



جامعة آل البيت  
كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

الذكاء الانفعالي وأثره في سلوك اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ITS IMBACT ON DECISION TAKING  
BEHAVIOR AT PRIVATE UNIVERSITIES AT THE NORTH REGION - JORDAN

إعداد الطالبة

آية نصر مقابلة

بإشراف الأستاذ الدكتور

بهجت جوازنة

قُدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

م ٢٠١٩/٢٠١٨

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

**الذكاء الانفعالي وأثره في سلوك اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال -**

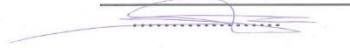

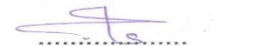

**الأردن**

**EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ITS IMPACT ON  
DECISION TAKING BEHAVIOR AT PRIVATE UNIVERSITIES  
AT THE NORTH REGION - JORDAN**

وأجيزت بتاريخ 2018/ 8 /5

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

	(مشرفاً رئيساً)	الدكتور بهجت عيد الجوارنة
	(عضواً)	الدكتور مرعي حسن بني خالد
	(عضواً)	الدكتور عبد الله مطر العظمت
	(عضواً خارجياً)	الدكتور نضال الصالحي

## إقرار وإلتزام

أنا الطالبة: أبة نصر يوسف مقابله

الرقم الجامعي: ١٦٧٠٥٠٢٠٣٥

التخصص: إدارة الأعمال

الكلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

أعلن بأنني قد إلتزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة

بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

الذكاء الانفعالي وأثره في سلوك اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية وأخلاقيات البحث العلمي المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح

العلمية، كما أنني بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات

علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو

تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها

وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في

القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

التوقيع:

التاريخ:

## التفويض

أنا آية نصر يوسف مقابله أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: ٢٠١٨/٨/٥

## الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار والاحترام.... إلى من علمني العطاء بدون انتظار..... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.... أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدى بها

اليوم وفي الغد وإلى الأبد...

\*\*\*والدي العزيز\*\*\*

إلى ملاكي في الحياة..... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.....

إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الجباب

\*\*\*أمي الحبيبة\*\*\*

إلى من دفعني إلى العلم وبهم ازداد افتخار..... إلى من هم أقرب إليّ من روحي

إلى من شاركني حزن الأم وبهم أستمد عزي وإصراري

\*\*\*إخواني وأخواتي\*\*\*

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تم الصالحات، وبفضله ومنه وكرمه يسر لعباده سبل العيش في هذه الدنيا، اللهم لك الحمد والشكر لما أنعمت علينا من نعمتك العظيمة، الحمد لله الذي منحني الإرادة والعزيمة لإنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا ونبينا محمد الصادق الأمين، وبعد،،،  
يسعدني ويشرفني أن أسجل عظيم شكري وإمتناني وتقديري بهذا الصرخ العلمي الكبير ممثلاً بكلية الإقتصاد، وأخص قسم إدارة الأعمال بأساتذته الأفاضل والعاملين فيه، حيث تلقيت تعليمي على أيادي هذه النخبة الخبرة.

ونخص بجزيل الشكر والإمتنان إلى من أضاء بعلمه عقل غيره وهدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه فأظهر بسماحته تواضع العلماء أستاذ الدكتور بهجت جوارنة المشرف على هذه الأطروحة.  
وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتي الأفاضل الدكتور مرعي بني خالد والدكتور عبد الله مطر العظمت والدكتور نزال الصالحي، لتقبلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم القيمة، فلهم مني كل الاحترام والتقدير.

الباحثة  
آية مقابلة

## قائمة المحتويات

د	التفويض	.....
هـ	الإهداء	.....
و	الشكر والتقدير	.....
ز	قائمة المحتويات	.....
ك	قائمة الجداول	.....
ن	قائمة الملاحق	.....
س	الملخص باللغة العربية	.....
١	الفصل الأول	.....
١	١,١ مقدمة	.....
٢	٢,١ مشكلة الدراسة وأسئلتها:	.....
٣	٣,١ أهداف الدراسة	.....
٤	٤,١ أهمية الدراسة:	.....
٤	٥,١ مخطط الدراسة:	.....
٥	٦,١ فرضيات البحث:	.....
٦	٧,١ التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:	.....
٧	الفصل الثاني الإطار النظري	.....
٧	١,٢ المقدمة:	.....
٨	٢,٢ أهمية الذكاء الانفعالي:	.....
٩	٣,٢ نظريات الذكاء الانفعالي:	.....
١٢	٤,٢ تطبيقات الذكاء الانفعالي:	.....
١٣	٥,٢ المبحث الثاني: اتخاذ القرار	.....
١٤	٦,٢ مفهوم اتخاذ القرار:	.....
١٤	٧,٢ المدارس العلمية لاتخاذ القرار:-	.....
١٥	٨,٢ نظريات اتخاذ القرار:-	.....

١٧.....	٩,٢ أساليب اتخاذ القرار: .....
١٩.....	١٠,٢ مراحل اتخاذ القرار حسب فريد مان (Freidman, ١٩٩٦): .....
١٩.....	١١,٢ أساليب اتخاذ القرار حسب فريدمان .....
٢٠.....	١٢,٢ أنواع القرارات .....
٢١.....	١٣,٢ العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات .....
٢٢.....	١٤,٢ خطوات اتخاذ القرار .....
٢٣.....	١٥,٢ أسس عملية اتخاذ القرار:- .....
٢٤.....	١٦,٢ معوقات اتخاذ القرار:- .....
٢٤.....	١٧,٢ تحسين عملية اتخاذ القرار:- .....
٢٥.....	١٨,٢ اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء الانفعالي .....
٢٦.....	١٩,٢ الذكاء الانفعالي واتخاذ القرار الإداري .....
٢٧.....	٢٠,٢ الدراسات السابقة .....
٢٧.....	٢١,٢ أولاً: الدراسة المتعلقة بالذكاء الانفعالي وعلاقته بمتغيرات أخرى: .....
٣١.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية: .....
٣٤.....	٢٢,٢ دراسات تناولت إتخاذ القرار: .....
٤٣.....	٢٣,٢ التعقيب على الدراسات السابقة: .....
٤٥.....	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات .....
٤٥.....	١,٣ منهج الدراسة .....
٤٥.....	٢,٣ مجتمع الدراسة وعينتها .....
٤٦.....	٣,٣ أدوات الدراسة .....
٤٦.....	٤,٣ أولاً. أداة مستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن .....
٤٦.....	٥,٣ دلالات صدق وثبات أداة الدراسة:- .....
٥٠.....	٦,٣ ثانياً. أداة مستوى اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن:- .....



٥١	دلالات صدق وثبات مقياس اتخاذ القرار.....
٥٤	٨,٣ إجراءات الدراسة:- .....
٥٥	٩,٣ متغيرات الدراسة:- .....
٥٦	١٠,٣ المعالجات الإحصائية:- .....
٥٦	للإجابة عن سؤال الدراسة الأول .....
٥٦	للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني.....
٥٦	للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث؛.....
٥٦	للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع؛.....
٥٦	للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس؛.....
٥٧	الفصل الرابع عرض النتائج.....
٥٧	١,٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .....
٦٠	٢,٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .....
٦٣	٣,٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث .....
٦٦	٤,٤ رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصّ على: .....
٧١	٤,٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع .....
٧١	٥,٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس .....
٧٥	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات .....
٧٥	١,٥ أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على: .....
٧٧	٢,٥ السؤال الثاني .....
٧٧	٣,٥ مناقشة نتائج السؤال الثالث .....
٨٠	٤,٥ مناقشة نتائج السؤال الرابع .....
٨١	٥,٥ مناقشة نتائج السؤال الخامس .....
٨٢	٦,٥ التوصيات .....
٨٣	قائمة المراجع والمصادر:.....

٨٣.....	المراجع العربية
٨٧.....	المراجع الأجنبية:
٩٢.....	قائمة الملاحق
١١٣.....	Abstract

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
٥٣	(١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها وفقاً للجامعة وللجنس وللعمر للمستوى التعليمي ولسنوات الخبرة وللوظيفة.
٥٥	(٢): قيم معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة الأولى وبالابعاد التي تتبع لها.
٥٨	(٣): قيم معاملات الارتباط بيرسون لعلاقة أداة الدراسة الأولى بالابعاد التابعة لها، ومعاملات الارتباط البينية أداة الدراسة الأولى.
٥٨	(٤): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة للذكاء الانفعالي والابعاد التابعة له.
٦٠	(٥): قيم معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بسلوكات أداة الدراسة الثانية.
٦٣	(٦): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لسلوكات أداة الدراسة الثانية.
٦٧	(٧): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للذكاء الانفعالي وللابعاد التابعة له لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن مرتبة تنازلياً.
٦٨	(٨): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوك اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن مرتبة تنازلياً.
٦٩	(٩): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التكيف التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن مرتبةً تنازلياً.
٦٩	(١٠): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إدارة الضغوط التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن مرتبةً تنازلياً.
٧٠	(١١): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الكفاءة الشخصية التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن مرتبةً تنازلياً.
٧١	(١٢): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن مرتبةً تنازلياً.
٧١	(١٣): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التروي التابع لسلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن مرتبةً تنازلياً.
٧٢	(١٤): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التسرع التابع لسلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن مرتبةً تنازلياً.

- ٧٣ : (١٥) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التردد التابع لسلوكيات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن مرتبةً تنازلياً.
- ٧٤ : (١٦) قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة أبعاد الذكاء الانفعالي بسلوكيات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن
- ٧٤ : (١٧) نتائج اختبار الفرضيات الانحدارية وفقاً لأسلوب الخطوة في إدخال المتنبئات إلى النماذج التنبؤية ومعاملات الارتباط المتعددة لها ومقدار التباين المُفسَّر الذي أسهمت به..
- ٧٦ : (١٨) معاملات الانحدار اللامعيارية والمعيارية للمتنبئات بالمتنبأ بها لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن.
- ٧٧ : (١٩) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للذكاء الانفعالي وللأبعاد التابعة له لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجنس وللعمر وللمستوى التعليمي وللسنوات الخبرة وللوظيفة.
- ٧٨ : (٢٠) نتائج تحليل التباين الخماسي -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجنس وللعمر وللمستوى التعليمي وللسنوات الخبرة وللوظيفة.
- ٧٩ : (٢١) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة بين الأوساط الحسابية للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للمستوى التعليمي.
- ٨٠ : (٢٢) نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية لأبعاد الذكاء الانفعالي مجتمعاً لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجنس وللعمر وللمستوى التعليمي وللسنوات الخبرة وللوظيفة.
- ٨٠ : (٢٣) نتائج تحليل التباين الخماسي -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية لأبعاد الذكاء الانفعالي كلاً على حدة لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجنس وللعمر وللمستوى التعليمي وللسنوات الخبرة وللوظيفة

- ٨١ (٢٤): نتائج اختبار جيمس-هويلل للمقارنات البعدية المتعددة بين الأوساط الحسائية لبعد الكفاءة الاجتماعية التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للعمر.
- ٨٢ (٢٥): نتائج اختبار جيمس-هويلل للمقارنات البعدية المتعددة بين الأوساط الحسائية لبعد الكفاءة الاجتماعية التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للعمر.
- ٨٢ (٢٦): الأوساط الحسائية والانحرافات المعيارية لسلوكيات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجامعة وللجنس وللعمر وللمستوى التعليمي ولسنوات الخبرة وللوظيفة.
- ٨٣ (٢٧): نتائج تحليل التباين الخماسي -دون تفاعل- بين الأوساط الحسائية لسلوكيات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجنس وللعمر وللمستوى التعليمي ولسنوات الخبرة وللوظيفة
- ٨٥ (٢٨): نتائج اختبار شيففيه للمقارنات البعدية المتعددة بين الأوساط الحسائية لسلوك التردد في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للمستوى التعليمي.
- ٨٥ (٢٩): نتائج اختبار شيففيه للمقارنات البعدية المتعددة بين الأوساط الحسائية لسلوك التردد في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً لسنوات الخبرة

## قائمة الملحق

الصفحة	اسم الملحق
١٠٨	(أ): الاستبانة بصورتها الأولية لمقياس اتخاذ القرار
١١٣	(أ): الاستبانة بصورتها الأولية لمقياس الذكاء الانفعالي
١١٦	(ج): قائمة أسماء المحكمين
١١٧	(د) الاستبانة بصورتها النهائية لمقياس الذكاء الانفعالي
١١٩	(هـ): الاستبانة بصورتها النهائية لمقياس اتخاذ القرار
١٢١	(ي): كتب تسهيل المهمة

الذكاء الانفعالي وأثره في سلوك اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن

إعداد الطالبة:

آية نصر مقابلة

إشراف الأستاذ الدكتور:

بهجت عيد الجوازنة

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الذكاء الانفعالي وأثره على سلوك اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن. تكون مجتمع الدراسة من (٢١٢) قائداً إدارياً، حيث تم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة بالمسح الشامل. ولقد تم استخدام مقياس الذكاء الانفعالي لبار - أون (Bar - on, ٢٠٠٠) ومقياس اتخاذ القرار ملحم (٢٠١٣). وقد كشفت نتائج الدراسة أن الذكاء الانفعالي للقادة الإداريين جاء مرتفعاً، وإن سلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين قد جاءت وفقاً للترتيب التالي: التروي في المرتبة الأولى، والتسرع في المرتبة الثانية وضمن مستوى "متوسط" لكل منهما، ثم التردد في المرتبة الثالثة ضمن مستوى "منخفض". ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) على أبعاد الذكاء الانفعالي مجتمعة تعزى للمستوى التعليمي والعمر والخبرة، كما أشارت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائية لسلوكي "التسرع والتروي" في إتخاذ القرار لدى القادة الإداريين يعزى للجنس ومستوى التعليمي وسنوات الخبرة، ووجود فروق دالة إحصائية لسلوك "التردد" في إتخاذ القرار يعزى للجنس، ووجود فروق دالة إحصائية على سلوك اتخاذ القرار "التردد" تعزى لمستوى التعليمي والخبرة.

كما أشارت النتائج أن الذكاء الانفعالي فسر ما مقداره ٢٧,٨٤% على سلوك التروي في إتخاذ القرار، و ٢٣,٦٣% على سلوك التسرع، وفسر ١٩,٣٨% على سلوك التردد في إتخاذ القرار. وتوصي الباحثة بالتركيز على استخدام مهارات الذكاء الانفعالي عند عملية اختيار القادة الإداريين في الجامعات الخاصة حتى يكونوا قادرين على اتخاذ القرار الفعال، وهذا ما يولد انتماء لدى القادة الإداريين ويحفزهم على العمل بفاعلية أكثر.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الانفعالي، سلوك اتخاذ القرار، الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن

## الفصل الأول

### ١,١ مقدمة

يشهد العالم المعاصر سلسلة من التغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمية والمعرفية بشكل متسارع وملمووس، لم يشهدها أية حقبة سابقة من تاريخ البشرية حتى أصبح هذا العصر يوصف بعصر التفجر المعرفي والتكنولوجي. على الرغم من الانفجار المعرفي إلا أنه لم يتم الوصول إلى كل العلاقات الكامنة خلق كثير من الظواهر والمشكلات والعوامل المتداخلة المؤثرة إيجابياً أو سلبياً فيها. وينظر إلى الذكاء الانفعالي على قدر كبير من الأهمية، خصوصاً للقادة الإداريين من أجل النجاح في اتخاذ القرارات المناسبة، كما أن الذكاء الانفعالي مهم على الصعيد الشخصي والاجتماعي والمهني للقادة الإداريين، مما يبرز الحاجة إلى دراسته للكشف عن أثره على سلوك اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، والتي لم تغطيها البحوث السابقة بشكل جيد من وجهة نظر الباحثة.

وتعد نظرية الذكاء الانفعالي إحدى النظريات الحديثة، التي ظهرت لتتنبه أصحاب نظريات الذكاء للدور الكبير الذي يلعبه النظام الإنفعالي في النظام المعرفي للقدرات البشرية، ولتحدي المداخل التقليدية في مجال الانفعالات والتي نظرت إلى الانفعالات بوصفها معيقة للنشاط المعرفي، وأن الانفعالات والذكاء مجالان منفصلان (Mayer, ٢٠٠١). (a).

إن النظرة الحديثة للانفعال تعرف بأهميته المتزايدة في حياة الإنسان، وبأنه ليس عمليات منفصلة عن عمليات التفكير لدى الإنسان، بل هي عمليات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، ولذلك يشكل الانفعال مصدراً فريداً للمعلومات لدى الأفراد حول بيئتهم المحيطة بهم، وتلك المعلومات تشكل أفكارهم وأفعالهم ومشاعرهم المتعاقبة (Salovey, et al, ٢٠٠١). (c).

حيث بينت الدراسات أن هامش التطوير في الذكاء الانفعالي أوسع بكثير من هامش التطوير في الذكاء العقلي، والذكاء الانفعالي لا يعني أن تكون لطيفاً في كل الأوقات، وقد توصل العلماء إلى تعريف شامل للذكاء الانفعالي على أنه القدرة على فهم الانفعالات ومعرفتها والتميز بينهما وضبطها والتعامل معها بإيجابية، وقد أصبح الذكاء الانفعالي اليوم جزءاً مهماً من فلسفة أي مؤسسة في تدريب أفرادها، لأنه يُعَلِّم الناس كيف يعملون معاً للوصول إلى هدف مشترك.

وقد أصبحت كل مهنة تحتاج إلى جانب من جوانب الذكاء الانفعالي أكثر من الجوانب الأخرى، والإرتقاء في جانب يؤدي إلى الإرتقاء في الجوانب الأخرى، حيث يوجد في الذكاء الانفعالي نقطة انطلاق إذا وصل إليها الإنسان، إرتفع أداؤه بشكل هائل، فعند اتخاذ قرار ما تدخل عوامل غير الحسابات في ذلك، كإرتياحك للأشخاص الذين تعمل معهم، ومدى ثققتك بهم، وهذه العوامل لا تُقاس بالأرقام والمعلومات. (الخضر، ٢٠٠٦)

كما أن الأفراد الأذكياء انفعالياً أكثر وعياً بمشاعرهم الخاصة ومشاعر الآخرين، وأكثر انفتاحاً على الجوانب الإيجابية والسلبية لخبراتهم الداخلية، مما يؤدي إلى تنظيم فعال للانفعال في ذواتهم ولدى الآخرين (Mayer, et al, ٢٠٠٠). (a).



ومن جهة أخرى يعد مفهوم صنع القرار من المفاهيم التي ظهرت حديثاً ضمن أدبيات علم النفس، ويلاحظ أن الموضوعات ذات الصلة بهذا المفهوم مثل عمليتي الحكم وحل المشكلات قد درست من خلال مداخل متعددة، إلا أنه وبدلاً من أن تسفر عن إمارة اللثام عن هذا المفهوم نجد أنها قد أدت إلى زيادة الغموض واللبس بين المشتغلين بعلم النفس (محمود، ٢٠٠٢).

وفي القرن العشرين أكدت العديد من الدراسات أن الذكاء لا يقتصر على المجالات المعرفية التقليدية من لغة ورياضيات بل له تأثير كبير على جوانب عدة من الشخصية، وعلى مهارات الفرد وأهم هذه المهارات هي مهارة اتخاذ القرار، فأى كيان بشري سواء كان فرداً أو جماعة أو منظمة له أهداف يتم العمل على تحقيقها والوصول إليها، وعند النظر في أي مسعى إتجاه هذه الأهداف نلاحظ أن هذا المسعى مقتصر أن يكون أكثر من مجرد سلسلة متلاحقة من القرارات التي تختلف في مستواها ونوعيتها حسب الموقف الذي سيتم مواجهته، ومما دفع البعض للقول أنه طالما وجد الإنسان، أمام موقف عليه أن يكون ردة فعل نحوه وهو بهذا يجد نفسه أمام عملية قرار وبالتالي تكون عملية اتخاذ القرار هي جوهر الحياة بجميع مجالاتها (زيتون، ٢٠٠٤).

ويتفق كثير من المختصين على أن حل كثير من المشكلات الإدارية والاجتماعية والإقتصادية يكمن في اتخاذ القرارات الرشيدة والتي تتطلب أن يكون عند متخذ القرار قدراً من الذكاء الانفعالي.

وإن صناعة القرار هي سلسلة من السلوكيات التي يقوم بها الفرد وتؤدي إلى اختيار البديل الأفضل لمواجهة موقف ما أو الخروج من وضع معين (الدردي، ٢٠٠٦). أما عملية اتخاذ القرار فهي الجزء المهم من مراحل صنع القرار، وإحدى وظائفه الرئيسية، وليست معنى بديل لصنع القرار، فمرحلة اتخاذ القرار يعبر عنها بانها خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة والطريقة التي يتم اختيارها لحل المشكلة.

## ٢,١ مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد العناصر البشرية في أي مؤسسة وخاصة القادة الإداريين اللبنة الأساسية للقيام بالمهام وتحسين الأداء وتطوره، تعمل المؤسسات والمنظمات اليوم في ظل عالم سريع التغير والتطور يحتاج إلى قادة قادرين على السير بالمؤسسات قدماً لمواجهة هذه التحديات، وتطوير أداء العاملين والارتقاء بهم، وبما أن عملية اتخاذ القرار عملية معقدة جداً وتتطلب عمل منسجم لجميع العمليات الإدراكية والنفسية لتطوير قدرة الفرد على تقدير الحقيقة للوصول إلى القرارات الصحيحة في ضوء المعلومات المتاحة.

