

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى إداري المستشفيات
بمتليلي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية (المؤسسة العمومية
الاستشفائية 18 فيفري والمؤسسة العمومية الجوارية بمتليلي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة: ذيب رشيدة

إشراف اللجنة:

جامعة غرداية	رئيسا	بقادير عبد الرحمان
جامعة غرداية	مشرفا ومقررا	معمر حمزة
جامعة غرداية	مناقشا	قشار محمد

السنة الجامعية: 2018/2019 م – 1439 / 1440 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من بها أكبر وعليها أعتمد، إلى شمعة مُتقددة تنير ظلمة حياتي،
إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها،
إلى من عرفت معها معنى الحياة "أمي الغالية".
إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب والحنان والتفاني،
إلى بسملة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي،
وحنانها بلسم جراحي، إلى نبع حياتي "حفضها الله"
إلى من أحبه في الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار أبي الغالي ".جلول"
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يتغمد روحه بالرحمة ويدخله الجنة "آمين".
إلى أحواتي الأعزاء : خضرة, نورة، خديجة، حليلة ،
والى أخي الغالي :اسماعيل
إلى كل من يحمل لقب ذيب و زهواني.
والى كل دفعة الماستر علم النفس عمل وتنظيم سنة 2019 .
إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

رشيدة

شكر وعرفان

بسم الله و الحمد لله الذي رزقنا العقل ووهبنا التفكير وحسن التوكل عليه، ورزقنا من العلم

ما لم نكن نعلم، والذي سهل لنا السبيل لإنجاز هذا العمل.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى:

الأستاذ المشرف: الدكتور معمرى حمزة

على إشرافه وتبعه إنجاز هذه المذكرة وتشجيعه و دعمه لي لإنهاء هذا العمل مقدماً لي كل

النصائح والتوجيهات اللازمة.

كما نتقدم بالشكر الخاص للأستاذة بقادير عبد الرحمان _ خطارة عبد الرحمان _ قشار محمد

على التوجيهات والإرشادات المقدمة في هذا البحث, كما لا أنسى تقديم الشكر والعرفان

إلى موظفي مؤسسة مستشفى متليلي..... إلى كل من ساعدني.

و مد لي يد العون من قريب أو بعيد

شكراً جزيلاً حفظكم الله و رعاكم

ملخص الدراسة

هدفت هذه إلى الدراسة الكشف عن العلاقة بين الذكاء الوجداني و اتخاذ القرار لدى إداري المستشفيات بمتليلي، ومعرفة إن كانت هناك فروق بين أفراد العينة في المتغيرين (الذكاء الوجداني و اتخاذ القرار) تعزى لمتغير الجنس (ذكر -أنثى) و إلى متغير السن (اقل من 30-من30 فما فوق).

تم توزيع 80 استبيان على مجتمع البحث المكون من 80 إداري (المسح الشامل) ومن مستشفيات متليلي (المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري والمؤسسة العمومية الجوارية بمتليلي) ولاية غرداية واستخدم في الدراسة مقياسين لغرض جمع البيانات اللازمة وهو استبيان الذكاء الوجداني من إعداد الباحث ابراهيم بن جامع واستبيان اتخاذ القرار المصمم من طرف الباحثين ليث كريم وهيثم قاسم عبد الرزاق وباستخدام المنهج الوصفي وإيجاد التحليلات الاحصائية باستخدام (Spss19.0) وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1.توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى إداري المستشفيات بمتليلي.
- 2.وجود مستوى ذكاء وجداني مرتفع لدى إداري المستشفيات بمتليلي
- 3.لا توجد فروق في مستوى الذكاء الوجداني باختلاف السن لدى إداري المستشفيات بمتليلي.
- 4.لا توجد فروق في مستوى الذكاء الوجداني باختلاف الجنس لدى إداري المستشفيات بمتليلي
- 5.لا توجد فروق في مستوى اتخاذ القرار باختلاف السن لدى إداري المستشفيات بمتليلي
- 6.لا توجد فروق في مستوى اتخاذ القرار باختلاف الجنس لدى إداري المستشفيات بمتليلي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الوجداني، اتخاذ القرار، الإداري المستشفيات.

Résumé d'étude :

Le but de cette étude était de révéler la relation entre l'intelligence émotionnelle et la prise de décision de l'administrateur de l'hôpital avec un patient, et de déterminer s'il existait des différences entre les deux variables dans les deux variables (intelligence émotionnelle et prise de décision en raison de la variable de genre (homme / femme) (30 - 30 et plus).

80 questionnaires ont été distribués à la communauté des chercheurs, composée de 80 administrateurs (issus de l'enquête complète), issus des hôpitaux de Metlili (établissement public de l'hôpital du 18 février et de l'établissement public de quartier à Metlili). Cette étude a utilisé deux mesures pour collecter les données nécessaires: le questionnaire sur l'intelligence émotionnelle préparé par Ebrahim Ben jamea, et la décision a été conçue par les chercheurs Laith Karim et Haytham Kassem Abd Razzaq en utilisant l'approche descriptive et en trouvant des analyses statistiques en utilisant (Spss19.0). Les résultats suivants ont été obtenus:

1. Il existe une corrélation statistique entre l'intelligence émotionnelle et la prise de décision chez l'administrateur de l'hôpital avec un chirurgien.
2. L'existence d'un niveau de renseignement de l'intelligence chez l'administrateur de l'hôpital avec de nombreuses chirurgies
3. Il n'y a pas de différence d'intelligence émotionnelle en fonction de l'âge chez l'administrateur de l'hôpital avec un chirurgien.
4. Il n'y a pas de différence d'intelligence émotionnelle entre les sexes chez l'administrateur de l'hôpital avec un chirurgien
5. Il n'y a pas de différence dans le niveau de prise de décision en fonction de la différence d'âge entre l'administrateur de l'hôpital avec un chirurgien
6. Il n'y a aucune différence dans le niveau de prise de décision d'un sexe différent chez l'administrateur de l'hôpital avec un chirurgien.

Mots-clés: intelligence émotionnelle, prise de décision, hôpitaux administratif.

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	كلمة شكر
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
2	مقدمة
الفصل الأول : مدخل إلى الدراسة	
6	1- إشكالية الدراسة
8	2- فرضيات الدراسة
8	3- أهداف الدراسة
9	4- أهمية الدراسة
10	5- المفاهيم الإجرائية
11	6- الدراسات السابقة
18	7- التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الذكاء الوجداني	
22	تمهيد
23	1- مفهوم الذكاء (لغة واصطلاحا)
23	2- مفهوم الذكاء الوجداني
25	3- المنظور التاريخي للذكاء الوجداني
25	4- خصائص وسمات الأنكيا ووجدانيا
27	5- الأهمية التطبيقية للذكاء الوجداني
28	6- أبعاد ومكونات الذكاء الوجداني
29	7- نظرية الذكاءات المتعددة

30	8- النماذج المفسرة للذكاء الوجداني
37	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : اتخاذ القرار	
39	تمهيد
40	1- مفهوم القرار
40	2- مفهوم اتخاذ القرار
41	3- أهمية اتخاذ القرار
43	4- أنواع اتخاذ القرار
45	5- مراحل عملية اتخاذ القرار
47	6- أساليب عملية اتخاذ القرار
48	7- نظريات عملية اتخاذ القرار
51	8- المدارس العلمية لاتخاذ القرار
52	9- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
53	10- معوقات اتخاذ القرار
54	11- العلاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار
56	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة	
57	تمهيد
58	1- منهج البحث المستخدم في الدراسة
58	2- حدود الدراسة
59	3- مجتمع البحث وعينة الدراسة
60	4- خصائص العينة
61	5- الدراسة الاستطلاعية
61	6- أدوات الدراسة
66	7- إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

66	8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
	الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة
69	1. عرض ومناقشة نتائج الفرضيات
69	2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات
80	الاستنتاج العام
80	الاقتراحات
83	قائمة المصادر والمراجع
85	قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
59	توزيع عينة الدراسة حسب السن	01
60	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	02
61	أبعاد الذكاء الوجداني	03
62	تحديد درجات وفق سلم ليكارت	04
63	نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الذكاء الوجداني	05
64	نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية للذكاء الوجداني	06
65	تحديد درجات وفق سلم ليكارت	07
65	نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس اتخاذ القرار	08
66	نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس اتخاذ القرار	09
69	نتائج مستوى الذكاء الوجداني لدى إداريين المستشفيات	10
70	نتائج اختبار كا ² لحسن المطابقة لمستوى الذكاء الوجداني	11
70	نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون للمتغيرين	12
70	نتائج فروق مستوى الذكاء الوجداني حسب الجنس	13
71	نتائج فروق مستوى الذكاء الوجداني حسب السن	14
72	نتائج فروق مستوى اتخاذ القرار حسب الجنس	15
72	نتائج فروق مستوى اتخاذ القرار حسب السن	16

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
32	نمذج بار اون لمكونات الذكاء الوجداني	1-
34	نمذج جولمان للذكاء الوجداني	2-



إن التغيرات الكبيرة التي شهدتها العصر الحالي فرضت على المنظمات جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية، وتحقيق ذلك مرهون بقدرتها على توظيف كل مواردها مجتمعة بكفاءة وفعالية، فقد تأكد المسيرين اليوم أنه حتى تتمكن من جعل المؤسسات في مستوى التحدي والمنافسة ينبغي ألا نكتفي بالاستثمار في المجال المالي والتكنولوجي فقط، بل الأهم من ذلك الاستثمار في تسيير الأفراد، فالعنصر البشري يعتبر من أسس نجاح أو فشل عمليات التغيير.

إن كل هذه التحديات شملت العديد من القطاعات في العديد من الدول كما أن الحركة الإصلاحات في العديد من المؤسسات الجزائرية تؤكد أهمية المورد البشري وقدرته على التكيف مع الأوضاع الحالية وتسخير قدراته وإمكانياته لخدمة أهداف المؤسسات الاستشفائية وقد واكبت هذه التغيرات لتمس القطاع الصحي وذلك للاستشارة إلى أهمية دراسة المتغيرات للإيجابية وذلك سعياً للوصول إلى طرق وأساليب جديدة تساعد على مواجهة مختلف الصعوبات وتمكنه من تطوير قدراته وتنميتها من جانب علمي ومعرفي متطور محض.

يعد مفهوم الذكاء الوجداني من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء النفس منذ ظهوره في القرن التاسع عشر، وقد أدى الاهتمام بموضوع الذكاء إلى ظهور العديد من النظريات التي تفسره وتفسر أبعاده وبنيته باتجاه توزيع وتوسيع مفهوم الذكاء ليستوعب قدرات أخرى .

كما يشير مايروسالعرني للذكاء الوجداني بأنه القدرة على معرفة الشخص لمشاعره وانفعالاته الخاصة كما تحدث بضبط، ومعرفته بمشاعر الآخرين وقدرته على ضبط مشاعر وتعاطفه مع الآخرين والاحساس بهم وتحفيز ذاته لصنع قرارات ذكية. (السيد ابراهيم السمادوني، 2007، ص42).

وتعد نظرية الذكاء الوجداني إحدى النظريات الحديثة، التي ظهرت لتنبه أصحاب نظريات الذكاء للدور الكبير الذي يلعبه النظام الانفعالي في النظام المعرفي للقدرات البشرية، ولتحدي المداخل التقليدية في مجال الانفعالات والتي نظرت إلى الانفعالات بوصفها معيقة للنشاط المعرفي وان الانفعالات والذكاء منفصلان .

ووفقا لذلك فان الذكاء الوجداني هو نتيجة تكامل منظومتي المعرفة والانفعال اذ يقوم النظام المعرفي بالاستدلال المجرد حول الانفعالات بينما يعزز النظام الانفعالي القدرة الانفعالية .

كما أن الأفراد أذكيا وجدانيا أكثر وعيا بمشاعرهم الخاصة ومشاعر الآخرين و أكثر انفتاحا على الجوانب الإيجابية والسلبية لخبراتهم الداخلية ،مما يؤدي إلى تنظيم فعال للوجدان ذواتهم ولدى الآخرين.

ومن جهة أخرى يعد مفهوم اتخاذ القرار من المفاهيم التي ظهرت حديثا ضمن أدبيات علم النفس، ويلاحظ أن الموضوعات ذات الصلة بهذا المفهوم مثل عمليتي الحكم وحل المشكلات وهذا ما دعي بالقول بأنه الأسلوب المعرفي الذي يعد من الفئات الرئيسية في التعامل مع الفروق الفردية فلأسلوب المعرفي لصانع القرار يحدد الطريقة التي يتناول بها المشكلات .ويتفق كثير من المختصين على ، أن كثير من المشكلات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية يكمن في اتخاذ القرارات الرشيدة ولاتخاذ القرارات الرشيدة يجب أن يكون عند متخذ القرار قدرا من الذكاء الوجداني وتأتي أهمية الذكاء الوجداني في حياتنا العامة أو الخاصة في كونه يشكل استعدادا رئيسيا أو قدرة مسيطرة تؤثر بقوة على حمل قدراتنا الأخرى كما ترجع أهميته الأخرى أيضا إلى كونه فنا من فنون إدارة الانفعالات والانفعالات بطبيعة الحال تؤثر على اتخاذ القرار.

وإذا حللنا العلاقة بين درجة ذكائنا وقراراتنا نلاحظ أنها علاقة جدلية فمن جهة لدرجة ذكائنا تأثير على أهدافنا التي تتخذ قراراتنا في سبيل الوصول إليها ومن جهة أخرى إن لقراراتنا التي تتخذها في حياتنا تأثير على نمو ذكائنا باعتبار أنه يتأثر بعوامل البيئة والخبرات المكتسبة وذلك حسب الاتجاهات الحديثة في علم النفس بدءا من بياجيه الذي رأى أن الذكاء تكيف مع البيئة قاصدا التوازن بين عمليتي (التمثل والمواءمة) وهذا التوازن هو ما تصنعه القرارات الرشيدة أيضا والتي تكمن الإنسان من حل مشكلاته تساعده على التكيف مع الظروف المحيطة.

كما أكدت دراسة جمعة فاروق حلمي 2008 بعنوان الذكاء الوجداني وأبعاده في التنبؤ بأساليب مواجهة الضغوط والقدرة على اتخاذ القرار وهدفت الدراسة إلى معرفة اسهام الذكاء الوجداني وأبعاده والقدرة على اتخاذ القرار والكشف عن الفروق بين الذكور والإناث في متغيرات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أنه توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء

الوجداني وأبعاده والقدرة على اتخاذ القرار لدى العينة الكلية وإن الذكاء الوجداني يسهم في التنبؤ بالقدرة على اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة.

وللتفصيل في هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ست فصول، تطرقنا في الفصل الأول إلى اشكالية الدراسة، وأسئلتها وفرضياتها وأهمية الدراسة وأهدافها وتحديد المفاهيم الإجرائية، الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

و الفصل الثاني الذي تطرقنا فيه إلى مفهوم الذكاء الوجداني ومنظوره التاريخي إلى جانب أهميته و أبعاده وخصائصه وسمات الأذكياء وجدانيا وكذا النماذج المفسرة للذكاء إضافة إلى بعض الذكاءات المتعددة .

الفصل الثالث المتعلق باتخاذ القرار تم تخصيصه إلى مفهوم اتخاذ القرار و أهميته ، وكذا أنواعه ومراحل عملية اتخاذ القرار ، كما تطرق إلى أساليب عملية اتخاذ القرار، مدارس ونظرياته وفي الأخير معوقاته .

أما الفصل الرابع والمتعلق بمنهجية البحث وإجراءاته تطرقنا فيه إلى المنهج المستخدم، حدود الدراسة ومجتمع الدراسة، والعينة وطريقة اختيارها وخصائصها السيكمومترية، ووصف إجراءات الدراسة الميدانية وعرض مختلف أدوات القياس المستعملة، وكيفية التحقق من خصائصها السيكمومترية (الصدق والثبات) فضلا عن عرض مختلف المعالجات الاحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

خصص الفصل الخامس لعرض النتائج الدراسة الحالية بعد تطبيق أدوات القياس يتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، والصل السادس والأخير خصص لتفسير النتائج المتحصل عليها ومناقشتها انطلاقا من الدراسات السابقة والتراث النظري وأراء الباحث وفي الأخير تم ختم ذلك باستنتاج عام واقتراحات وتوصيات وبعدها قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة

1. اشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. تعريف المفاهيم اجرائيا
6. الدراسات السابقة
7. التعقيب على الدراسات

1. اشكالية الدراسة:

تشهد العديد من المؤسسات الاستشفائية بالجزائر العديد من التحولات التي أثرت بشكل أو بآخر على مواردها البشرية التي تحتل جانبا إداري واسع ومتمكن من سير المصالح الأخرى والتي تواجه صعوبات متعددة بعضها يرتبط بالناحية النفسية الاجتماعية والمعرفية والتي أدت إلى قدرتها على مواجهة تحديات الصحة الاستشفائية وما يرتبط بذلك من خدمة المريض وتسيير شؤونهم وشؤون الموظفين (ممرضون- أطباء- شبه أطباء- مساعدين تمريض- إداريين).

ولتحقيق الفعالية بالمؤسسات الاستشفائية يرتبط بمدى قدرة الموارد البشرية على التوافق والانسجام من خلال موظف الإدارة العمومية من حيث العمل الجماعي والتفاعل والحيوية في الانسجام فيما بينهم والاتصال الفعال فيما بين الوحدات والمصالح البشرية ليكون هناك توافق مهني صالح ومفيد فيما بين الموظفين وكنتيجة لتلك المشكلات والناجمة في معظمها على عدة عمليات منها ما هو مركز على مدى مساهمة اتخاذ القرار في نجاح المؤسسة ومن خلال ذلك تكمن عملية اتخاذ القرار أنها مشكلة إدارية يتم اتخاذها من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة بعدها محور العملية الإدارية وأهم عناصرها وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات المتخذة وملائمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات. (الصيرفي 2003)

ويمثل اتخاذ القرار أحد الموضوعات التي حظيت بالاهتمام الكبير من جانب الباحثين في علم النفس العصبي وعلم النفس الفيسيولوجي وعلم النفس المعرفي في السنوات الأخيرة وقد اهتمت الدراسات الأولى في هذا المجال بعملية اتخاذ القرار وإلى أي مدى يلتزم الفرد بمعايير ومبادئ معينة في اتخاذ القرار أما الدراسات الحديثة فقد ركزت على الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار وهذا المصطلح يرتبط إلى حد كبير بالأساليب المعرفية تستخدم في مواقف اتخاذ القرار (Thunhoim, 2004).

كما يعد موضوع الذكاء الوجداني جزء من عملية اتخاذ القرار من الجانب الإداري لقد حضني مفهوم الذكاء الوجداني على اهتمام كثير من الباحثين الذي بدأ يظهر على أيديهم في نهاية العشرين وبداية القرن الحالي وهم هاورد جاردنر سنة 1983 وسالموفي وماير 1990 وجولمان 1995 الذين كان لهم جهودا كبيرة في مجال الجانب العاطفي للإنسان نظرا لزيادة الوجدان في حياة الإنسان ولو

نظرنا إلى كتاباتهم بأنهم أجمعوا على أن الاختبارات التقليدية للذكاء لا تعطي صورة كاملة متكاملة عن سلوك الفرد ولا تمكننا هذه الاختيارات من التنبؤ بنجاح الفرد في المستقبل وفي الحياة بصفة عامة ولقد ظهر الكثير من الاستفسارات التي دعت إلى أهمية الربط بين الجانب المعرفي والجانب العاطفي وهي أنك قد تجد شخصا نسبة ذكائه العقلي مرتفعة ولكنه غير ناجح في حياته وقد نجد أيضا مجموعة أشخاص متساوين في نسبة الذكاء العقلي ولكن معدلات أدائهم غير متساوية وكل هذا دفع علماء النفس إلى البحث عن عنصر أو مجال جديد لم تتم دراسته ألا وهو الذكاء العاطفي (خراج. 2005.ص93).

وتشير العديد من الدراسات أن هناك علاقة ايجابية بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار فمن خلال دراسة مصطفى عبد العظيم خليفة الطيب (2006) تبين أن القدرات الوجدانية والمعرفية والاجتماعية تسهم في التنبؤ باتخاذ القرار لدى مدرء المدارس.

وتضيف دراسة نورة عبد الغفار (2008) أن هناك علاقة موجبة بين الذكاء الوجداني وبين وضع القرارات لدى القيادات اللواتي طبقن الأسلوب العلمي.

إضافة إلى دراسة سعد محمد علي أنها أظهرت نتائج بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للذكاء الوجداني وبين الدرجة الكلية لاتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والخاص وفق لمتغيرات الدراسة.

وسنحاول من هذه الدراسات الكشف عن الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى إداري المستشفيات بمتليلي إذ لا يمكن تحسين الجانب الإداري والقضاء على العديد من المشكلات السلوكية لمدرء الصحة الاستشفائية إلا بالمزيد الدراسات التي من شأنها أن تعطينا تصورا طبقا عن الحجم المعاناة التي توجد في المصالح الاستشفائية الجزائرية واقترح آليات يمكنها الوصول إلى حلول ايجابية لحل هذه المشاكل العويصة في المجتمع.

وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما مستوى الذكاء الوجداني لدى إداري المستشفيات بمتليلي؟
2. هل توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى إداري المستشفيات بمتليلي؟

3. هل توجد فروق في مستوى الذكاء الوجداني باختلاف السن لدى إداري المستشفيات
بمتليلي؟

4. هل توجد فروق في مستوى الذكاء الوجداني باختلاف الجنس لدى إداري المستشفيات
بمتليلي؟

5. هل توجد فروق في مستوى اتخاذ القرار باختلاف السن لدى إداري المستشفيات بمتليلي؟

6. هل توجد فروق في مستوى اتخاذ القرار باختلاف الجنس لدى إداري المستشفيات بمتليلي؟

2. فرضيات الدراسة:

1. مستوى الذكاء الوجداني مرتفع لدى إداري المستشفيات بمتليلي.

2. توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى إداري المستشفيات بمتليلي.

3. توجد فروق في مستوى الذكاء الوجداني باختلاف السن لدى إداري المستشفيات بمتليلي.

4. توجد فروق في مستوى الذكاء الوجداني باختلاف الجنس لدى إداري المستشفيات بمتليلي.

5. توجد فروق في مستوى اتخاذ القرار باختلاف السن لدى إداري المستشفيات بمتليلي.

6. توجد فروق في مستوى اتخاذ القرار باختلاف الجنس لدى إداري المستشفيات بمتليلي.

3. أهداف الدراسة:

1. معرفة العلاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى إداري المستشفيات بمتليلي

2. الكشف عن مستوى الذكاء الوجداني لدى إداري المستشفيات بمتليلي

3. الكشف عن الفروق في مستوى الذكاء الوجداني باختلاف السن لدى إداري المستشفيات
بمتليلي.

4. الكشف عن الفروق في مستوى الذكاء الوجداني باختلاف الجنس لدى إداري المستشفيات
بمتليلي.

5. الكشف عن الفروق في مستوى اتخاذ القرار باختلاف السن لدى إداري المستشفيات
بمتليلي.

6. الكشف عن الفروق في مستوى اتخاذ القرار باختلاف الجنس لدى إداري المستشفيات
بمتليلي.

4. أهمية الدراسة:

1.4 أهمية الدراسة النظرية:

إن هذا الموضوع ينطوي على أهمية كبيرة في مواكبة اتخاذ الجديد للدراسات الحديثة التي أصبحت تركز على الجوانب الايجابية للشخصية والموضوعات التي تنتمي إلى مجال علم النفس الإيجابي الذي تناول مفهوم حديث نسبيا من المفاهيم السيكلولوجية ألا وهو الذكاء الوجداني الذي يركز على الذكاء ودوره في تحقيق النجاح في الحياة بمختلف جوانبها الشخصية والانفعالية والاجتماعية والمهنية أما بالنسبة لعملية اتخاذ القرار فتعد من الأنشطة الأساسية في حياتنا المعاصرة سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي وقد أدت التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية إلى ظهور مواقف جديدة تتطلب من الأفراد اتخاذ القرارات مهمة تتعلق بحياتهم وعلاقاتهم ومساراتهم المهنية.

2.4 أهمية الدراسة التطبيقية:

نتائج الدراسة قد توجه اهتمام القائمين بشؤون الموظفين في عاصمة الولاية ككل في القطاعات العمومية إلى تكييف أو استحداث دورات تدريبية للموظفين لتساعدهم على تنمية الذكاء الوجداني لديهم.

وقد تعين نتائج الدراسة على تطوير عملية اتخاذ القرار والتي لها علاقة بتنمية الذكاء الوجداني والمساهمة في اتخاذ قرارات سليمة ورشيدة إن الحاجة ماسة لمعرفة ما هو اتخاذ القرار بصورة واقعية حتى يمكن في ضوء هذه النتائج إعادة النظر في انتقاء واختيار الموظفين أصحاب القرارات السليمة والصحيحة. والاجتماعية والتكنولوجية إلى ظهور مواقف جديدة تطلب من الأفراد اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بحياتهم وعلاقاتهم ومساراتهم المهنية.

5. المفاهيم الإجرائية

➤ تعريف الذكاء الوجداني اصطلاحا:

ويعرفه عبد العالي عجوة بأنه " تنظيم من القدرات والمهارات والكفايات العقلية والوجدانية والاجتماعية التي تمكن الفرد من الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات وفهم المعلومات الانفعالية

ومعالجتها واستخدامها والتي تجعل لديه الأمل وتفاعل عالي أنه قادر على التعامل بنجاح، مع متطلبات البيئة والضغط. (سلامة عبد العظيم، حسين طه عبد العظيم حسين، 2006، ص35)

➤ تعريف الذكاء الوجداني إجرائيا:

هو قدرة الموظف الإداري بمستشفيات متليلي على الوعي بمشاعرهم وانفعالاتهم وقدرتهم على الوعي بالذات وانفعالات الآخرين وفهمها والدخول معهم وفق هذا الفهم في علاقات اجتماعية ومهنية بناءة وقياس الذكاء الوجداني في هذا البحث من خلال استجابات موظفي وإداريين المستشفيات بمتليلي لبنود الاستمارة الذكاء الوجداني.

➤ تعريف اتخاذ القرار اصطلاحا:

بالنسبة للقصي فإن عملية اتخاذ القرار هي أسلوب معرفي لمعالجة المشكلات والمواقف عن طريق المعلومات الكافية لاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة في سبيل تحقيق الهدف (القصي، 2006، ص17)

➤ تعريف اتخاذ القرار إجرائيا:

هو قدرة الموظف الإداري بمستشفيات متليلي على اختيار أفضل بديل من بين عدة بدائل المتاحة له لحل بعض المشكلات المطروحة بقرار نهائي وصائب ونقيس اتخاذ القرار في هذا البحث من خلال استجابات موظفي وإداريين المستشفيات بمتليلي لبنود فقرات الاستمارة اتخاذ القرار.

6. الدراسات السابقة:

1.6 الدراسات المتعلقة بالذكاء الوجداني:

الدراسات العربية:

1. دراسة جودة (1999): بعنوان مركز التحكم وعلاقته بالذكاء الوجداني هدفت إلى التعرف على الأبعاد الأساسية للذكاء الوجداني ومعرفة العلاقة بين مركز التحكم (داخلي -خارجي) والذكاء الوجداني لدى الجنسين (ذكور -إناث) بالأقسام الأدبية والعلمية وتكونت عينة الدراسة من (410) طالب وطالبة من طلاب وطالبات الفرقة الثالثة بكلية التربية بينها وطبق على أفراد العينة

مقياس الذكاء الوجداني ليجرابك 1998 من ترجمة وتقنين الباحث، بالإضافة إلى مقياس مركز التحكم الذي أعده الباحث وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي التحكم الداخلي ودوي التحكم الخارجي و الأبعاد السبعة للذكاء الوجداني والمجموع الكلي له وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية لصالح مركز التحكم الخارجي .

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في الأبعاد السبعة للذكاء الوجداني ولا في المجموع الكلي له.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين طلاب التخصص العلمي و الأدبي في بعد التعامل مع الآخرين وتفهم وحفز الذات وهذه الفروق دالة لصالح طلاب الأدبي بينما لا توجد فروق بينهما في الأبعاد الستة الأخرى وكذلك في المجموع الكلي.

2. دراسة عبد العالي عجوة (2002): بعنوان الذكاء الانفعالي وعلاقته بكل من الذكاء المعرفي والتحصيل الدراسي والتوافق النفسي لدى طلاب الجامعة وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين الطلبة ذوي التخصصات العلمية والطلبة ذوي التخصصات الإنسانية في الذكاء الانفعالي ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق بين الجنسين في متغير الذكاء الانفعالي .(عبد العالي عجوة، 2002)

3. دراسة فرج (2005): هدفت الدراسة إلى دراسة الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من المشاعر الغضب والعدوان لدى طلاب كلية التربية شعبة التعليم الأساسي بجامعة الاسكندرية وتألقت العينة الدراسية من (142) طالب وطالبة من طلاب الغرفة الأولى شعبة التعليم الأساسي بواقع (65) طالب و 177 طالبة وقد استخدم الباحث اختبار الذكاء الوجداني وأكد هذا الاختبار بأرون 1997 ترجمة إلى العربية عبد المال واستخدام اختبار مشاعر الغضب وهو من إعداد الباحث ومقياس السلوك العدواني وهو من إعداد الباحث أيضا وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود فروق دالة احصائيا في مشاعر الغضب لصالح ذوي الذكاء الوجداني المنخفض.

وجود فروق دالة احصائيا في السلوك العدواني لصالح ذو الذكاء الوجداني المنخفض.

وجود فروق في الذكاء الوجداني لصالح الذكور.

4. دراسة عبد العظيم سليمان (2008): بعنوان الذكاء الوجداني و علاقته بالمتغيرات الانفعالية التي تمثلت في وجهة نظر الضبط و التقديم الذاتي و الخجل و هدفت الدراسة حول العلاقة بين الذكاء الوجداني ومجموعة من المتغيرات الانفعالية التي تمثلت في وجهة الضبط والتقدير الذاتي والخجل

وقد تكونت عينة الدراسة من (219) طالبا وطالبة من طلاب جامعة غزة وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الذكاء الانفعالي لصالح الذكور كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي الذكاء الوجداني في تقدير الذات لصالح ذوي الذكاء الوجداني المرتفع . (عبد العظيم سليمان 2008ص22)

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة جويرج(2001):Djouirej بعنوان الذكاء الوجداني وعلاقته بالتوافق الناجح مع الحياة وهدفت الدراسة إلى الكشف عما إذا كان الذكاء الوجداني عاملا في التوافق الناجح مع الحياة حيث افترضت الدراسة ارتباط الذكاء الوجداني إيجابيا بمستوى التعليم وتقدير الذات ومقاومة الفشل و الإبداع ومستوى الدخل الشهري ,والدافعية للعمل ,والرضا الوظيفي الجيد في الحياة /العمل وارتباطه سلبيا بالعمر (الصغار أكثر من الكبار) و الرهاب النفسي ,وإعطاء الأولوية للقيم الاقتصادية . وتكونت عينة الدراسة من (153)موظفا وطبق على أفراد العينة مقياس الذكاء الوجداني متعدد العوامل واستمارة بيانات أولية (الجنس والعمر ومستوى التعليم)مقاييس للشخصية والاتجاه ومحكمات مرتبطة بمجال العمل . وتوصلت الدراسة إلى :

✚ وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الوجداني والمقاومة الأفضل للفشل الاحباطات و الإبداعية وقلة الرهاب النفسي

✚ ارتفاع مستوى تقدير الذات .

✚ كما اتضح وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الوجداني والتوازن الأفضل للحياة /العمل والدخل الشهري الأعلى .

✚ كما ظهر وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الوجداني والرضا الوظيفي والدافعية للعمل وإعطاء الأولوية للقيم الاقتصادية وتوصلت الدراسة أن النساء يتمتعن بذكاء أكثر من الرجال .

2. دراسة ليندلي(2001):lindly بعنوان الذكاء الوجداني وعلاقته ببعض متغيرات الشخصية وهدفت الدراسة إلى دراسة علاقة الذكاء الوجداني ببعض متغيرات الشخصية (الانبساطية، العصائية، كفاءة الذات، تقدير الذات، التفاؤل، وجهة الضبط، التكيف) وتكونت عينة الدراسة من

(316) طالب وطالبة (105) طالب (211) طالبة من طلاب الجامعة والتعليم العالي وطبقت الدراسة قائمة جولمان للكفاءة الوجدانية و بعض مقاييس الشخصية وتوصلت الدراية بواسطة معاملات الارتباط إلى :وجود علاقة موجبة بين دالة الذكاء الوجداني وبعض متغيرات الشخصية (الانبساطية، كفاءة الذات، تقدير الذات، التفاؤل، وجهة نظر الضبط، التكيف) بينما توجد علاقة سالبة مع سمة العصائية وتوصلت الدراسة أيضا انه لا توجد فروق بين الطلبة والطالبات في الذكاء الوجداني. (الدردير عبد المنعم احمد،2002)

3. دراسة فارنهام (2006): هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الذكاء الوجداني والسعادة وتكونت عينة الدراسة من 11 طالب و77 طالبة وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

وجود ارتباط سالب بين العصاب والسعادة كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين القدرة المعرفية وكل من السعادة والذكاء الوجداني في حين أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب بين الانبساط والسعادة كذلك وجود علاقة بين الذكاء الوجداني والسعادة.

2.6 الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار:

الدراسات العربية:

1. دراسة فائقة سنبل 1994: بعنوان عملية صنع القرار الجامعي بجامعة أم القرى بدراسة عن مشاركة عضو هيئة التدريس في عملية صنع القرار الجامعي بجامعة أم القرى وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى المشاركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في صناعة القرار الجامعي باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة) إضافة إلى تشخيص العوائق التي قد تؤدي إلى أحجام عضو هيئة التدريس عن المشاركة في صنع القرارات الجامعية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة وجهات نظر أفراد بالدراسة، وقد شملت عينة الدراسة (210) عضو وانتهت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها تأكيد هيئة التدريس على أنهم يشاركون في صنع القرارات الأكاديمية المرتبطة بالمواد الدراسية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ترتيب درجة الأهمية بين أعضاء هيئة التدريس (ذكور - إناث) بجامعة أم القرى في كل من البعد الإداري والمالي بينما توجد فروق دالة إحصائية بين مجموعة أعضاء البعد الأكاديمي والمجموع لدى العينة الكلية للدراسة .

2. دراسة سبيعي (2002): وعنوانها أساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة.

تكونت عينة الدراسة من (109) من مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة وانتهت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها :

✚ أن أساليب التفكير المفضلة أدى العينة في أسلوب التفكير التحليلي تم أسلوب التفكير المثالي وكشفت الدراسة عن بروفيل التفكير المفضل وهو بروفيل أحادي البعد (المثالي - التحليل).

✚ وتوجد علاقة ارتباطية سالبة بين اتخاذ القرار وكل من التفكير الواقعي و التحليلي وتوجد علاقة موجبة غير دالة مع التفكير المثالي .

✚ وتوجد علاقة ارتباطية سالبة غير دالة بين اتخاذ القرار والتفكير العلمي ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في أساليب التفكير و اتخاذ القرار تبعا لمتغيرات الدراسة (العمر, التخصص المستوى التعليمي , الخبرة).

✚ ولا توجد فروق بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعا لاختلاف أساليب التفكير .

3. دراسة شحاتة (2005):

هدفت الدراسة للبحث عن العلاقة بين سلوك اتخاذ القرار والفعالية الذاتية، وتكونت عينة الدراسة من (90) مشاركا من رؤساء مجالس الأقسام العلمية من مختلف الجامعات المصرية منهم (45) من الذكور و(45) من الإناث، واستخدمت الدراسة عدة أدوات من بينها مقياس سلوك اتخاذ القرار ومقياس الفعالية الذاتية وهما من إعداد الباحثة، واعتمدت الدراسة على أساليب احصائية منها معامل الارتباط وتوصلت الدراسة الآتية:

✚ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين سلوك اتخاذ القرار والفعالية الذاتية لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين.

الدراسات أجنبية:

1. دراسة جي (Gee1987 :) بعنوان الأسلوب المعرفي على مجال الإدراكي بأسلوب اتخاذ القرار لدى مديري و تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأسلوب المعرفي للاستقلال/الاعتماد على المجال الإدراكي وأسلوب اتخاذ القرار لدى مديري خدمات وقت الفراغ في الولاية

كاليفورنيا وقد تكونت عينة الدراسة من (95) مدير بعضهم من الحاصلين على درجة البكالوريوس وتتراوح ما بين (6-10) سنوات.

استخدمت الباحثة استبيان القدرة على اتخاذ القرار، اختيار الأشكال المتضمنة للصورة الجمعية وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الطريقة التي يفكر بها الفرد و إدراكه للمعلومات والطريقة التي يجمع بها المعلومات في عملية اتخاذ القرار.

كما توجد علاقة بين العمر والأسلوب المعرفي للاستقلال/الاعتماد في المجال الإدراكي فكلما طالت مدة خبرة المدير فان الأسلوب المعرفي يتغير من الاستقلال عن المجال الإدراكي إلى الاعتماد على المجال الإدراكي وكلما زاد المستوى التعليمي فان التغير يبدو جلبا من الاعتماد على المجال الإدراكي إلى الاستقلال عن المجال الإدراكي.

2. دراسة لوزو وآخرون (Luzzo et l'autres 1999) بعنوان اتخاذ القرار المهني و علاقته بالفعالية الذاتية حول اتخاذ القرار المهني والفعالية الذاتية لدى طلاب الجامعة ,تهدف إلى التعرف على العلاقة بين اتخاذ القرار المهني والفعالية الذاتية وقد تكونت عينة الدراسة من (234) طالبا وطالبة في المرحلة الجامعية.

استخدم الباحثون مقياس اتخاذ القرار .مقياس الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني.

أوضحت نتائج الدراسة أن طلاب الجامعة انخفضت درجاتهم على الفعالية الذاتية كانوا مترددين عند اتخاذ القرار المهني كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الفعالية الذاتية .

3.6 الدراسات المتعلقة بالمتغيرين أي الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار :

1-الدراسات العربية:

1-دراسة مصطفى عبد العظيم خليفة الطيب (2006): بعنوان معرفة إسهام القدرات الوجدانية و المعرفية في التنبؤ باتخاذ القرار و هدفت الدراسة إلى تعرف مدى إسهام القدرات الوجدانية والمعرفية والاجتماعية في التنبؤ باتخاذ القرار وتعرف تأثير عدد سنوات الخبرة في مقدار هذا التنبؤ ,حيث تبين

من النتائج إن الأبعاد الفرعية للقدرات الوجدانية والمعرفية والاجتماعية تسهم معا في التنبؤ باتخاذ القرار لمديري المدارس ,في حين لم تنبئ سنوات الخبرة في التنبؤ باتخاذ القرار لمديري المدارس.

2-دراسة ابتسام البلوشي (2007):بعنوان معرفة واقع ممارسات الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لسلطنة عمان، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الذكاء الوجداني وتحديد مدي اختلاف الممارسات الإدارية لدى عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراية :النوع والخبرة والمنطقة التعليمية وعدد الدورات التدريبية على عينة اشتملت على (409)من المعلمين الأوائل و (18) من مديري المدارس وكان من أهم النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي وفق الممارسات الإدارية لمديري المدارس جاءت جميعها بدرجة متوسطة وعدم وجود فرق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع الأبعاد الخمسة تعزى لمتغير النوع والخبرة وعدد الدورات التدريبية بينما توجد فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في بعد الدافعية .

3-دراسة جمعة فاروق حلمي (2008): بعنوان الذكاء الوجداني و أبعاده في التنبؤ بأساليب مواجهة الضغوط و القدرة على اتخاذ القرار و هدفت الدراسة إلى معرفة إسهام الذكاء الوجداني و أبعاده في التنبؤ بأساليب مواجهة الضغوط والقدرة على اتخاذ القرار و الكشف عن الفروق بين الذكور و الإناث في متغيرات الدراسة و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها انه توجد علاقة دالة بين الذكاء الوجداني و أبعاده والقدرة على اتخاذ

القرار لدى العينة الكلية وان الذكاء الوجداني يسهم في التنبؤ بالقدرة على اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في متغيرات الدراسة .

4-دراسة نورة عبد الغفار (2008) :بعنوان صنع القرارات وعلاقتها بالذكاء الوجداني لدى القيادات بكلية التربية للبنات بجامعة الملك عبد العزيز وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين صنع القرارات والذكاء الوجداني لدى القيادات بكلية التربية للبنات بجامعة الملك عبد العزيز وتكونت عينة الدراسة من (25) من القيادات وبينت النتائج أن القيادات يطبقن الأسلوب العلمي وكذلك يطبقن مبدأ المشاركة في صنع القرارات بدرجة عالية كما وجدت علاقة ارتباطية دالة موجبة بين

الدرجة الكلية للذكاء الوجداني وكذلك مكونات الذكاء الوجداني وبين درجة تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الوجداني صنع القرارات لدى القيادات .

5-دراسة سعد محمد علي الشهري (2009): بعنوان الذكاء الوجداني و علاقته باتخاذ القرار تبعا لمتغيرات المتمثلة في العمل (خاص عام) المؤهل العلمي ، الخبرة الدورات العمر و الحالة الاجتماعية (متزوج/ أعزب) و هدفت الدراسة إلى معرفة اتخاذ القرار تبعا للمتغيرات المتمثلة في العمل (خاص - عام) المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية، العمر والحالة الاجتماعية (متزوج-أعزب) لدى عينة الدراسة التي تضمنت (508) موظفا من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف , و أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للذكاء الوجداني وبين الدرجة الكلية لاتخاذ القرار لدى العينة وفقا لمتغيرات الدراسة.

2-الدراسات الأجنبية :

1-دراسة جاردنر وستور (Gardner.L.andstough 2002):بعنوان القيادة وعلاقتها بالذكاء الوجداني في مكان العمل، والتي هدفت الى معرفة العلاقة بين القيادة والذكاء الوجداني في مكان العمل وبلغت العينة (250) مدير متوسط أعمارهم (42) عاما وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين الدرجة الكلية للقيادة الانتقالية وجميع الاختبارات الفرعية للذكاء الوجداني وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين جميع أبعاد القيادة الانتقالية والاختبارات الفرعية للذكاء الوجداني .