وكما أشار بعض الباحثين (قطامي، ٢٠١٠، Bansuk, ٢٠٠٥) الذين اهتموا بدراسة القدرة على اتخاذ القرار إلى وجود ضعف واضح لدى الأفراد بشكل عام في هذه القدرة، بسبب عدم امتلاكهم لأدوات ومفاتيح مهارة اتخاذ القرار بناءً على بيانات تكون في العادة غير كاملة بل مشوهة في بعض عناصرها بحيث يكون من الصعب التأكد من النتائج المترتبة على اتخاذ القرار. ووجود عوامل عديدة تؤثر في عملية إتخاذ القرار، وبسبب عدم الوضوح في تحديد أثر الذكاء

الانفعالي على سلوك اتخاذ القرار، بالرغم قيام بعض الدراسات في موضوع الذكاء الانفعالي في مكان العمل، إلا أنه لا يوجد دراسات سابقة تناولت هذا المفهوم وعلاقته باتخاذ القرار وخصوصاً في الجامعات الخاصة في - حدود علم الباحثة-، وبناءً عليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الكشف عن مستوى الذكاء الانفعالي وأثره في سلوك اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال، وتحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما مستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن؟
- ٢- ما مستوى سلوكيات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن؟
- ٣- ما القدرة التنبؤية للذكاء الانفعالي بسلوكيات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن؟

٤- هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين إجابات المبحوثين للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن تعزى للجامعة وللجنس وللعمر وللمستوى التعليمي ولسنوات الخبرة وللوظيفة؟

٥- هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين إجابات المبحوثين لسلوكيات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن تعزى للجامعة وللجنس وللعمر وللمستوى التعليمي ولسنوات الخبرة وللوظيفة؟

### ٣,١ أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

- ١- بيان أثر الذكاء الانفعالي في سلوك اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة.
- ٢- التعرف على مستوى الذكاء الانفعالي تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، العمر، والوظيفة).
- ٣- التعرف على مستوى اتخاذ القرار تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، العمر، والوظيفة).
٤. تقديم التوصيات المستنبطة من نتائج الدراسة والتي يمكن أن تساهم في تعزيز مستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة والمديرين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال ممن يساعدهم في اتخاذ القرارات السليمة وحل المشكلات التي تواجههم.

## ٤,١ أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الذكاء الانفعالي في حياتنا العامة أو الخاصة في كونه يشكل استعداداً رئيسياً أو قدرة مسيطرة تؤثر بقوة على عمل قدراتنا الأخرى، كما ترجع أهميته الأخرى أيضاً إلى كونه فناً من فنون إدارة الانفعالات، والانفعالات بطبيعة الحال تؤثر على اتخاذ القرار.

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تتصدى لدراسته، حيث أنها تسعى لدراسة الذكاء الانفعالي وأثره في سلوك اتخاذ القرار لدى عينة من القادة والإداريين في الجامعات الخاصة، ولا شك أن هذا الموضوع ينطوي على أهمية كبيرة سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.

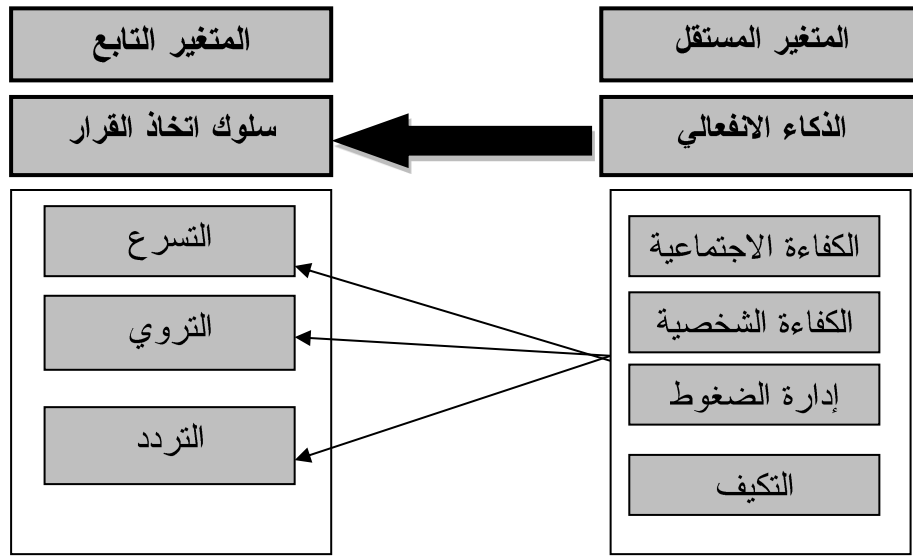
الأهمية النظرية: تكمن أهميته في أنه يتناول أحد الموضوعات الحديثة التي تواكب الاهتمام المتزايد في الذكاء الانفعالي، وهو موضوع حديث نسبياً وله تأثيراته على الشخصية وعلى سلوك اتخاذ القرار. وتعود أهميتها لتناولها عملية اتخاذ القرار التي تعد من الأنشطة الأساسية في حياتنا المعاصرة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وقد أدت التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية إلى ظهور مواقف تتطلب من الأفراد اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بإعمالهم وعلاقاتهم وحياتهم الأسرية.

الأهمية العملية: سوف توجه نتائج الدراسة اهتمام القائمين بشؤون الموظفين الإداريين والأكاديميين في الجامعات الخاصة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الانفعالي واتخاذ القرار وحل المشكلات لدى القادة والمديرين، وبالتالي انعكاس ذلك على حسن أدائهم لأعمالهم باعتبار أن الذكاء الانفعالي أحد أبعاد الذكاء الإنساني وهو المسؤول عن قدرة الفرد على إدارة انفعالاته ومشاعره وعلاقته بالآخرين وفعاليتهم الإدارية، وتعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها ستفتح المجال أمام الباحثين في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية للبحث أكثر في مفهوم الذكاء الانفعالي وإثره على اتخاذ القرار.

## ٥,١ مخطط الدراسة:

يتكون مخطط الدراسة من المتغير المستقل (الذكاء الانفعالي)، وقد حددت الباحثة أبعاد المتغير المستقل بأربعة أبعاد تتمثل في: بُعد الكفاءة الشخصية، وبُعد الكفاءة الاجتماعية، وبُعد إدارة الضغوط، وبُعد التكيف، حيث تم الاعتماد في تحديد هذه الأبعاد على دراسة اليوسف (٢٠١٣)، والجندي (٢٠٠٦).

وحددت الباحثة أبعاد المتغير التابع (سلوك اتخاذ القرار)، بثلاثة أبعاد تتمثل: بُعد التروي، بُعد التسرع، وبُعد التردد، واعتمدت الباحثة في اختياره لهذه الأبعاد على دراسة الملحم (٢٠١٣)، والمنصور (٢٠٠٨).



الشكل (١): أنموذج الدراسة

#### ٦,١ فرضيات البحث:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لعناصر الذكاء الانفعالي

في سلوك اتخاذ القرار للقادة الإداريين في الجامعات الخاصة.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للكفاءة الشخصية في سلوك اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للكفاءة الاجتماعية في سلوك اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإدارة الضغوط في سلوك اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتكيف في سلوك اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين إجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الانفعالي في سلوك اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والوظيفة).

#### ٧,١ التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تعريف الذكاء الانفعالي: هو قدرة الفرد على إدراك وفهم وتنظيم الانفعالات والمشاعر الذاتية والحالات ومشاعر الآخرين.

التعريف الإجرائي: هي الدرجة التي يحصل عليها القائد الإداري على مقياس الذكاء الانفعالي المستخدم في هذه الدراسة (Bar - on, ٢٠٠٠).

الكفاءة الشخصية: تشير إلى الوعي الذاتي الانفعالي من خلال القدرة على معرفة وإدراك الذات وفهمها والتعبير عن المشاعر والأفكار والمعتقدات، والدفاع عن الحقوق بأسلوب بناء والعمل على تحقيق الذات من خلال إدراك الإمكانيات الشخصية الكامنة والعمل على تطور القدرات والمواهب. وتعرف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها القائد الإداري على مقياس الذكاء الانفعالي.

الكفاءة الاجتماعية: يتمثل هذا البعد في القدرة على التقمص العاطفي عن طريق فهم وإدراك المشاعر الآخرين وتقديرها وتقبلها كما هي، وتحمل المسؤولية الاجتماعية من خلال إظهار التعاون تجاه الآخرين. وتعرف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها القائد الإداري على مقياس الذكاء الانفعالي.

إدارة الضغوط: يتمثل بقدرة الفرد على تحمل وإدارة الضغوط والتكيف معها بفعالية كبيرة وضبط المشاعر والعواطف، وعدم الشعور بالإحباط، ومواجهة المتغيرات بهدوء أعصاب عن طريق التكيف معها بشكل إيجابي وفعال. وتعرف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها القائد الإداري على مقياس الذكاء الانفعالي.

التكيف: يتمثل في قدرة الفرد على النجاح في مواكبة الظروف والمتطلبات والتكيف معها من خلال زيادة مهاراته ومرونتها في التعامل مع الآخرين، واستنباط المشكلات بمنطقية ومهارة، وتطبيق الحلول الفعالة لها واتخاذ القرارات المناسبة تجاهها. وتعرف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها القائد الإداري على مقياس الذكاء الانفعالي.

تعريف اتخاذ القرار: عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل من أجل الوصول إلى هدف محدد أو حل مشكلة ما.

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها القائد الإداري على مقياس اتخاذ القرار المستخدم في هذه الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

١,٢ المقدمة:

#### المبحث الأول: الذكاء الانفعالي:

في نهاية الثمانينات ظهرت نظريات حديثة في الذكاء حلت محل النظريات القديمة، وأحياناً كانت عبارة عن تطوير أو إضافات لتلك النظريات، وبعبارة أخرى، نجد أن حل نظرية من تلك النظريات تم تحديثها لتناسب المفاهيم الجديدة التي تظهر بين فترة وأخرى، ولتناسب الاكتشافات التي توالى في بداية التسعينيات نحو مفهوم النفس البشرية والعلاقات الاجتماعية وإدارة الذات، ومن تلك النظريات وأهمها نظرية الذكاء المتعدد التي أظهرت على يد جاردنر (gardner) عام ١٩٨٣ التي فتحت المجال لنظريات أخرى مثل نظرية الذكاء الانفعالي والتي كانت تمثل جهداً كلاً من بار - أون (Bar - on) عام ١٩٨٨، وجهود العالمان مايروسالوفي (Salovey & Mayer, ١٩٩٠).

ثم بعد ذلك تناولها جولمان (Golman) عام ١٩٩٥، وأظهر تلك النظرية للعالم بشكل جيد، ومن ثم توالى اهتمامات الباحثين بهذه النظرية الجديدة (محمود وآخرون، ٢٠٠٤: ٥٧).

ولقد حظي مفهوم الذكاء الانفعالي في العقدين الآخرين بأهمية بالغة، حيث يعد الذكاء الانفعالي من المفاهيم النفسية الحديثة، فقد تناولته كثير من الدراسات والأبحاث التربوية والنفسية والاجتماعية بالدراسات والبحث، وهذا يعني أن النظرة الحديثة للجانب الانفعالي تعترف بأهميته المتزايدة في حياة الإنسان وبأنه عملية غير منفصلة عن التفكير، بل إن الانفعال والتفكير عمليتان متفاعلتان ومتداخلتان.

وتعد بداية التسعينيات من القرن الماضي بداية ظهور واستخدام مفهوم الذكاء الانفعالي بشكل واضح، فقد لاحظ علماء النفس أن نجاح الإنسان وسعادته لا يتوقفان فقط على ذكائه العقلي بل لابد من توافر بعض الصفات والمهارات لدى الأشخاص بحيث تمكنهم من تحقيق أكبر قدر من التكيف والسعادة، وقد أشاروا إلى هذا النوع من الذكاء (بالذكاء الانفعالي) (العتيبي، ٢٠٠٣).

وكان أول من قدم مفهوم الذكاء الانفعالي إلى التراث السيكلوجي هو جرينسبان (Greenspan) في العام (١٩٨٩)، وذلك عندما حاول تقديم نموذج موحد للذكاء الانفعالي في ضوء نظرية بياجيه للنمو المعرفي، ونظريات التحليل النفسي، والتعلم الانفعالي. ثم قام ماير وسالوفي بنشر مقالة بعنوان "الذكاء في الذكاء الانفعالي" حيث أشارا في هذه المقالة إلى أن الذكاء الانفعالي هو نوع من الذكاء الاجتماعي، وأهم وظائفه إرشاد التفكير، وتحديد القدرات التي تسهم في حل المشكلات (عثمان ورزق، ٢٠٠١)، (Mayer & Salovey, ١٩٩٠).

ويرى جولمان (Golman, ١٩٩٨) أن مفهوم الذكاء الانفعالي يبنى على مفهوم هوارد جاردنر (Howard Gardener) للذكاءات المتعددة، وخاصة الذكاء البينشخصي والذكاء الشخصي، أي معرفة الذات.

ولقد قدم العالم جاردنر (Gardner, ١٩٨٣) رؤية جديدة لمفهوم الذكاء منتقداً النظريات التقليدية في الذكاء، حينما طور نظريته في الذكاءات المتعددة (Multiple intelligences) فكان له الدور الرئيسي- في إثارة الاهتمام بالذكاء الانفعالي في علم النفس، حيث تضمن نموذجه للذكاء المتعدد نوعين من الذكاء هما: الذكاء الشخصي (Interpersonal)، والذكاء الاجتماعي (Interpersonal).

وقام (Bar - on, ١٩٨٨). بالمحاولة الأولى لقياس الذكاء الانفعالي، وكان أول من استخدم مصطلح معامل الذكاء الانفعالي (Ea) (Emotioal quotient)، وذلك قبل شيوع مصطلح الذكاء الانفعالي golman&cheriss, (٢٠٠٠).

وعرفا ماير وسالوفي (Mayer & Salovey, ١٩٩٧) الذكاء الانفعالي بأنه: "القدرة على فهم وتنظيم الانفعالات لتطوير النمو الانفعالي والعقلي وتسهيل التفكير"

أما بار - أون (Bar - On, ١٩٩٧, ٢٢) فعرف الذكاء الانفعالي بأنه: "مجموعة من القدرات الانفعالية الشخصية التي تؤثر في القدرات الكلية للشخص ليتكيف مع متطلبات وضغوط الحياة".

من خلال مطالعة ما ورد حول الذكاء الانفعالي يمكن ملاحظة ما يلي:

- يعد مفهوم الذكاء الانفعالي مفهوم هام في الميادين النفسية وما زال قيد الدراسة والبحث لذا فإنه لم يرد له تعريف محدد يجمع عليه الباحثون.

- إن مفهوم الذكاء الانفعالي يتشكل من خلال التفاعل بين النظام المعرفي والنظام والانفعالي، ولصعوبة تحديد مستوى التداخل بين النظامين من قبل الباحثون فإنه لم يرد في التعريفات السابقة محددات معرفية ومحددات انفعالية تجمع عليها التعريفات السابقة..

- تتجه بعض التعريفات إلى اعتبار الذكاء الانفعالي بأنه مجموعة من القدرات العقلية المختلفة المتمثلة في تحديد وإدراك وملاحظة وفهم وتنظيم الانفعالات، بينما تشير تعريفات أخرى إلى اعتبار الذكاء الانفعالي بأنه مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد.

وتعرف الباحثة مفهوم الذكاء الانفعالي في هذه الدراسة كما عرفه بار - أون (١٩٩٧) بأنه: مجموعة من

القدرات الانفعالية - الشخصية التي تؤثر في القدرات الكلية للشخص ليتكيف مع متطلبات وضغوط الحياة

٢,٢ أهمية الذكاء الانفعالي:

إن تزايد الاهتمام بدراسة الذكاء الانفعالي يعد من المؤثرات على أهميته، كما أن أهم الأسباب الداعية للاهتمام به دوره كطاقة تؤثر بشدة بجميع القدرات والمهارات اللازمة للتغلب على صعوبات الحياة، ويؤثر بشكل مباشر في التعلم الإنساني. (الأعسر، كفاي، ٢٠٠٠).

ويمكن استخدام الانفعالات للتنبؤ بالنجاح المهني اعتماداً على العلاقات بين الأفراد، وللإستفادة من الذكاء الانفعالي ينبغي على الأفراد، أن يفهموا انفعالاتهم ومشاعرهم لتكون لديهم القدرة على فهم مشاعر الآخرين وانفعالاتهم (Clarrochi, forgas & mayer, ٢٠٠١).

وتبرز أهمية الذكاء الانفعالي في حياة الأفراد وكما أشارت نتائج بعض الدراسات بالآتي:

١- يعتبر الذكاء الانفعالي مفهوم عصري حديث، ولكن وجد له تأثير واضح على مجرى سير حياة الإنسان، وتأثير مهم في طريقة تفكيره وعلاقته وانفعالاته، فهناك قاسم مشترك بين الانفعال والتفكير وتعاون فيما بينها لإتاحة الفرصة للإنسان لاتخاذ القرارات الصحيحة والتفكير بشكل سليم (أبو رياش وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٨٠-٢٨١).

٢- وتكمن أهمية الذكاء الانفعالي خصوصاً ونحن في بداية الألفية الثالثة حيث نجد المجتمع يواجه العديد من المشكلات المتعلقة بالمجال السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي، والإداري وما له من تأثير على الموظفين والعاملين من سوء التكيف مع الظروف البيئية التي تحيط بهم أثناء العمل. (Pfeiffer & steven, ٢٠٠١: ١٣٨-١٤٢).

٣- إن القدرة على السيطرة على العواطف والانفعالات هي أساس الإرادة وأساس الشخصية الناجحة، وإدارة الانفعالات هي تحدٍ وحاجة ملحة بنفس الوقت، فهناك أشخاص يتمتعون بمستوى ذكاء مرتفع ولكن لا يستطيعون تيسير حياتهم بشكل جيد نتيجة عدم سيطرته على انفعالاته ودوافعه الجامحة (خوالدة، ٢٠٠٤: ٤٤).

٤- تعتبر الانفعالات جانباً أساسياً من جوانب السلوك الإنساني، وهي ذات تأثير كبير على حياة الإنسان وشخصيته وتختلف باختلاف شخصية الفرد وسلوكه والبيئة التي يعيش فيها، فالذكاء الانفعالي هو المفتاح الجديد للنجاح في الحياة. (خوالدة، ٢٠٠٤، ٢٦-٢٧).

٥- الأفراد الذي يدركون مشاعرهم وانفعالاتهم بصورة دقيقة يتعاملون مع الموضوعات الانفعالية بصورة أفضل، والقدرة على التكيف مع المتطلبات البيئية المحيطة والتعامل مع ضغوطها، من خلال إدارتهم لمشاعرهم وانفعالاتهم. (الخضر وآخرون، ٢٠٠٧: ١٨).

٦- وتشير بعض الدراسات في مجال الذكاء الانفعالي إلى إنه يرتبط إيجابياً مع مجموعة من المتغيرات المرغوبة شخصياً واجتماعياً، فالذكاء الانفعالي يرتبط إيجابياً بالرضا عن الحياة، وبجودة العلاقات الاجتماعية للفرد، والعلاقات الإيجابية مع الأصدقاء (SJobery & Engle, ٢٠٠٥).

٧- والذكاء الانفعالي هو قاعدة الكفاءة الانفعالية، والتي أسسها الأفراد الأكثر ذكاءً انفعالياً ولديهم قدرة أكبر على تنمية مهاراتهم وكفاياتهم في مختلف المجالات الحياتية.

٣,٢ نظريات الذكاء الانفعالي:

هناك العديد من النظريات التي تناولت تفسير الذكاء الانفعالي ومنها:

أولاً: نظرية ماير وسالوفي (Mayer & Salovey):

بدأ كل من ماير و سالوفي (Mayer & Salovey, ١٩٩٧) بالاهتمام بمفهوم الذكاء الانفعالي منذ عام (١٩٩٠)، وذلك من خلال إعادة تقييم نظريتهما في الذكاء الإنفعالي، معتمدين على نتائج الدراسات التي أجريت عليها، حيث وجد أن تصورهما الأول يتضمن بعض المؤشرات على ارتباط هذه النظرية بسمات الشخصية، بالإضافة إلى تعريفهما



السابق للذكاء الانفعالي، الذي اهتم بإدراك الانفعالات وتنظيمها، ولم يتطرق إلى استخدام الانفعالات في تسهيل التفكير مما أفرغ النظرية من مضمونها الأساسي وسعيًا لإبقاء الذكاء الانفعالي ضمن دائرة مفهوم الذكاء، وأعاد تعريف الذكاء الانفعالي، بحيث يجمع التعريف الجديد بين فكرتين هما: أن الانفعالات تجعل التفكير أكثر ذكاءً وأن التفكير هو ذكاء الانفعالات، وبذلك أصبح التصور الجديد للذكاء الانفعالي، كقدرة عقلية يتكون من أربع قدرات رئيسة، يتفرع عنها قدرات فرعية (حسين، حسين، ٢٠٠٧) هي:

البعد الأول: إدراك الانفعالات وتنظيمها والتعبير عنها: ويتعلق بدقة تحديد الانفعالات، والمقدرة الانفعالية، فهو معنى القدرة على إدراك الانفعالات الذاتية وانفعالات الآخرين، والقدرة على التعبير عنها بدقة وتمييز الانفعالات الصادقة من الكاذبة.