2-دراسة ابرهام (Abraham 2002):بعنوان التحكم الوظيفي ودوره في اتخاذ القرارات وتهدف إلى بحث الدور الذي يؤديه التحكم الوظيفي (الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة والدقة في استخدام المهارات الملائمة لإتمام المهمة ,كعامل وسيط للتنافر الانفعالي في الرضا الوظيفي للمدراء والتزامهم بمؤسستهم وتكونت العينة من (121) مديرا من إدارات مختلفة في الجنوب الغربي للولايات المتحدة الأمريكية وكان متوسط العمر (50) عاما وتطورت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن كلا من التنافر الانفعالي والتحكم الوظيفي (الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة قد أسهمها في التباين الكلي للرضا المديرين الوظيفي بالنسبة (29%) في حين أسهمت نفس المتغيرات بنسبة (25%) من التباين الكلي لالتزام المديرين للمؤسسة .

3-دراسة ليوكيرو(2002): Lucero بعنوان الذكاء الوجداني و علاقته بكفاءة القيادة لرؤساء الأقسام بجامعة مينيدو و هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الذكاء الوجداني وكفاءة القيادة للرؤساء الأقسام في جامعة "مينيدو" والدور الذي يلعبه الذكاء الوجداني في فعالية الكفاءات الإدارية والأسلوب من خلال سلوك الرؤساء المؤثر في الأعضاء، وعينة الدراسة تكونت من (54)رئيس قسم في جامعة "مينيدو"، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها عدم وجود فروق دالة في مستوى الذكاء الوجداني وعلاقته بالقيادة من حيث نوع العينة (ذكور -إناث) وكذلك عمر العينة وخبرتها، وكذلك لا توجد اختلافات دالة في مستوى الكفاءة القيادية للعينة من حيث النوع والعمر والنوع وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية بينما توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة بين الدرجة الكلية للذكاء الوجداني والكفاءة القيادية لرؤساء الأقسام .

4-دراسة بارداش روبرت(2008) Bardach Robert-H: بعنوان مبدأ الذكاء الوجداني و علاقته بنجاح المدرسة لتحقيق الأهداف السنوية المرحلية فقد هدفت إلى استكشاف درجة الارتباط بين اعتماد المدارس المتوسطة لمبدأ الذكاء الوجداني وعلاقة ذلك بنجاح المدرسة لتحقيق الأهداف السنوية المرحلية ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات من (24)مدرسة عامة بولاية ميريلاند، واعتمدت الدراسة في قياس مستويات الذكاء الوجداني لدى المدرء بتطبيق تقييم حول ذلك على سكان الولاية عن طريق الانترنت ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود درجة ارتباط كبيرة بين أبعاد الذكاء الوجداني ونجاح المدرسة في تحقيق الأهداف السنوية المرحلية وان استخدام مهارات الذكاء الوجداني في البيئة التنظيمية يسهم في إتاحة إطار عمل به المزيد من التفاهم وشيوع الإيجابية في بيئة العمل .

التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث الهدف:

معظم الدراسات ركزت على متغير على حدى ربطته متغيرات أخرى (الذكاء الوجداني) و اختلفت الدراسات السابقة في تناولها للذكاء الوجداني في الأهداف تبعا لتباين أهداف الباحثين فمنها ما هدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء الوجداني و معرفة العلاقة بين مركز التحكم و دراسة جودة (1999م)، أو علاقته بالتوافق الناجح مع الحياة كدراسة جويرج (2002) أو علاقته ببعض المتغيرات الشخصية كدراسة ليندي (2001) أو علاقته بكل من الذكاء المعرفي و

التحصيل الدراسي كدراسة عجوة (2002) أو علاقته بالمجموعة من المتغيرات الانفعالية كدراسة عبد العظيم سليمان (2008).

أما فيما يتعلق بموضوع اتخاذ القرار فقد تنوعت الدراسة السابقة حسب الهدف منها علاقته بأساليب التفكير لدراسة السبيعي (2002) أو علاقته مع هيئة التدريس لدراسة فائقة سنبل (2004) أو علاقته بالأسلوب المعرفي كدراسة جي (1987) أو علاقته بفعالية الذات لدراسته كدراسة لوزون و آخرون (1999)

ما عدا الدراسات التي ربطت بين متغيرين أي الذكاء الوجداني و علاقته باتخاذ القرار كدراسة مصطفى عبد العظيم خليفة طيب (2006) علاقات الذكاء الوجداني بالثبؤ باتخاذ القرار و دراسة جمعة فاروق حلمي (2008) إسهام الذكاء الوجداني و القدرة على اتخاذ القرار و دراسة نور عبد الغفار (2008) العلاقة بين الذكاء الوجداني و صنع القرار، و دراسة سعد محمد علي الشهري (2009) معرفة العلاقة بين الذكاء الوجداني و اتخاذ القرار.

من حيث المنهج:

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم للدراسات كدراسة جودة (1999) و دراسة ليندي (2001) و دراسة عجوة (2002) و دراسة ابتسام بلوشي (2007) ما عدا دراسة جي (1987) التي استخدمت المنهج المقارن.

أما من حيث أدوات الدراسة فمعظمها استخدمت مقياس، كدراسة سعد محمد علي الشهري (2009) و دراسة لوزون و آخرون (1999) أما الدراسات التي استخدمت لاستبيان و تمثلت في دراسة عجوة (2002) و معظم الدراسات استخدمت لاستبانة كدراسة نور عبد الغفور (2008) و دراسة السبيعي (2002)، دراسة جويرج (2001). و في الدراسة الحالية تم استخدام أداتين استبيان الذكاء الوجداني الذي صمم من طرف أحمد العلوان و مقياس اتخاذ القرار الذي صمم من طرف هيثم عبد الرزاق و ليث كريم حمد.

من حيث العينة:

معظم الدراسات اعتمدت على عينات من مؤسسات حكومية، كدراسة سعد محمد علي الشهري (2009)، و دراسة ابراهيم (2002) أما التي اعتمدت على مؤسسات تعليمية كدراسة مصطفى عبد العظيم خليفة طيب (2006) و دراسة ابتسام البلوشي (2007) و دراسة جاردنر (2002) و دراسة ليكو كيرو (2002) و دراسة بارداش رو برت (2008) و دراسة فائقة سنبل (2004) ودراسة جودة (1999) و المؤسسات الخدمائية كدراسة أبراهيم (2002) و دراسة نورة عبد الغفار (2008)، أما بالنسبة المؤسسات الإستشفائية لا توجد دراسات إلا الدراسة الحالية التي طبقت في المستشفى.

من حيث النتائج:

معظم الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرين كدراسة جودة (1999) و دراسة سعد محمد علي الشهري (2009) و دراسة جي (1987) كما توصلت النتائج إلى وجود اختلاف في السن و الجنس كدراسة لوزون و آخرون (1999) و دراسة سبيعي (2002) و دراسة جودة (1999) و دراسة عبد العالي عجوة (2002) و دراسة جمعة فاروق حلمي (2008)، و التي توصلت إلى الفروق باختلاف المؤهل العلمي و الخبرة وهكذا قد استفاد الباحث من هذه الدراسات في صياغة مشكلة الدراسة و فرضياتها، و بناءً على نتائجها سيتم تفسير و مناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الثاني: الذكاء الوجداني

✓ تمهيد

1. مفهوم الذكاء

2. مفهوم الذكاء الوجداني

3. المنظور التاريخي للذكاء الوجداني

4. خصائص وسمات الأذكياء وجدانيا

5. الأهمية التطبيقية للذكاء الوجداني

6. مكونات و أبعاد الذكاء الوجداني

7. نظرية الذكاءات المتعددة

8. النماذج المفسرة للذكاء الوجداني

✓ خلاصة الفصل

تمهيد :

ظلت فكرة الذكاء الوجداني مهيمنة على الأذهان لفترة طويلة، وذلك لشدة سيطرة نظرية العامل العام ومصطلح نسبة الذكاء على دراسات علم النفس إلى أن ظهرت موجة جديدة نوهت إلى أنواع جديد من الذكاء رافضة انحصار الذكاء ، إلى قدرات عقلية فقط حيث يرى الباحثون أن النجاح في الحياة يتطلب ذكاءات متنوعة يمتلكها الفرد بدرجات متفاوتة، وعلى هذا، صنف الذكاء إلى أنواع منها الذكاء الوجداني ووفقا لذلك فان الذكاء الوجداني هو نتيجة تكامل للمعرفة والانفعالات في مختلف الأنظمة العلمية وبعد الذكاء الوجداني من أهم المفاهيم العلمية التي تتصف بالإدراكات والانفعالات والعواطف والمشاعر حتى الوصول إلى قدرات معرفية أخرى .

1- مفهوم الذكاء

لغة: يعني الفطنة وسرعة الفهم والفعل منه ذكي ويدكو، ويقال: كاقبله، وأصله التوقد والالتهاب ويقال ذكت النار أي زاد اشتغالها، وذكت الحرب أي تقدمت وحمت وطيسها وعليه فالذكاء يحمل معنى الزيادة في القوة الفعلية المعرفية (محمد عبد الله محمد خوالدة، 2004، ص48).

لغة: محصلة لمجموعة من القدرات النفسية كالإحساس والإدراك والإدارة والهيمن والعاطفية والتذكر والتصور والتخيل (زريق 2002، ص13).

اصطلاحاً: سبيرمان: يقول سبيرمان أن الذكاء هو القدرة على إدراك العلاقات وأطراف العلاقات أو القدرة على القيام بعمليات التفكير العليا وخاصة التفكير المجرد (زريق 2002، ص23) وفي الأخير نستنتج أن الذكاء هو قدرة الفرد على استيعاب الأفكار والمعارف.

2- مفهوم الذكاء الوجداني :

ظهر مصطلح الذكاء الوجداني عام 1990 حيث أعتبر مفهوم جديد على التراث السيكلوجي و أصبح موضوع اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال علم النفس الذي قد موله توضيحات وتعريفات كثيرة لعل أبرزها ما يلي :

يعرف سالوفيو ماير الذكاء الوجداني بأنه: القدرة على معرفة الشخص مشاعره وانفعالاته الخاصة كما تحدث بالضبط، ومعرفته بمشاعر الآخرين وقدرته على ضبط مشاعر وتعاطفه مع الآخرين و الإحساس بهم وتحفيز ذاته لصنع قرارات ذكية. (السيد إبراهيم السمدوني .2007ص42)

ويعرفه عبد العالي عوجة بأنه: تنظيم من القدرات والمهارات والكنائيات العقلية والوجدانية و الاجتماعية، التي تمكن الفرد من الانتباه الإدراك الجيد للانفعالات وفهم المعلومات الانفعالية ومعالجتها واستخدامها والتي تجعل لديه الأمل التفاعل عال انه قادر على التعامل بنجاح، مع المتطلبات البيئية والضغط. (سلامة عبد العظيم حسين؛ طه عبد العظيم حسين؛ 2006ص35)

ويعرفه جولمان : بأنه مجموعة من القدرات المتنوعة التي يمتلكها الأفراد واللازمة للنجاح في جوانب الحياة المختلفة، والتي يمكن تعلمها وتحسينها وتشمل المعرفة الانفعالية وإدارة الانفعالات والحماس والمثابرة وحفز النفس و إدراك انفعالات الآخرين و إدراكات العلاقات الاجتماعية.

وحدده جولمان بفهم الانفعالات الذاتية و إدارتها وتحفيز الذات والتعرف على انفعالات الآخرين وحسن التعامل معهم. (سعاد جبر سعيد; 2008ص11)

ويعرفه بار- او (**Bar. On**): بأنه مجموعة منظمة من المهارات و الكفايات الغير معرفية في الجوانب الشخصية والانفعالية والاجتماعية، والتي تؤثر في قدرة الفرد على معالجة المطالب، والضغط البيئية وهو عامل مهم في تحديد قدرة الفرد على النجاح في الحياة . (سعاد جبر سعيد2008; ص11)

بينما يعرفه العيتي ياسر : بأنه عملية تغيير أنماط التفكير , وطريق النظر إلى الأمور بحيث تولد في النفس أكبر قدر ممكن من المشاعر الإيجابية. (العيتي ياسر ; 2003 ص19)

و يعرفه مبيض مأمون : بأنه القدرة على التعامل مع المعلومات العاطفية , من خلال استقبال هذه العواطف واستيعابها وفهمها و إدارتها , لذلك فان من صفات الإنسان الذكي عاطفيا، انه يمتلك الكثير من المفردات العاطفية ويعرف الاستعمال الدقيق لهذه المفردات في التعامل مع عواطفه وعواطف الآخرين . (مبيض مأمون ; 2003ص13)

يعرفه أبرهام **Abraham** بأنه: مجموعة من المهارات التي تعزى إليها الدقة في تقدير وتصحيح مشاعر الذات واكتشاف الملامح العاطفية للآخرين واستخدامها لأجل الدافعية والإنجاز في حياة الفرد (Abraham.2000.P169) .

يعرفه فورنهام **Furnham** بأنه: القدرة على إدراك وفهم وتناول العواطف والانفعالات وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين (Furnham.2006.P819)

و يعرفه دانيال جولمان : بأنه مجموعة من القدرات والمهارات التي قد يسميها البعض صفات او سمات شخصية لها أهميتها البالغة في مصيرنا كأفراد . (دانيال جولمان ; 2000 ص58)

في حين يرى بشير معمريّة: أن الذكاء الوجداني يتحدد من خلال ربط الذكاء بالعاطفة , فهو يعني توظيف المشاعر والانفعالات بالذكاء ويتضمن فكرتين هما : أن يجعل الوجدان تفكيرنا أثر ذكاء , وأن يكون تفكيرنا ذكيا نحو حالاتنا الوجدانية. (بشير معمريّة ; 2004ص39)

تعريف بار-اون (**Bar on**) 1996 : بأنه مجموعة من القدرات الغير المعرفية والكفاءات والمهارات التي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح والتعايش مع متطلبات وضغوط الحياة. (بخاري نبيلة محمد; 2007ص16)

وفي الأخير نستنتج من التعاريف السابقة أن الذكاء الوجداني هو عبارة عن مجموعة من المهارات والقدرات والمشاعر والعواطف التي يتميز بها الفرد في حياته اليومية من خلال الانفعالات والادراكات والإحساسات الناتجة عن طريق الوجدان.

3- المنظور التاريخي للذكاء الوجداني :

ترجع جذور مفهوم الذكاء الوجداني إلى مفهوم الذكاء الاجتماعي الذي حدده ثورندايك (Thotndik 1920) حيث قسم ثورندايك الذكاء إلى ثلاثة أنواع: الذكاء المجرد ، والذكاء الميكانيكي والذكاء الاجتماعي ; وعرف الذكاء الاجتماعي على انه القدرة على فهم الآخرين والتصرف بحكمة في العلاقات الإنسانية كما عرف وكسلر (Wechesler 1943) الذكاء بأنه القدرة الكلية للفرد على التصرف الهادف , والتفكير المنطقي والتعامل بفعالية مع البيئة , وأشار وكسلر إلى القدرات اللامعرفية والقدرات المعرفية وهذه العناصر اللامعرفية تؤثر في مستوى الذكاء بشكل عام , حيث اعتبرها العوامل الوجدانية و الشخصية و الاجتماعية , كما اقترح وكسلر أن العوامل الغير معرفية ضرورية في التنبؤ بقدرة الفرد على النجاح في الحياة ثم قام ليبر (Leeber 1948) بتقديم مفهوم التفكير الوجداني كجزء من التفكير المنطقي ومن الذكاء بشكل عام (سامية خليل; 2009ص15).

وظهر أيضا مفهوم الذكاء الوجداني في تصور فؤاد أبو حطب للذكاء حيث صنف أنواع الذكاء الى الذكاء المعرفي , الذكاء الاجتماعي والذكاء الانفعالي (الوجداني) (أبو حطب فؤاد; 1996ص389).

وفي عام (1994) بدأ العالم الأمريكي دانيال جولمان Daniel GoLeman كتابه عن التعليم الوجداني او معرفة القراءة و الكتابة الوجدانية وذلك بعدما قرأ عن الانفعالات والمشاعر بصفة عامة وزيارته المتكررة للمدارس ليعرف ما يقدم من برامج تؤدي للتعلم الوجداني وقراءته أيضا لأعمال (مايروسالوفي) بصفة خاصة .ثم تغيير عنوان كتابه عام 1995 ونشره باسم الذكاء الوجداني وتضمن معلومات عن العواطف والمشاعر والمخ بعدها تزايدت مؤلفاته المرتبطة بالذكاء الوجداني. (علاء عبد الرحمان محمد; 2009ص22)

4- خصائص وسمات الأذكياء وجدانيا :

ذكر عدد من العلماء والباحثين سمات ومؤشرات الأذكياء وجدانيا كالتالي :

1- لديهم القدرة العالية على التكيف وإدارة الضغوط.

2- يتمتعون بدرجة منخفضة من الاكتئاب والقلق.

- 3- أنهم أثر مرونة وانفتاحا وتقمصا تجاه الآخرين.
- 4- لديهم إحساس كبير بالمسؤولية الاجتماعية.
- 5- لديهم القدرة على التحكم بالذات والتعبير المناسب عن المشاعر.
- 6- لديهم القدرة على التفاؤل والوعي بالذات.
- 7- لديهم القدرة على التخطيط وتحديد الأهداف والمثابرة في أداء الأعمال.
- 8- لديهم القدرة على حل المشاكل بشكل متروحي وهادئ.
- 9- لديهم القدرة على بناء روابط الثقة مع الآخرين.
- 10- لديهم توازن عاطفي في حياتهم.
- 11- لديهم قدر كبير من التركيز والتفكير.
- 12- لديهم القدرة على السيطرة على الانفعالات وكبح جماد الغضب.
- 13- لديهم القدرة على إظهار التعاطف مع الآخرين وتحليل انفعالاتهم .
- 14- لديهم القدرة على توقع النتائج المترتبة على السلوك .
- 15- لديهم القدرة على تأكيد الذات.
- 16- لديهم قدرة على التعاون والتفاعل مع الآخرين . (العتري; 2010ص32)

يتميز الأذكياء وجدانيا بمجموعة مميزات وخصائص، وقد تم استخدام مصطلح الذكاء العاطفي (الوجداني) لوصف الخصائص التالية :

- 1- التقمص العاطفي.
- 2- ضبط المزاج.
- 3- تحقيق محبة الآخرين.
- 4- التعاطف أو الشفقة.
- 5- التغيير عن المشاعر أو الأحاسيس.
- 6- القابلية للتكيف.
- 7- الاستقلالية.
- 8- المودة والود.
- 9- الاحترام.
- 10- حل المشكلات (احمد سعد جلال; 2008ص81-82)

5- الأهمية التطبيقية للذكاء الوجداني في مجال الحياة :

1.5 الذكاء الوجداني في مجال العمل :

لقد أصبحت اليوم فاعلية الذكاء الوجداني وتأثيرها فكرة جديدة نسبيا في مجال العمال حيث تشير الأبحاث إلى أن الذكاء الوجداني له تأثير جانبي على ناتج العمل كما أن الموظفين الذين يتمتعون بالذكاء الوجداني يتسمون بالمرونة الكافية لان يضعوا الصعاب جانبا ويوجهون انتباههم لحل الصراعات .

يذكر لورانس 2002 عن دراسة لفارنهام توضح تأثير مهارات الذكاء الوجداني على محيط العمل، وأجريت الدراسة في معامل بيل حيث أسفرت الدراسة في على الإجابة على السؤال الآتي :لماذا يؤدي بعض العلماء أعمالهم الوظيفية بدون براعة على الرغم من تفوقهم الذهني ؟ وحين قام الباحث بفحص البريد الالكتروني الخاص بجميع العلماء . وجد أن الموظفين الذين لم يكونوا محبوبين بسبب ضعف مهاراتهم الوجدانية أصبحوا منبوذين من قبل اقرانهم . (سلامة عبد العظيم حسين 2006ص67)

2.5 الذكاء الوجداني في مجال الأسرة :

ويشير جولمان(1995) انه يبدأ تأثير الأبوة في الكفاءة العاطفية منذ المهد ولكي يكون الآباء سندا فاعلا لأطفالهم ينبغي عليهم أن يكونوا متمكنين من مبادئ الذكاء الوجداني ,وكلما شب الأطفال وكبروا تنقل الدروس العاطفية المحددة وهم على استعداد لتقبلها ,و تبدأ دروس التعاطف مع الأطفال والرضع بتناغم الآباء مع مشاعر أطفالهم ويمكن أن يفعلوا الكثير لمساعدة أطفالهم بأساسيات الذكاء الوجداني مثل التعاطف والتعامل مع المشاعر التي تنشأ من علاقاتهم مع الآخرين، فقد وجد فريق البحث بجامعة واشنطن أن الآباء ذوي الخبرة العاطفية أطفالهم أفضل من غيرهم من حيث التوتر ومعالجة عواطفهم الخاصة ,و أكثر فعالية في التخفيف عن أنفسهم عندما يتوترون وأكثر استرخاء ,بل أن هناك مميزات اجتماعية تتمثل في أنهم أكثر شعبية ويحبهم إقرانهم. (سلامة عبد العظيم حسين; 2006ص69)

3.5 الذكاء الوجداني وأساليب المواجهة :

تعتمد فعالية أساليب المواجهة على الكفاءات الوجدانية حيث يؤدي قصور الكفاءات الوجدانية لدى الأفراد إلى ضعف مهارات المواجهة وتنفيذها كتنظيم الانفعال .فالأفراد الأذكياء يعرفون مشاعرهم وينظمونها ويصبحون أكثر نجاحا في مواجهة خبرات انفعالية سلبية أما الأفراد ذوي الذكاء

الوجداني المنخفض فهم غير قادرين على إدراك ومن تم تنظيم انفعالاتهم، مما يعيق قدرتهم في عملية المواجهة أن الأفراد الذين لديهم كفاءات وجدانية قوية يجب عليهم أن يكونوا قادرين على إدراك استجاباتهم الانفعالية لصدمة ما على أنها أمر طبيعي ورؤية الصدمة وانفعالاتهم في سياق حياتهم الأشمل، وتحديد مميزات ايجابية عن الصدمة وعن انفعالاتهم. (أسماء العيد اللات 2008ص27).

4.5 الذكاء الوجداني في مجال الصحة الجسمية :

توجد علاقة بين الحالة الانفعالية للفرد وصحته الجسمية، فهناك اثر مباشر للمشاعر الموجبة على فسيولوجيا الجسم خصوصا في رفع كفاءة جهاز المناعة فقد يزيد عدم التحكم في الانفعالات السلبية في حساسية الإصابة بمرض السرطان وتطوره. والأفراد الذين يقمعون غضبهم ومشاعرهم السلبية العامة، قد يشتركون في أسلوب انفعالي يعمل على مقاومة أنواع معينة من الأمراض. (أسماء العبد اللات 2008ص24).

يعد الذكاء الوجداني في مجال الحياة عنصر مهم بالنسبة للفرد والمجتمع من خلال متطلباتهم اليومية بالنسبة لعصرنا الحالي المندمج من خلال طرق العلماء والباحثين القدامى بشكل مباشر وبأساليب مختلفة وقد تختلف من شخص إلى آخر عن طريق قدراتهم ومشاعرهم العاطفية .

6- أبعاد ومكونات الذكاء الوجداني :

يتشكل الذكاء الوجداني من مجموعة قدرات أو كفايات أو مهارات انفعالية اجتماعية وفق استقصاء ما قدمه الباحثون في هذا الصدد حيث تسهم تلك المهارات في نجاح الأفراد في الحياة ويرى جولمان أن هناك خمسة مكونات و أبعاد يجب أن تتكامل وتتواجد في كل أوجه النشاط.

1.6 الوعي بالانفعالات والمشاعر الذاتية (المعرفة الانفعالية):

ويقصد به وعي الفرد بانفعالاته الشخصية وحالته المزاجية كما هي؛ وهذا الوعي بالأفكار والمشاعر والانفعالات تولد لدى الفرد القدرة على التحكم في الانفعال وضبط النفس. وبصفة عامة يتضمن هذا البعد إدراك الرسائل الغير لفظية والتعبيرات الانفعالية التي تظهر على الوجه وفي نبرة الصوت وكل قنوات الاتصال الممكن.

2.6 إدارة الانفعالات :

تعني إدراك ومعرفة ما الذي يكون وراء هذه المشاعر وكيفية معالجة القلق والخوف والغضب والحزن، وهذا ما يؤكد قول سقراط "اعرف نفسك" وكأن المعرفة هي مفتاح الشفاء، فالشخص الذي لديه القدرة على الوعي بمشاعره وفهمها والوعي بأفكاره عندما تكون لديه القدرة على الانتباه إلى

مشاعره وتفحصها وملاحظة أفكاره ومراقبتها كي يستطيع السيطرة على الانفعال ,وبالتالي يسيطر على الأفعال .

3.6 تنظيم الانفعالات (التحفيز الذاتي)

توجيه العواطف والانفعالات لخدمة الهدف واستخدام الانفعالات بطريقة منتجة والسيطرة عليها قبل أن تتحول إلى أفعال ,بمعنى تأجيل الإشباع وكبح الاندفاعات ولذلك فانه كلما استطاع الشخص أن يملك دقة انفعالاته كلما كان حكيما يتحلى بالصبر والتفهم ,وهي خصائص إيمانية يستطيع من خلالها المرأة أن يتولى أمر جماعته ويحقق النجاح في عمله وعلاقاته.

4.6 المشاركة الوجدانية والعواطف :

ويقصد بها الحساسية تجاه مشاعر الآخرين والاهتمام بهم وتفهمهم ووضعهم في الاعتبار وتقدير الاختلاف بين الناس في التعبير عن مشاعرهم تجاه الأشياء ;والتي بدورها تسهم في عملية التوازن بين المشاعر السلبية والمشاعر الإيجابية وتخفف الغضب وعواقبه الضارة بالشخص والآخرين.

5.6 فن معالجة العلاقات الشخصية المتبادلة (المهارات الاجتماعية)

قدرة الشخص على تنظيم وإدارة انفعالاته في التعامل مع الآخرين وتحقيق النسيج الاجتماعي السليم الذي يحقق الصحة النفسية ويدفع إلى التعاون والعمل المنتج الفعال. (صفاء الأعسر-علاء الدين كفاي-2000 ;ص68)

7- نظرية الذكاءات المتعددة :

يرى هوارد جاردنر أن النجاح في الحياة يتطلب ذكاءات متعددة ومتنوعة، ويقرر أن أهم إسهام يمكن أن يقدمه التعلم من اجل تنمية الأطفال هو توجيهه نحو المجالات التي تتناسب و أوجه التمييز لديهم حيث يحققوا الرضا والكفاءة وبدلا من توجيه معظم الوقت والجهد نحو ترتيب الأطفال من أفضل ومن اقل. علينا أن نهتم باكتشاف أوجه الكفاءة والموهبة الطبيعية لديهم لنقوم بتنميتها. فهناك مئات من الطرق التي توصل للنجاح وكذلك العديد من القدرات المتباينة التي تساعد على تحقيق النجاح.

ووصف الذكاءات السبعة ب :

1.7 الذكاء اللغوي : القدرة على استخدام الكلمات بكفاءة شفويا كما في الحكايات والخطابة

لدى السياسيين أو كتابة (الشعر,التمثيل ,الصحافة ,التأليف).

ويتضمن هذا الذكاء القدرة على معالجة البناء اللغوي الصوتيات؛ المعاني وكذلك الاستخدام العملي للغة وهذا الاستخدام قد يكون بهدف البلاغة أو البيان .

2.7 الذكاء المنطقي الرياضي: القدرة على استخدام الأرقام بكفاءة مثل (الرياضي – المحاسب الإحصائي) و كذلك القدرة على التفكير المنطقي (العالم – مصمم برامج الحاسب الآلي – أستاذ المنطق) أي هذا الذكاء يتضمن الحسابة للنماذج والعلاقات المنطقية في البناء التقريري والافتراضي .

3.7 الذكاء المكاني: القدرة على إدراك العالم البصري المكاني بدقة ومثال لها (الصيد- الدليل- الكشاف) والقيام بعمل تحولات بناء على ذلك الإدراك كما في عمل (مصمم ديكور – مهندس معماري) هذا الذكاء يتضمن الحسابة للألوان، الخطوط، الأشكال، الحيز، والعلاقات بين هذه العناصر. (صفاء الأعسر- علاء الدين كفاي 2000، ص89)

4.7 الذكاء الجسمي/الحركي: هو القدرة على التحكم في حركات أعضاء الجسم أو احدها، ومناولة الأجسام بمهارة وبشكل فريد، ويعمل على تجهيز ومعالجة المعلومات خلال أحاسيس الجسم واستخدام الجسم.

5.7 الذكاء الذاتي: هو القدرة على فهم الذات ومعرفة سير المشاعر والعواطف ومعرفة نقاط التميز والقدرة الذاتية ونقاط الضعف والقدرة على تنظيم الحياة، وامتلاك ثقة ذاتية واستقلالية وحافز ذاتي قوي للعمل .

6.7 الذكاء التفاعلي: هو القدرة على فهم وتمييز دوافع ومزاج ورغبات ونزاعات الآخرين والتجارب معها، والميل إلى العمل الجماعي والمشاركة الاجتماعية والقدرة على خلق علاقات قوية وحميمية .

7.7 الذكاء الطبيعي: هو الخبرة في تمييز ما تحتويه البيئة من أنواع مختلفة و إدراك التصنيفات المتنوعة من خلال الأنواع الحيوانية والنباتية المتجاورة وتخطيط العلاقات بين الأجناس و الأنواع بشكل رسمي وغير رسمي. (فاطمة احمد الجاسم 2007ص119)

1. النماذج المفسرة للذكاء الوجداني :

اختلفت اتجاهات الباحثين في تحديد مفاهيم ومهارات الذكاء الوجداني ضمن نتائج مختلفة ومن خلال الدراسات التي تناولت الذكاء الوجداني يمكن ذكر أهم النماذج :

1.8 نموذج Bar-on (بار-اون) للذكاء الوجداني :

تعتبر تلك النظرية أولى النظريات التي فسرت الذكاء الوجداني وكان عام 1988 أول فترة لظهور تلك النظرية وقد حدد (بار-اون) عام 2000 نموذجة عن طريق مجموعة من السمات والقدرات المرتبطة بالمعرفة الانفعالية والاجتماعية التي تؤثر في قدرتنا الكلية على المعالجة الفعالة للمتطلبات البيئية. (إبراهيم السامدوني, 2007-ص103)

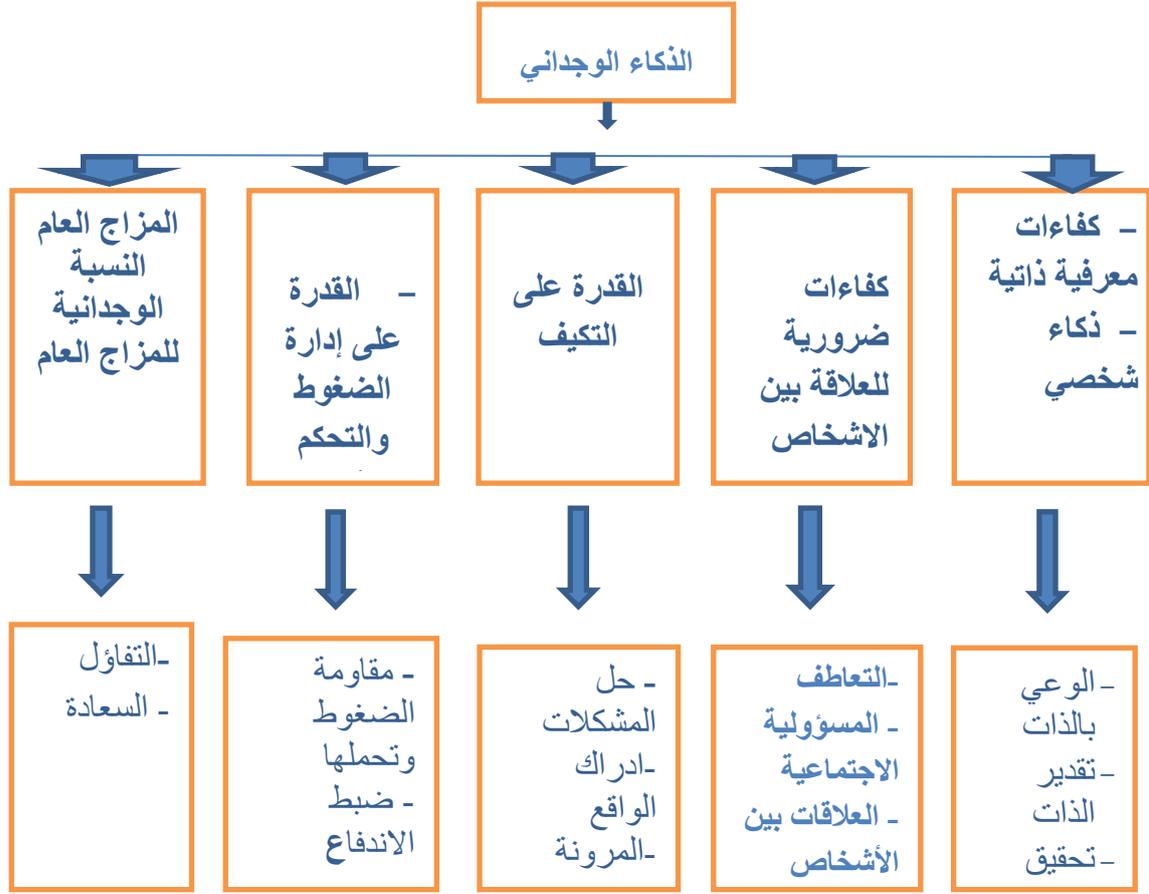
وتشير تلك النظرية إلى وجود تداخل بين الذكاء الوجداني وسمات الشخصية, فقد عرف الذكاء الوجداني على انه مكون يشمل على مجموعة من الكفاءات الغير معرفية وقواعد (Bar-on بار-اون) أول أداة قياس للذكاء الوجداني. وصممت للتعرف على تلك الكفاءات الغير معرفية (الشخصية) لكي تجيب على التساؤل التالي :

لماذا يكون بعض الأفراد أفضل في ضبط انفعالهم بين الآخرين؟

وقد توصلت الأبحاث التي استخدمت مقياس (Bar-on بار-اون) إلى أن الكفاءات الشخصية تعتبر مؤشرا للنجاح في الحياة وهذا ما تقدمه مقاييس نسبة الذكاء المعرفي الأكاديمي .

وقد أوضح (Bar-on بار-اون) في نظريته. أن الذكاء الوجداني يتكون من خمسة كفاءات لا معرفية. (إبراهيم السامدوني. 2007,ص103)

كما هي موضحة في الشكل التخطيطي التالي :



الشكل 1- نموذج (Bar-on - بار - أون) لمكونات الذكاء الوجداني.

(إبراهيم السمادوني 2007ص104)

وفي الأخير نستنتج أن نموذج Bar-on (بار- أون) هو أول النماذج النظرية التي حاولت تفسير الذكاء الوجداني , كما اعتمد في نموده هذا على تحديد الذكاء الوجداني كمجموعة من السمات أو القدرات المرتبطة بالمعرفة الانفعالية.

2.8 النموذج الرباعي (mayer a salovey) للذكاء الوجداني :

بدأ الاهتمام بدرجة كبيرة بالجوانب المعرفية للذكاء من قبل هؤلاء الباحثين منذ عام (1990) والدافع لوضع نظريتهما للذكاء الوجداني, هو تطوير النظرة له والتي تختلف عن نظرية Bar-on (بار- أون) وتحليل مكوناته و إعداد أدوات قياسية التي تختلف عن المقاييس الأخرى التي تعاملت مع الذكاء الوجداني على أنه سمة من سمات الشخصية والتعامل معه على أنه قدرة عقلية مثله مثل أنواع الأذكياء الأخرى . وقد أتت تلك النظرية على قياس الفروق الفردية حيث يرى

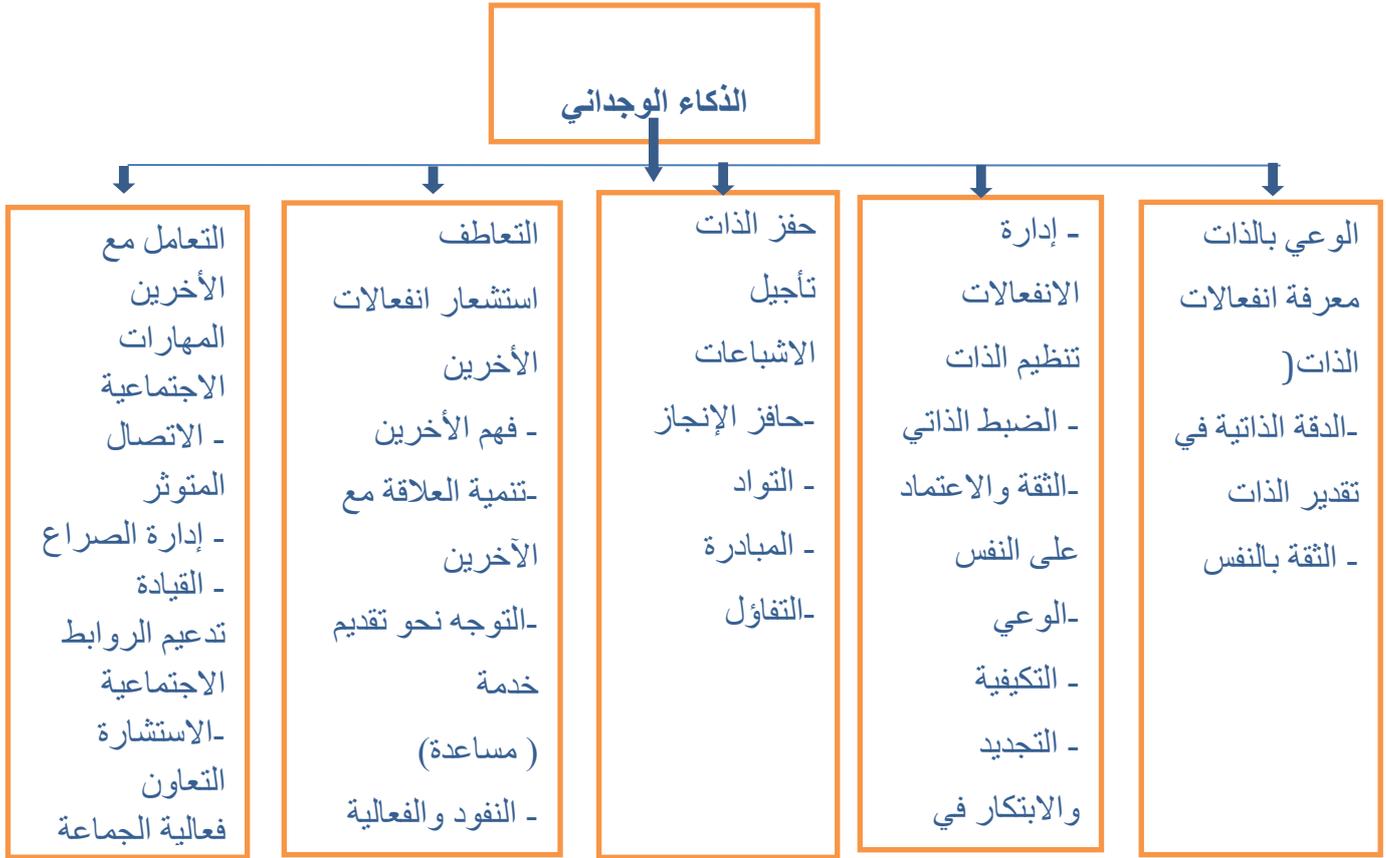
(مايروسالوفي)1990 أن المقاييس التقليدية للذكاء فشلت في دراسة الفروق في الوعي والتشغيل والإدارة الفعالة للانفعالات والمعلومات الانفعالية .

أن النموذج الذي أعده (Mayer a salovey مايروسالوفي)1990 لتحليل الذكاء الوجداني ,قد اتخذ منحى القدرة وأجريت عليه عدة بحوث سواء من قبل الباحثين أو الاشتراك مع باحثين آخرين, وقد ظهرت تلك النظرية ,بعد التحقق التجريبي من نموذجهما عام (1997) والذكاء الوجداني ,قد اتخذ قدرة عقلية هو النظرة المثلى ل(Mayer a salovey مايروسالوفي) حيث تم تعريفه نظريا بطريقة تجعله أكثر تمييزا عن الذكاء التقليدي (المعرفي) فعلى سبيل المثال ,عندما تقارن الذكاء الوجداني بالذكاء الاجتماعي نرى أن الذكاء الوجداني أوسع من الذكاء الاجتماعي حيث يتضمن المشاعر الداخلية الخاصة بالنمو الشخصي أو من ناحية أخرى الذكاء الوجداني يركز على الجوانب الانفعالية (العاطفية) للمشكلات ,مقارنة بالذكاء الاجتماعي الذي يركز على الجوانب الاجتماعية. (إبراهيم السامدوني.2007ص107)

3.8 نموذج (Daniel Golman دانيال جولمان) للذكاء الوجداني(1995)

قدم Goleman (جولمان) نموذجه معتمدا على (Mayer a salovey مايروسالوفي) عام (1990) إلا انه يعتبر من النماذج المختلطة التي تمزج قدرات الذكاء الوجداني مع سمات وخصائص الشخصية ممثلة في خصائص الصحة النفسية كالسعادة والدافعية والقدرات التي تجعل الفرد يكون فعالا في المشاركة الاجتماعية .