البعد الثاني: استخدام الانفعالات لتسهيل التفكير: وتتمثل في القدرة على توليد واستخدام الانفعالات والتي يتم من خلالها نقل المشاعر والأحاسيس وتوظيفها في عمليات معرفية أخرى مثل: توجيه الانتباه إلى المعلومات المهمة، وإنتاج الانفعالات التي تساعد على إصدار الأحكام وتوليدها، والمرونة الانفعالية التي تساعد في تناول وجهات النظر المتعددة.

البعد الثالث: فهم الانفعالات وتحليلها (توظيف المعرفة الانفعالية): ويتمثل في القدرة على فهم المعلومات الانفعالية وكيفية ترابطها وتكاملها، والعمل على تحليلها من أجل تقدير معاني تلك الانفعالات، والمعرفة الانفعالية، وإدراك العلاقة بينها، وتفسير وشرح المعاني التي تعبر عنها الانفعالات، بالإضافة إلى فهم الانفعالات المعقدة والمركبة.

البعد الرابع: التنظيم التأملي للانفعالات لتعزيز النمو الانفعالي والمعرفي: ويتضمن القدرة على الانفتاح على المشاعر وتحديدها وتمييزها لدى الذات ولدى الآخرين، والقدرة على تحديد الانفعالات التي يمكن الاندماج بها من تلك التي يمكن تجنبها، والقدرة الانفعالات في الذات والآخرين، والتنظيم المدرك والواعي للانفعالات.

ثانياً: نظرية بار - أون (Bar - on)

توصل بار - أون (Bar - on, ٢٠٠٠) إلى واحد من أهم المقاييس المستخدمة لتقييم الذكاء الانفعالي معتمداً على مفهوم نسبة الذكاء الانفعالي. وتشير نظرية بار - أون إلى مجموعة من القدرات الانفعالية بين الفرد وبين الآخرين، والتي تؤثر في القدرات العقلية للشخص ليستطيع التكيف مع الضغوطات المحيطة، وحسب هذه النظرية فإن الأذكاء انفعالياً هم أولئك الأفراد القادرون على التعرف على انفعالاتهم والتعبير عنها، وهم القادرون على امتلاك تقدير ذات إيجابي وتفعيل إمكاناتهم الكامنة داخلهم، وقيادة أنفسهم نحو حياة سعيدة متوازنة، وهم كذلك القادرون على فهم مشاعر الآخرين والتكيف مع الضغوطات بعد أن يفقدوا السيطرة على أنفسهم. وتؤكد النظرية بأن الذكاء العام عند الفرد يتكون من جزأين رئيسين هما الذكاء المعرفي الذي يقاس نسبة الذكاء التقليدية، والذكاء الانفعالي الذي يقاس

نسبة الذكاء الانفعالي. ويتكون الذكاء الانفعالي بناءً على هذه النظرية من مجموعة من الأبعاد يتضمن كل بعد منها عدداً من القدرات الفرعية وهي كما يلي:

أ. البعد الشخصي- (علاقة الفرد مع نفسه): ويشير إلى الوعي الذاتي الانفعالي من خلال القدرة على معرفة وإدراك الذات وفهمها، وبالإضافة إلى توكيد الذات بالتعبير عن المشاعر والأفكار والمعتقدات، والعمل على تحقيق الذات من خلال إدراك الإمكانيات الشخصية الكامنة، والتمتع بالاستقلالية الانفعالية وبأسلوب التفكير.

ب. البعد بين الأشخاص (الكفاءة الاجتماعية): ويتمثل هذا البعد في القدرة على فهم وإدراك مشاعر الآخرين وتقديرها، وتقبلها كما هي، وتحمل المسؤولية الاجتماعية، والعمل بفعالية ضمن المجموعة الاجتماعية التي يعيش فيها، والعمل على بناء علاقات إيجابية من الآخرين.

ج. بعد إدارة الضغوط: ويتمثل بقدرة الفرد على تحمل وإدارة الضغوط والتكيف معها بفعالية كبيرة وضبط المشاعر والعواطف، وعدم الشعور بالإحباط، ومواجهة المتغيرات بهدوء أعصاب عن طرق التكيف معها بشكل إيجابي وفعال.

د. بعد القابلية للتكيف: ويتمثل في قدرة الفرد على النجاح في مواكبة الظروف والمتطلبات والتكيف معها من خلال زيادة مهاراته ومرونتها في التعامل مع الآخرين، وإتخاذ القرارات المناسبة تجاهها ودراسة وفحص الواقع وتحليله، وتقييم العلاقة بين ما تم إنجازه وبين ما يسعى لتحقيقه والتكيف مع الوضع الأني، والتعامل مع واقع الحال والقدرة على التحقق من صدق انفعالات الآخرين.

ثالثاً: نظرية جولمان (Golman):-

يرى جولمان (Golman, ١٩٩٥) أن الذكاء الانفعالي يتضمن خمسة مكونات رئيسية هي: معرفة الانفعالات الذاتية، وإدارة الانفعالات، وتحفيز الذات، والتعرف على انفعالات الآخرين، والتعامل مع الآخرين. وقد عدل جولمان (Golman, ١٩٩٨) هذا التقسيم في كتابه "العمل بمعية الذكاء الانفعالي" (working with emotional intelligence) والذي يُولي اهتماماً لتطبيقات الذكاء الانفعالي في الميدان المهني، حيث أصبح الذكاء الانفعالي يتألف من خمس كفاءات رئيسية يتفرع من كل منها كفاءات فرعية على النحو التالي:

١. الوعي الذاتي: يتألف من الوعي الانفعالي، والتقييم الدقيق للذات، والثقة بالنفس.
٢. التنظيم الذاتي: يتألف من ضبط الذات، والشعور بالجدارة والثقة، والتكيف والمبادأة.
٣. الدافعية: تتألف من دافع الإنجاز، والإلتزام، والمبادأة والتفاؤل.
٤. التقمص العاطفي: يتألف من فهم الآخرين، وتنمية الآخرين، والتوجه لخدمة الآخرين، وتنوع الفعالية، والوعي السياسي أو التقرب من المسؤولين.
٥. المهارات الاجتماعية: تتألف من التأثير في الآخرين، والتواصل، وإدارة الخلافات، والقيادة، وتغيير طرق التحفيز، وبناء الروابط والتعاون والعمل الجماعي.

ويرجع اختيار الباحثة لاستخدام هذا المقياس في الدراسة الحالية إلى ما يلي:

يعد بار - أون (Bar-on, ٢٠٠٠) رائداً في بعد دراسة الذكاء الانفعالي، وقد صمم قائمته (EQ-I) وفقاً لنموذجه النظري، وبسبب وجهة نظره للذكاء الانفعالي، وقد جاءت بالتوسط بين وجهتي نظر (Mayer & Salovey, ١٩٩٧) و (Golman, ١٩٩٥)، حيث نظر إلى الذكاء الانفعالي باعتباره مزيجاً من القدرة العقلية والمهارات الذاتية والاجتماعية. ٤,٢ تطبيقات الذكاء الانفعالي:

يرى ماير وآخرون أن الذكاء الانفعالي قد يكون متنبئاً لنتائج هامة سواء أكان مكان العمل أم المنزل، إلا أنه ليس بديلاً عن القدرة المعرفية أو مهارات العمل، وقد أشارت البحوث إلى توافق الذكاء الانفعالي على سلسلة من النتائج الإيجابية في مجالات العمل العديدة. الذكاء الانفعالي في مجال العمل:

إذ يرى ماير وآخرون أن الذكاء قد يؤدي بعض الأدوار الهامة في القيادة والتطور المهني وفي الحياة العملية، فهو أحد العناصر الهامة للتنبؤ في مكان العمل، إلا أن الذكاء الانفعالي ليس بديلاً عن القدرة والمعرفة أو مهارات العمل (Mayer, et al, ٢٠٠٣).

ويشير كارسو (Caruso, ٢٠٠١) إلى استخدامات الذكاء الانفعالي في مكان العمل:

١. التطور المهني: يؤدي الذكاء الانفعالي دوراً هاماً في مجالات عديدة من حياتنا، إلا أنه ليس حاسماً للنجاح في كل المهن والأعمال، فبعض الأعمال لا تتطلب ذكاء انفعالياً عالياً، وفي حين هناك أعمال تتطلب الكثير من الذكاء الانفعالي للأعمال التي تتطلب التعاطف والاتصال بالناس وفهم الآخرين، وتتضمن العمل ضمن فريق، فإذا كان الفرد لا يملك مستوى عالي من الذكاء الوجداني فقد تكون تلك الأعمال صعبة وأقل رضاً لهذا الفرد.

٢. تطوير الإدارة: إن الذكاء الانفعالي هو مجموعة من القدرات التي قد تساعد المديرين بطرائق عديدة على أن يكونوا أكثر مرونة في التخطيط وتحفيز الذات والآخرين، واتخاذ قرارات هامة.

فالسلك الذكي انفعالياً يساعد المديرين في التخطيط بشكل أفضل من خلال عدة طرق منها تغيير الخطط لتلبي حاجتهم الحالية، والتكيف مع المواقف واللجوء إلى الخطط المتعاقبة وتغييرها عند الفشل. والمديرون الأذكياء وجدانياً لديهم القدرة على فهم انفعالاتهم وانفعالات الآخرين كي تساعد على تحفيز الموظفين وتحفيز أنفسهم، وعلى مساعدة الأفراد على الاستمرار في العمل. كما أن لديهم القدرة على اتخاذ قرارات هامة وذلك من خلال استخدام انفعالاتهم لتيسير تفكيرهم ورؤية الأشياء بوضوح عندما تكون المشاعر قوية.

٣. فعالية الفريق: تعد مهارات الذكاء الانفعالي أحد الأسس للعمل بفعالية وكفاءة مع الآخرين، إذ يساعد الذكاء الانفعالي الفرد في التفكير بشكل مبدع من خلال رؤية المشكلات من رؤى عديدة، وامتلاك العديد من الأفكار المبدعة والجديدة وتوليد أفكار وحلول جديدة للمشكلات. بالإضافة إلى أن الذكاء الانفعالي يساعد الأفراد على العمل مع الآخرين من خلال التأثير بالناس أو بناء الاتفاق، والثقة بالآخرين والتعاطف. (Caruso, ٢٠٠١)

## ٥,٢ المبحث الثاني: اتخاذ القرار

تعد القرارات جانباً مهماً في حياتنا اليومية وهي عندما تتخذ بوعي أو بغير وعي سيكون لها نتائج عدة في حياة الفرد، ولذا تعد القرارات الأداة الرئيسية التي تستخدمها في مواجهة الفرص المتاحة والتحديات القائمة وأوجه عدم اليقين في الحياة (مالك، ٢٠٠٥، ص ٢١٣).

ولقد حظيت عملية اتخاذ القرار باهتمام العديد من علماء الإدارة وعلم النفس، لكونها تلازم الإنسان في حياته اليومية والوظيفية، وتلبي احتياجاته المختلفة وتحقق له التكيف، فالإنسان ينفرد عن غيره من الكائنات الأخرى بامتلاكه قدرات عقلية تحقق له إمكانية التجربة المطلوبة والاختيار عن مواجهة مشكلة ما (كبيه، ١٩٩٠).

وذكرت هذه النظريات بأن عملية اتخاذ القرار ليس لها سبب واحد واضح وذلك بسبب كون الإنسان يعيش في عالم مليء بالمواقف وتتعدد فيه التحديات والإحتمالات والإشكاليات. (العيسوي، ٢٠٠٣، ص ٧٧).

وقد ذكر جروان بأن بعض الباحثين قد صنف عملية اتخاذ القرار ضمن استراتيجيات التفكير المركبة، وذلك لكونها تتطلب استخدام الكثير من مهارات التفكير العليا كالتحليل، والتقويم، والاستقراء، والاستنباط، لذا فقد يكون من المناسب تصنيفها ضمن استراتيجيات التفكير المركبة كالتفكير الإبداعي، والتفكير الناقد، وحل المشكلات (جروان، ١٩٩٩).

ويجمع علماء الإدارة وعلم النفس على أي معنى لاتخاذ القرار ينطوي على وجود عدد من البدائل التي تتطلب المفاضلة بينها واختيار أنسبها وعليه فإن عملية المفاضلة، تعد جوهر عملية اتخاذ القرار وبدونها تنتفي العملية ولا يكون هناك اتخاذ قرار (توفيق وسليمان، ١٩٩٥).

ويرى النمر المشار إليه في دلالات الهدود (١٩٩٦) بأن القرار هو عملية فكرية عقلية يسعى الفرد من ورائها إلى التقاء بديل من مجموعة من بدائل لحل مشكلة ما.

ويرى (Sing, ٢٠٠١) إن اتخاذ القرار عبارة عن عملية يتم من خلالها اختيار بديل من بين عدة بدائل في موقف معين.

وقد ذهب الخرابشة (٢٠٠٢) إلى أن الأساس في اتخاذ القرار هو المفاضلة بين البدائل المتاحة ثم اختيار بديل من البدائل المطروحة بعد دراسة وتفكير، وعلى ذلك فإن اتخاذ القرار هو عملية عقلية يتم من خلالها توليد وتقييم البدائل المختلفة ثم اختيار البديل الأفضل من بين هذه البدائل على أساس مجموعة من الخطوات المتسلسلة لتحقيق هدف محدد.

إن بعض الباحثين يخلطون بين مفهوم صنع القرارات واتخاذها، فعملية صنع القرار هي مجموعة من الخطوات والإجراءات المتتابعة تبدأ بتحديد المشكلة، وتنتهي باتخاذ القرار وتنفيذه، وأما مرحلة اتخاذ القرار فليست إلا جزءاً من عملية صنع القرار وآخر خطواته والتي تتضمن اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل المشكلة القائمة (الخرابشة، ٢٠٠٢).

## ٦,٢ مفهوم اتخاذ القرار:

إن كلمة قرار decision كلمة لاتينية، معناها القطع أو الفصل بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار نوع من سلوك، يتم إختياره بطريقة معينة، تقطع أو توقف عملية التفكير وتنتهي النظر في الاحتمالات الأخرى (بلايك، ١٩٩٩، ٥).

وتعد عملية اتخاذ القرار من العمليات المعقدة فليست كل القرارات سهلة أو واضحة ويشير الباحثون إلى انه على الرغم من أن اتخاذ القرار هي عملية معرفية إلا ان الاتجاهات ومنظومة القيم والحالة الوجدانية إضافة للعوامل الاجتماعية المحيطة بالفرد تؤثر على عملية اتخاذ القرار بشكل مباشر أو غير مباشر (قطامي، ٢٠١٠، ص ٣١٢). وعملية اتخاذ القرار تعد علم خاص له أصول وقواعده المنهجية ولهذه العملية مهارات خاصة تساعد في اختيار القرار الأنسب من خلال اختيار البديل الأنسب في ظل الظروف الممكنة أو الواقع المحيط بالفرد (Bensuk, ٢٠٠٥, p٢).

وكلمة القرار تعني أن العقل يحدد أو ينهي أو يحل مشكلة ما أو يستقر على رأي ما، ويطلق مصطلح متخذ القرار على الشخص الذي يكون بموقع القوة أو السلطة (الزهراني، ٢٠٠٨، ص ٧).

ويشير زاهر (١٩٩٦) إلى ان عملية اتخاذ القرار هي: عملية عقلية وموضوعية للاختيار بين اثنين أو أكثر من البدائل الممكنة.

ويرى القصي (٢٠٠٦) أن عملية اتخاذ القرار عبارة عن أسلوب معرفي لمعالجة المشكلات والمواقف عن طريق توفير المعلومات الكافية، لاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة في سبيل تحقيق الهدف.

كما يعرف جزائري (١٩٩٩) اتخاذ القرار بأنه: عملية عقلية الغرض منها مواجهة موقف معين وهو أحد الأفعال الإدارية التي يتم في ضوئها اختيار بديل من بين البدائل المطروحة.

وأخيراً ترى الباحثة أن عملية اتخاذ القرار هي عملية معرفية وجدانية تهدف إلى تغليب بديل معين من بين اثنين أو أكثر من البدائل الممكنة وذلك كونه الأنسب لتحقيق الهدف وإنهاء التفكير في حل المشكلة.

## ٧,٢ المدارس العلمية لاتخاذ القرار:-

وتقسم المدارس الفكرية في عملية اتخاذ القرار ويعرضها على النحو التالي:

### ١. المدرسة الواقعية:

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

### ٢. المدرسة الاستراتيجية:

وهي نظرة شمولية إلى كافة المواقف التي تمر بها المنظمة وتعتبر أنه يجب النظر إلى كل موقف أو مشكلة داخل المنظمة في أثناء عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار على ضوء الإستراتيجية العامة التي تنتجها المنظمة، وبناء على ذلك، يمكن أن تتصف القرارات التي تصل إليها المنظمة أحياناً بعدم الرشد، نظراً لوجود متغيرات استراتيجية تلعب دوراً في ترجيح البديل الأمثل لاتخاذ القرار. (حبيب، ١٩٩٧)

٣. المدرسة المختلطة:

وتمثل هذه المدرسة إتجهاً توفيقياً يساير معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تسلتزم اتخاذ قرار ما، وذلك أيضاً في ضوء الإطار الاستراتيجي العام الذي تنتجه المنظمة، ويشير المنيف (١٩٨٣) إلى وجود ثلاثة مداخل نظرية لاتخاذ القرار، حسب آراء تشستر برنارد وسامون، يتعلق كل منها بوجهات النظر، إما باستخدام المنطق والتحليل العلمي عند كل من سامون وكنبر - تريجو، أو بالتركيز على الحدس باستخدام الحكمة والتجارب الشخصية.

ويشير موسى (٢٠١٠) إلى وجود أسلوبين في اتخاذ القرارات في كثير من الدول النامية: القرار الفردي والقرار الجماعي، ويرى أن القرار الفردي هو الغالب والأكثر شيوعاً في هذه الدول.

### ٨,٢ نظريات اتخاذ القرار:-

لقد تباينت الاتجاهات التي درست اتخاذ القرار على وفق الإطار الفكري لمتخذ القرار في تحديده المشكلة والبدايل المختلفة وطريقة معالجتها، ويرجع الاهتمام بهذه النظريات لعام ١٩٥٤ - ١٩٥٥ عند انعقاد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية وكانت أهم نظريات اتخاذ القرار هي:

النظرية العقلانية: لقد انطلق رواد هذه النظرية من أمثال فيبر (Veber) وفايول (Fayol) من فكرة مفادها أن على متخذ القرار أن يسعى للوصول إلى الحلول المثلى التي تحقق له أكبر منفعة على اعتبار أنه صاحب قدرات عقلية كبيرة (كنعان، ٢٠٠٣).

إن على متخذ القرار أن يسير حسب خطوات متتابعة تبدأ بالتعرف على المشكلة وتحديد جميع البدائل، ثم التعرف على جميع النتائج المحتملة لكل بديل وتقييم هذه النتائج، وصولاً إلى اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أعلى فائدة ويحل المشكلة القائمة بشكل نهائي (شريف، ١٩٩٣).

ويرى الساعد وعلي (٢٠٠١) أن هذه النظرية قد أهملت عمليات البحث وجمع المعلومات عن المشكلة القائمة طالما يملكها متخذ القرار مسبقاً، كما أنها أهملت المؤثرات البيئية المحيطة، ولم تأخذ بعين الاعتبار محدودية العقل البشري وعدم مقدرته على احتواء جميع المعلومات اللازمة لحل المشكلة القائمة، كما أنها أهملت العوامل النفسية والأخلاقية والقيم والنظرة الشخصية للأمور في اتخاذ القرار.

النظرية العقلانية المحدودة: إن من أبرز دعاة هذه النظرية هو سامون (Simon) الذي انتقد فكرة القرار العقلاني، وأكد على أن العقلانية الكاملة في صنع القرار أمر غير ممكن، وذلك نظراً لقدرات الإنسان المحدودة، ولما يتعرض له

من ضغوط بيئية، وبالتالي فإن على متخذ قرار أن يسعى إلى حلول مرضية لا مثالية بحيث تتلاءم مع الضغوط البيئية والاحتياجات الشخصية والتي تحقق له مستوى مقبول من الرضا والإشباع (العديلي، ١٩٩٥).

وقد أكدت هذه النظرية على محدودية قدرات الفرد على جمع وتحليل البيانات ووضع البدائل المتعددة، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يجمع المعلومات اللازمة حول المشكلة القائمة، إذ أن تحديد جميع البدائل المحتملة ليست كلها يمكن تقييمها. ولكن يمكن تحديد بعض البدائل ليجري تقييمها، وعليه فإن على متخذ القرار أن يرضى بالبدل الذي يحقق له مستوى مقبولاً من الرضا أو الإشباع، ومن تحقيق الحاجات والأهداف، وذلك لكون اختيار البديل الأفضل يعتمد على تجارب الفرد الشخصية ومحدودية قدراته العقلية على احتواء كافة أمهات القيم والمعلومات والسلوك (شريف، ١٩٩٣).

النظرية الموقفية: ذهبت هذه النظرية على أن اتخاذ القرار يعد عملية معقدة متشعبة ولذلك فلا يوجد طريقة واحدة، تمثل عملية اتخاذ القرار والسبب في ذلك هو تعدد المواقف التي يتعرض لها الفرد وتنوعها فما يصلح لموقف لا يصلح لآخر (الإمام، ٢٠٠٦: ٩٣).

إضافة لتأثير الحالة الوجدانية والاجتماعية والبيئية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار بشكل أو بآخر، فالكل يعلم تأثير البيئة المحيطة بالفرد على قراره، إضافة لذلك فالجانب الانفعالي في الإنسان يتبدل حسب البيئة المحيطة به أو حسب المؤثرات التي تلقي بظلالها عليه وهذا الجانب له أثره الخاص على قرارات الإنسان في مختلف المجالات بطريقة ما ولو بشكل غير مباشر، وقد تحدد توجهه في كثير من المواقف (الفاقي، ٢٠١٠: ٦٨)

النظرية السلوكية: تعتقد هذه النظرية بأن هناك مصادر لاتخاذ القرار هي العمل الجماعي والعوامل النفسية والاجتماعية وتركز كذلك على أهمية السلوك الفردي والجماعي والروح المعنوية، إضافة لمسألة منظومة القيم والاتجاهات الاجتماعية السائدة.

ولذلك لا بد لمتخذ القرار من أن يهتم لهذه العوامل وينظر لها بعناية أثناء معالجة البدائل الخاصة بحل مشكلة ما (الفاقي، ٢٠١٠: ٧).

نظرية الاختيار بلا مجازفة: جوهر هذه النظرية أن الفرد يجب أن يختار البديل الذي يراه الأفضل اعتماداً على محكمات المنفعة دون أي مجازفة، حيث أن المنفعة أن تجزأ المنافع مستقلة عن بعضها البعض ومما يمكن تجميعها مع بعضها البعض لتحقيق المنفعة الكلية (حبيب، ١٩٩٩: ٤٣).

وتؤكد هذه النظرية على أن تغير الحاجات البيئية ومتطلباتها يستدعي مرونة بالاستجابات من قبل متخذ القرار وذلك لمسايرة هذه التقلبات والتغيرات بشكل إيجابي ومتميز.

نظرية الاختيار بالمجازفة: هي عكس نظرية الاختيار بلا مجازفة حيث أكدت هذه النظرية على بلوغ أعلى ما يمكن من المنفعة المتوقعة. والتوقع هنا هو مفهوم نفسي يعني تصوراً لما يجري مستقبلاً وهذا التصور يعتمد على حساب

الاحتمالات من خلال عمليات إحصائية أو بالرجوع للخبرة التي تكونت لدى الأفراد نتيجة التعرض لمواقف مشابهة (العبيدات، ٢٠٠٧: ٦٧).

النظرية التراكمية المتدرجة: ترجع هذه النظرية إلى بلوم الذي وجه انتقادات للنموذج العقلاني التقليدي حيث رأى أن الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الذي يفترض العقلانية الكاملة هذا أسلوب غير واقعي، وتقوم هذه النظرية على الاستفادة من الخبرة في اتخاذ القرارات السابقة، حيث تتم إعادة تحديد المشكلة جزئياً، فيقتصر التحديد على الجوانب الجديدة فيها، كما يتم الاحتفاظ بالمعلومات التي يتم جمعها سابقاً مع إضافة المعلومات التي تتعلق بجوانب المشكلة الجديدة (الزغلول والزلغلول، ٢٠٠٣: ص ٣٢٦).

نظرية المباراة: تعتبر نظرية المباراة إحدى الوسائل الحديثة التي تستخدم لاتخاذ القرار في الحالات والمواقف التي تتضمن وجود نزاع بين طرفين أو أكثر من متخذي القرار حول موقف ما.

ويتضمن هذا الموقف وجود تناقض بين أهداف ومصالح كل طرف، إذ يحاول كل طرف تعظيم المنافع أو المكاسب إلى الحد الأقصى وتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى بحيث يسعى كل طرف في هذا الموقف التنافسي إلى تحقيق أهدافه وغاياته بحسب ما تقتضيه مصلحته الشخصية وفقاً لإجراءات وقواعد محددة ومتكاملة (مشرقي، ١٩٩٧). وعليه فإن هذه النظرية توضح موقف متخذ القرار المتباري من البدائل المختلفة التي تحقق له المكاسب أو تجنبه الخسائر ضمن موقف تنافسي، فقد يواجه متخذ القرار، منافساً آخر أو عدة منافسين، وعليه فإن ناتج المباراة قد يكون صفرًا إذا كان متخذ القرار يواجه منافساً واحداً، ذلك أن أي ربح يحققه متخذ القرار يعني خسارة للمنافس، وقد يكون ناتج المباراة يساوي صفرًا، وذلك في حالة عدة منافسين (المنصور، ٢٠٠٠).

## ٩,٢ أساليب اتخاذ القرار:

تتعدد أساليب اتخاذ القرار وتتنوع كذلك من حيث الجهد والوقت ومن حيث مستوى السهولة أو الصعوبة، ويتوقف استخدام أسلوب ما في اتخاذ القرار على طبيعة المشكلة وعلى موقف متخذ القرار والظروف المحيطة به كما يشير (Andressl, ٢٠٠٧, p ١١٥):

### ١- الأساليب النظرية غير الكمية وتشمل:

١- الحكم الشخصي: هو المعيار في اتخاذ القرار يتضمن قدرة الفرد على النظر للموقف وتقديره له وبالتالي يستند اتخاذ القرار لأسس شخصية غير موضوعية، حيث يستند الفرد في حكمه على خبرته وخلفيته المعرفية وتجاربه السابقة.

٢- الحقائق: حيث تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرار، الحقائق العلمية والمنطقية يجعل القرارات المتخذة تتسم بالموضوعية والعقلانية وتصبح أقرب لتحقيق الهدف المنشود.



٣- التجربة: تمثل التجربة السابقة مصدراً مهماً لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات خاصة إذا كانت التجارب السابقة غنية ومتعددة وتمثل مقياساً جيداً لاتخاذ القرارات في مواقف مشابهة.

٤- الآراء: حيث تعد القرارات الجماعية أفضل من القرارات الفردية خاصة عندما تكون المشكلة التي تتطلب حلاً معقداً وتتسم بالغموض حيث يغني تعدد الآراء في الموقف القدرة على حل المشكلة واتخاذ قرار ملائم يساعد على تحقيق أفضل هدف.

## ٢- الأساليب الكمية:

١- الإحتمالات: حيث يشير بعض الباحثين إلى أن عملية اتخاذ القرار تعتمد على قياس الاحتمالات، والاحتمال هو درجة اعتقاد في حدث ما وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان الموقف مستحيل وقد تكون واحد إذا كان الموقف متوقع الحدوث بنسبة (١٠٠%)، وبعض المواقف يناسبها حساب احتمالات نجاح حدث ما وفقاً لأسس الرياضيات، بينما احتمالات نجاح الأحداث الأخرى فقط عن طريق خبرتنا السابقة فطبيعة المشكلة في بعض المواقف لا تتفق والتحليل الرياضي لذلك عند اتخاذ القرارات تختار البدائل عن طريق عزل أو حذف للاختبارات الأقل جاذبية. وتسمى هذه الفكرة بالحذف عن طريق المظاهر أو الهيئات لأن الفرد يفكر في حذف البدائل الأقل جاذبية بناء على تقييمه المستمر بمظاهر هذه البدائل، فإن لم يصل بعض هذه البدائل إلى أدنى المحك فإنها ستعرض للحذف والتجاهل عند الاختبار وهي تضمن:

- عمليات ماركوف: نوع من العمليات الرياضية التي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية.
- شجرة القرارات: تمثيل بياني يمثل تتابع الأحداث المحتملة والمتوقع حدوثها ومن ثم اتخاذ القرار المناسب لها.
- مصفوفة القرارات الخطية: تنص هذه الوثيقة على وجود معلومات جزئية غير كاملة أمام متخذ القرار وتستخدم هذه المعلومات المحدودة في حساب الاحتمالات لوقوع بديل معين تحت كل الظروف (Anderssel, ٢٠٠٧, p1١٦).
- المحاكاة: تستخدم من خلال الحواسيب الالكترونية والتكنولوجية لاختبار صلاحية النماذج الرياضية والرسوم البيانية والمسارات في تقييم البدائل وتوقعات نتائج القرارات الإدارية المتخذة قبل الالتزام بها والتنفيذ الفعلي لها (Anderssel, ٢٠٠٧)..
- نظرية المباريات: وتشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الاستراتيجيات التي يواجهها متخذ القرارات كأحد المشركين في مبارات. وكيفية الوصول لإستراتيجية أفضل بعد الأخذ بعين الاعتبار استراتيجيات وظروف المتنافسين (Anderssel, ٢٠٠٧).
- الأسلوب الجماعي: وفي هذا الأسلوب يتم اتخاذ القرار من خلال المباحثات والاجتماعات وتتم صياغة القرار عن طريق المناقشات مع أشخاص عدة، ويبنى المناقشون قراراً يلخص ويجمع بين كافة الآراء وي طرح هذا القرار فرد واحد بينهم (العبيدي، ١٩٩٩: ص ٨٦).

## ١٠,٢ مراحل اتخاذ القرار حسب فريد مان (Freidman, ١٩٩٦):

أما فريدمان فيرى أن اتخاذ القرار تزودنا بمرحلتين أساسيتين من خلالهما يتمكن الفرد من اتخاذ قرار ما، وهما:

١- مرحلة التفتيش وجمع المعلومات وتحديد القيم والأهداف وتوليد وتقييم البدائل.

٢- مرحلة اختيار وتنفيذ البديل الأنسب.

وفي ضوء هاتين المرحلتين الهامتين فإن أساليب اتخاذ القرار بشكل عام يمكن تصنيفها وتقسيمها في ضوء بعدين هما:

البعد الأول: التفكير بعمق (التروي): وهو تلك المصادر العقلية الموجهة إلى تحديد وتعريف المشكلة بشكل دقيق وتطوير حلول بديلة ويشمل على ثلاثة مستويات:

١- المنخفض ويتضمن القليل من التفكير والاهتمام بالمشكلة.

٢- المتوسط ويشير إلى التفكير السطحي بالمشكلة والحلول البديلة والاعتماد السلبي على آراء الآخرين.

٣- المرتفع ويشير إلى ذلك التفكير الجدي الذي يكرس لفهم المشكلة وتشكيل الخيارات المختلفة كلها جميعها من خلال تقييم كل بديل.

البعد الثاني: الالتزام أي الوصول إلى خيار محدد وهادف وثابت لأحد البدائل التي تم تطويرها مسبقاً مع اهتمام خاص بمجموعة من الخطط التي من الممكن العودة إليها ويشمل على ثلاثة مستويات:

١- المنخفض: يشير هذا المستوى إلى أنه إلى أن لم يتم اختيار أي من البدائل المتاحة.

٢- المتوسط: ويشير إلى أنه تم اختيار بديل ما ولكن مع درجة منخفضة من الالتزام وهو ما يشير إلى عدم المقدرة على تبني قرار ثابت.

٣- المرتفع: يشير هذا المستوى إلى أن البديل تم اختياره مع درجة عالية من الالتزام وهو ما يشير إلى تبني قرار ثابت ومستقر.

وبالتالي فإن أساليب اتخاذ القرار يمكن أن تنقسم إلى ثلاثة أقسام متباينة وهي: التروي، التسرع، والتردد.

وذلك بناء على المستويات المختلفة لبعدي التفكير (التروي والالتزام).

## ١١,٢ أساليب اتخاذ القرار حسب فريدمان

وأشار فريد مان إلى وجود ثلاثة أساليب لاتخاذ القرار، وهي:

١- الأسلوب المتروي: يعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب اتخاذ القرار المثالية، ذلك أن متخذي القرار المتروي يميلون إلى استخدام الاستراتيجيات المنطقية أو المخطط لها في اتخاذ قراراتهم، كما ويبدون مسؤولية شخصية عن القرار الذي يتخذونه.

إن الأسلوب المتروي في اتخاذ القرار يتضمن التوصل إلى قرار محدد وواضح وثابت وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة، وهو ما يشير إلى ذلك المستوى المرتفع من التفكير العميق والجدي بالمشكلة وحلولها، فمتخذو القرار

المترويون يقومون بتوضيح المشكلة على نحو مناسب ويجمعون المعلومات الكاملة حولها، ومن خلال ذلك يطورون عدة بدائل وإجراءات حل المشكلة، ثم يختارون هذه الحلول ويقضون الوقت المناسب للتفكير بها وتمحيصها، وأخيراً يتخذون قراراتهم ويلتزمون بها بدون تغييره (السكرانة، ٢٠١٠: ٢٨٦).

٢- الأسلوب المتسرع: وقد اعتبر هذا الأسلوب على أنه أقل نجاعة لأن متخذي القرار المتسرعين يميلون إلى استخدام استراتيجيات حدسية أو عفوية أو أكثر اندفاعية، فغالباً ما تعتمد قراراتهم على العاطفة والتخيل والشعور على ما يدور صواباً. دون أن يصرح كيف اتخذ قراره، ومع ذلك فإنه يبدي مسؤولية اتجاه القرار الذي اتخذه (Lunneborg, 1978, p:66).

ويبدو أن متخذي القرار المتسرعين يتخذون قراراتهم بعد القليل من التفكير أو بالاعتماد على الآخرين، وربما بناءً على تجارب شخصية سابقة، ولكنهم يظهرون قوياً لما يقررون، وهكذا تأتي قراراتهم سريعة، قليلة التعمق القصدي في جمع المعلومات، فقد يكونون حكماً نهائياً حيال المشكلة التي تواجههم دون سابق بحث شامل أو تفكير جارٍ بها أو بالحلول الممكنة، فيكونون قرارات نهائية دون تمحيص البدائل معتمدين على ما يبدو صواباً في حينه، ولا مانع لديهم من تغيير قراراتهم، ولكن دون تأكيد أو تفكير عميق بحلول أخرى للمشكلة، وهكذا تبدو قراراتهم فجائية (السكرانة، ٢٠١٠: ٢٨٧).

٣- الأسلوب المتردد: يتضمن الأسلوب المتردد مستوى مرتفع من التفكير ومنخفضاً من الالتزام، وفي هذا الحال فإن الفرد يبدو منهمكاً وبشكل جدي بنقص أسباب المشكلة والحلول المحتملة لها، إلا أنه ليس لديه القدرة على اتخاذ قرار ثابت ومستقر حيال المشكلة القائمة فقد يقضي -كثيراً من الوقت في التفكير بالمشكلة والحلول الممكنة، فقد يتم اتخاذ قرار ما حيالها إلا أنه قد يغير أكثر من مرة أو قد لا يتخذ قراراً حيالها، وقد تم اعتماد هذه الأساليب بالدراسة الحالية.

## ١٢,٢ أنواع القرارات

يفرق سايمون (Simon) بين عدة أنواع من القرارات ويوضحها على النحو التالي:

- القرار الهادف: هو الذي يرتبط بالهدف النهائي والقرار غير الهادف هو الذي لا يؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي.
- القرار الرشيد: هو القرار الذي يعود إلى اختيار بدائل تؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي.
- القرار غير الرشيد: هو القرار العفوي الذي لا يساعد على الوصول للهدف النهائي.
- القرار المبرمج: هو القرار الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقة، ويتبع جداول زمنية محددة مقننة.
- القرار غير المبرمج: يتطلب قدرًا كبيراً من الابتكار، تختلف أساليب معالجة القرار غير المبرمج عن القرار المبرمج (النمر وآخرون، ١٩٩١).

## ١٣,٢ العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

١- العوامل النفسية: يقصد بالعوامل النفسية تكوين الفرد النفسي- ويشمل ذلك الدوافع والاتجاهات والخبرات السابقة ومنظومة القيم (Blous, ٢٠٠٨, p1٨٢).

وعملية صنع القرار تتأثر بالصفات السيكولوجية للفرد وسلوك الفرد يتأثر أيضاً نتيجة للتغيرات الفيزيولوجية التي تحدث داخل الجسم كما يتأثر بالانفعالات التي تنتابه خلال المواقف المختلفة كالفرح أو القلق أو الحزن (كبيه, ١٩٨١, ص ٨٨)

كما أن الحالة النفسية تؤثر على الفرد متخذ القرار في مختلف مراحل عملية صنع القرار خاصة فيما يتعلق بالمعلومات التي يجمعها، ومقدار الجهد المبذول وتقييم البدائل فإذا كان تأثير هذه العوامل إيجابياً، فإن القرار المتخذ سيكون ناجحاً ومنطقياً والعكس صحيح (محمد, ٢٠٠٦, ص ٩٣).

٢- العوامل الاجتماعية: تتمثل العوامل الاجتماعية بالضغوط التي تفرضها الجماعة المحيطة بالفرد، وكذلك الضغط الذي يمارسه المجتمع ككل حيث يترتب على الفرد أحياناً اتخاذ بعض القرارات مسaire للضغط الذي يمارسه المجتمع (موسى, ٢٠١٠, ص ٤٧)

٣- العوامل الثقافية: تتضمن القيم والعادات والتقاليد والقواعد الأخلاقية السائدة التي تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع ككل، وبذلك فإن متخذ القرار يتأثر لهذه العوامل في وصول القرار أو البديل الأفضل (موسى, ٢٠١٠, ص ٤٧).

٤- توافر القدرات الشخصية لمتخذ القرار: تعد القدرات التي يتحلّى بها الشخص من مقومات اتخاذ القرار السليم، ومن أهم هذه القدرات: الذكاء، وأسلوب التفكير، وما تحمله هاتان القدرتان من تخيل للاحتتمالات المتوقعة، وتذكر الخبرات السابقة، والقدرة على تحليل المشكلة، ورؤيتها من كافة جوانبها، ويعد عنصر الخبرة وتوافر تجارب سابقة إذا ما وجدت لمتخذ القرار، بالإضافة للقدرات القيادية التي تؤدي لاستفادة من هذه التجارب في استبعاد الحلول التي فشلت من قبل في القضاء على المشاكل التي تجابه المسألة التي تتطلب حلاً (كامل, ٢٠٠٧, ص ١٧٣).

٥- عوامل تتعلق بالموقف أو السياق الذي يتم فيه القرار: إن المتغيرات التي يشتمل عليها موقف معين تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عملية اتخاذ القرار ولذلك يشير متخصصون أن القرار هو عبارة عن نتيجة لأثر تلك المتغيرات على الفرد متخذ القرار (Waknesn, ٢٠٠٩: ١٤٦).

والقرار بالنهاية هو سلوك اختيار بين عدد من بدائل حل المشكلة وموجه يمكن لمتخذ القرار أن يعمل أو يترك عملاً ما في مواجهة موقف معين، وأهم شرط من شروط عملية الاختيار هو أن تتوافر الحرية في هذه العملية، وكذلك أن يكون هناك عدد من البدائل الممكنة وأن تكون هذه البدائل قابلة لتنفيذ على أرض الواقع، وأن تتوافر أيضاً الإمكانيات المادية، وعامل الوقت، والتسهيلات البيئية المحيطة، كل ما سبق يعد من المعطيات التي تتوافر في موقف معين فإنها تؤثر على عملية اتخاذ القرار (حسن, ٢٠٠٢, ص ١٩٠).

## ١٤,٢ خطوات اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المراحل المتسلسلة على الرغم من اختلاف تسمياتها وعددها، إلا أنها لا تختلف من حيث الهدف المراد تحقيقه، فالقرار هو ذلك الذي يعتمد في اتخاذه على أسلوب منظم ويرتكز على المنطق العلمي ويستخدم جميع المعلومات المتوفرة من أجل التوصل إلى البدائل المناسبة (السامرائي، ١٩٩٧).

وفيما يلي عرضاً لخطوات اتخاذ القرار التي ينبغي على الفرد إتباعها عند مواجهة مشكلة ما.

١. تحديد المشكلة: تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل عملية اتخاذ القرار لأنه بتحليل وفهم وتحديد المشكلة بشكل جيد، فإنه من المتوقع أن يتم اتخاذ القرار المناسب الذي يؤدي إلى إنتاج جيد، وتحقيق الرضا والإشباع.

فلا قيمة لأي علاج طالما بني على تشخيص خاطئ وعليه، فإن على متخذ القرار التروي والتعمق في دراسة المشكلة وصياغتها بعبارة محددة، وتحديد أسبابها ودراستها أعراضها وجمع المعلومات عنها، ثم تحليلها وصولاً إلى التشخيص النهائي لها (المنصور، ١٩٩٣).

٢. مرحلة البحث عن البدائل: بعد فهم وتحليل وتحدي المشكلة بشكل جيد تبدأ مرحلة أخرى وهي البحث عن البدائل المحتملة لمواجهة مشكلة القرار، وفي هذه المرحلة يقوم متخذ القرار بالتحري والتفتيش عن البدائل (الحلول) المختلفة لحل المشكلة التي تم تحديدها (مشرقي، ١٩٩٧).

٣- مرحلة تقييم البدائل: بعد أن تتم مرحلة البحث عن البدائل يصبح من الضروري إجراء عملية تقييم موضوعية للبدائل التي تم التوصل إليها والنظر إليها من جميع الزوايا، الأمر الذي يقتضي— من متخذ القرار أن يقارن بين البدائل التي تم تحديدها، ومن خلال ذلك يتوصل إلى مزايا وعيوب كل بديل على حدة، ثم يقدر النتائج الإيجابية والسلبية لكل بديل بحيث يستبعد البديل الذي يكون إيجابياته أقل من سلبياته في ضوء ما يحقق له البديل من رضا وإشباع (المنصور، ٢٠٠٠).

ولكن يبدو أن هذا الأمر غاية في الصعوبة ذلك أن إيجابياته وسلبيات هذه البدائل قد لا تظهر في وقت بحثها. وإنما قد تظهر في المستقبل وعلى أنه أية حال فإن هذه المرحلة تفيد في تقليص عدد البدائل المقترحة التي لا تحقق الرضا والإشباع لمتخذ القرار، مما يحل أهم مشكلة تواجه متخذ القرار وهي مشكلة ضيق الوقت المتاح لتقديم البدائل المختلفة (المنصور، ٢٠٠٠).