ويشير (Daniel Golman دانيال جولمان) إلى أن الذكاء الوجداني عبارة عن القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين ,وعلى تحفيز ذاتنا ,وعلى إدارة انفعالاتنا مع الآخرين بشكل فعال ,وبذلك عبر جولمان عن الذكاء الوجداني في خمسة من المجالات او المكونات كما هي موضحة في الشكل التخطيطي: (إبراهيم السامدوني ;2007ص113)



الشكل (2) نموذج (Golman جولمان) للذكاء الوجداني (إبراهيم السامدوني. 2007ص114)

وعلى ذلك فنموذج (جولمان) يعرض المكونات الرئيسية الأربعة للذكاء الوجداني حيث يفترض أن كل مكون من هذه المكونات , تكون أساس الكفايات أو القدرات المتعلمة التي تعتمد على القدرة الأساسية في البنية الأساسية (الذكاء الوجداني) فعلى سبيل المثال أن مكون الوعي بالذات كحد المكونات الرئيسية للذكاء الوجداني تقدم القاعدة الأساسية للكفايات المتعلمة "تقييم الذات" من حيث نقاط القوة والضعف المتعلقة بدور ما مثل القيادة ودرجة الكفاءة لهذا الإطار تقدم على تحليل المضمون للقدرات التي تم تحديدها من خلال الأبحاث الذاتية في أداء العامل في (المؤسسات والشركات العالمية). (إبراهيم السامدوني. 2007,ص115)

ويعرف (دانيال جولمان) "الكفاية الانفعالية" بأنها قدرة متعلمة تقوم على الذكاء الوجداني , والتي ينتج عنها أداء بارز في العمل , وان هذه الكفايات المتعلمة تختلف من شخص لآخر . (إبراهيم السامدوني 2007ص115)

أن الأفراد الذين يتميزون بتلك القدرة أي يتميزون بمهارات اجتماعية يكون لديهم قدرة على بناء الثقة أو الأمانة أو قدرة على خلق جو من التعاون والمشاركة مع الآخرين والعمل بفعالية مع

جماعة العمل .ويجب العمل الجماعي مع الإيمان بان علاقة مع الآخرين تكون مفتاح العمل لديهم.
(إبراهيم السامدوني, 2007, ص116)

4.8 نموذج Weisinger (ويزنجر) للذكاء الوجداني (2004).

استند (Weisinger ويزنجر) في بناء هذا النموذج، على نظرية (مايروسالوفي) في الذكاء الوجداني، حيث يتضمن هذا النموذج ثلاث كفايات متصلة بالبعد الشخصي وكفائتين متصلتين بالبعد بين الشخصي ويحتوي البعد الشخصي للذكاء الانفعالي على الكفايات التالية :

1- **الوعي بالذات Awareness**: وهو مراقبة الفرد لنفسه من خلال أفعاله ومحاولة التأثير بنتائج أفعاله لتصبح أثر فاعلية .

2- **الدافعية الذاتية Self –motivation**: ويقصد بها تميز واستخدام المصادر المتاحة للدافعية (الداخلية والخارجية) لاستغلال الفرص بفعالية ,وهذه الكفاية تتضمن الحديث الذاتي، وتدريب الذات.

أما الكفائتان المتصلتان بالبعد بين الشخصي فهما :

1- **الاتصال الجيد**: وهو تطوير مهارات اتصال فاعلة، والانخراط في ممارسات الاتصال الفاعل في بناء العلاقات.

2- **مراقبة الانفعالات**: وهي مساعدة الآخرين في إدارة انفعالهم ,واستغلال قدراتهم بأقصى درجة ممكنة . (سعاد جبر سعيد 2007,ص16)

5.8 نموذج (Montemayor a sepee مونتمايور وسي) للذكاء الوجداني (2004):

أشار Sepee (سيبي) و(Montemayor مونتمايور) و إلى أن الذكاء الانفعالي الذي قدمه بعض الباحثين الرواد في الذكاء الوجداني مثل (جولمان) و(مايروسالوفي) ويمكن تضيفه في فئتين رئيسيتين تتضمنان مشاعر الفرد مقابل مشاعر الآخرين ,والوعي مقابل إدارة الانفعالات وهكذا ,افتراضنا أن الذكاء الوجداني يتضمن أربعة أبعاد هي :

1- **الوعي (الإدراك) الانفعالي الذاتي Emotional self- awareness**(وهي

القدرة على تميز الانفعالات التالية :

2- الوعي (الإدراك) الانفعالي للآخرين (**other awareness emotional**)

وهي القدرة على تمييز انفعالات الآخرين .

3- الإدارة الانفعالية للذات (**self- management**) وهي الكفاية التي تمكن الفرد

من السيطرة على الانفعالات الذاتية .

4- الإدارة الانفعالية للآخرين (**Emotional management**) وهي الكفاية التي

تمكن الفرد من السيطرة على انفعالات الآخرين . (سعاد جبر سعيد , 2007ص17)

وعليه نستنتج أن نماذج الذكاء الوجداني متعلقة ببعضها البعض من جوانب المعرفة والسلوك

والوجدان والمشاعر والعواطف لأنها تتضمن قدرات ومهارات شخصية .

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل موضوع الذكاء الوجداني وحاولنا الإلمام بجوانبه النظرية، وعرفنا أن الذكاء الوجداني هو أسلوب جديد في تناول الشخصية الإنسانية، حيث الأخذ بعين الاعتبار كل الجوانب المكونة لها وان تفاعل هذه الجوانب مجتمعة، ينتج عنها سلوكا فعلا وأداء متميز وهذا ما تتطلبه الحياة اليومية من قدرات ومهارات وعواطف ومشاعر بالنسبة للفرد.

وكذلك تبين لنا من هذا الفصل أن الذكاء الوجداني هو عبارة عن مجموعة من القدرات والمهارات والخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد، وتمكنه من فهم حالته النفسية، وكيفية التعايش معها. كما يمكننا الذكاء الوجداني من فهم الآخرين وكيفية التعامل والتفاعل معهم.

وعليه فان الذكاء الوجداني يعتبر من أهم ضروريات الحياة التي لا تقل في أهميتها أن لم تزد في أهمية الذكاء الفكري والعقلي.

الفصل الثالث: اتخاذ القرار

✓ تمهيد

1. مفهوم القرار
2. مفهوم اتخاذ القرار
3. أهمية اتخاذ القرار
4. انواع عملية اتخاذ القرار
5. مراحل اتخاذ القرار
6. أساليب عملية اتخاذ القرار
7. نظريات عملية اتخاذ القرار
8. المدارس العلمية لاتخاذ القرار
9. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
10. معوقات اتخاذ القرار
11. علاقة الذكاء الوجداني باتخاذ القرار

✓ خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر موضوع اتخاذ القرار من الموضوعات التي شغلت الباحثين والدارسين في جميع ميادين البحث العلمي، كعلم الاجتماع والإدارة، والسياسة والاقتصاد وكذا علم النفس بكل فروعها خاصة علم النفس المعرفي الذي يحاول دراسة هذا الموضوع من زاوية قد تختلف مع الكثير من التخصصات التي حاولت دراسة اتخاذ القرار كعملية تربوية أو كعملية إدارية ، أو حتى كدور أو وظيفة سياسية .

أما علم النفس المعرفي فيحاول دراستها كعملية عقلية معرفية بجميع أبعادها السيكلوجية (سلوكية وجدانية، عقلية) لهذا فهي تعتبر عملية معقدة تمر بعدة مراحل متشابكة , يتعامل الفرد من خلالها مع عدة مسائل شخصية، أو مهنية، أو إدارية، فهناك مواقف عادية كالمشكلات اليومية التي تتطلب استجابة سلوكية أو القيام بإجراء معتاد لحلها، وهناك أيضا مسائل مصيرية كالمواقف المعقدة والتي تتطلب اتخاذ القرار المناسب لحلها.

بالإضافة إلى المنافسة الاقتصادية وحرب المعلومات المتسارعة، حيث لم يقتصر الأمر على وضع وتنمية مداخل نظرية متعددة لفهم اتخاذ القرار، ليتعداه إلى وضع نظم وبرامج كمية متطورة لدعم عمليات اتخاذ القرار .

1. مفهوم القرار:

هو الخطة أو المرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أكثر وتدفع توقعات إنسان ما في هذه الخطة إلى طرف لحل معين والتزام يوجهه الى بذل قواه العقلية وجهوده لتحقيق ذلك الهدف . (الذرة عبد الباري 1987 ,ص122)

عرف السالم القرار بأنه هو الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل المشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيدا لاختيار البديل الأفضل. (السالم، 2000، ص125)

ويعرف القرار على انه الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، ويكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل المشكلة موضع القرار . (عمر عنانم، وعلي الشرفاوي 1977، ص30)

يمثل القرار اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة . (جميل احمد توفيق 1974، ص04)

2. مفهوم اتخاذ القرار:

هو عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومقامة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار ، وبالتالي فالقرار و اتخاذه ما هما في الواقع الآن إلا انعكاس لسلوك سيقع مستقبلا ولنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك . (عقيلي عمر 1996 ص122)

ويعرف أيضا بأنه عملية ديناميكية متشابكة ومتداخلة في مراحلها المختلفة فهي تحتاج إلى الدقة والموضوعية وحسن البصيرة من جانب متخذ القرار خلال مراحل صنعه و اتخاذه . (سيد مصطفى 1994، ص121)

يمثل اتخاذ القرار ناتج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد الذي يمثل القرار ويصدر عن مسؤول الذي يمتلك السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات سواء كان هذا المسؤول شخص معين أو جهة مختصة . (حسن ياسين طعمة، 2010 ص20)

ويعرفه **عبدون** بأنه: القدرة التي تصل بالفرد إلى حل ينبغي الوصول إليه في مشكلة تعترضه بالاختيار بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات الموجودة لدى

الفرد أو التي يجمعها، وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الشخصية. (عبدون، 1996، ص318).

ويعرف اتخاذ القرار على أنه: وهي عبارة عن عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير يتعمد حل المشكلة (السكارنة، 2009، ص9)

ويعرف عبد الكريم مصطفى اتخاذ القرار: عملية اتخاذ القرار أنه نقطة انطلاق لجميع الأنشطة والبرامج التي تتم داخل المؤسسة (ريحي مصطفى، 2007، ص69).

وفي الأخير نستنتج أن اتخاذ القرار هو اختيار بديل معين من بين عدة بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف وهو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل يقود إلى تحقيق الهدف وجميع التعاريف تؤكد على أن القرار هو عملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل وحلول على الأقل بديلين متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره انطباق وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يتبناها متخذ القرار .

3. أهمية عملية اتخاذ القرار:

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة محلية ودولية هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحص بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.

1.3 أهمية القرارات من الناحية العلمية :

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية .
- تلعب القرارات الإدارية دورا حيوي وفعالاً في القيام بكفاءة عمليات إدارية مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها .
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف، تفسير، وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة.

- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

2.3 أهمية القرارات من الناحية العلمية :

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي . (حسين بلعجوز، ص100-101)

كما تكمن أهمية اتخاذ القرارات الإدارية في المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وان مقدار النجاح الذي لحقته أي منظمة إنما يتوقف أولا على القدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها. وبما لديهم من مفاهيم تضمن أن تكون القرارات الإدارية ذو فعالية أكيدة، ويدرك أهمية وضوحها ودقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

أن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، تدخل في جميع وظائف الإدارة فمثلا عندما تمارس الإدارة نشاط التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها. وكذلك عندما تضع الإدارة التنظيم المناسب لمهامها الإدارية فأنها تتخذ القرارات المناسبة في وضع الهيكل التنظيمي وتنوعه وحجمه و أسس تقسيم الإدارات و الأقسام، ويتم تحديد الأفراد الذين نحتاج إليهم للقيام بأعمال مختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والمدير كذلك عندما يتخذ وظيفته القيادية فانه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه أو استشارة دوافعهم أو تحفيزهم على الأداء الجيد أو لحل مشكلاتهم .

أما إذا اتخذت الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج العمال والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة .والعمل على تصحيح الأخطاء وان وجد .وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة . (معن محمود عياصرة؛ 2007 ص122-123)

4. أنواع اتخاذ القرار :

يتخذ الفرد قرارات متنوعة في حياته اليومية سواء لمعالجة مسائل شخصية أو مهنية، ويمكن أن تصنف هذه القرارات حسب عدة اعتبارات منها :

1.4 القرارات حسب أهميتها:

أ- **القرارات الإستراتيجية:** يتخذ هذا النوع من القرارات لمواجهة مشكلات هامة وحرحة ويكون لهذه القرارات تأثير بالغ في حياة متخذ القرار أو في أوضاع المؤسسة التي يديرها ,والقرارات الإستراتيجية يصعب التراجع عنها بعد اتخاذها . (عبد الهادي فخري ;2009,ص252)

ب- **القرارات التكتيكية:** هي قارات يتم اتخاذها من اجل تنفيذ القرارات الإستراتيجية، وربما يتطلب تنفيذ قرار استراتيجي واحد اتخاذ عدة قرارات تكتيكية و هي قرارات يمكن تنفيذها في فترة زمنية قصيرة ولا تتطلب تعمقا فكريا ولا إبداعيا ,بل تستخدم فيها توجيهات وإجراءات وقواعد جاهزة مسبقا ;وهي تشبه القرارات المبرمجة التي سيتم عرضها لاحقا وتشارك معها في كثير من الخصائص . (الزغلول رافع، والزغلول عماد,2003ص331)

ج- **القرارات التشغيلية:** وهي قرارات يمكن جدولتها ,وهي تواجه مواقف متكررة ومتماثلة ولا تحتاج إلى تروي قبل اتخاذها ,مثل قرارات الترقية بالأقدمية ,وقرارات صرف العلاوات . (عبد الله عماد ,1986,ص144)

وفي الأخير نستنتج أن القرارات الإستراتيجية هي من أهم القرارات التي تعتمد عليها المؤسسة، خاصة أنها تتعلق بأهداف المؤسسة أي بمستقبلها .

2.4 القرارات حسب إمكانية برمجتها :

أ- **قرارات مبرمجة:** ويقصد بالقرارات المبرمجة تلك التي يتكرر حدوثها و اتخاذها يوميا، ولا تستدعي جهدا كبيرا في التفكير بها لأنها مجدولة أو ذات طابع روتيني , كتحديد راتب موظف جديد ومنح الإجازات الاعتيادية والحرفية . (موسى شهر زاد ;2010ص48)

ب- **القرارات الغير مبرمجة :** وهي تلك القرارات التي تحصل في فترات زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة فهي تستدعي جهدا من التفكير وقدرا معينا من المعلومات وتحمل كلفة إضافية

ومن هذه القرارات إنشاء مشروع جديد أو طرح منتوجات جديدة وتعلق هذه القرارات بالأبعاد الإستراتيجية للمنظمة، كما تلعب القيادة الإدارية في المستويات العليا دورا كبيرا، وفي اتضاح هذه القرارات و اتخاذها نظرا لعلاقتها بمستقبل المنظمة . (موسى شهر زاد، 2010ص49)

وفي الأخير نستنتج أن يمكنكم اتخاذ قرارات مبرجة لمواجهة أحداث الحياة اليومية مثل نفقات الجيب وبالمقابل أن القرارات الغير مبرجة لا يمكن أن تواجه الفرد بكثرة فهي قليلة ومعقدة وفريدة من نوعها .

3.4 القرارات حسب طبيعتها :

أ- **قرارات تنظيمية** : هي قرارات يتخذها المدير بحكم السلطة التي يتمتع بها ويتمكن عن طريقها بتفويض السلطة للآخرين، ويؤكد سلطته وقدرته على القيادة، وتتضمن وضع قواعد وتعليمات شاملة تلتزم بها الأقسام كقرارات وزارة التعليم العالي لأسس القبول في الجامعة . (موسى شهر زاد؛ 2010ص49)

ب- **قرارات فردية** : هي قرارات فردية يتخذها المدير وتعكس ميوله وقيمه الذاتية، وتتضمن القرارات الإدارية التي تصدر بحق الأشخاص تنفيذا لما تضمنته القرارات التنظيمية أي تتصل بشخص معينة بذاته أو أشخاص معينين بذواتهم . (موسى شهر زاد؛ 2010ص49)

وفي الأخير نستنتج أن القرار الفردي يسري على فرد أو على مجموعة أفراد معينين أما بالنسبة للقرار التنظيمي فيطبق على من تتوفر فيه الشروط .

4.4 القرارات حسب عدد المشاركين فيها :

تنقسم القرارات وفق النمط القيادي إلى نوعين :

أ- **القرارات الفردية** : أن القرارات الفردية هي القرارات التي ينفرد باتخاذها فرد دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار وتتم بسرعة اقصر من القرارات الجماعية قد تكون شعورية أو لا شعورية ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي والتسلطي . (السيد هناء ومحمود عواطف؛ 2005ص89)

ب- **القرارات الجماعية** : أما القرارات الجماعية فهي ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة. (السيد هناء ومحمود عواطف؛ 2005ص89)

ج- قرارات على مستوى المجتمع: وهي قرارات تتعلق بنوع النظام الاقتصادي والاجتماعي الذي يتوجه إليه أفراد المجتمع ,وعلى كيفية تخصيص الموارد الطبيعية وكيفية إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها .
(موسى شهر زاد ; 2010ص50)

5.4 القرارات حسب موضوعيتها :

أ- **القرارات العقلانية:** هي القرارات التي تركز على العمليات الإدارية أكثر منها تركيزا على بنية النظام وأهدافه ,اذ ينصب اهتمامها على عملية صناعة القرار ,وهي نماذج تعنى بالتحليل المنطقي العقلاني المنظم للمواقف بهدف التعرف على البدائل وتقويمها ,وتطبيقها ومراقبتها ومراجعتها ضمن نهج متسلسل . (موسى شهر زاد ; 2010ص50-51)

ب- **القرارات الغير عقلانية:** وهي القرارات التي تتأثر بالمشاعر الداخلية لمتخذ القرار عند صناعة القرار، إلا أنها ليست بديلة للتفكير المنطقي . (موسى شهر زاد ; 2010ص51)

ويسمى هذا النوع بالقرارات الكيفية الوصفية لأنها تعتمد في اتخاذها على النظرة الشخصية لمتخذ القرار ، وتعتمد أيضا على تجاربه وخبراته وآراءه ودراساته في هذا الشأن. (عبد الله عماد ; 1986 ص146-147)

5.مراحل اتخاذ القرار:

يمر اتخاذ القرار بعدة مراحل نذكر منها ما يلي :

1.5 المرحلة الأولى :تشخيص أو تحديد المشكلة

وهي من الأمور التي توضح اتخاذ لقرار المناسب وهي بتحديد المشكلة و أهميتها ويحدد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة وعدم الخلط بين أعراضها و أسبابها والوقت الملائم للتصدي لحلها و اتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها . (معن محمود عياصرة , 2007ص125)

2.5 المرحلة الثانية :جمع البيانات والمعلومات

يتطلب حل المشكلة وطرحها طرحا حقيقيا يكون باقتراح البدائل المناسبة لحلها ويتطلب ذلك جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، وذلك أن اتخاذ القرار الفعال بحاجة إلى مدير له القدرة في الحصول على أكثر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة ومن تم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليلا

دقيقا . ثم يقوم بمقارنة الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب .

صنف بعض العلماء أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى :

- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية
- البيانات والمعلومات النوعية
- البيانات والمعلومات الكمية
- الأمور والحقائق (معن محمود عياصرة , 2007ص126)

3.5 المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها :

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها :

وضع المنظمة والسياسات التي تطبقها والفلسفة التي تلتزم بها و إمكانيتها المادية والوقت المتاح أمام متخذ القرار واتجاهات المدير .متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد على التفكير الإبتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلقه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى محدوديتها . (خليل محمد العزاوي , 2006ص24)

4.5 المرحلة الرابعة : اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة و اختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار و أهمهم هذه المعايير :

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها .
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها و إجراءاتها .
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه .
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين الأفراد .
- القيم و أنماط السلوك و الأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل البديل .
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة .
- كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار . (باسم الحميري ; 2009ص67)

5.5 المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار.

يعتقد البعض أن دور متخذ القرار ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة المطروحة ولكن يبدو أن الاعتقاد خاطئ بطبيعة الحال ذلك أن البديل الذي تم اختياره يتطلب وضعه موضع التنفيذ لمعالجة المشكلة القائمة والتخلص من آثارها على نحو يحقق التكيف ويعيد التوازن للفرد كما كان وهكذا فإن متخذ القرار ان يوفر جميع مستلزمات نجاح تنفيذ قراره وإزالة المعوقات التي تعترض تنفيذه على نحو يحقق فعالية التنفيذ لتحقيق الهدف المنشود من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ومزايا المشاركة اتخاذ القرارات . (مشرقي حسين علي; 1997ص127)

6. أساليب عملية اتخاذ القرار:

أورد (قراودة 1987) ثلاثة أساليب لعملية اتخاذ القرار وهي:

1- أسلوب وطريقة الأمر : يعرف هذا الأسلوب "بالتعميد الصريح " أي أسلوب الأمر والنهي , يلجأ إلى هذا الأسلوب العسكريون بسبب طبيعة أعمالهم التي تحتاج إلى الاستعجال بحيث لا يمكن تناولها مع الجهات المختلفة لان ذلك يسبب تأخر وتفيد قرار يحتاج إلى السرعة بناء على طلب القيادات العليا للأهمية , هذا الأسلوب يمكن تطبيقه أيا في بعض المؤسسات ذات الطابع المدني الاجتماعي في حالة استعجال موضوع أو قرار ما .

2- أسلوب التفويض : هذا النوع أكثر شيوعا لما فيه من مزايا عديدة ولجدواه في تخفيف أعباء ومسؤوليات المديرين . حيث يلجأ رئيس المصلحة إلى تفويض جزء من صلاحياته لبعض معاونيه ومساعديه ممن يثق فيهم , هذا الأسلوب يساعد المسؤول على التفرغ لبعض المهام الكبيرة التي لا يتم إنجازها إلا بإشرافه .

كما تساعد المسؤول في إشباع رغبات العاملين وإتاحة الفرصة القيادية لهم .