٤. مرحلة اختيار البديل الأنسب: بعد القيام بتحديد البدائل وتقييمها، فإن متخذ القرار يكون في وضع يسمح له باختيار أفضل البدائل لحل المشكلة القائمة في ضوء الحقائق والمعلومات المتاحة (ياغي، ١٩٩٨).

ويجب على متخذ القرار أن يراعي ترتيب البدائل على أساس مزاياها وعيوبها وتكاليفها ونتائجها ومضاعفاتها، ثم اختيار أنسب هذه البدائل لحل المشكلة القائمة، ولكن يبدو أن عملية اختيار الأفضل تتأثر إلى حد كبير بسلوكيات متخذ القرار وشخصيته وخبرته ومهاراته والتي تتفاوت من شخص إلى آخر (شريف، ١٩٩٣).

٥. تنفيذ القرار: يعتقد البعض أن دور متخذ القرار ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة المطروحة ولكن

يبدو أن هذا الاعتقاد خاطئ بطبيعة الحال، ذلك أن البديل الذي تم اختياره يتطلب وصفه موضع التنفيذ لمعالجة المشكلة القائمة التخلص من آثارها على نحو يحقق التكيف ويعيد التوازن للفرد كما كان، وهكذا فإن على متخذ القرار أن يوفر جميع مستلزمات نجاح تنفيذ قراره وإزالة المعوقات التي تعترض تنفيذه على نحو يحقق فعالية التنفيذ لتحقيق الهدف المنشود (مشرقي، ١٩٩٧).

## ١٥,٢ أسس عملية اتخاذ القرار:-

إن معظم القرارات المهمة التي تواجهنا في اليوميات التي نمر بها تكون على درجة من التعقيد بحيث ليس من السهولة أن يكون لها حلول سريعة وسهلة (Wilson, ٢٠٠٤, p1٢٢).

وهذا الأمر دفع الباحثين لإجراء العديد من الدراسات حول عملية اتخاذ القرار من أجل الوصول إلى الطرق الكفيلة بتسهيل هذه العملية من أجل الوصول لحلول ناجعة ومتميزة وقد وجد الباحثون أن أصعب القرارات يمكن تحليلها والوصول إلى حل لها عن طريق النظر في مجموعة تتألف من ثمانية عناصر، الخمسة الأولى منها هي: الأهداف، البدائل، النتائج، المفاضلات.

وفيما يلي عرض لهذه العناصر

١- البحث عن المشكلة الصحيحة: هذا يعني ما هو الموضوع الذي يجب أن يتخذ قراراً بشأنه حتى تتم عملية اختيار بديل صحيح يجب تحديد المسألة التي نريد اتخاذ قرار بشأنها بعناية.

٢- تحديد الأهداف: حيث يجب أن يكون القرار الذي يُتخذ مؤدياً إلى المكان الذي يريده متخذ القرار، فعليه أن يسأل نفسه، ما الشيء الأساسي الذي يريد تحقيقه، وأن يحدد أنه من بين مصالحه وقيمه واهتماماته ومخاوفه ومطامحه، أيها الأكثر ارتباطاً لتحقيق هدفه.

٣- استعراض البدائل المتاحة: البدائل المتاحة تمثل المسارات المختلفة التي يجب على متخذ القرار الاختيار من بينها، لأنه إذا لم يكن هناك بدائل مختلفة فلن توجد مسألة اتخاذ القرار وهنا يجب على متخذ القرار أن يتذكر قراره ويجب أن يكون أفضل البدائل المتاحة.

٤- تفهم النتائج: هنا يجب على كل متخذ قرار أن يسأل إلى أي مدى تحقق البدائل المتاحة الأغراض التي يرمى بها. فبعض البدائل تغزي وتخدع ولكن قد يكون ورائها نتائج طيبة وحسنة أو مثيرة للاضطراب في أحيان أخرى ولذا فإن التقدير الصحيح لنتائج كل من البدائل يساعد على اختيار البديل الذي يرى الهدف.

٥- معالجة المفاضلات: فالأهداف كثيراً ما يتعارض بعضها مع بعض ولذا لا بد من الموازنة بينها ويجب هنا على متخذ القرار الاختيار بذكاء بين الاحتمالات المتعددة التي لا يحقق أي منها الأهداف كلها ولتحقيق ذلك يجب تحديد الأولويات ثم إجراء مفاضلة بين الأهداف المختلفة ومعظم القرارات تتصل بتقييم مدى احتمال نجاح هذا القرار

٦- توضيح أوجه عدم اليقين: حيث لا بد لمتخذ القرار أن يسأل عن ما المتوقع أن يحدث في المستقبل وما هو التطور

المرجح، حيث يرى الباحثون أن فقرة عدم اليقين يجعل الاختيار أكثر صعوبة، ولكن عملية اتخاذ القرار الفعال يتطلب من متخذ القرار مواجهة حالة عدم اليقين وتقدير النتائج المختلفة وتقييم آثارها الممكنة.

٧- تحمل المخاطر: فعندما تنطوي القرارات على عناصر غير مؤكدة فإن النتيجة قد لا تكون هي النتيجة التي تتحقق فعلاً، والأفراد يختلفون في مدى تحملهم لمثل هذه المخاطر وفي مدى قبولهم للمخاطر التي تنجم عن هذا القرار أو ذلك، وإدراك متخذ القرار بأنه على استعداد أن يتقبل المخاطر يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر سهولة وفاعلية.

٨- البحث عن القرارات المترابطة: فالقرار الذي يتخذ اليوم سيؤثر في الاختبار غداً والأهداف الخاصة بالغد يجب أن تؤثر على خيارات اليوم. فالكثير من القرارات الهامة ترتبط ببعضها البعض مرور الزمن والمفتاح الأفضل للتعامل بكفاءة مع القرارات المترابطة هو عزل المسائل المتعلقة الأجل القريب للوصول إلى حل لها والعمل على جمع المعلومات اللازمة لمعالجة المسائل التي ستأتي في وقت لاحق.

## ١٦،٢ معوقات اتخاذ القرار:-

إن متخذي القرار غالباً ما يعجزون عن اتخاذ قرارات فعّالة للمنظمة التي يديرونها، وذلك لوجود بعض المعوقات منها:

- عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً، وعدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية.
- عجز متخذ القرار عن معرفة جميع النتائج المتوقعة لجميع البائل المتاحة.
- عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.
- عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل.
- متخذ القرار مقيد بعباداته ومهاراته وانطباعاته الخارجة عن إرادته.
- متخذ القرار مقيد بفلسفته وقيمه الاجتماعية والأخلاقية.
- متخذ القرار مقيد بمعلوماته وخبراته التي تتعلق بوظيفته.
- عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغطاً على متخذ القرار (السكران، ٢٠١٠: ٢٨٩).

## ١٧،٢ تحسين عملية اتخاذ القرار:-

يمكن أن يعزى الضعف في عملية اتخاذ القرارات لدى الأفراد والمؤسسات إلى الأخطاء أو الإهمال (عدم اتخاذ القرار المناسبي في الوقت المحدد). وأهم الإجراءات والوسائل التي يمكن أن تحسن لها عملية اتخاذ القرارات (موسى، ٢٠١٠):

١. وجود خطة للمراجعة الدورية للأنظمة والتعليمات كثيراً ما يتم اتخاذ القرار في ضوء تعليمات وأنظمة لا تنطبق عللاً الحالة موضوع البحث. مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير عقلانية، ويجب أن يتم أي تعديل للأنظمة السائدة

- في إطار المنحنى العقلاني لاتخاذ القرار ويجب أن يتم ذلك بمشاركة الأطراف ذوي العلاقة.
٢. تحديد المواقف والمجالات التي يتصرف فيها العضو المشارك في اتخاذ القرار بالأسلوب الواقعي والذي يتضمن الاعتماد على القيم الشخصية والخبرات الخاصة.
٣. تحديد البدائل للمسار الذي يتبع عادة في تنفيذ القرار والقاعدة البديهية أن تكون هناك ثلاثة بدائل على الأقل قبل اختيار أحدها للتنفيذ العقلي.

من خلال الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تناولت اتخاذ القرار نستنتج أن هنالك نقطتان لهما تأثير كبير على جودة القرار المتخذ وجودة عملية اتخاذ القرار وهاتان النقطتان هما:

١. البحث وجمع كل المعلومات حول المشكلة التي تتطلب البت والحسم أي اتخاذ القرار، فهذه المعلومات سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة فإن لها تأثير قوي على صنع القرار وذلك تأثيرها في فهم الفرد لأبعاد المشكلة، ويجب أن يراعي في القرار الجيد كل المعلومات المتعلقة بالموقف والمتاحة لصانع القرار، ويجب أن تعالج هذه المعلومات وينظر في جميع البدائل المتاحة للوصول لأفضل بديل.
٢. أما النقطة الثانية فهي جماعية اتخاذ القرار، فيجب أن يشترك في اتخاذ القرار جميع الأشخاص المرتبطين بالمشكلة وخاصة ذوي الخبرة السابقة ذات العلاقة بالمشكلة.

## ١٨,٢ اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء الانفعالي

تواجه الإدارة الفعالة للمؤسسات وإدارة الموارد البشرية العديد من التحديات، تتمثل في إعادة هندسة المؤسسات للمنافسة في تلك الأسواق العالمية، ومواجهة واستيعاب حجم المعلومات الهائلة التي توفرها العولمة في العصر الحديث، وحيث تواجه المؤسسات تلك التحديات فإنه يجب أن تتوافر لديها آليات للتعامل مع تلك التحديات والتي تتركز في ضرورة توفير الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية للموظفين، ومن أهم تلك الخدمات العلاقات الاجتماعية والوظيفية متمثلة في العلاقة بين المدير والموظفين وبين الفرد والمجموعة والعلاقات بين الأقسام المختلفة للمؤسسة.

وحيث أن تشكيل فرق العمل أصبح من أهم المطالب التي تواجه القيادة الفعالة وأصبحت العلاقة بين أعضاء الفريق الواحد من أهم التحديات، لذا يجب أن يتوافر لدى المدير العديد من المهارات الخاصة وتتمثل في:

- التوصل مع الموظفين والإصغاء لمطالبهم واهتماماتهم.
- إرادة واحتواء الصراعات التي تنشأ بين الموظفين والتي تنتج عن أشياء عديدة من بينها الاختلاف في وجهات النظر وعدم الاتفاق على رؤية موحدة للمؤسسة.
- تحفيز الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في فعاليات الإدارة التنظيمية للمؤسسة.
- إدارة التغييرات التي تحدث في المجتمع.



وهذا ما يؤكد أهمية إقناع المديرين بمهارات الذكاء الانفعالي حتى يستطيعوا مواجهة تلك التحديات والقدرة على صنع القرار الفعال الذي يحقق الهدف المقصود، وذلك لأن الذكاء العاطفي يركز أساساً على بناء الثقة بالنفس للمدير، وعلى كيفية التحكم في مشاعره، وإحساسه بالترابط والتكامل مع الموظفين، وقدرته على التواصل والاتصال والتأثير عليهم، وإحداث التغيير المطلوب في المؤسسة وقدرته على قبول التغيير واستيعابه.

## ١٩,٢ الذكاء الانفعالي واتخاذ القرار الإداري

ينظر إلى اتخاذ القرار بأنه عملية الإدارة، وأن العملية الإدارية بكافة جوانبها لا تخرج عن كونها اتخاذ سلسلة من القرارات، وقد اعتبر بعض العلماء أن اتخاذ القرار مرادفاً للإدارة، لأنه العنصر الأساسي للمدير، وأن عمل المدير هو اتخاذ القرار في مواقف العمل المختلفة. ويرى سايهون (Simon) أن عملية الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات، وأن القرارات هي قلب الإدارة.

وتلعب قرارات الفرد دوراً هاماً في اتخاذ القرارات الفعالة، حيث أن الفرد يعتمد في أدائه ومعالجته للمشكلات التي يواجهها والمواقف التي يتعرض لها على مجموعة من القدرات المعرفية والعاطفية والاجتماعية، فيرى ماير وآخرون أن القدرات العاطفية تلعب دوراً بارزاً في صنع واتخاذ القرار، حيث يمثل إدارة للانفعالات كأحد مكونات الذكاء الانفعالي، فيتعين قدرة الفرد على إدارة انفعالاته، أي قدرته على التكامل على انفعالاته في عمليات اتخاذ القرار (Mayer et al, ٢٠٠٣).

ويرى أشكوس ودا سبورغ (Ashkauasy & Dasborougi, ٢٠٠٣) أن القادة الذين يظهرون سلوكيات تثير انفعالات إيجابية في المرؤوسين كالإعجاب والحماس وغير ذلك، فإن هؤلاء المرؤوسين تزداد لديهم الدوافع للعمل من أجل رئيسهم وكذلك المؤسسة، وتكون الدوافع سبباً في المزيد من السلوكيات التعاونية والإبداع وحل المشكلات، كما أن الذكاء الانفعالي يلعب دوراً بارزاً في الإدارة بشكل عام، وهو من العوامل المساعدة في فعالية أداء المديرين في اتخاذ قرارات تخص مؤسساتهم.

ولقد ازداد الاهتمام بالذكاء الانفعالي وتطبيق اختباره المختلفة في مجال القيادة والإدارة، ويستعرضها في دراسته بقولها أن أغلب برامج القيادة، أو خلق اختبارات الذكاء الانفعالي لفرض تنميته لدى مديري المؤسسات ولأهميته في مجال العمل واتخاذ القرار.

ومن هنا نرى أن القدرات العاطفية تمكن أصحابها بشكل فعال من التحكم في أنفسهم والعمل بكفاءة مع الآخرين، وذلك يؤثر بشكل مباشر على طبيعة العمل واتخاذ القرارات الفعالة، لذلك يجب على المديرين أو القادة أن يدركوا انفعالاتهم ويحرصوا على مشاعر مرؤوسيهم ويحثوهم على حل المشكلات. فإدراك انفعالات الآخرين وإدارتها ترتبط ارتباطاً وثيقاً لصنع اتخاذ القرار الذي يكون خلاصة الجهد الذي يقوم به المدير في المؤسسة التابع لها. (السمادوني، ٢٠٠٧: ٢٣٢)

ومن خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بالذكاء الانفعالي ومفهوم اتخاذ القرار يظهر جلياً أن الذكاء الانفعالي له فعالية على الأداء الإداري لكافة المؤسسات، حيث يساعد على تعاون العاملين داخل المنظمة وتوطيد العلاقة بين المدير والمرؤوسين، ويساعد أيضاً على خلق علاقات عمل جيدة، ويسهم في الحفاظ عليها وهذا يساعد في اتخاذ قرارات فعالة تسهم في مساعدة المنظمات والمؤسسات المختلفة على مواجهة الضغوط والتكيف مع ضغوط العمل مما يسهم ويساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها.

## ٢٠،٢ الدراسات السابقة

### ٢١،٢ أولاً: الدراسة المتعلقة بالذكاء الانفعالي وعلاقته بمتغيرات أخرى:

#### الدراسات العربية:

- ١- دراسة غنيم (٢٠٠١) بعنوان "الذكاء الانفعالي والمهارات الاجتماعية وتقدير الذات وتوقع الكفاءة الذاتية" هدفت الدراسة إلى التحقق من بنية الذكاء الانفعالي من خلال علاقته بمتغيرات شخصية وهي: الكفاءة الذاتية، وتقدير الذات، ومتغير اجتماعي يتضمن أربعة مهارات اجتماعية وهي (الحساسية الانفعالية، والضبط الانفعالي، والحساسية الاجتماعية، والضبط الاجتماعي) والوقوف على مدى ارتباط مكونات الذكاء الانفعالي بهذه المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من (١٩١) طالباً بكلية المعلمين في المملكة العربية السعودية. وظهرت نتائج الدراسة بأنه يمكن التنبؤ بالذكاء الانفعالي من خلال كل من المهارات الاجتماعية وتقدير الذات والكفاءة الذاتية.
- ٢- دراسة أبو ناشي (٢٠٠٢) بعنوان "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالذكاء العام والمهارات الاجتماعية وسمات الشخصية (دراسة عملية)"

هدفت الدراسة إلى بحث بنية الذكاء الانفعالي وعلاقته بكل من الذكاء العام والمهارات الاجتماعية وسمات الشخصية. وتألفت عينة الدراسة (٢٠٥) طالباً وطالبة من كلية التربية بجامعة المنوفية. ولقد تم استخدام مقياس المهارات الاجتماعية إعداد السمدوني (١٩٩١)، والبروفيل الشخصي- لعبد الحميد وأبو حطب (١٩٧٦) وإختبار الذكاء الانفعالي إعداد الخيري، وطبق إختبار الذكاء الانفعالي على عينة الدراسة الذي أعدته الباحثة. أشارت نتائج الدراسة إلى، وجود ارتباط جزئي بين الذكاء الانفعالي والذكاء العام، حيث وجدت علاقة ارتباطية دالة بين بعد التعاطف لاختبار الذكاء الانفعالي والذكاء العام، ووجود ارتباط جزئي بين الذكاء الانفعالي والمهارات الاجتماعية، حيث وجد علاقة ارتباطية دالة بين بعد إدارة الانفعالات لاختبار الذكاء الانفعالي والمهارات الاجتماعية، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين الذكاء الانفعالي وسمات الشخصية، حيث ارتبطت معظم أبعاد سمات الشخصية.

٣- دراسة الشناوي وإبراهيم (٢٠٠٥) بعنوان "الإسهام النسبي لمكونات قائمة بار - أون لنسبة الذكاء الانفعالي في التنبؤ بأساليب المجابهة لدى طلبة الجامعة"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إسهام أبعاد الذكاء الانفعالي على قائمة بار - أون في التنبؤ باستراتيجيات المواجهة المستخدمة، وأيضاً التعرف على أبعاد الذكاء الانفعالي المرتبطة باستراتيجيات المواجهة التكيفية والأخرى المرتبطة باستراتيجيات المواجهة الغير التكيفية. وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٧) طالباً وطالبة بكلية الآداب بجامعة المنوفية بمصر، حيث تراوحت أعمارهم ما بين (١٧-٢٣) سنة. وتم استخدام قائمة الذكاء الانفعالي لبار - أون وقائمة المواجهة لكارفر وآخرين. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباطات إيجابية دالة بين أبعاد الذكاء الانفعالي واستراتيجيات المواجهة التكيفية، وارتباطات سالبة دالة مع استراتيجيات المواجهة الغير التكيفية، وعدم وجود تفاعل بين الجنس وأبعاد الذكاء الانفعالي في التأثير على استراتيجيات المواجهة، وانعدام الفروق بين الذكور والإناث على متوسطات درجات مكونات الذكاء الانفعالي.

٤- دراسة الجندي (٢٠٠٦) بعنوان "الفروق في الذكاء الانفعالي بين الطلبة الموهوبين والطلبة العاديين وعلاقته بالتحصيل الأكاديمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في الذكاء الانفعالي بين الطلبة المتفوقين والطلبة العاديين، وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى عينة من طلبة الصفوف (التاسع، والعاشر، والأول الثانوي) من مدرسة اليوبيل والكلية العلمية الإسلامية. تكونت عينة الدراسة من (٤٢٠) طالباً وطالبة. كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات الطلبة المتفوقين ومتوسطات استجابات الطلبة العاديين على بعدي الكفاءة الشخصية وإدارة الضغوط والعلامة الكلية لمجموع أبعاد الذكاء الانفعالي، وذلك لصالح الطلبة المتفوقين. بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) على بعدي الكفاءة الاجتماعية والتكيف. ولم تكشف نتائج الدراسة عن علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات أبعاد الذكاء الانفعالي ومعدل علامات التحصيل الدراسي لعينة الطلبة المتفوقين باستثناء بعد إدارة الضغوط. وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات أبعاد الذكاء الانفعالي ومعدل علامات التحصيل الدراسي لعينة الطلبة المتفوقين من الذكور باستثناء بعد إدارة الضغوط. ولم تظهر النتائج علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات أبعاد الذكاء الانفعالي ومعدل علامات التحصيل الدراسي لعينة الطلبة المتفوقين من الإناث، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات أبعاد الذكاء الانفعالي بين الفئات العمرية باستثناء بعد إدارة الضغوط بين الفئة العمرية (١٥ و ١٧) سنة.

٥- دراسة البوريني (٢٠٠٦) بعنوان "الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بأدائهم الإداري من وجهة نظر معلمهم؟"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى أدائهم الإداري من وجهة نظر معلميهـم. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مدير مدرسة أساسية خاصة في محافظة عمان، و(٤٨٦) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد استخدمت الباحثة مقياس الذكاء الانفعالي كأداة في تحليل الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الذكاء الانفعالي لدى المديرين أنفسهم، ووجود مستوى مرتفع من الأداء الإداري لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، كما أو ضحت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الانفعالي للمديرين ومستوى أدائهم الإداري.

٦- دراسة جودة (٢٠٠٧) بعنوان "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالسعادة والثقة بالنفس لدى طلبة جامعة الأقصى".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الذكاء الانفعالي والسعادة والثقة بالنفس لدى طلبة جامعة الأقصى. والتعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي وكلٍ من السعادة، ومعرفة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في الذكاء والسعادة والثقة بالنفس. وقد بلغت عينة الدراسة (٢٣١) طالباً وطالبة، ولقد استخدمت ثلاثة مقياس الأول لقياس الذكاء الانفعالي، والثاني لقياس السعادة، والثالث لقياس الثقة بالنفس وأظهرت نتائج الدراسة أن مستويات الذكاء الانفعالي والسعادة والثقة بالنفس هي على التوالي %٧٠,٦٧، %٦٣,١٦، %٦٢,٤٣، ووجود علاقة إرتباطية موجبة بين الذكاء الانفعالي وكلٍ من السعادة والثقة بالنفس، وعدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في الدرجة الكلية للذكاء الانفعالي والسعادة والثقة بالنفس تعزى لمتغير النوع.

٧- دراسة أبو لبن (٢٠٠٨) بعنوان "ارتباط الذكاء العاطفي لطلبة الصف العاشر بالذكاء العاطفي لمعلميهـم، وعلاقته بالتحصيل الأكاديمي"

هدفت الدراسة إلى قياس مستويات الذكاء الانفعالي لمعلمي وطلبة الصف العاشر في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة، كما سعت للكشف عن وجود فروق بين الذكاء الانفعالي لمعلمي الصف العاشر تعود إلى الجنس ومكان السكن، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمادة التعليمية التي يدرسونها، حيث تألفت عينة الدراسة من ثلاثة مراحل؛ تمثلت الأولى بـ (٩٣) معلم ومعلمة من علمي العلوم، أما الثانية فتمثلت بـ (٢٢٣) طالب وطالبة من علمي العلوم، والثالثة فتمثلت بجميع معلمي الصف العاشر الذي يدرسون مواد أخرى غير العلوم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي لمعلمي العلوم تعود لمتغير الجنس ومكان السكن والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي العام وثلاثة من عوامله: تنظيم المزاج، وإدارة العلاقات، والتعاطف لطلبة الصف العاشر، يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود ارتباط بين مستوى الذكاء الانفعالي العام لمعلمي مواد غير العلوم ومستوى الذكاء الانفعالي العام لطلبتهم، كما وجد ارتباطاً بين مستوى الذكاء الانفعالي لمعلمي المواد غير العلوم على ثلاثة من عوامله: تنظيم المزاج، الوعي بالذات، والتسهيل العاطفي للتفكير، وبين مستوى طلبتهم على نفس هذه العوامل.

٨- دراسة النمري (٢٠٠٩) بعنوان "العلاقة بين الذكاء الانفعالي وعلاقته بالسلوك القيادي"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الذكاء الانفعالي والسلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، كما هدفت للتعرف على بعض العوامل الديموغرافية في الذكاء الانفعالي والسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في ضوء متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الحالة العمرية، الخبرة في مجال التدريس، الخبرة في مجال الإدارة، والدورات التدريبية). وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف والبالغ عددهم ٨٧ مديراً. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة والدورات التدريبية، ولدى ذوي المؤهل الأعلى والخبرة والتدريب الأكثر، ووجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف وفقاً لمتغير العمر، وبتغير عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة، وبتغير الدورات التدريبية لدى ذوي العمر الأعلى والخبرة والتدريب الأكثر.

٩- دراسة بظاظو (٢٠١٠) بعنوان "أثر الذكاء الانفعالي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء الانفعالي بأبعاده الثلاثة: الحساسية الانفعالية النضوج الانفعالية، والكفاءة الانفعالية وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية عند أفراد العينة. ولقد تم استخدام نموذج داليب سينج للذكاء الانفعالي في العينة الإدارية. ولقد بلغ حجم العينة (٩٤) مديراً من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. وتوصلت الدراسة إلى النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي بمكوناته الثلاثة حسب نموذج سينج، وفاعلية الأداء المهني بأبعاده الأربعة (قيادة فرق العمل وإدارة العلاقة بالآخرين، القدرة على إدارة الصراع وحل النزاعات، والقدرة على تحفيز العاملين معنوياً)، وعدم وجود أثر لعامل الجنس والدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة على مستوى الذكاء الانفعالي لدى المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، كما أظهرت الدراسة أن هناك أثر لعامل العمر على مستوى الذكاء الانفعالي للمدراء، فقد وجد أنه يؤثر بشكل مباشر على النضوج الانفعالي وهذا نتيجة الخبرة في الحياة التي تكتسب نتيجة مخالطة أصناف متنوعة من الناس.

١٠- دراسة العلوان (٢٠١١) بعنوان "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية وأمط التعلق لدى طلبة الجامعة في ضوء متغيري التخصص والنوع الاجتماعي للطلاب"

هدفت الدراسة إلى بحث علاقة الذكاء الانفعالي بالمهارات الاجتماعية وأمط التعلق لدى طلبة الجامعة، حيث بلغت عينة الدراسة (٤٧٥) طالب وطالبة من طلبة جامعة الحسين بن طلال بمدينة معان - الأردن، ولقد تم استخدام ثلاثة مقاييس هي: مقياس الذكاء الانفعالي، ومقياس المهارات الاجتماعية، ومقياس أمط التعلق، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي بين الذكور والإناث لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي بين طلبة التخصصات العلمية والإنسانية لصالح الطلبة ذوي

التخصصات الإنسانية، كما أوضحت الدراسة لوجود علاقة إرتباطية بين الذكاء الانفعالي وكل من المهارات الاجتماعية وأنماط التعلق.

١١- دراسة الحسن (٢٠١٣) بعنوان "الذكاء الانفعالي وعلاقته بأساليب التعامل مع الضغوط النفسية لدى طلبة الجامعة"

هدفت الدراسة لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين ذوي الذكاء الانفعالي المنخفض فيما يتعلق بأساليب التعامل مع الضغوط النفسية (الموجهة، والإسناد الاجتماعي، والأسلوب الديني، والأسلوب التجنبي أو الهروب). وتكونت عينة الدراسة من (٤٣٠) طالباً وطالبة من أربع جامعات عراقية بواقع (٢١٥) طالباً و(٢١٥) طالبة. وأشارت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً فيما يخص أسلوب الهروب يشير إلى أن ذوي الذكاء الانفعالي المنخفض أكثر استخداماً لأسلوب الهروب من ذوي الذكاء الانفعالي العالي، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكاء الانفعالي المرتفع والمنخفض فيما يخص أسلوبي الإسناد الاجتماعي والأسلوب الديني، وهناك علاقة ارتباطية سالبة بين ذوي الذكاء الانفعالي وأسلوب الهروب.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١ - دراسة جوبرج (٢٠٠١, SJoberg, L) بعنوان "الذكاء الانفعالي والتوافق مع الحياة"

"Emotional intelligence of life Adjustment: Validation study"

تهدف إلى الكشف عما إذا كان الذكاء الانفعالي عاملاً من التوافق الناتج مع الحياة، بحيث فرضت الدراسة إرتباط الذكاء الانفعالي إيجابياً بمستوى التعليم، وتقدير الذات، ومقاومة الفشل، والإبداع، والرضا الوظيفي، وإرتباطه سلبياً بالعمر (الصغار أكثر من الكبار)، والرهاب النفسي، وإعطاء الأولوية للقيم الإقتصادية على عينة بلغت (١٥٣) موظفاً وطبق على أفرادها مقياس الذكاء الانفعالي متعدد العوامل، وإستمارة بيانات أولية (الجنس، العمر، مستوى التعليم)، ومحكمات مرتبطة بمجال العمل. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الانفعالي والمقاومة الأفضل للفشل، والإحباطات، والإبداعية، وإرتفاع مستوى تقدير الذات، ووجود علاقة إيجابية بين الذكاء الانفعالي والتوازن الأفضل للحياة/ للعمل، والدخل الشهري الأعلى، وكما أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الإنفعالي والرضا الوظيفي، والدافعية للعمل، وإعطاء الأولوية للقيم الإقتصادية، وإن النساء يتمتعن بذكاء انفعالي أكثر من الرجال، والصغار أكثر من الكبار.

٢- دراسة أدميو أوجونيمي (٢٠٠٢, Adeyemo, OGvnyemi) بعنوان "الذكاء الانفعالي والكفاءة الذاتية كمتنبأت

بالضغط النفسي"

"Emotional intelligence and self efficacy as predictors of occupational stress among a cademic staff in Neigeria"

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي والكفاءة الذاتية كمتنبئ للضغط النفسي، لدى عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة النيجيرية، بلغت العينة (٣٠٠) عضو هيئة تدريسية من مختلف الكليات، حيث استخدم الباحثان مقياس الذكاء الانفعالي ومقياس الكفاءة الذاتية وباستخدام تحليل الإنحدار ومعامل ارتباط بيرسون ومن النتائج التي أشارت لها الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الانفعالي والكفاءة الذاتية لدى عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية.

٣- دراسة مكالبو (Maccalapo, ٢٠٠٢) بعنوان "دور الذكاء الانفعالي في القيادة، دراسة في مفهوم اتخاذ القرار في شمال شرق مدرسة كارولينا"

"Principle leadership. The role of Emotional Intelligence: A Study of decision - making in an Eastern North Carolina school system"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة في ثلاثة عناصر رئيسية (الذكاء الانفعالي، قوة الاستراتيجيات، القيادة الموقفية). توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين الذكاء الانفعالي وعملية اتخاذ القرار لدى قادة المدارس، ووجود علاقة ارتباطية دالة بين الذكاء الانفعالي وقوة الاستراتيجيات والقيادة الموقفية وبالتالي يعد الذكاء الانفعالي من أحد العوامل الرئيسية التي تساعد على تحديد مستوى النجاح في الدور القيادي.

٤- دراسة ماكبين (Mcbain, ٢٠٠٤) بعنوان " الإرشاد ، والذكاء الذاتي والذكاء العاطفي: ارتباطهم وتأثيرهم على التقدم الأكاديمي"

"Mentoring, self - efficacy and emotional intelligence: Their relationship and impact upon academic progression"

هدفت الدراسة الكشف عن مدى أثر علاقة المراقبة والذكاء الانفعالي والروحانية والكفاءة الذاتية على التطور الأكاديمي، بلغت عينة الدراسة (١٩٨) من طلبة الدراسات العليا في كلية إدارة الأعمال في إحدى الجامعات الأمريكية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود قدرة تنبؤية للكفاءة الذاتية بالذكاء الانفعالي.

٥- دراسة لانجورن (Langhorn, ٢٠٠٤) بعنوان "كيف للذكاء العاطفي أن يحسن أداء الإدارة"

"How Emotioanl can improve Management performance"

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي عند المدراء وأثره على نتائج عمل ممن هم ضمن نطاق إشرافهم الإداري. تم استخدام مقياس بار - أون للذكاء العاطفي (Bar - On) في هذه الدراسة، تمثلت عينة الدراسة من (١٦١) مدير من المدراء العاملين في قطاع المطاعم الفندقية. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين كل من الذكاء العاطفي وأداء المدراء الأساسي ورضا الفريق وتوافقه وكذلك الربحية، كما أنه لا توجد فروقات ذات اتجاه واضح في مكونات الذكاء العاطفي عند الذكور والإناث في عينة الدراسة سوى عنصر- التفاؤل فهو أعلى عند الإناث، وأوضحت الدراسة ان المطاعم ذات الربحية العالية تستحوذ على مدراء ذو ذكاء عاطفي عالي المستوى، وعن طريق

الذكاء العاطفي يمكن التنبؤ بمدى الرضا والتوافق داخل الفريق بدرجة دقة معقولة، وأيضاً لا توجد علاقة معنوية بين مقاييس الذكاء العاطفي الأساسية ومعدل الدوران في فرق العمل.

٦- دراسة باملين وبليجز (Pamplin & Belanger, ٢٠٠٥) بعنوان "الذكاء الانفعالي كمتنبئ بالنجاح والكفاءة الذاتية الأكاديمية"

"Emotional intelligence may be good predictor of success computing studies"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الذكاء الانفعالي كمتنبئ بالنجاح والكفاءة الذاتية الأكاديمية، وقد بلغت عينة الدراسة (٦٥٠) من طلبة الجامعة فرجينيا لتكنولوجيا المعلومات، ولقد تم استخدام استبيان قد طور خصيصاً لغاية أغراض هذه الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الطلاب الذين لديهم مستويات عالية من الذكاء الانفعالي لديهم مستويات عالية من الكفاءة الذاتية الأكاديمية والتحصيل الدراسي، وتوصلت أيضاً إلى ان الذكاء الانفعالي متنبأ جيد بالكفاءة الذاتية الأكاديمية.

٧- دراسة روسيت وسياردنشي (rosete & ciarrochi, ٢٠٠٥) عنوانها "الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة ونتائج الأداء في محيط العمل".

"Emotional intelligence and its Relationship to Workplace performance outcomes of leadership Effectiveness"

هدفت الدراسة للكشف على العلاقة بين كل من الذكاء الانفعالي والشخصية والذكاء المعرفي وفعالية القيادة. قد بلغت عينة الدراسة (٤١) مديراً تنفيذياً منهم (٢٤) ذكور و(١٨) إناث، فقد أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المدراء التنفيذيين في كبرى الشركات الأسترالية العاملة في قطاع الخدمات العامة. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين أصحاب الذكاء الانفعالي العالي وفعالية القيادة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الانفعالي يعطي توضيحات للفروقات في الفعالية القيادية بحيث لم تستطع المتغيرات الأخرى (مثل الذكاء المعرفي والشخصية) أن تعطي تفسيراً لها، وأشارت النتائج أن أصحاب الذكاء الانفعالي العالي عندهم قدرة على الانجاز وتحقيق أهداف العمل، كما أوضحت أن الذكاء الانفعالي قد يكون أداة مهمة وفعالة في تمييز أو تحديد من يتمتع بقدرة على التعامل الفعال مع الزملاء والموظفين.

٨ - دراسة لوه وآخرون (Law et al, ٢٠٠٧) عنوان "أثر الذكاء الانفعالي على الأداء الوظيفي والرضا الحياتي لعلماء البحث والتطوير في الصين"

"The Effects Emotional intelligence on Job performance and life Satisfaction for research and development scientists"

هدفت الدراسة للكشف عن أثر الذكاء الانفعالي على الأداء الوظيفي والرضا الحياتي لعلماء البحث والتطوير في الصين، حيث تشير هذه الدراسة إلى ان الذكاء الانفعالي عبارة عن أداة تنبؤ ذات قيمة للأداء الوظيفي، وأن الذكاء



الانفعالي يذهب إلى ما بعد أو وراء القدرات العقلية العامة كمحدد للأداء. ولقد بلغت عينة الدراسة (١٢٠) موظف في مختبر البحث والتطوير من شركة الحاسوب الصينية (Chinese computer company) في بكين. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الانفعالي متنبئ جيد في الأداء الوظيفي، وهناك فرق في طريقة قياس الذكاء الانفعالي حسب النموذج الأمريكي (MSCEIT) والنموذج الصيني (WLEIS) ويعزى هذا الفرق إلى اختلاف الثقافات.

٢٢,٢ دراسات تناولت إتخاذ القرار:

١ - دراسة سليمان والشيخ (٢٠٠٧) بعنوان "الذكاء الانفعالي في ميدان العمل وارتباطات الصراع والإبداع". هدفت الدراسة الكشف عن دور الذكاء الانفعالي وأثره على مخرجات العمل في العالم العربي. وقد بلغت عينة الدراسة (٥٠٠) موظف في (١٩) شركة في دولة الإمارات العربية المتحدة من ثلاث إمارات هي أبو ظبي ودبي والشارقة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروق معنوية بين إدراك الموظفين للذكاء الانفعالي والصراع واستعدادهم للإبتكار والإبداع، ووجود إرتباط معنوي بين التعليم والعمل والمستوى الوظيفي والذكاء العاطفي والصراع، فأصحاب التعليم العالي أظهروا وجود مستويات أقل في صراع العمل والإحباط وتضارب الأهداف من أولئك أصحاب التعليم الأقل درجة، وأصحاب الدرجات العلمية العليا أبدوا قدرة على الإبداع والإبتكار أكثر من أصحاب التعليم الأقل درجة، وأن مستوى ذكاء الانفعالي عند أصحاب التعليم العالي كان أعلى من مستوى الذكاء الانفعالي عند أصحاب الدرجات العلمية الأقل.

٢ - دراسة صالح (٢٠٠٨) بعنوان "أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء الانفعالي على جودة إتخاذ القرارات". هدفت الدراسة على التعرف على تطبيق واستخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء الانفعالي ودورها في إتخاذ القرار، والتعرف على أهم المعوقات الإدارية والقانونية والمالية والتكنولوجية المؤثرة سلباً في كفاءة القرارات الإدارية المتحدة، وهدفت أيضاً على تطوير مهارات الإبتكار والإبداع لدى الموظفين في كافة المستويات الإدارية. فقد بلغت عينة الدراسة على (١٠٢) مدير من (١٣) بنك - الأردن، وقد تم استخدام استبانة من إعداد الباحثة لها ثلاثة أبعاد الذكاء الاصطناعي - الذكاء الانفعالي - مهارة اتحاد القرار. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود إرتباط موجب بين تطبيق أسلوب الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية، ووجود إرتباط موجب بين تطبيق أسلوب الذكاء الانفعالي والقدرة على إتخاذ القرارات الإدارية، ووجود إرتباط موجب بين الخبرة والمؤهل العلمي وأسلوب الذكاء الانفعالي، ووجود إرتباط موجب بين المؤهل العلمي ومتغير الذكاء الاصطناعي، ووجود إرتباط موجب بين المؤهل العلمي ومجال إتخاذ القرارات الإدارية، ووجود إرتباط موجب بين الدوافع كأحد تطبيقات الذكاء الانفعالي وجودة إتخاذ القرار.

٣ - دراسة الشهري (٢٠٠٩) بعنوان "الذكاء الانفعالي وعلاقته بإتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي وإتخاذ القرارات لدى موظفي القطاع العام والخاص، ومعرفة الفروق في الذكاء الانفعالي والفروق في إتخاذ القرار تبعاً لمتغير العمل والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية والحالة الإجتماعية. وقد بلغت عينة الدراسة (٥٥٠) موظف من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي وبين إتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكاء الانفعالي ومتوسطات درجات إتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف وفقاً لمتغيرات العمل والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية والعمر والحالة الاجتماعية.

٤ - دراسة الجبهان (٢٠٠٩) بعنوان "الذكاء الانفعالي بمستوى أداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض"

هدفت الدراسة الكشف عن مستوى الذكاء الانفعالي لدى القياديين في المنظمات المؤسسات في القطاع الخاص في مدينة الرياض وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي، والتعرف على نوعية العلاقة بين مستوى الذكاء الانفعالي ومستوى الأداء الوظيفي. وقد بلغت عينة الدراسة (٢٨٦) موظف وموظفة من موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض ممن يشملون وظائف مديرين أو مسؤولين أو مشرفين. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الانفعالي لأفراد العينة وبين مستوى الأداء الوظيفي، وأن الأفراد ذوي الذكاء الانفعالي المرتفع أكثر نجاحاً في حياتهم المهنية ولديهم مهارات قيادية عالية، كما أن لديهم المقدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والمنزل.

٥- دراسة السقا (٢٠٠٩) بعنوان "أثر ضغوط العمل على عملية إتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة"

هدفت الدراسة للتعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة، والتعرف على مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية إتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية، والتعرف على العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الإجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري، وكل من مصادر ضغوط العمل وعملية إتخاذ القرارات، حيث بلغت عينة الدراسة (١١٦) فرداً من فئة متخذي القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة، إتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مؤشرات مستوى مقبول لضغوط العمل على عملية إتخاذ القرارات، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية إتخاذ القرار، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى عملية إتخاذ القرارات تعزى إلى (الجنس، الحالة الإجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري).

٦ - دراسة أبو عفش (٢٠١١) بعنوان "الذكاء أثر الذكاء الانفعالي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات"

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الذكاء الانفعالي بأبعاده المختلفة، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية الوظيفية، والتعرف على مراحل اتخاذ القرار، ومدى تأثير الذكاء الانفعالي على فعاليتها، وذلك من خلال دراسة واقع الذكاء الانفعالي لدى شريحة المدراء في مكتب غزة الإقليمي. حيث بلغت عينة الدراسة (٩٤) مديراً. كما شملت التعرف على أثر كل من الجنس والعمر والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة وعدد المشرف عليهم على مستويات الذكاء الانفعالي في كل مكون من مكونات الخمسة، وتم استخدام نموذج جولمان للذكاء الانفعالي في البيئة الإدارية. وقد تم دراسة مستويات الذكاء الانفعالي للمدراء في مكونات النموذج الخمسة (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الإجتماعية) وأثرها على قدرة المدراء في اتخاذ القرار وحل المشاكل. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الانفعالي بشكل عام، وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل للمدراء في مكتب غزة للإقليمي التابع للأونروا، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تعزى لمؤهل العلمي وعدد المشرف عليهم بالنسبة لمجال الكفاءة الاجتماعية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تعزى للجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم.

٧ - دراسة الناهي (٢٠١٢) بعنوان "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار"

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الذكاء الانفعالي لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة البصرة، والتعرف على الفروق في الذكاء الانفعالي لدى رؤساء الأقسام متغير التخصص واللقب العلمي وسنوات الخدمة، والتعرف على القدرة على اتخاذ القرار ونوع اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة البصرة، والتعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار. حيث بلغت عينة الجامعة (٨٩) من رؤساء الأقسام في الكليات التابعة لجامعة البصرة. ولقد تم استخدام مقياس الذكاء الانفعالي لماير ١٩٩٩ ومقياس الشاوي لاتخاذ القرار. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام في جامعة بصرة لديهم مستوى جيد من الذكاء الانفعالي، وأوضحت أن ٧٥% من أفراد العينة لديهم قدرة على اتخاذ القرار من النوع المبرمج أما ٢٥% فليديهم قدرة على اتخاذ القرارات غير المبرمجة، وقد أشارت أن كلما كان رئيس القسم لديه ذكاء انفعالي كلما زادت قدرته على اتخاذ القرارات الغير المبرمجة التي تتعلق بالمشكلات ذات الأبعاد المتعددة.