3- أسلوب الاستشارة : نتيجة لارتفاع الوعي الوظيفي وتحسن المستويات التعليمية لدى معظم العاملين سواء في القطاع العام أو الخاص , أصبحت الإدارات بأسلوب التشاور والحوار والاحترام المتبادل , وهذا النمط يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى معظم العاملين والمشاركين في صنع القرار مما يؤدي إلى نجاحه وتحقيقه بصورة فعالة. (معن محمود عياصرة; 2007ص128)

7. نظريات عملية اتخاذ القرار :

1.7 النظرية الحديثة لاتخاذ القرارات :

يعتبر العلماء والباحثين المهتمين بعلم الإدارة أن أي تطوير أو إصلاح للإدارة يرتبط بمدى النجاح في اتخاذ أفضل القرارات الممكنة وبالتالي يصبح الاهتمام بترشيد عملية اتخاذ القرارات وتحديثها هو اهتمامها بتنمية العملية الإدارية كما أكد رواد الفكر السلوكي في كتاباتهم على أهمية البيئة المحيطة (السياسات الاجتماعية والاقتصادية والاجتماعية... الخ) والمعوقات مع القرارات وطريقة اتخاذها . ومن رواد هذا الفكر هيربرت سايمون الذي قسم صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع فيما يلي :

1) القرار الرشيد موضوعيا : وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين .

2) القرار الرشيد شكليا : وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل الى القيمة المعينة في اطار المعرفة والمعلومات.

3) القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية الوسائل لتلاؤم الغايات المرجوة.

4) القرار الرشيد قصدا: وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

5) القرار الرشيد تنظيميا

6) القرار الشخصي الرشيد: وهو ذلك القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية لمدير متخذ القرارات. (خليل محمد العزاوي; 2006ص103)

2.7 نظرية تشتر برنارد:

وهو يعتبر صاحب مدرسة النظام الاجتماعي لأنه حلل الكيان التنظيمي تحليلا منطقيا مستخدما في ذلك مفاهيم علم الاجتماع على الإدارة فقد نظر إلى المنظمة على أنها نظام رسمي لمجموعة جهود أو قوى منسقة لشخصية أو أكثر كما نظر إلى الجانب الغير رسمي وحدده بأنه نظام تعاوني لتحقيق الأهداف.

وقد ألف كتاب وظائف المدير التنفيذي الذي يركز فيه على العوامل النفسية والاجتماعية والأخلاقية ودورها الهام في الإدارة .

وفرق أيضا بين السلوك الفردي والسلوك التنظيمي فيرى برنارد أن الأول يتميز بالعضوية أما الثاني فيعتمد على العقلانية والقصد.

وفرق أيضا بين القرار الشخصي والقرار التنظيمي واعتبر أن القرار الشخصي هو قرار المساهمة في أعمال المنظمة ولا يفرض أما القرار التنظيمي فهو عملية تجرد القرار من صفاته الشخصية لأنه جزء من العمل التنظيمي وعليه فقد حدد برنارد ثلاثة أنواع للقرارات:

1-القرارات التنازلية: وهي القرارات التي تأتي من مستويات عليا في المنظمة على شكل أوامر .

2-القرارات التصاعدية: وهي القرارات التي تنتج من المستويات الدنيا وترفع المسؤولية باتخاذ القرار النهائي بشأنها وتسمى بالحالات الاستثنائية .

3-القرارات الناتجة عن المبادرة والمبادرة الشخصية للإداري.(خليل محمد العزاوي 2006ص104)

3.7 نظرية كارنجي :

وهي مدرسة فكرية في اتخاذ القرارات ومن روادها المشهورين هيربرت سايمون وجيمس مارتش ورتشارد سايرت وهم أساتذة الإدارة في جامعة كارنجي ميلون بالولايات المتحدة الأمريكية . أن الأفكار مدرسة كارنجي هي امتداد لأفكار سايمون حيث تستند على ثمرة كتابة السلوك الإداري وركز رواد هذه المدارس على قرار الفرد عضو التنظيم ومشاركته فقالوا: إذا كانت درجة تحقيق توقعات الفرد تساوي نسبة مساهمته في المنظمة فإنها تؤدي إلى الرضا الوظيفي أما إذا كانت اقل من مساهمته فإنها تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي .(خليل محمد العزاوي 2006)

4.7 النظرية المثالية الجزئية لسايمون :

حيث يرى سايمون أن عملية اتخاذ القرارات على أي مستوى إداري تتكون من ثلاث مراحل وهي :

1-مرحلة البحث والاستطلاع :وهي عملية البحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات .

2-مرحلة التصميم :وهي عملية إيجاد بدائل مختلفة في العمل لمواجهة هذه المواقف .

3-مرحلة الاختيار :وهي عملية اختيار البدائل الأكثر احتمالا للنجاح في تحقيق الأهداف .

ومن المفاهيم الأساسية للنظرية أن متخذ القرار يتأثر بعوامل إنسانية مرتبطة بسلوكه واتجاهاته وبالبدائل المقترحة وآثار ونتائج كل بديل .(خليل محمد العزاوي 2006ص107)

5.7 النظريات الكلاسيكية:

أو نظريات النموذج العقلاني المثالي وتسمى أيضا نظريات القرار الرشيد وقد راجعت أفكارها مند أوائل القرن العشرين حتى الثلاثينات وهي نظريات تهتم بإتباع الأسلوب العلمي لأداء العمل وفق مبادئ وإجراءات محددة وتهتم بتنظيم أدوات العمل وآلاته والقوى البشرية، ويرتبط اتخاذ القرار فيها بالقوانين و الأوامر والتعليمات المنظمة. (عبد الله عماد; 1986ص82)

6.7 بعض النظريات المفسرة لعملية اتخاذ القرار (من الجانب النفسي)

- نظرية التوقع: (نظرية فروم)

تعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك النتائج هذا بشكل مبسط هو جوهر نظرية التوقع عند فروم ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الانجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم.

وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد انجازه فهل سيكون على هذا الإنجاز أم لا؟

وهذا هو التوقع الثاني عند فروم فهناك نوعان من التوقع اذن هما:

1) التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة

كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الانجاز إذ حاول ذلك والطالب يعتقد أنه ذكي وسيفهم الموضوع إذا درس وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز.

2) التوقع الثاني: وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد اتمام عملية

الإنجاز؟ فالفرد العامل مثلا يتساءل إذا حققت رقم انتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا؟ أو

الطالب الذي فهم الموضوع هل سينجح ام لا؟ هذا التوقع يوضح العلاقة بين اتمام الانجاز

والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

وترتكز هذه النظرية على الجهود الأفراد وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح الأداء

حيث تسعى إلى تفسير السلوك الإنساني القائم على الدافعية وترتكز على:

- وجود الهدف
- إدراك الصلة بين إنجاز الهدف وفرص الحصول على المكافأة
- إدراك العلاقة بين بذل الجهد وإنجاز الهدف.
- **نظرية الحافز السببي:**

ترى هذه النظرية أن الفرد يعتمد على السبب لتحقيق ما يريد به بكفاءة ودون ألم أو خسارة وتستند النظرية الحافز على مبدأ أن الكائنات الحية تولد باحتياجات نفسية معينة وأن هناك حالة سلبية من التوتر قد تنشأ عندما لا يتم اشباع هذه الاحتياجات، وعندما يتم اتباعها، فإن الدافع يقل ويعود الكائن إلى حالة العادية من التوازن والاسترخاء ووفقاً لهذه النظرية فإن الحافز يميل إلى الزيادة بمرور الوقت ويعمل طبقاً لنظام تحكم التغذية المرتجحة.

- **نظرية الموقف:**

ترى هذه النظرية أن الموقف ما هو إلا عبارة عن تجارب وظروف المدير لأنه لوحده يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار أي أن شخصية متخذ القرار تظهر من خلال المواقف التي يتخذها في حياته، فالموقف هو العامل المؤثر في تحديد بعض السمات المطلوبة في اتخاذ القرار.

8. المدارس العلمية لاتخاذ القرار:

1.8 المدرسة الواقعية:

تنظر هذه المدرسة إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة علمية وعملية في الوقت نفسه، وتعتمد على اتخاذ القرارات في ضوء دراسة المشكلة الحالية والبدائل المتاحة أمام حل هذه المشكلة، وتكلفة كل بديل في ضوء الإمكانيات المتاحة والظروف البيئية المحيطة.

2.8 المدرسة الاستراتيجية:

تنتظر هذه المدرسة إلى كافة المواقف التي تمر بها المنطقة وتعتبر أنه يجب النظر في كل موقف أو مشكلة داخل المنظمة في إثراء عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار على ضوء الاستراتيجية العامة التي تنتهجها المنظمة، وبناء على ذلك يمكن أن تتصف القرارات التي تصل إليها المنظمة أحياناً

بعدم الرشد، نظرا لوجود متغيرات استراتيجية تلعب دورا في ترجيح البديل الأمثل الذي يتخذ بناء عليه القرار.

3.8 المدرسة المختلطة:

وتمثل اتجاهها توفيقيا يساير معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تستلزم اتخاذ قرار ما وذلك أيضا في ضوء الإطار الاستراتيجي العام الذي تنتهجه المنظمة (موسى، 2010، ص37)

9. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار :

تتأثر عملية اتخاذ القرار بعدد من العوامل والمتغيرات منها ما يتعلق بالمشكلة ذاتها، ومنها ما يتعلق بالبيئة التي يتم فيها اتخاذ القرار، هذا بالإضافة للعوامل الشخصية المتعلقة بمتخذ القرار وتصنف العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات إلى ثلاثة أنواع وهي :

1.9 العوامل المتعلقة بالمشكلة :

تؤثر المشكلة على عملية اتخاذ القرارات وذلك من حيث نوع: المشكلة و الآثار المترتبة عليها، و الأطراف المؤثرة و المتأثرة بها وعلاقتها بغيرها من المشكلات التي يعاني منها التنظيم .

2.9 العوامل المتعلقة بالبيئة:

تؤثر البيئة المحيطة بكافة متغيراتها على عملية اتخاذ القرارات، فالبيئة المستقرة تختلف عن البيئة الديناميكية، وظروف الوقت من حيث مدى اتساعه أو ضيقه لها تأثيرها الواضح على القرار المتخذ، وكذلك مدى التأكد أو عدم التأكد والبيانات والمعلومات المتوفرة في تلك البيئة سواء كانت داخلية او خارجية، جميعها من العوامل البيئية المؤثرة على القرار .

3.9 العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار :

هناك العديد من العوامل الخاصة بشخصية متخذ القرار، فهناك عوامل تتصل بالنواحي النفسية (كالإدراك والقيم والاتجاهات والدوافع) وعوامل أخرى تتصل بالنواحي الفيزيولوجية (كالقدرات الجسمانية والقدرات العقلية وعمر متخذ القرار . (حسن ياسين طعمة، 2010، ص28)

4.9 العوامل الإنسانية:

من بين العوامل الإنسانية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار وتوجيهه نحو البديل الأفضل نذكر:

- متخذ القرار: يتأثر القرار بقرارات المدير وشخصيته.
- مساعدي متخذ القرار يساهم مساعدي اتخاذ القرار في تحديد المشكلة من جميع جوانبها ويقترحون الحلول لها وجهات نظرهم على المدير.
- المرؤوسين: يمكن أن يساهم المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار بأفكارهم واقتراحاتهم.

5.9 العوامل التنظيمية:

1) نمط التنظيم الإداري: مركزي ولا مركزي

- طبيعة المشكلة ودرجة تعقدها.
- الصلاحيات الممنوحة للمدير
- ضعف التنسيق بين الإدارات الفرعية.

6.9 العوامل البيئية:

تتمثل في الظروف البيئية المحيطة بالقرار وأهمها:

- طبيعة النظام البيئية المحيطة بالقرار وأهمها:
- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة
- مدى انسجام القرار مع الصالح العام
- القوانين التشريعية السائدة والمعمول بها.
- التقدم التكنولوجي والتغيرات التي تنجر عنه.

10. معوقات اتخاذ القرارات:

- ✓ عدم توافر الكوادر القيادية الكفؤة.
- ✓ عدم سلامة طرق اختيار القيادات الإدارية .
- ✓ عدم توافر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية .
- ✓ عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات .
- ✓ اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارة. (حريم 1997ص131)

أوضح الهواري (1997) أن متخذي القرار غالبا ما يعجزون عن اتخاذ قرارات فعالة للمنظمة التي يديرونها وذلك لوجود بعض المعوقات منها :

- عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديدا واضحا وعدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية و المشكلة 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 بمعلوماته وخبراته التي تتعلق بوظيفته.
- متخذ القرار مقيد بفلسفته وقيمه الاجتماعية والأخلاقية . (الهواري سيد، 1997ص50)

11. علاقة الذكاء الوجداني باتخاذ القرار:

إن علاقة الذكاء الوجداني بالنسبة للعمل والمهن يرجع إلى عهود مضت حتى إلى اقبل أن يحدد هذا المصطلح وينتشر بهذا القدر إذا كان التربويون المهتمون بتطوير الموارد البشرية والمدربون في الشركات والمهتمون بالتوظيف والمدربون وغيرهم يدركون ما هو الحد الفاصل بين الموظف العادي متوسط الأداء والموظف المتفوق في الأداء. إن الفرق بين أداء وآخر يعرفه الشخص بنفسه ويصف تحديده في الوقت نفسه بأنه مهارات شخصية وقد جاء الذكاء الوجداني المصطلح الموضوعي الذي يتكون من قدرات ومهارات يمكن قياسها ولم تعد فضفاضة لا يمكن قياسها.

كما يعد موضوع اتخاذ القرار من المواضيع الأكثر تعقيدا والأصعب تناولا في العلوم الإدارية ويعود تعقد موضوع اتخاذ القرار وصعوبته إلى أسباب عدة أهمها الغموض الذي يكتشف المستقبل والتغيرات التي ينطوي عليها وبالتالي القرار في العديد من الأنشطة والوظائف الإدارية الاخرى (التخطيط- التنظيم- القيادة والرقابة وغيرها من الوظائف الأخرى). (بتول غالب الناهي، دس، ص2)

ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير رسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الفرد وقدراتهم ومدى تدريبهم وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية وتشير هنا أن القرارات التي يتخذها المدير تتأثر بقرارات مديرين آخرين وهذا ما يجعل متخذ القرار مضطرا للالتزام بقرارات غيره من المديرين على الرغم من أنها ترتبط بمفاهيم وأهداف قد تختلف عن مفاهيمه وأهدافه.

وبناء على ما تقدم من الجانبين تبرز العلاقة في ما يلي:

- إن أهم الذكاء الوجداني والتفكير الوجداني في كونه يساعد على الجمع بين المنطق والعواطف في حل المشاكل وزيادة المرونة والتأقلم مع المتغيرات ومدير المساعدة للأخرين والتجاوب معهم بلطف مع الأشخاص الذين يصعب التعامل معهم.
- إن القيادات الإدارية في المؤسسات العمومية والدور القيادي الذي يطلع به رئيس القسم أو المصلحة في الارتقاء بالمنظمة وأهمية اتخاذ القرار في هذه العلية التعرف على الاستعمال الأمثل للمهارات النفسية والاجتماعية التي يمتلكها رئيس المصلحة في تحقيق رسالة المنظمة من اتخاذهم للقرارات المناسبة للعملية الإدارية
- معرفة مدى تأثير الذكاء الوجداني الذي يمتلكه الرئيس أو المدير على قدرته على اتخاذ القرارات المبرمجة والغير مبرمجة وذلك من أجل تعميم برامج حول مهارات إدارة الآخرين وانفعالاتهم. (بتول غالب الناهي، دس، ص6)

خلاصة الفصل:

أن عملية اتخاذ القرار ونظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الاستراتيجي التي تقوم به وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول للأهداف المسطرة ولكن هذه القرارات لن تكون من العدم و إنما بتوفير مجموعة من العوامل ،ومن أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية ،فاتخاذ القرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية معينة و إنما يكون وفقا لمراحل ودراسات يقوم بها قبل اتخاذ القرار ،ومن هنا نستخلص أن اتخاذ القرار ليس أمرا سهلا ولا يستهان به و إنما هو العميد الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة .

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

1. منهج البحث المستخدم في الدراسة
2. حدود الدراسة
3. مجتمع البحث وعينة الدراسة
4. الدراسة الاستطلاعية
5. أدوات الدراسة
6. إجراءات الدراسة
7. الأساليب الاحصائية المستعملة

يتناول هذا الفصل الخطوات والإجراءات العملية المستخدمة في جمع وتحليل بيانات الدراسة من حيث المنهج المتبع والدراسة الاستطلاعية وحدود الدراسة والعينة وطريقة اختبارها ثم تطرق إلى أدوات الدراسة والتأكد من خصائصها السيكمترية (الصدق والثبات) وصلا إلى الأساليب الاحصائية المستخدمة في قياس الفرضيات.

1. منهج البحث المستخدم في الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى الباحث للوصول إليها قمنا باستخدام واختيار المنهج الوصفي كونه المناسب لهذه الدراسة وذلك لمعرفة العلاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى إداري المستشفيات بمتليلي ثم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المدروسة ووصف الوضع الراهن وتفسيره وكذلك تحديد الممارسات الشائعة والتعرف على المعتقدات والآراء عند الأفراد وطرقها في التطور كما يهدف إلى دراسة العلاقات القائمة بين الظواهر المختلفة.

إن المهمة الجوهرية للبحث الوصفي هي أن يحقق الباحث فهمها أفضل للظاهرة موضوع البحث حتى يتمكن من تحقيق تقدم كبير في حل المشكلة (محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، 2002، ص83)

2. حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الثاني من الموسم الجامعي (2018-2019) وبالتحديد من بداية فيفري إلى نهاية ماي.

الدراسة الاستطلاعية: من بداية فيفري إلى نهاية مارس.

الدراسة الأساسية: من بداية أفريل إلى نهاية ماي.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على إداري المستشفيات بمتليلي ولاية غرداية.

الحدود البشرية: تحددت بشريا بعينة يقدر حجمها 80 إداري أجريت هذه الدراسة على مواقع وظيفية معينة وذلك حسب وجودها ضمن الهيكل التنظيمي (المدير، النواب، الإداريين أي شمل الطاقم الإداري كله)

وتحدد الدراسة كذلك بالمنهج المتبع (الوصفي) والأدوات المطبقة في هذه الدراسة استبيان الذكاء الوجداني واستبيان اتخاذ القرار.

3. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يعد اختيار العينة من الأمور الضرورية والمهمة في الدراسة من الشائع أن هناك العديد من الطرق التي تساعدنا في اختيار العينة المطلوبة للدراسة وقد تمثلت عينة الدراسة على جميع إداري المستشفيات بمتليلي.

ويتكون مجتمع الدراسة من 80 إداري لدى مستشفيات متليلي.

ولتحقيق نتائج الدراسة قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عينة مكونة من 80 إداري وذلك بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل.

وهو جمع البيانات من جميع المفردات المشمولة بالبحث وهذه الطريقة تعطي بيانات متكاملة ونتائج دقيقة إلا أنها تحتاج إلى جهد ووقت وهي تستخدم في حالة تعدادات السكانية أو المجتمعات الغير محددة (بشير معمرية، 2007، ص132)

خصائص العينة:

الجدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن:

السن	العدد	النسبة
أقل من 30	54	67.5%
من 30 فما فوق	26	32.5%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن عدد الأفراد أقل من 30 سنة بلغ عددهم (54) فرداً أي نسبة 67.5% وأن عدد الأفراد من 30 فما فوق بلغ عددهم (26) فرداً أي بنسبة 32.5% نستنتج هنا أن معظم الإداريين يفوق سنهم 30 سنة.

الجدول رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	العدد	النسبة
الذكور	18	22.5%
الإناث	62	77.5%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن عدد الذكور بلغ (18) فرداً ويمثلون نسبة 22.5% وعدد الإناث بلغ (62) فرداً ويمثلون نسبة 77.5% من هنا نستنتج أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور في المؤسسة الاستشفائية.

4. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة أول خطوة يلجأ إليها الباحث في البحث العلمي ولقد عرفها مصطفى عشوي على أنها دراسة استكشافية وهي مرحلة هامة في البحث العلمي نظراً لارتباطها المباشر بالميدان، مما يضيفي صفة الموضوعية على البحث كما تسمح بتعرف على الظروف والإمكانات المتوفرة في الميدان ومدى صلاحية الأدوات المنهجية المستعملة قصد ضبط متغيرات البحث (مصطفى عشوين 1994، ص113).

الهدف منها:

- معرفة مدى ملائمة الأداة المستخدمة قصد التحقق من سهولة فهم الاستبيان.
- التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات)
- تعديل وتدارك الأخطاء قبل إجراء العينة الأساسية وهذا لكي يتم الاعتماد على الاستبيان ليتم تعميمه على العينة الأساسية من الدراسة لدى إداري المستشفيات بمتليلي والذي قدر عددها بـ 80 إداري.

عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 إداري بمستشفيات متليلي حيث كان عدد الإناث (15) وعدد الذكور (15) وتم اختيار هذه العينة عشوائية.