٨- دراسة الملحم (٢٠١٣) بعنوان "الذكاء الانفعالي وعلاقته بإتخاذ القرار"

هدفت الدراسة بالتعرف على مستوى الذكاء الانفعالي لدى طلبة أفراد عينة والدراسة، التعرف على الأسلوب السائد لدى طلبة أفراد العينة في إتخاذ القرار، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الانفعالي وإتخاذ القرار لدى أفراد

عينة الدراسة، والكشف عن دلالة الفروق لدى طلبة أفراد العينة مرتفعي ومنخفضي- الذكاء الانفعالي على مقياس إتخاذ القرار، والكشف عن دلالة الفروق لدى طلبة أفراد العينة في الذكاء الانفعالي والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص الدراسي، السنة الدراسية، مكان الإقامة، العمر)، والكشف عن دلالة الفروق لدى أفراد العينة في إتخاذ القرار والتي تعزى بالمتغيرات (الجنس، التخصص الدراسي، السنة الدراسية، مكان الإقامة، العمر). وقد بلغت عينة الدراسة (٦٦٥) طالباً وطالبة تمثيل بـ (٣٢٥) طالباً وطالبة من الكليات التطبيقية و(٣٤٠) طالباً وطالبة من الكليات النظرية في سوريا. وقد تم استخدام مقياس الذكاء الانفعالي والذي أعده الدكتور المطانيوس مخائيل (٢٠٠٨) ومقياس إتخاذ القرار الذي أعده الباحث. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي ومهارة إتخاذ القرار، ووجود فروق دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة ذوي الذكاء المرتفع ومنخفضي- الذكاء الانفعالي في الدرجة الكلية لمقياس إتخاذ القرار وأبعاده الفرعية لصالح ذوي الذكاء المرتفع، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة على مقياس الذكاء الانفعالي تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور ومتغير السنة الدراسية لصالح طلبة السنة الرابعة ومتغير مكان الإقامة لصالح المقيمين في المدينة الجامعية ومتغير لصالح العمر الأكبر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة على مقياس الذكاء الانفعالي تبعاً لمتغير التخصص، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة على مقياس إتخاذ القرار على بعدي التروي والتسرع فقط تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة على مقياس إتخاذ القرار وفقاً لمتغير التخصص الدراسي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة على مقياس إتخاذ القرار في بعد التروي لصالح طلبة السنة الرابعة، بالرغم من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة على مقياس إتخاذ القرار على بعدي التردد والتسرع وفقاً لمتغير السنة الدراسية، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة على مقياس إتخاذ القرار في التروي لصالح الطلاب المقيمين في المدينة الجامعية، بالرغم من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة على مقياس إتخاذ القرار على بعدي التردد والتسرع وفقاً لمتغير مكان الإقامة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة على مقياس إتخاذ القرار في بعدي التروي والتسرع لصالح العمر الأكبر، بالرغم من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة على مقياس إتخاذ القرار على بعدي التردد والتسرع وفقاً لمتغير العمر.

٩- دراسة المالكي (٢٠١٣) بعنوان "قلق المستقبل وإتخاذ القرار وعلاقتها ببعض المتغيرات الثقافية لدى عينة من طلاب الجامعة بمحافظة الليث وجدة".

هدفت الدراسة للتعرف على مظاهر قلق المستقبل وإتخاذ القرار لدى طلاب الجامعة، ومعرفة العلاقة بين

قلق المستقبل وإتخاذ القرار بين طلاب الجامعة تبعاً لموقع الجامعة والتخصص ومستوى تعليم الوالدين والعمر. وقد

بلغت عينة الدراسة (٦٥٢) طالب، تمثل (٣٠٢) طالب من الكلية الجامعية بالليث و(١٧٦) طالب من الأقسام العلمية و(١٢٦) طالب من كلية العلوم و(١٨٧) طالب من كلية الآداب في المملكة العربية السعودية. وقد تم استخدام مقياس قلق المستقبل من إعداد عشري (٢٠٠٤) ومقياس إتخاذ القرار من إعداد عبدون (١٩٧٩). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في درجات قلق المستقبل وإتخاذ القرار، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قلق المستقبل لأفراد العينة الكلية مع إتخاذ القرار، وقد تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات قلق المستقبل ودرجات إتخاذ القرار أما عند طلاب الكلية بالليث التابعة لجامعة أم القرى تبين وجود علاقة ارتباطية بين قلق المستقبل وإتخاذ القرار، وعدم وجود فروق بين درجات قلق المستقبل وإتخاذ القرار وفقاً للجامعة، ووجود فروق بين درجات قلق المستقبل وفقاً للتخصص لصالح التخصصات الأدبية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات إتخاذ القرار ككل وفقاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، وعدم وجود فروق في متوسط درجات قلق المستقبل للطلاب وكذلك في متوسط درجات إتخاذ القرار وفقاً للمستوى التعليمي للأب، بالرغم من وجود فروق في تقدير درجات إتخاذ القرار وإتخاذ القرار ككل لصالح الطلاب الذين مؤهل آبائهم شهادة بكالوريوس فأعلى، وعدم وجود فروق في متوسط درجات قلق المستقبل للطلاب وكذلك في متوسط درجات إتخاذ القرار وفقاً للمستوى التعليمي للأم بالرغم من وجود فروق في درجات إتخاذ القرار وإتخاذ القرار ككل وفقاً للمؤهل الأم، لصالح الطلاب الذين مؤهل أمهاتهم شهادة متوسطة أو ثانوية، كما أشارت إلى عدم وجود فروق في متوسط درجات قلق المستقبل للطلاب وكذلك في متوسط درجات إتخاذ القرار وفقاً للعمر، بالرغم من وجود فروق في درجات إتخاذ القرار ككل وفقاً للأعمار لصالح الطلاب الذين أعمارهم (٢١) سنة مقابل متوسط الطلاب الذين أعمارهم أكبر من (٢٢) سنة.

١٠- دراسة فتح الرحمن (٢٠١٥) بعنوان "الاتزان الانفعالي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري الإدارات بجامعة الخرطوم مجمع الوسط"

هدفت الدراسة للتعرف إلى السمة العامة المميزة للاتزان الانفعالي لدى مديري الإدارات والوحدات بجمع الوسط، جامعة الخرطوم، والكشف عن العلاقة بين الاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار وبعض المتغيرات: الجنس (الذكر، أنثى)، والعمر، سنوات الخبرة، ونوع الوظيفة. حيث بلغت عينة الدراسة (٧٧) إدارياً وأكاديمياً (٥٧ ذكر، ٢٠ أنثى) تراوحت أعمارهم بين (٣١-٦٦)، ولقد تم استخدام مقياس الاتزان الانفعالي، ومقياس اتخاذ القرار. وقد توصلت نتائج الدراسة أن الاتزان الانفعالي يتسم بالارتفاع، ووجود علاقة طردية دالة بين القدرة على اتخاذ القرار، والاتزان الانفعالي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الاتزان الانفعالي (تعزى لنوع الوظيفة، والعمر، وسنوات الخبرة، والنوع).

١- بدراسة بروان (Brown, ١٩٨٦) بعنوان "صنع القرار لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعات"

"Decision Making: Perception of Academic Department Charisperson in Business Administration"

هدفت الدراسة للتعرف على عملية صنع القرار لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية في التعليم العالي وبلغت عينة الدراسة (١٣) رئيس مجلس قسم علمي بشرط أن تتراوح سنوات الخبرة (٢-٤) سنوات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن عملية المشاركة في إتخاذ القرارات عملية هامة جداً وهي جوهر عملية إتخاذ القرار الجماعي، وأن تدريب رؤساء مجالس الأقسام العلمية على كيفية إتخاذ القرار، يجعل إتخاذ القرار وصناعته وفعالته سهلة لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية، وإن رؤساء مجالس الأقسام العلمية من ذوي الخبرة الأطول لديهم القدرة على إتخاذ القرار بصورة أكثر فعالية من ذوي الخبرة الأقل.

٢- دراسة جي (Gee, ١٩٨٧) بعنوان "العلاقة بين النمط المعرفي ونمط إتخاذ القرار"

"The Relationship between cognitive style and Decision Making style on Selected Lisuve Services Administrators"

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين الأسلوب المعرفي الاستقلال بالاعتماد على المجال الإداري وأسلوب إتخاذ القرار لدى مديري خدمات وقت الفراغ في ولاية كاليفورنيا. وقد بلغت عينة الدراسة (٩٥) مدير بعضهم من الحاصلين على درجة البكالوريوس وتتراوح ما بين (٦-١٠) سنوات. وقد استخدمت الباحثة استبيان القدرة على إتخاذ القرار، واختبار الأشكال المتضمنة الصورة الجمعية. وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الطريقة التي يفكر لها الفرد وإدراكه للمعلومات والطريقة التي يجمع بها المعلومات في عملية إتخاذ القرار، ووجود علاقة بين العمر والأسلوب المعرفي الاستقلال بالاعتماد على المجال الإداري، فكلما طالت مدة خبرة المدير فإن الأسلوب المعرفي يتغير من الاستقلال عن المجال الإداري بالاعتماد على المجال الإداري إلى الاستقلال عن المجال الإداري. دراسة مارجريت ولسيك (Marget & Lisk, ١٩٩٠) بعنوان "دور الجنس في إدراك المشاركة في إتخاذ القرار الجامعي"

"perceived Participation in Decision Making in A university setting: The impact of gender. Industrial and labor Relation Review"

هدفت الدراسة حول دور الجنس في إدراك المشاركة في إتخاذ القرار الجامعي. وتهدف الدراسة للتعرف على مدى إدراك المشاركة في إتخاذ القرار لدى الجنسين في الجامعة. فقد بلغت عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن النساء من أقل إدراكاً لمشاركتهن في إتخاذ القرار الجامعي من

الذكور مع إبقاء المتغيرات الأخرى تحت السيطرة (عدد السنوات التي انقضت على آخر مؤهل أكاديمي، عدد سنوات الحصول على درجة أستاذ) كان عامل الجنس قد لعب دوراً حاسماً في إدراكات أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في إتخاذ القرار الجامعي بالرغم أن ذوي الرتبة الأكاديمية الأعلى والتاريخ الأكاديمي الأطول اتفقت درجة إدراك المشاركة في إتخاذ القرار الجامعي.

٤- دراسة فيريفايد يافونج و جيامسوخون (Viriyavid hayavonges & Jiamsuchon, ٢٠٠١) عنوانها "العلاقة بين حاصل الذكاء الانفعالي وفاعلية القيادة في شركات تأمين الحياة".

"The Relationship between Emotional quotient (Eq) and leadership Effectiveness in Life insurance Business organization available"

هدفت الدراسة للكشف عن الذكاء الانفعالي وفاعلية القيادة في شركات تأمين الحياة التجارية. وقد بلغت الدراسة (٤٠٠) مدير من المدراء العاملين في شركات الأربع الأوائل في التأمين على الحياة في تايلاند بثلاثة مستويات إدارية. ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الانفعالي وعوامله المختلفة يرتبط ارتباطاً معنوياً بالفاعلية القيادية، وأن المدراء الأكثر نجاحاً هم الذين حصلوا على تقديرات عالية في مقياس الذكاء الانفعالي، وإن تحقيق أو إنجاز أهداف المؤسسة يرتبط بشكل كبير بتنمية الذكاء الانفعالي عند المدراء.

٥- دراسة لين وزلاف (Leban & zulat, ٢٠٠٤) عنوانها "ارتباط الذكاء الانفعالي بأهم القيادة التحويلية"

"The correlation of Emotioanl intelligence with transformational driving pattern"

هدفت الدراسة للتعرف عن ارتباط الذكاء الانفعالي لدى مدراء المشاريع ذو النمط التحويلي على أداء المشروع، فقد بلغ عينة البحث (٢٦) مدير من ستة شركات مختلفة ضمن قطاعات صناعية متعددة مثل: الرعاية الصحية، التصنيع وخدمات المبيعات، خدمات إدارة المشاريع، وخدمات تكنولوجيا المعلومات وخدمات التدريب والاستشارات. ولقد تم استخدام مقياس ماير - سالوفي- كاروسي (MLQ) للذكاء الانفعالي واستقصاء القيادة متعددة العوامل (Mayer - salovey- carso). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود إرتباطات عدة ما بين قدرات الذكاء الانفعالي عند المدراء ونمط القيادة التحويلية، وأن الذكاء الانفعالي والقدرة على فهم المشاعر يرتبطان ارتباطاً معنوياً بالتحفيز الملهم، وإن الاستخدام الإستراتيجي للذكاء العاطفي يرتبط معنوياً بالتأثير المثالي والإعتبارات الفردية بمكونات القيادة التحويلية، ولوحظ أن كل من الإدارة باستثناء الإدارة المتساهلة (القائمة على مبدأ دعه يعمل) لها ارتباط معنوي سلبي مع الذكاء الانفعالي وفهم المشاعر.

٦- دراسة لانجورن (Langhorn, ٢٠٠٤) بعنوان "كيف للذكاء الانفعالي أن يُحسّن أداء الإدارة"

"How Emotional can improve Managment performance"

هدفت الدراسة بالكشف عن علاقة الذكاء الانفعالي عند المدراء وأثره على نتائج عمل من هم ضمن نطاق إشرافهم الإداري. فقد بلغت عينة الدراسة (١٦١) مدير تمثلت بـ (١٠٩) ذكر و (٥٢) إناث من المدراء العاملين في قطاع المطاعم الفندقية (pub Restaurant sector) والذي تصنيف ضمن صناعة الترفيه في بريطانيا. وقد تم استخدام مقياس بار - أون للذكاء الانفعالي (Bar - om Eqi). وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين كل من الذكاء الانفعالي وأداء المدراء الأساسي ورضا الفريق وتوافقه وكذلك الربحية، وعدم وجود فروقات ذات اتجاه واضح في مكونات الذكاء الانفعالي عند الذكور والإناث في عينة الدراسة سوى عنصر التفاؤل فهو أعلى عند الإناث، وعدم وجود علاقة معنوية بين مقياس الذكاء الانفعالي الأساسي ومعدل دوران في فرق العمل، وأن المطاعم ذات الربحية العالية تمتلك مدراء ذو ذكاء انفعالي عالي المستوى، وأن من خلال الذكاء الانفعالي يمكن التنبؤ بمدى الرضا والتوافق داخل الفريق بدرجة دقة معقولة.

٧- دراسة سويه وآخرون (٢٠٠٦, sy et al) بعنوان "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالأداء والرضا الوظيفي عند كل من الموظفين والمدراء"

"Relation of employee of manager emotional intelligence to Job Satisfaction and performance"

هدفت الدراسة للبحث عن علاقة الذكاء الانفعالي عند كل من الموظفين والمدراء وعلاقته بالرضا والأداء الوظيفي. فقد بلغت عينة الدراسة على (١٨٧) موظف في الخدمة الغذائية في تسعة مطاعم من مواقع مختلفة ومنها (٦٢) مديراً والباقي موظفين عاديين. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط موجب بين الذكاء الانفعالي للموظفين من جهة والرضا والأداء من جهة أخرى، ووجود ارتباط موجب ولكن بشكل أكبر بين الذكاء الانفعالي والرضا الوظيفي عند المدراء ذوي الذكاء الانفعالي الأقل مستوى، وأن نفس النتائج وجدت بالنسبة للأداء الوظيفي.

٨- دراسة بارك (٢٠٠٧, Apark) بعنوان "التحقيق في أساليب صنع القرار عبر الإنترنت"

"Investigating online decision - making styles"

هدفت الدراسة هو التحقق من أهامات إتخاذ القرارات لدى المستهلك التي تأثر بأنواع القنوات التي يتم من خلالها إتخاذ، والفحص إذا كان نمط عملية صنع القرار على الإنترنت مختلف في سياق اختلاف المنتجات، والفحص ما إذا كانت صنع القرارات المستهلكين عبر الإنترنت تؤثر في الولاء لوكالات السفر (OTAS) على الإنترنت. حيث تكونت عينة الدراسة على الطلبة الدراسات العليا للمسجلين في الجامعات الأمريكية في الولايات المتحدة، وتم استخدام الاستبانة المنهج الوصفي بالإضافة إلى الاستطلاع على الإنترنت. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تأثر أهامات إتخاذ القرار لدى المستهلكين بالولاء والعلاقات بين أهامات إتخاذ القرار على الإنترنت والولاء المطلوب، ويمكن تعزيز ولاء العملاء عبر الإنترنت من خلال معالجة الفروق الفردية في أهامات التسويق، وأن المواقع الإستراتيجية تشدد على أن



التسوق عبر الإنترنت يعزز أتماط الجمهور المستهدف، وهذا بدوره يساعد في تحديد بهم المستهلك لإتخاذ القرار.

٩- دراسة موغاد، تهراني وأمين (Moghadam, Tehrani and Amin, ٢٠١١) بعنوان " العلاقة بين الذكاء الانفعالي وأتماط إتخاذ القرارات الإدارية"

"The Relationship Between Emotional intelligence (EI) and Management Decision Making Style"

هدفت الدراسة بتوضيح العلاقة بين الذكاء الانفعالي (EI) وأتماط صنع القرار (عقلانية بديهية، تابعة، عفوية، متجنبة) للمديرين في صناعة النفط الإيرانية. حيث بلغت العينة (٥٥) مديراً. تم استخدام استبيان قياس الذكاء الانفعالي من خلال استبان EI واستخدام استبيان أسلوب صنع القرار في SCOTT وBRUCE لقياس أساليب إتخاذ القرار للمديرين. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات مغزى سلبية بين الذكاء الانفعالي وكل من أتماط صنع القرار العقلانية والمتجنبة، وأن هناك علاقة ذات مغزى إيجابية بين الذكاء الانفعالي ونمط إتخاذ القرار بديهية من المديرين، وعدم وجود علاقة ذات دلالة بين الذكاء الانفعالي وكل أسلوب من أساليب إدارة القرارات التي تعتمد على بالذات والتلقائية.

١٠- دراسة هراتي لينا وجيه (Harati Lina wagih, ٢٠١٣) بعنوان "العلاقة بين الذكاء الانفعالي إتخاذ القرارات الأخلاقية في قادة التعليم"

"Relationship between Emotional intelligence and Ethical Decision Making in Educational Leaders"

هدفت هذه الدراسة تحديد ما إذا كان القادة وتحديداً الرؤساء والعمداء يرتبطون بمهارات الذكاء الانفعالي مع إتخاذ القرارات الأخلاقية من خلال التحليلات الوصفية والاستقرائية للبيانات القابلة للقياس الكمي. حيث بلغت عينة الدراسة (٧٣) مشاركاً حيث تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام قائمة الجرد للإستراتيجي الجزئيات ماليزيا (USMEQ-١) واختبار تحديد المشكلات (٢-dit). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين الذكاء الانفعالي وصنع القرار الأخلاقي، كما أوضحت هذه الدراسة بعض التأثير الهام لكونه قائداً ذكياً عاطفياً وتأثيره على اتحاد القرارات الأخلاقية، وتم الكشف عن أن الذكاء الانفعالي يمكن أن يكون مؤشرات على درجات إتخاذ القرارات الأخلاقية، فإن الأشخاص ذوي الذكاء الانفعالي العالي قادرون على التعامل مع المشاكل بطريقة أسهل من أولئك الذين لديهم درجات منخفضة من الذكاء الانفعالي وبالتالي يكون لها تأثير أكبر إيجابية على المنظمة التي يقودونها.

١١- دراسة سومانث و مادهافي (Sumath.L & Madhavic, ٢٠١٥) بعنوان "تأثير الذكاء الانفعالي على إتخاذ القرارات من قبل القادة"

"influence of Emotional intelligence on Decision Making by leaders"

هدفت الدراسة هو استكشاف أثر الذكاء الانفعالي على القيادة ومهاراته في صنع القرار لدى القادة، حيث بلغت عينة الدراسة (١٥٠) من المستجيبين من مختلف مستويات المديرين التنفيذيين من منظمة حكومية في مقاطعة تريبورا، تامليل نادر. حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان وتم تحليل البيانات باستخدام طريقة الارتباط الكنسي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الانفعالي قد أثر بشكل كبير على عملية صنع زعيم المعاملات من إتخاذ القرار القائد التحويلي، ويؤثر بعد المشاركة في صنع القرار بشكل كبير على إتخاذ قرار القائد التحويلي، وأن صنع القرار أكثر تأثراً ببعده التعاطف في الذكاء الانفعالي.

## ٢٣,٢ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة وجد هناك تنوع في أهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها، ونتائجها، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية، فيما يلي عرضاً لذلك:

اختلفت الدراسات السابقة في تناولها للذكاء الانفعالي في الأهداف تبعاً لتباين أهداف الباحثين، فمنها ما هدف إلى التعرف على مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقتها بالأداء الوظيفي مثل دراسة بظاظو (٢٠١٠)، وعلاقته باتخاذ القرار مثل دراسة الشهري (٢٠٠٩)، أو علاقته بالسلوك القيادي مثل دراسة النمري (٢٠٠٩)، أو علاقته بالتحصيل الأكاديمي مثل دراسة أبو لبن (٢٠٠٨)، أو علاقته بالسعادة والثقة بالنفس مثل دراسة جودة (٢٠٠٧)، أو علاقته بكل من الذكاء العام والمهارات الاجتماعية وسمات الشخصية كدراسة منى أبو ناشي (٢٠٠٢).