5. أدوات الدراسة:

يسعى الباحث في بحثه قياس مجموعة من المتغيرات التي تعتمد على الأدوات بحثية معينة هذه الأدوات لا تصلح نتائجها إلا إذا قام بالخطوات التالية:

1. مقياس الذكاء الوجداني:

لقد تم الاعتماد على استبيان الذكاء الوجداني والمعد من طرف الباحث ابراهيم بن جامع مذكرة ماجستير 2010 والمعنونة ب" الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة" والمتكون من 25 بند موزعة على أبعاد:

الجدول (3) يبين أبعاد الذكاء الوجداني:

أرقام البنود التي تقيّمها	عدد البنود	أبعاد الذكاء الوجداني	
1-10-13-16-21	5 بنود	بعد تقييم الانفعالات الذاتية والتعبير عنها	1
2-5-8-18-22	5 بنود	بعد تقييم الانفعالات الآخرين	2
12-17-23-25-4	5 بنود	بعد إدارة انفعالات الذاتية	3
11-14-10-3-7	5 بنود	بعد إدارة انفعالات الآخرين	4
6-9-19-24-15	5 بنود	استخدام الانفعالات في التفكير	5

البنود الموجبة: 1-2-5-6-8-9-10-11-13-14-17-20-21-22-23-25.

البنود السالبة: 3-4-7-12-15-16-18-19-24.

يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكارت الخماسي الموضحة في الجدول رقم (4)

	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجات الموجبة	1	2	3	4	5
الدرجات السالبة	5	4	3	2	1

يتحصل المفحوص على 125 درجة كأقصاها و25 درجة كأدناها.

الخصائص السيكومترية لمقياس الذكاء الوجداني:

أولاً: الصدق

يقصد بالصدق الاختيار أن يقيس ما وضع لقياسه فعلاً أي مدى صلاحية الاختبار لقياس هدف أ جانب محدد (بشير معمرية 2007، ص138)

وقد تم حسابه بطريقتين:

1- صدق المقارنة الطرفية:

لتأكد من صدق الأداة وصلاحيتها، قمنا بحساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية تعتبر من بين الطرق الاحصائية في قياس الصدق وتقوم في جوهرها على مقارنة متوسط درجات الأقوياء في ميزان ومتوسط درجات الضعفاء في الميزان نفسه. (بشير معمرية، 2007، ص175)

حيث قمنا بترتيب درجات الأفراد تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر ثم أخذنا بنسبة 33% من الدرجات المرتفعة ومثلها في الدرجات المنخفضة وتمت المقارنة بين العينتين باستخدام اختبار "ت" للفرق بين متوسطين حسابيين وكانت النتائج موضحة كآتي:

الجدول رقم (5) يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمتغير الذكاء الوجداني:

العينة	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
العينة العليا	11	95.00	3.37	20	10.66	0.00 دال
العينة الدنيا	11	80.45	3.01			احصائيا

يتضح من خلال الجدول أن قيمة "ت" بلغت (10.66) وهي قيمة دالة احصائيا عند 0.01 مما يدل أن هناك فروق بين مرتفعي الدرجات ومنخفضي الدرجات وبتالي المقياس قادر على التمييز بين طرفي الخاصية ومنه فأداة صادقة.

2- الصدق الذاتي:

ويعتمد في ذلك على أن الدرجات التجريبية الاختيار بعد تلخيصها من أخطاء القياس عند حساب الثبات تصبح درجات حقيقية يمكن اعتبارها محك ينسب إليه صدق الاختبار (بشير معمري، 2007، ص138)

ويمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات حيث بلغت قيمة الثبات بمعامل ألفا كرومباخ بـ 0.592 فمعامل الصدق الذاتي يقدر بـ 0.76 وعليه نستنتج أن الأداة صادقة فيما تقيس.

ثانيا : الثبات

ويقصد به الثبات الاختبار أن تكون أدوات القياس على درجة عالية من الدقة والاتقان والاتساق والاطراد فيما تزود من بيانات عن سلوك المفحوص (سوست شاكرا مجيد، 2014، ص66) وقد تم حسابه بطريقتين:

1. حساب الثبات بالتجزئة التصفية: تستخدم هذه الطريقة عندما يتعذر استخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق أو اعداد صورتين متكافئتين بينما يقدم أسلوب إعادة تطبيق الاختبار تقديرا للثبات الأداء عبر فترة زمنية معينة. (بشير معمري، 2007، ص175)

حيث قمنا بتقسيم الاختبار إلى قسمين:

القسم الأول والقسم الثاني:

القسم الأول على البنود من 1 إلى 15 والقسم الثاني من 16 إلى 30 ثم قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين القسمين ثم يتم تصحيحه بعد ذلك باستخدام معادلة سيرمان براون فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (6) يوضح ثبات الذكاء الوجداني عن طريق التجزئة النصفية:

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	الدالة الاحصائية
استبيان الذكاء الوجداني	0.43	0.60	دال عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الثبات قبل التعديل بلغت (0.43) وباستخدام معادلة تصحيح لسيرمان براون بلغت قيمة الثبات 0.60 دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 وهو ما يدل على أن الاختبار ثابت بالنسبة لإستبيان الذكاء الوجداني أي معامل الثبات كان قوي. حساب الثبات بمعادلة ألفا كرومباخ:

يعتبر معامل ألفا كرومباخ الذي يرمز له عادة بالحرف اللاتيني من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجة مركبة.

ومعامل ألفا كرومباخ يرتبط ثبات الاختبار بثبات بنوده، فازدياد نسبة تباين البنود بالنسبة إلى التباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات. (بشير معمريه 2007، ص184)

حيث تم تقدير معامل الثبات ألفا كرومباخ لاستبيان الذكاء الوجداني بـ 0.592 وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى 0.05 ومنه الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2. استبيان اتخاذ القرار:

لقد تم الاعتماد على استبيان اتخاذ القرار والمعد من طرف الباحثين ليث كريم أحمد وهيثم عبد الرزاق والمعنونة ب" بناء مقياس اتخاذ القرار لدى طلاب المرحلة الإعدادية (كلية التربية الأساسية بجامعة دايالي)" والمتكون من 24 بند:

كل البنود الموجبة ما عدا البند 8 سالب

يتم الإجابة عليها وفق سلم ليركت الخماسي الموضحة في الجدول رقم (7)

	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الموجبة	1	2	3	4	5
السالبة	5	4	3	2	1

يتحصل المفحوص على 120 درجة كأقصاها و 24 درجة كأدناها.

الخصائص السيكومترية لمقياس اتخاذ القرار :

أولا : الصدق.

يتم حساب الصدق لمقياس اتخاذ القرار بطريقتين:

1- صدق المقارنة الطرفية:

الجدول رقم (8) يوضح نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان اتخاذ القرار

الدلالة الاحصائية	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
0.00 دال	7.29	20	6.15	105.36	11	العينة العليا
احصائيا			7.77	83.54	11	العينة الدنيا

يتضح من خلال الجدول أ قيمة "ت" بلغت (7.29). وهي قيمة دالة عند 0.05 ما يدل أن هناك فروق بين مرتفعي الدرجات ومنخفضي الدرجات وبالتالي المقياس قادر على التمييز بين طرفي الخاصية ومنه نستنتج أنه صادق.

3. الصدق الذاتي:

ويمثل الجدر التربيعي لمعامل الثبات حيث بلغت قيمة الثبات بمعامل ألفا كرومباخ ب (0.877) فمعامل الصدق الذاتي هنا يقدر ب (0.93) وعليه نستنتج أن الأداء صادقة فيما تقيس.

ثانيا: الثبات:

1. حساب التجزئة التصفية:

الجدول رقم (9) يوضح ثبات استبيان اتخاذ القرار عن طريق التجزئة التصفية

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	الدلالة الاحصائية
استبيان اتخاذ القرار	0.70	0.82	دال عند 0.05

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة الثبات قبل التعديل بلغت (0.70) وباستخدام معادلة تصحيح سبيرمان بروان بلغت قيمة الثبات 0.82، وهي دالة عند 0.05 وهو ما يدل على ان معامل الثبات جيد فلاختبار ثابت بالنسبة لاستبيان اتخاذ القرار .

حساب الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ :

حيث تم تقدير معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان اتخاذ القرار ب 0.877 وهي قيمة دالة إحصائية على مستوى دلالة 0.05 ومنه الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات .

6. إجراءات الدراسة :

بعد التأكد من صدق وثبات اداتي الدراسة تم إعدادهما في صورتهم النهائية قام الباحث بتطبيقها ميدانيا وتوزيعها على عينة الدراسة والمتكونة من 80 إداري لدى مستشفيات متليلي وذلك بمساعدة من طرف بعض الموظفين بالمؤسسة ثم استرجاعها كلها وهي صالحة للدراسة.

7. الأساليب الاحصائية المستعملة:

- يعد مرحلة جمع البيانات ثم فرزها وتفرغها في جداول قصد معالجتها إحصائيا باستعمال برنامج الحزم الإحصائية المتضمن للعديد من الإجراءات الإحصائية والتحليلية. (Spss19.0)

- استخدام اختبار كا² لحسن المطابقة لقياس دلالة الفروق بين التكرارات لمعالجة الفرضية الأولى التي تنص أن مستوى الذكاء الوجداني الى مرتفع مدى إداري المستشفيات بمتليلي .
- استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرين وذلك لمعالجة الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار.
- استخدام اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق بين متوسطة مجموعتين مستقلتين في معالجة الفرضية الثالثة والرابعة التي تنص على وجود فروق مستوى الذكاء الوجداني تعزى للمتغيرات التالية (السن والجنس) وكذلك استعمالها في الفرضية الخامسة والسادسة التي تنص وجود فروق في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات التالية (السن والجنس).
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لوصف خصائص الشخصية لأفراد العينة
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداتي الدراسة.
- استخدام معادلة سيرمان لحساب التجزئة التصفية لأداتي الدراسة .

تم الاستعانة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي كونه الملائم لأهداف الدراسة، وبعينة قوامها 80 إداري بمستشفيات متليلي حيث طبق عليهم استبيانان (الذكاء الوجداني واتخاذ القرار) ثم التأكد من صلاحيتهما سيكومتريا (الصدق والثبات) والنتائج التي تفسر عنها نتائج التحليل الإحصائي سوف يتم عرضها وتحليلها وتفسيره ومناقشتها.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير النتائج

1. عرض وتحليل نتائج الفرضيات

2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات

3. الاستنتاج العام

4. الاقتراحات

1. عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

1.1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أن مستوى الذكاء الوجداني لدى إداري المستشفيات بمتليبي مرتفع ولتأكد من صحة هذه الفرضية تم تحديد مستوى الذكاء الوجداني (مرتفع، متوسط، منخفض) وذلك بتحديد المجال وفق طريقة احصائية $\left(\frac{25-5 \times 25}{3}\right) = 33.33$ فكانت النتائج ملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10) يوضح نتائج مستوى الذكاء الوجداني لدى إداري المستشفيات بمتليبي.

النسبة المئوية	التكرارات	المجال	مستوى الذكاء الوجداني
66.25%	53	126-93	مرتفع
33.75%	27	92-59	متوسط
0%	0	58-25	منخفض
100%	80	////	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول المبين أعلاه أن نسبة مستوى الذكاء الوجداني كانت مرتفعة وهو ما تعكسه نسبة 66.25% في حين قدر مستوى الذكاء الوجداني المتوسط بـ 33.75% ويليهما مستوى الذكاء الوجداني المنخفض بنسبة 00% مما يبين صحة هذه الفرضية أي أن مستوى الذكاء الوجداني لدى إداري المستشفيات بمتليبي مرتفع.

جدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار كا² لحسن المطابقة لمستوى الذكاء الوجداني:

الدلالة الإحصائية	قيمة كا ²	التكرارات	مستوى الذكاء الوجداني
0.004 دال إحصائياً	8.45	53	مرتفع
		27	متوسط
		0	منخفض

من خلال النتائج المبينة في الجدول تبين أن قيمة χ^2 بلغت 8.45 وهي قيمة دالة احصائياً عند قيمة 0.01 مما يدل على أن مستوى الذكاء الوجداني لدى إداري المستشفيات بمتليبي مرتفع.

2.1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن هناك علاقة ارتباطية بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى إداري المستشفيات بمتليبي وللتأكد من صحة هذه الفرضية (العلاقة) تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين فكانت النتائج موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم (12) يوضح علاقة الارتباط بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار

المتغيرات	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
الذكاء الوجداني / اتخاذ القرار	0.40	دال عند 0.01

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معامل الارتباط بلغت نسبته 0.40 وهي قيمة دالة عند 0.01 فيما يدل على أن هناك ارتباط موجب بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى إداري المستشفيات بمتليبي أي فكلما ارتفع مستوى الذكاء الوجداني كلما كانت القرارات رشيدة.

3.1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على وجود فروق في مستوى الذكاء الوجداني لدى إداري المستشفيات بمتليبي باختلاف الجنس وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" للفرق بين متوسطين حسابيين وكانت النتائج موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم (13) يوضح نتائج الفرق في مستوى الذكاء الوجداني حسب الجنس

الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	18	89.277	7.939	0.596	78	0.553
أنثى	62	88.080	7.378			

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة "ت" بلغت (0.596) وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني انه لا توجد فروق بين الجنسين في مستوى الذكاء الوجداني.

4.1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على وجود فروق في مستوى الذكاء الوجداني لدى إداري المستشفيات بمتليلي.

باختلاف السن وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" للفرق بين متوسطين حسابيين وكانت النتائج موضحة في الجدول كالاتي:

الجدول رقم (14) يوضح نتائج الفرق في مستوى الذكاء الوجداني حسب السن.

السن	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 30	54	88.722	7.855	0.640	78	0.524 غير دال
من 30 فما فوق	26	87.576	6.688			

نلاحظ من خلال هذا الجدول المبين أعلاه أن قيمة "ت" بلغت (0.640) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يعني أنه لا توجد فروق في مستوى الذكاء الوجداني أي أن السن لا يؤثر في الذكاء الوجداني.

5.1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على وجود فروق في مستوى اتخاذ القرار لدى إداري المستشفيات بمتليلي باختلاف الجنس وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" للفرق بين متوسطين حسابيين وكانت النتائج موضحة في الجدول كالاتي:

الجدول رقم (15) يوضح نتائج الفرق في مستوى اتخاذ القرار حسب الجنس

الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	18	97.555	8.466	0.977	78	0.331
أنثى	62	95.225	9.021			

نلاحظ من خلال هذا الجدول المبين أعلاه أن قيمة "ت" بلغت (0.977) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني أنه لا توجد فروق بين الجنسين في مستوى اتخاذ القرار.

5.1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على وجود فروق في مستوى اتخاذ القرار لدى إداري المستشفيات بمثللي باختلاف السن وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" للفرق بين المتوسطين حسابيين وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (16) يوضح نتائج الفرق في مستوى اتخاذ القرار حسب السن

السن	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 30	54	95.703	7.502	-0.076	78	0.947
من 30 فما فوق	26	95.846	11.446			

نلاحظ من خلال هذا الجدول المبين أعلاه أن قيمة "ت" بلغت (-0.067) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني أنه لا توجد فروق في اتخاذ القرار تعزى للسن.

2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات

1.2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن مستوى الذكاء الوجداني لدى إداري المستشفيات مرتفع ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبين في الجدول رقم (10) أثبتت صحة هذه الفرضية أي أن هناك مستوى ذكاء وجداني مرتفع لدى إداري المستشفيات بمتليلي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكيكي (2010) والتي توصلت نتائجها إلى تمتع الطلبة المتميزين بمستوى عال من الذكاء الوجداني. ونضيف دراسة قشطة (2009) والتي أظهرت نتائجها إلى مستوى عالي من الذكاء الوجداني بنسبة (66.33)

كما أكدت دراسة المصدر (2007) والتي توصلت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين مرتفعي الذكاء ومنخفض الذكاء الوجداني في تقدير الذات وكان لصالح ذوي الذكاء المرتفع. أثبتت دراسة موسى والحطاب (2003) والتي أظهرت نتائجها عن وجود ذكاء مرتفع لدى عينة الدراسة.

كما أكدت دراسة الكعبي (2009) والتي توصلت نتائجها إلى أن الأفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى ذكاء عالي وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة مومني (2010) والتي توصلت نتائجها إلى أن أداء الطلبة على مقياس الذكاء الوجداني وعلى أبعاد الذكاء الوجداني يقع في المستوى المتوسط لدى عينة الدراسة.

وحسب رأينا أن الذكاء الوجداني مرتفع لدى إداري المستشفيات بمتليلي مرتبط بقدره الموظفين على إدارة انفعالاتهم وقدرتهم على التعاطف مع الآخرين واندماجهم انفعاليا.

حيث يمتلكوا مرتفعو الذكاء الوجداني القدرة على تحديد الكيفية التي يشعرون بها والقدرة على تحديد خبراتهم الانفعالية وذلك يتوافقون بشكل أكثر نجاحا مع الخبرات السلبية عند تعرضهم للمواقف الضاغطة في حين نجد أن مستخدمي الذكاء الوجداني غير قادرين على إدراك حالاتهم الانفعالية والعرف على جذور مشكلاتهم فيترتب على ذلك عدم القدرة على مواجهة المشكلات ومن ثم يزيد الاحساس وثقتهم بنفسهم أكثر.

كما أكدت دراسة غنيم (2001) والتي توصلت نتائجها إلى أن الأفراد ذوي مستوى المرتفع (العالي) من الذكاء الوجداني يتميزون بتقدير ذات عالي ويكونون أكثر توقعا لكفاءاتهم الذاتية وأكثر قدرة على استخدام المهارات الاجتماعية في التعامل مع الآخرين.

وأثبتت دراسة فنون خرنوب (2003) والتي توصلت نتائجها إلى أن الأفراد ذوي الذكاء الوجداني المرتفع يتمتعون بمستويات أعلى من الذكاء العام مقارنة بأقرانهم من منخفضي الذكاء الوجداني.

2.2 تفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن هناك علاقة ارتباطية بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى إداري المستشفيات بمثليي ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي المبين في الجدول رقم (12) تبينت صحة الفرضية أن هناك ارتباط موجب بين المتغيرين وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جمعة فاروق حلمي 2008 التي توصلت نتائجها بأن توجد علاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بالسعودية ونضيف دراسة نورة عبد الغفار 2008 والتي توصلت نتائجها إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى القيادات بكلية التربية للبنات بجامعة الملك عبد العزيز.

كما أكدت دراسة سعد محمد علي الشهري 2009 والتي توصلت إلى أن ناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للذكاء الوجداني وبين الدرجة الكلية لاتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة طائف وفقا لمتغيرات الدراسة.

وتوصلت دراسة جي 1987 إلى أن هناك علاقة ارتباطية دالة احصائية بين الطريقة التي يفكر بها الفرد وادراكه للمعلومات والطريقة التي يجمع بها المعلومات في عملية اتخاذ القرار لدى مديري الخدمات بولاية كاليفورنيا.

وأثبتت دراسة مصطفى عبد العظيم خليفة طيب 2006 والتي أكدت نتائجها إلى أن الأبعاد الفرعية للقرارات الوجدانية والمعرفية والاجتماعية تساهم معا في التنبؤ باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الأردنية.

وحسب رأينا يمكن تفسير ذلك أن العلاقة موجبة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى إداري المستشفيات بمتليي ويرجع ذلك إلى أن عملية اتخاذ القرار تتطلب مهارات تتوافر في عناصر ومكونات الذكاء الوجداني مثل تحديد المشكل التي تحتاج إلى حل والقدرة على نقل الخبرات وترميز المعلومات بشكل جيد، الأمر الذي يتيح المقارنة أفضل مع المواقف الجديدة، وهذه المقارنة الأفضل تساعد في تحديد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف وتحديد أوضح للبدائل الممكنة والبدائل الجديدة التي يتيحها ظرف الموقف وخاصة في ظل الظروف الغامضة التي تحوي على معلومات غير كاملة وحسب جلاسر 1976 أن الذكاء الوجداني هو القدرة على التعلم في غياب التعليمات غير المباشرة أو الكاملة وهذا ما أكده سترنبوغ في بحثه 1983 عن مكونات الذكاء الوجداني من أهمها القرار بتحديد المعلومات ودمجها والقرار الذي يتعلق بمعادلة السرعة والدقة 1983 كل المكونات التي أوردتها ضرورة لمعرفة الاحتمالات المتعددة واختيار البديل الأنسب.

ويعتقد الباحثون أن نجاح القادة في اتخاذ قرارات سليمة لحل المشكلات الواقعية مرتبط إلى حد كبير بقدرتهم على فهم المشكلات الواقعية إضافة إلى الفهم المنطقي للواقع المهني سواء ما ارتبط بالمهام الوظيفية للعمال واستراتيجيات المؤسسة وبالتالي تتخذ القرارات بالمؤسسة بناء على المعرفة الدقيقة وحسب نظرية الذكاءات المتعددة ومتنوعة ويقرر أن أهم اسهام يمكن أن يقدمه التعلم من أجل تنمية الموظفين هو توجيههم نحو المجالات التي تتناسب وأوجه التميز لديهم حيث يحققوا الرضاء والكفاءة وبدلا من توجيه معظم الوقت والجهد نحو ترتيب الموظفين من الأفضل يجب علينا أن نهتم باكتشاف أوج الكفاءة والموهبة الطبيعية لديهم لتقوم بتنميتها.

أن إدراك الفرد للمعرفة الميدانية يساهم في استحداث طرف جديدة وفعالة في تنمية المهارات الإنسانية والاجتماعية.

كلما ارتفع مستوى الذكاء الوجداني كلما زادت قيمة اتخاذ القرار إلى الأخر.

3.2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على وجود فروق في مستوى الذكاء الوجداني باختلاف الجنس ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول (13) تبين عدم صحة هذه الفرضية وتتفق هذه

النتيجة مع دراسة الكيكي (2010) والتي توصلت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الذكاء الإنفعالي بين الطلبة المتميز وفقا لمتغير الجنس (ذكور - إناث) ونضيف دراسة جودة 1999 والتي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الأبعاد السبعة للذكاء الوجداني ولا في المجموع الكلي له لدى عينة الدراسة وأكدت دراسة ليندلي 2001 إلى أنه لا توجد فروق بين الطلبة والطالبات بكلية الجامعة لدى عينة الدراسة في الذكاء الوجداني.

وأثبتت دراسة عجوة 2002 والتي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة بين الجنسين (ذكور وإناث) في الذكاء الوجداني لدى عينة الدراسة . كما أكدت دراسة موسى 2005 والتي توصلت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق بين الطلاب والطالبات بكلية البصرة في الذكاء الوجداني تبعا لمتغير الجنس وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عماد وعقيل (2011) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الوجداني بين أفراد العينة المتغير الجنس وكان ذلك لصالح الإناث. (عماد وعقيل، 2011)

ونضيف أيضا دراسة المصدر 2007 والتي توصلت إلى النتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الذكاء الوجداني وكان لصالح الذكور وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الذكاء الوجداني وكان لصالح الإناث.

وأكدت دراسة موسى والحطاب 2003 التي أظهرت نتائج أن الذكور يتصفون بخصائص مرتفعة في مستوى الذكاء لوجداني وذلك لصالح الذكور أي متفوقين عن الإناث.

وحسب رأينا يمكن تفسير ذلك في عدم وجود فروق في الذكاء الوجداني باختلاف الجنس لدى إداري المستشفيات بمتليلي يعود هذا إلى أن تشابه الذكور وأيضا التغير السريع والجزري في قيم المجتمع الجزائري نتيجة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وأثار العولمة أزال الفروق بين الجنسية وأصبح للذكر والأنثى نفس الاهتمام من طرف المنظمة ولا وجود للفرقة بين الجنسين كذلك كون أن الجنسين يوجدون في بنية اجتماعية واحدة يستجيبون بنفس الطريقة لضغوط ومشاكل الحياة لذا لم تظهر فروق في مستوى الذكاء الوجداني لكلا الجنسين وهو نفس ما أشار إلى معمريه يمكن تفسير عدم وجود فروق بين الجنسين في الذكاء الوجداني لأهمية ودور التنشئة الاجتماعية في المجتمع والنظرة

المتساوية لكلا الجنسين بالإضافة إلى أن نظرية جاردنر في الذكاءات المتعددة وإنما في كيفية تنميته وتفعيله. (معمرية، 2007)

4.2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية باختلاف السن ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول رقم (14) تبين عدم صحة هذه الفرضية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخليفة 2010 والتي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية وجميع أبعاده تبعاً لمتغير السن.

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة عجوة 2002 والتي توصلت نتائجها إلى وجود فروق دراسة الأحمدي 2007 والتي توصلت نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير السن.

وحسب رأينا في ذلك يمكن أن نفسر أنه لا توجد فروق في مستوى الذكاء الوجداني باختلاف السن لدى إداري المستشفيات بمتليبي، وذلك لأن عامل الذكاء الوجداني لا يرتبط بسن معين فالظروف المحيطة والبيئة الثقافية والاجتماعية للفرد كلها عوامل يمكن ن تحدد مستوى ذكاء والفرد في تنمية الذكاء الوجداني. في الأخير نستطيع القول أن عامل السن لا يؤثر في مستوى الذكاء الوجداني، قد يكون تعدد العوامل أو الأبعاد السبعة للذكاء الوجداني له دور في عدم الاختلاف بالنسبة لعامل السن كالمعرفة الانفعالية والوعي بالذات وإدارة الانفعالات العامل مع الآخرين والتعاطف وحفز الذات لان كل هذه الأبعاد تكون موجودة عند أي موظف إداري لكلي يكون سير العمل ناجح وفعال.

5.2 تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على وجود فروق في اتخاذ القرار باختلاف الجنس ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول (15) تبين عدم صحة الفرضية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة لوزون وآخرون 1999 والتي توصلت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الجنسين في اتخاذ القرارات.

وتضيف أيضا دراسة الزيادات والعدوان 2009 والتي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تنمية مهارة اتخاذ القرار تعزى للجنس (ذكور وإناث).

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع كل من دراسة شحاتة 2005 وتوصلت نتائجها إلى وجود فروق دالة احصائيا لسلوك اتخاذ القرار لكل من الجنسين (ذكور وإناث) وكان لصالح الذكور.

وأثبتت دراسة عبد القادر 2003 والتي توصلت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتخاذ القرار لكلا من الجنسين وكان ذلك لصالح الذكور كما وجدت فروق بين الذكور والإناث في المرحلة التعليمية لاتخاذ القرار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والإناث منخفضي ومرتفعي اتخاذ القرار

كما تضيف دراسة السيد 2012 والتي توصلت نتائجها أنه توجد فروق بين الذكور والإناث للأسلوب العقلاني في اتخاذ القرار وكان لصالح الذكور.

ونفسر ذلك في عدم وجود فروق بين الجنسين بالنسبة لاتخاذ القرار لدى إداري المستشفيات بمثليي فهنا اتخاذ القرار يعتمد على قدرات الفرد المعرفية بغض النظر عن طبيعة جنسه فالتفكير المنطقي له دور ايجابي في اتخاذ القرار الصائب بحيث تكون المسؤوليات موزعة بشكل متساوي بين الجنسين لهما درجة متشابهة بالاستقلالية ودرجة الحرية والتقييد بالمجتمع والظروف المحيطة أثناء اتخاذ قرارات لذلك غالبا ما تعزو الفروق بمهارة اتخاذ القرار للفروق الفردية وإن كان الجنسين مختلفين فلا دور لعامل الجنس في هذه الفروق ان ارتباط المهام الإدارية بالقوانين واللوائح الرسمية داخل المؤسسة الاستشفائية ضيق في المرونة وضيق في الوظيفة لأن هنا الفاعل يكون بطرق سليمة.

6.2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على أن هناك فروق في اتخاذ القرار باختلاف السن ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول رقم (16) تبين عدم صحة هذه الفرضية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السبيعي 2002 والتي توصلت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عينة الراسة في أساليب التفكير واتخاذ القرار تبعا لمتغيرات الدراسة (السن)

وتضيف دراسة مسعود 2008 والتي توصلت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول واقع تطبيق ممارسة كل من الإدارة العليا والوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية لقطاع غزة تبعا لمتغير السن.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة جي 1987 والتي أوضحت نتائجها أنه توجد علاقة بين العمر والأسلوب المعرفي للاستقلال والاعتماد على المجال الإدراكي.

وأكدت أيضا دراسة اليوسف 2011 والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الأداء على المقياس اتخاذ القرار وفقا لمتغير السن.

وحسب رأينا نفس ذلك في عدم وجود فروق في اتخاذ القرار باختلاف السن لدى إداري المستشفيات بمثليي وذلك لطبيعة اتخاذ القرار في المنطقة إن اتخاذ القرارات يعتمد على جوانب مرتبطة بالفرد بحد ذاته وقدراته المعرفية وتكيفه مع الواقع، وترى الباحثة أن عملية اتخاذ القرار تعد مهارة يمكن أن ترتفع لدى لمرء وأن يتمكن منها وخاصة أن معلوماته وخبرات الفرد قد تزداد مع الزمن والتجارب التي يمر بها ويتخذ قرارات متعددة فهذا قد يساعده على تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب، أصبح في عصرنا الحالي اتخاذ القرار بالنسبة للذكور أو الإناث متداولا بصفة متساوية سواء من حيث السن الأصغر أو السن الأكبر وهذا راجع إلى التنشئة الاجتماعية.

3. الاستنتاج العام:

من خلال دراسة العلاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى إداري المستشفيات بمتليلي (المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري والمؤسسة العمومية الجوارية) ومعرفة الفروق باختلاف السن والجنس ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة قمنا بالاعتماد على مقياس الذكاء (مقياس الذكاء لابراهيم بن جامع مذكرة ماجستير 2010 "الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة") واتخاذ القرار (بناء مقياس اتخاذ القرار لدى طلاب المرحلة الإعدادية ليث كريم أحمد وهيثم عبد الرزاق) ويعد التأكد من خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات) قمنا بتطبيقها على عينة مكونة من 80 إداري المؤسسات الاستشفائية بمتليلي، وبالاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام الوسائل الاحصائية المناسبة، وبعد تفسير ومناقشة كافة النتائج خلصنا إلى:

- مستوى الذكاء الوجداني لدى إداري المستشفيات مرتفع.
- وجود علاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى إداري المستشفيات.
- لا توجد فروق في مستوى الذكاء الوجداني باختلاف السن .
- لا توجد فروق في مستوى الذكاء الوجداني باختلاف الجنس.
- لا توجد فروق في مستوى اتخاذ القرار باختلاف السن .
- لا توجد فروق في مستوى اتخاذ القرار باختلاف الجنس.

4. الاقتراحات:

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد الاقتراحات وهي كما يلي:
العمل على الاهتمام بأبعاد الذكاء الوجداني لدى إداريين المستشفيات بمتليلي وذلك من خلال التدريب العملي الميداني.

1. العمل على عقد دورات تدريبية وورش تطبيقية لتدريب الإداريين على كيفية تطبيق أبعاد الذكاء الوجداني في مجال اتخاذ القرار
2. محاولة الاهتمام بأبعاد إدارة الانفعالات والمعرفة الانفعالية من أبعاد الذكاء الوجداني من خلال برامج عملية لتطبيقها لدى إداريين المستشفيات بمتليلي.

3. العمل على الاهتمام بالعوامل الشخصية والنفسية والإدارية لدى إداريين المستشفيات بمتليلي من اجل زيادة وعيهم بأهمية اكتساب مهارات الذكاء الوجداني.
4. محاولة عقد دورات تدريبية مكثفة لدى إداريين المستشفيات بمتليلي وخاصة حديث التعيين والذين خبرتهم اقل من خمس سنوات ،وذلك حتى يكتسبوا المهارات اللازمة لاتخاذ القرار خاصة في مجال العمل الذي يقومون به.

اقترح مواضيع للدراسة:

- لما كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعياً إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فان الباحثة يقترح ما يلي:
1. تبني تدريب إداريين المستشفيات بمتليلي أثناء الخدمة من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة و درس عمل تطبيقية حول كيفية تطبيق مهارات اتخاذ القرار و أثرها على النمو الوظيفي لهم.
 2. تصميم برامج تدريبية متخصصة حول الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار و الثبت من درجة صلاحيتها لاستخدامها في عملية التدريب تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور القائم في التربية وعلم النفس والإدارة والتخطيط الاستراتيجي.



قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

الكتب:

1. أبو حطب فؤاد (1996)، القدرات العقلية مكتبة الانجلوا المصرية، طبعة 5، القاهرة، مصر .
2. احمد سعد جلال(2008)، الاختبارات والمقاييس النفسية، الدار الدولية للنشر، طبعة 1، الإسكندرية، مصر .
3. باسم الحميري (2010)، مهارات إدارية (التفاوض، اتخاذ القرارات، إدارة الاجتماعات، تنظيم المؤتمرات، إدارة الوقت، إدارة الازمات)، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان.
4. بتول غالب الناهي، الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، العدد 19، جامعة البصرة /كلية الآداب.
5. بلعجوز حسين (2010)، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر .
6. خليل محمد العزاوي (2006)، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان
7. دانيال جولمان (2000)، الذكاء العاطفي، المجلس الوطني للثقافة والفنون و الآداب، ترجمة ليلى الجبالي، الكويت .
8. ريجي مصطفى، عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2007، الأردن.
9. زريق معروف، الأذكياء، دار الفكر المعاصر، ط1، 2002، لبنان، بيروت.
10. الزغلول، رافع والزغلول، عماد (2003)، علم النفس المعرفي، دار الشروق عمان .
11. السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن. 2000.
12. سامية خليل (2005) الذكاء الوجداني نماذج ومفاهيم وتطبيقات، دار الكتاب الحديث، طبعة 1، القاهرة .
13. سعاد جبر سعيد (2008)، الذكاء الانفعالي وسيكولوجية الطاقة اللامحدودة، عالم الكتاب الحديث، طبعة 1، الأردن.
14. سكارنة بلال خلف، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009، عمان، الأردن.
15. سلامة عبد العظيم وطه عبد العظيم حسين (2006) الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار الفكر، طبعة 1، عمان، الأردن .
16. السيد إبراهيم السمدوني (2007)، الذكاء الوجداني اسسه، تطبيقاته، وتنميته، دار الفكر، طبعة 1، عمان، الأردن.

17. السيد هناء ومحمود عواطف (2005)، الاعلام والسرة الريفية، دراسة لأثر الاعلام في اتخاذ القرار، الانجاب، دار العربي للنشر، القاهرة .
18. صفاء الاعسر -علاء الدين كفاي (2002)، الذكاء الوجداني، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة
19. عبد الله عماد (1996)، عملية اتخاذ القرار الشرطي، مكتبة الانجلوا مصرية، القاهرة .
20. عقيلي عمر، وصفي، (1996)، إدارة أصول واسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان
21. علاء عبد الرحمان محمد (2009)، الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الأطفال، دار الفكر، طبعة 1، عمان، الأردن .
22. فاطمة احمد الجاسم (2007)، الذكاء الناجح والقدرات التحليلية الإبداعية، دار النشر للطباعة والتوزيع جامعة الخليج العربي .
23. لعتي ياسر (2003)، الذكاء العاطفي، نضرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة، دار الفكر، دمشق، سورية .
24. مبيض مامون (2003)، الذكاء العاطفي والصحة النفسية، المكتب الإسلامي، الرياض، السعودية
25. محمود عبد الله محمد خوالدة، الذكاء العاطفي الذكاء الانتقالي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004 .
26. مشرفي، حسن علي (1997)، نظرية القرارات الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان .
27. معن محمود عياصرة (2007)، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان .
28. موسى شهرزاد، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بمركز الضبط، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010، عمان .
29. الهواري سيد (1997)، اتخاذ القرارات، تحليل المنهج العلمي مع الاهتمام بالتفكير الابتكاري، دار الجيل للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- رسائل علمية جامعية :
1. أسماء عبد اللات (2006)، فعالية برنامج تدريبي لتنمية الذكاء الانفعالي في التكيف الاكاديمي والاجتماعي وفي الاتجاهات نحو المدرسة لدى طلبة موهوبين في الأردن، أطروحة دكتوراة، كلية الدراسات التربوية العليا، عمان، الأردن .
2. بخاري نبيلة محمد (2007)، الذكاء الانفعالي وأساليب المعاملة الوالدية، والمستوى التعليمي للوالدين لدى عينة من طالبات جامعة طائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، كلية التربية، قسم علم النفس .

3. ذرة عبد الباري (1987)، اتخاذ القرارات ،أفكار أساسية ورقة عمل غير منشورة دائرة التعليم المستمر ،جامعة اليرموك ،الأردن
 4. العتري يوسف بن سطاتم سليم (2010)، الذكاء الانفعالي والسمات الشخصية لدى المنتكسين وغير المنتكسين على المخدرات ،رسالة دكتوراة غير منشورة ،جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الاجتماعية.
 - مجلات ومقالات:
 1. بشير معمريه (2007)، الذكاء الوجداني مفهوم جديد في علم النفس ،مجلة بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس ،الجزائر ،منشورات الخبر ،المجلد 3.
 2. بشير معمريه (2007)، بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس ،الجزء الثالث ،منشورات الخبر ، الجزائر .
 3. الدردير عبد المنعم احمد (2002)، الذكاء الانفعالي لدى طلاب الجامعة وعلاقته ببعض المتغيرات المعرفية والمزاجية ،مجلة دراسات تربوية واجتماعية ،كلية التربية بجامعة حلوان ،المجلد (8) والعدد .
 4. عبد العالي عجوة (2002)، الذكاء الانفعالي وعلاقته بكل من الذكاء المعرفي والعمر والتحصيل الدراسي والتوافق النفسي لدى طلاب الجامعة ،مجلة كلية التربية بالإسكندرية ،المجلد (13) العدد(1)ص250.
 5. عبد العظيم سليمان المصدر (2008)، الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة ،مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد (16) العدد (1).
 6. مصطفى عشوي (1994)، مدخل الى علم النفس المعاصر ،ديوان المطبوعات الجامعية ، طبعة 1، الجزائر.
 7. موسى شهر زاد (2010)، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط ، دار الصفاء ، عمان.
- المراجع الأجنبية:

1. Abraham.R (2000), the Rile of job control as moderator of emotional dissonance and emotional intelligence. Autcome relationships, journal of psychology. Vol 134-2.
2. Funnham. A. (2006) , Trait Emontional Intelligence and Happiness Social behavior and Personality. Vol.31.8.



الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم

أخي الموظف أختي الموظفة:

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس عمل وتنظيم يشرفني أن أضع أمامكم هذا الاستبيان متضمن بعض العبارات التي ترتبط بحياتك المهنية نرجو أن تجب عنها بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر عن رأيك، ونحيطكم علما أن ما ستدلون به سيحظى بسرية تامة ولا يستخدم إلا لأغراض علمية ونشكركم مسبقا عن تعاونكم معنا.

البيانات الشخصية:

السن:

أنثى

ذكر

الجنس:

الذكاء الوجداني

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	عند مباشرة مهامى مع الآخرين فأبى أكون على دراية تامة بحالى الانفعالية التى أمر بها					
2	عندما يفصح لى بعضهم عن أمر يؤرقه أشعر كما لو أنى أعيشه					
3	عندما يكلمنى أحدهم عما يشعر به أحاول تغيير موضوع الحديث					
4	لا أعرف كيف أقوم بتهدئة نفسى					
5	أثناء حديثى مع الآخرين أدرك إن كان لديهم شعورا يحاولون إخفاءه					
6	أستثير حماسى لتحقيق طموحاتى					
7	فى الأجواء المتوترة لا يكون لى أى دور					
8	أدرك الحالة الانفعالية للآخرين من نبرة أصواتهم					
9	أستفيد من شعورى بالقلق فى تخفيف نفسى					
10	أستطيع التعبير عن كل ما أشعر به					
11	أجد أفكارا مناسبة للتخفيف من حدة التوتر لدى الآخرين					
12	لا أستطيع التوقف عن التفكير فى مواقف مؤلمة تعرضت لها					
13	أدرك مسبقا أن مواقف معينة ستثير انفعالى					
14	أتمكن من خلق الشعور المطلوب لدى م نحولى					
15	عندما لا أنجح فى أمر ما أتخلى عن تكرار المحاولة					
16	لا أدرك أبى متوترا إلا بعد أن يلاحظ					

الملاحق

					الآخرون ذلك علي	
					أؤجل تحقيق بعض مطالب الآنية للوصول إلى أهدي	17
					أفهم متأخرا أن الآخري واقعون تحت تأثير انفعال ما.	18
					عند محاولتي خلق مناخ عمل إيجابي أتذكر المواقف السابقة المشحونة بالانفعالات	19
					قادر علي إدخال السرور علي الآخري	20
					يصعب علي وصف حقيقة ما يشعر به	21
					يصعب علي فهم ما يشعر به الآخرون	22
					أحافظ علي هدوئي أثناء محاولتي حل خلافاتي مع الآخري	23
					انفعالاتي تعيق استغلالي لكافة قدراتي	24
					في المواقف الصعبة أبذل جهدا للتحكم في انفعالاتي	25

اتخاذ القرار

ت	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	لدي القدرة على اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي الوظيفي					
2	أبني قرارتي بحسب الظرف الذي يعيش فيه					
3	أختار بديلا مناسباً من بين عدة بدائل لحل المشكلة					
4	أخطط بشكل واضح ومحدود لانجاز قرارتي					
5	أدفع عن القرار الذي أتخذه					
6	أميل إلى اتخاذ القرار الذي أتخذه					
7	أتحمل مسؤولية القرار الذي أتخذه					
8	من الصعب أغير قرارتي					
9	اتخذ قرارات مهمة في حياتي					
10	حينما أتخذ قرارا أعتقد بضرورة تأييد الآخرين لقرارتي					
11	أأخذ قرارتي بعد التأكد من المعلومات المتعلقة بها					
12	أأخذ القرار المناسب في الوقت المناسب					
13	القرارات الصحيحة لا أراجع عنها					
14	أقوم باتخاذ أي قرار في حدود الوقت المتاح					
15	أتبع خطوات منظمة في اتخاذ القرارات					
16	قرارتي تعتمد على فهمي لقدراتي في موضوع المشكلة					
17	أستطيع تحديد مزايا كل بديل من بدائل القرار وعيوبه					
18	أختار الفرصة المناسبة لاتخاذ القرار					

الملاحق

					لدية القدرة على تقييم نتائج قراراتي	19
					أستطيع اتخاذ القرار في المواقف الصعبة	20
					اجعل اتخاذ القرار ناتجا عن دراسة متأنية ومعلومات أكيدة	21
					أضع أمامي عدة خيارات كلها قابلة للتطبيق قبل اتخاذ القرار	22
					أضع أولويات للأهداف المراد اتخاذ قرار فيها	23
					أفكر في القرارات التي تتعلق بمهنة المستقبل	24