أما فيما يتعلق بموضوع اتخاذ القرار، فقد تنوعت كذلك أهداف الدراسات السابقة، وذلك حسب الهدف الذي أعدت لأجله، فمنها ما تناول اتخاذ القرارات والمواقف التي يتم فيها صنع القرار كدراسة بروان (١٩٨٦)، ومنها ما تناولت علاقة اتخاذ القرار بالأسلوب المعرفي كدراسة جي (١٩٨٧)، أو علاقة اتخاذ القرار بالجنس (ذكر، أنثى) كدراسة مارجریت ولسيك (١٩٩٠).

أن مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم للدراسات الإنسانية، كدراسة غنيم (٢٠٠١)، ومنى أبو ناشي (٢٠٠٢)، والشناوي وخليل (٢٠٠٥)، وبظاظو (٢٠١٠)، وجبهان (٢٠٠٩)، وجودة (٢٠٠٧).

وقد تباين المجتمع والعينات من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب، فمن الدراسات السابقة ما تم تطبيقها على الطلاب كدراسة جودة (٢٠٠٧)، منى أبو ناشي (٢٠٠٢)، الشناوي وخليل (٢٠٠٥)، ومنها ما طُبّق على المعلمين مثل دراسة أبو لبن (٢٠٠٨)، البوريني (٢٠٠٦)، ومنها ما تم تطبيقه على الموظفين والمدراء كدراسة بظاظو (٢٠٠٦)، الجبهان (٢٠٠٩)، الشهري (٢٠٠٩)، النمري (٢٠٠٩)، سليمان والشيخ (٢٠٠٧)، كنيث لوه وآخرون (٢٠٠٧)، توماس سيه وآخرون (٢٠٠٦)، سياروكشي- (٢٠٠٥)، لانجورن (٢٠٠٤)، ماكالبو (٢٠٠٢)، بروان (١٩٨٦)، جي (١٩٨٧)، ومارجریت ولسيك (١٩٩٠).

كما إن بعض الدراسات السابقة استخدمت أدوات أو مقاييس، كما أن بعضها استخدم أدوات جاهزة ومختلفة من أجل الوصول إلى أهدافها، وقد اعتمدت جميع الدراسات السابقة على الاستبانة لتحقيق أهدافها كدراسة بظاظو (٢٠١٠)، الجبهان (٢٠٠٩)، جودة (٢٠٠٧)، غنيم (٢٠٠١)، ومنى أبو ناشي (٢٠٠٢)، كما أن معظم الباحثين من الدراسات السابقة استخدموا مقياس الذكاء الانفعالي للتحقق من جميع الفرضيات، كما أن عنصر ثقافة المجتمع يلعب دوراً هاماً في مقياس الذكاء الانفعالي، لذلك لا بد من الانباه عند اختبار المقياس بحيث يتم تعديله بما يلائم ثقافة البيئة التي تجري بها الدراسة.

واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد أدوات الدراسة حيث اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس الذكاء الانفعالي الذي صممه بار - أون (Bar - on)، كما اعتمدت الباحثة على المقياس الذي أعده عبدون (١٩٧٩) واستخدمه الملحم (٢٠١٣)، واستخدمه كذلك السبيعي (٢٠٠١).

كما توصلت الدراسات إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الذكاء الانفعالي ومتغيرات بحثية أخرى، وهذا يتفق ضمناً كل من دراسة غنيم (٢٠٠١)، جورج (٢٠٠١)، منى أبو ناشي (٢٠٠٢)، ماكالبو (٢٠٠٢)، والشناوي و خليل (٢٠٠٥)، ووجود علاقة إرتباطية موجبة بين اتخاذ القرار ومتغيرات بحثية أخرى، وهذا ما يتفق ضمناً مع دراسة كل من براون (١٩٨٦)، وجي (١٩٨٧)، كما توصلت إلى وجود علاقة تنبؤية يمكن من خلالها التنبؤ بالذكاء الانفعالي، وهذا يتفق ضمناً مع دراسة كل من جورج (٢٠٠١)، منى أبو ناشي (٢٠٠٢)، وماكالبو (٢٠٠٢)، ووجود فروق دالة إحصائياً في الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأعلى وهذا يتفق ضمناً مع دراسة ماكالبو (٢٠٠٢)، ووجود فروق دالة إحصائياً في الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير للعمر ولصالح ذوي العمر الأكبر، وهذا يتفق ضمناً مع دراسة كل من عجوة (٢٠٠٢) ودراسة ماكالبو، ووجود فروق دالة إحصائياً في اتخاذ القرار تعزى للمؤهل العلمي لصالح ذوي الأعلى، وهذا يتفق ضمناً مع دراسة جي (١٩٨٧)، كما أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً في اتخاذ القرار تعزى لعدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأطول، وهذا يتفق ضمناً مع دراسة كل من براون (١٩٨٦) ودراسة مارجریت ولسيك (١٩٩٠).

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت الذكاء الانفعالي وأثره في سلوك اتخاذ القرار لدى عينة من القادة الإداريين في الجامعات الخاصة، والكشف عن الفروق في إجابات مجتمع الدراسة على كل من الذكاء الانفعالي وسلوكات اتخاذ القرار تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأداتين اللتين تم استخدامهما ودلالات صدقهما وثباتهما وتحديد متغيرات الدراسة وإجراءاتها والمعالجات الإحصائية التي استخدمت للإجابة عن أسئلتها.

#### ١,٣ منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي؛ للكشف عن الذكاء الانفعالي وأثره في سلوك اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، وذلك لمناسبتة وطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

#### ٢,٣ مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن البالغ عددهم (٢١٢) قائداً إدارياً خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠١٧/٢٠١٨؛ حيث يتوزعون إلى (١٦٤) قائد إدارياً و(٤٨) قائدة إدارية.

تم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة عينته لها بالطريقة المسحية؛ حيث تكون حجم عينة الدراسة من (٢١٢) قائد إدارياً ليتوزعوا إلى (٥٥) قائد إدارياً في جامعة جرش الأهلية و(٤٤) قائد إدارياً في جامعة عجلون الوطنية، و(٦٣) قائد إدارياً في جامعة جدارا، و(٥٠) قائد إدارياً في جامعة إربد الأهلية، وذلك كما هو مبين في جدول ١.

#### جدول ١:

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها وفقاً للجامعة وللجنس وللعمر وللمستوى التعليمي وللسنوات الخبرة وللوظيفة.

المتغير ومستوياته	التكرار	النسبة المئوية
الجامعة		
جرش الأهلية	٥٥	٢٥,٩٤
عجلون الوطنية	٤٤	٢٠,٧٥
جدارا	٦٣	٢٩,٧٢
إربد الأهلية	٥٠	٢٣,٥٨
الكلية	٢١٢	١٠٠,٠٠
الجنس		
ذكر	١٦٤	٧٧,٣٦
أنثى	٤٨	٢٢,٦٤
الكلية	٢١٢	١٠٠,٠٠
الفئة العمرية		
أقل من ٣٠ سنة	٢٤	١١,٣٢
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٥٢	٢٤,٥٣
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٧٣	٣٤,٤٣
خمسون سنة فأكثر	٦٣	٢٩,٧٢
الكلية	٢١٢	١٠٠,٠٠
المستوى التعليمي		
دبلوم فأقل	٢٢	١٠,٣٨
بكالوريوس	٥٩	٢٧,٨٣
ماجستير	٤٨	٢٢,٦٤
دكتوراه	٨٣	٣٩,١٥
الكلية	٢١٢	١٠٠,٠٠

سنوات الخبرة	
أقل من ٥ سنوات	٣٠
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٧٣
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٤٦
من ١٥ إلى ٢٠ سنة	٣٢
عشرون سنة فأكثر	٣١
الكلي	٢١٢
الوظيفة	
عميد الكلية ونوابه ومساعديه	٤٩
رئيس قسم	٨٠
مدير دائرة	٦٨
أخرى	١٥
الكلي	٢١٢

### ٣,٣ أدوات الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة؛ فقد تم استخدام أداتين؛ هما:

٤,٣ أولاً. أداة مستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال -

#### الأردن

بهدف الكشف عن مستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، تم استخدام مقياس (Bar-on, ٢٠٠٠) الذي قام الجندي (٢٠٠٦) ببناءه، حيث تكوّنت الأداة في صورتها الأولى من ستين فقرّة موزعة على ستة أبعاد؛ هي: الكفاءة الشخصية وله ست فقرات ذات الأرقام من (١) وحتى (٦)، ثم الكفاءة الاجتماعية وله اثنتي عشرة فقرّة ذات الأرقام من (٧) وحتى (١٨)، ثم إدارة الضغوط وله اثنتي عشرة فقرّة ذات الأرقام من (١٩) وحتى (٣٠)، ثم التكيف وله عشرة فقرات ذات الأرقام من (٣١) وحتى (٤٠)، ثم المزاج العام وله أربعة عشر فقرّة ذات الأرقام من (٤١) وحتى (٥٤)، ثم أخيراً؛ التعبير الإيجابي وله ست فقرات ذات الأرقام من (٥٥) وحتى (٦٠). (ملحق أ)

٥,٣ دلالات صدق وثبات أداة الدراسة:-

أ- صدق المحتوى لأداة الدراسة:-

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة مستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن؛ بعرضها على مجموعة مؤلفة من ثلاثة عشر عضو هيئة تدريس من ذوي الخبرة والاختصاص من ذوي الرتب الأكاديمية (أستاذ دكتور، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في مجالات (علم النفس التربوي، إدارة الأعمال، التسويق، علم النفس، الاقتصاد) في جامعة اليرموك وجامعة آل البيت، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتماءها للبعد الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً على الفقرات.

تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين (ملحق ج)؛ حيث تم القيام: بحذف أربعة عشر فقرّة تتبع لبعدها المزاج

العام، وبحذف ست فقرات تتبع لبعدها التعبير الإيجابي، وتعديل الصياغة اللغوية لفقرّة واحدة تتبع لبعدها الكفاءة

الشخصية وبالإبقاء على خمس فقرات كما هي في صورة أداة الدراسة الأولى، وتعديل الصياغة اللغوية لفقرتين تتبعان لبعد الكفاءة الاجتماعية وبالإبقاء على عشرة فقرات كما هي في صورة أداة الدراسة الأولى، وتعديل الصياغة اللغوية لثلاث فقرات تتبع لبعد إدارة الضغوط وبالإبقاء على تسع فقرات كما هي في صورة أداة الدراسة الأولى، وتعديل الصياغة اللغوية لست فقرات تتبع لبعد التكيف وبالإبقاء على أربع فقرات كما هي في صورة أداة الدراسة الأولى.

وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية بعد التحكيم مكوّنًا من أربعين فقرة موزعة على أربعة أبعاد؛ هي: الكفاءة الشخصية وله ست فقرات ذات الأرقام من (١) وحتى (٦)، ثم الكفاءة الاجتماعية وله اثنتي عشرة فقرة ذات الأرقام من (٧) وحتى (١٨)، إدارة الضغوط وله اثنتي عشرة فقرة ذات الأرقام من (١٩) وحتى (٣٠)، وأخيرًا؛ التكيف وله عشرة فقرات ذات الأرقام من (٣١) وحتى (٤٠). (ملحق د)

ب- صدق البناء لأداة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (١٥) قائد إداري في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن من ضمن عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المُصحّح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة الأولى (الذكاء الانفعالي) وبالابعاد التي تتبع لها، وذلك كما هو مبين في جدول ٢.

#### جدول ٢:

قيم معاملات الارتباط المُصحّح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة الأولى وبالابعاد التي تتبع لها.

الارتباط المُصحّح للفقرة مع:	الارتباط المُصحّح للفقرة مع:	مضمون فقرات الذكاء الانفعالي وفقًا للبعد التابعة له	البعد ورقم الفقرة
المقياس	البعد		
			الكفاءة الشخصية
٠,٥٠	٠,٧٩	١ من السهل أن أخبر الناس عما أشعر به	١
٠,٥٢	٠,٦٠	٢ أستطيع أن أتحدث بسهولة عن مشاعري	٢
٠,٥٣	٠,٧٧	٣ يصعب عليّ التحدث عن مشاعري العميقة (سلبية)	٣
٠,٤٣	٠,٥٢	٤ أستطيع أن أصف مشاعري بسهولة	٤
٠,٥٣	٠,٦٣	٥ يسهل عليّ أن أخبر الآخرين بما أشعر	٥
٠,٤٢	٠,٦٨	٦ لدي مشكلة في الحديث عن مشاعري للآخرين (سلبية)	٦
			الكفاءة الاجتماعية
٠,٥٢	٠,٥٤	٧ من المهم أن يكون للفرد أصدقاء	٧
٠,٤٤	٠,٤٥	٨ أنا قادر على احترام الآخرين	٨
٠,٥٥	٠,٥٩	٩ أستطيع عادةً معرفة شعور الآخرين	٩
٠,٥١	٠,٥٧	١٠ أهتم بما يحصل للآخرين	١٠
٠,٦٠	٠,٦٦	١١ أجد فهم مشاعر الآخرين	١١
٠,٤٤	٠,٥٤	١٢ أعرف عندما يكون الآخرون متضايقين حتى لو لم يقولوا شيئاً	١٢
٠,٤٦	٠,٥٢	١٣ أستطيع أن أعرف عندما يكون أحد أصدقائي المقربين حزيناً	١٣
٠,٥٢	٠,٥٣	١٤ أحب أصدقائي	١٤
٠,٤٥	٠,٦٧	١٥ أشعر بالاستياء عند إيذاء مشاعر الآخرين	١٥
٠,٣٠	٠,٦١	١٦ أستطيع أن أكون صداقات بسهولة	١٦
٠,٤٤	٠,٥٢	١٧ أرغب بمساعدة الآخرين	١٧
٠,٤٤	٠,٤٩	١٨ أحاول ألا أؤذي مشاعر الآخرين	١٨
			إدارة الضغوط
٠,٤١	٠,٥٠	١٩ أستطيع أن أبقى هادئاً عندما أكون متضايقاً	١٩
٠,٥٧	٠,٦٦	٢٠ من الصعب السيطرة على غضبي (سلبية)	٢٠
٠,٤٤	٠,٦٠	٢١ أعرف كيف أبقى هادئاً بعد حادث مزعج	٢١
٠,٤٨	٠,٥٢	٢٢ هناك أشياء تزعجني كثيراً (سلبية)	٢٢
٠,٤٤	٠,٥٥	٢٣ أتشاجر مع الناس (سلبية)	٢٣
٠,٤٨	٠,٧٠	٢٤ يسيطر على شخصيتي المزاج الحاد (سلبية)	٢٤

٠,٤٣	٠,٦٧	أغضب بسهولة (سالبة)	٢٥
٠,٥١	٠,٧٢	ليس من السهل أن أتضايق أو أنزعج	٢٦
٠,٥١	٠,٦٤	عندما أغضب من أحد أبقى غاضبًا لمدة طويلة (سالبة)	٢٧
٠,٤١	٠,٥٤	يصعب عليّ أن أنتظر دوري (سالبة)	٢٨
٠,٤٨	٠,٦٥	أتضايق بسهولة (سالبة)	٢٩
٠,٤٧	٠,٦٩	عندما أغضب أتصرف دون تفكير (سالبة)	٣٠
التكيف			
٠,٤٤	٠,٦٥	أحاول أن أستخدم طرقًا مختلفة للإجابة عن المشاكل الصعبة	٣١
٠,٤١	٠,٤٤	يسهل عليّ فهم الأشياء الجديدة	٣٢
٠,٤٥	٠,٥٧	أستطيع أن أفهم المشاكل الصعبة	٣٣
٠,٥٢	٠,٦٧	أحاول الاستمرار في معالجة المشكلة التي تواجهني حتى أجد حلًا لها	٣٤
٠,٥٦	٠,٦٣	أستطيع أن أتوصل إلى حلول جيدة للمشاكل الصعبة	٣٥
٠,٤٣	٠,٥٦	أستطيع أن أجيب عن المشكلة الصعبة بعدة طرق عندما أرغب في ذلك	٣٦
٠,٤٤	٠,٥٩	أستطيع بسهولة استخدام طرق متعددة لحل المشكلات	٣٧
٠,٥٤	٠,٦٣	عندما أجيب عن المشاكل الصعبة، كما أحاول أن أفكر في عدة حلول لها	٣٨
٠,٤٤	٠,٥٠	أجيد حل المشكلات التي تُواجهني	٣٩
٠,٤٨	٠,٤٩	حتى في الحالات الصعبة لا أستسلم بسهولة	٤٠
الارتباط المصحح للفقرة مع:			
		مضمون فقرات الذكاء الانفعالي	البعد
		وفقًا للبعد التابعة له	ورقم الفقرة
			المقياس
الكفاءة الشخصية			
٠,٥٠	٠,٧٩	من السهل أن أخبر الناس عما أشعر به	١
٠,٥٢	٠,٦٠	أستطيع أن أتحدث بسهولة عن مشاعري	٢
٠,٥٣	٠,٧٧	يصعب عليّ التحدث عن مشاعري العميقة (سالبة)	٣
٠,٤٣	٠,٥٢	أستطيع أن أصف مشاعري بسهولة	٤
٠,٥٣	٠,٦٣	يسهل عليّ أن أخبر الآخرين بما أشعر	٥
٠,٤٢	٠,٦٨	لدي مشكلة في الحديث عن مشاعري للآخرين (سالبة)	٦
الكفاءة الاجتماعية			
٠,٥٢	٠,٥٤	من المهم أن يكون للفرد أصدقاء	٧
٠,٤٤	٠,٤٥	أنا قادر على احترام الآخرين	٨
٠,٥٥	٠,٥٩	أستطيع عادةً معرفة شعور الآخرين	٩
٠,٥١	٠,٥٧	أهتم بما يحصل للآخرين	١٠
٠,٦٠	٠,٦٦	أجيد فهم مشاعر الآخرين	١١
٠,٤٤	٠,٥٤	أعرف عندما يكون الآخرون متضايقين حتى لو لم يقولوا شيئًا	١٢
٠,٤٦	٠,٥٢	أستطيع أن أعرف عندما يكون أحد أصدقائي المقربين حزينًا	١٣
٠,٥٢	٠,٥٣	أحب أصدقائي	١٤
٠,٤٥	٠,٦٧	أشعر بالاستياء عند إيذاء مشاعر الآخرين	١٥
٠,٣٠	٠,٦١	أستطيع أن أكون صداقات بسهولة	١٦
٠,٤٤	٠,٥٢	أرغب بمساعدة الآخرين	١٧
٠,٤٤	٠,٤٩	أحاول إلاّ أؤذي مشاعر الآخرين	١٨
إدارة الضغوط			
٠,٤١	٠,٥٠	أستطيع أن أبقى هادئًا عندما أكون متضايقًا	١٩
٠,٥٧	٠,٦٦	من الصعب السيطرة على غضبي (سالبة)	٢٠
٠,٤٤	٠,٦٠	أعرف كيف أبقى هادئًا بعد حادث مزعج	٢١
٠,٤٨	٠,٥٢	هناك أشياء تزعجني كثيرًا (سالبة)	٢٢
٠,٤٤	٠,٥٥	أتشاجر مع الناس (سالبة)	٢٣
٠,٤٨	٠,٧٠	يسيطر على شخصيتي المزاج الحاد (سالبة)	٢٤
٠,٤٣	٠,٦٧	أغضب بسهولة (سالبة)	٢٥
٠,٥١	٠,٧٢	ليس من السهل أن أتضايق أو أنزعج	٢٦
٠,٥١	٠,٦٤	عندما أغضب من أحد أبقى غاضبًا لمدة طويلة (سالبة)	٢٧
٠,٤١	٠,٥٤	يصعب عليّ أن أنتظر دوري (سالبة)	٢٨
٠,٤٨	٠,٦٥	أتضايق بسهولة (سالبة)	٢٩
٠,٤٧	٠,٦٩	عندما أغضب أتصرف دون تفكير (سالبة)	٣٠
التكيف			
٠,٤٤	٠,٦٥	أحاول أن أستخدم طرقًا مختلفة للإجابة عن المشاكل الصعبة	٣١
٠,٤١	٠,٤٤	يسهل عليّ فهم الأشياء الجديدة	٣٢
٠,٤٥	٠,٥٧	أستطيع أن أفهم المشاكل الصعبة	٣٣
٠,٥٢	٠,٦٧	أحاول الاستمرار في معالجة المشكلة التي تواجهني حتى أجد حلًا لها	٣٤
٠,٥٦	٠,٦٣	أستطيع أن أتوصل إلى حلول جيدة للمشاكل الصعبة	٣٥
٠,٤٣	٠,٥٦	أستطيع أن أجيب عن المشكلة الصعبة بعدة طرق عندما أرغب في ذلك	٣٦
٠,٤٤	٠,٥٩	أستطيع بسهولة استخدام طرق متعددة لحل المشكلات	٣٧

٣٨	عندما أُجيب عن المشاكل الصعبة، كما أحاول أن أفكر في عدة حلول لها	٠,٦٣	٠,٥٤
٣٩	أجيد حل المشكلات التي تُواجهني	٠,٥٠	٠,٤٤
٤٠	حتى في الحالات الصعبة لا أستسلم بسهولة	٠,٤٩	٠,٤٨

يلاحظ من جدول ٢ أنّ قيم معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة فقرات بعد الكفاءة الشخصية بعدها قد تراوحت من (٠,٥٢) وحتى (٠,٧٩) وبأداة الدراسة قد تراوحت من (٠,٤٢) وحتى (٠,٥٣)، وأنّ قيم معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة فقرات بعد الكفاءة الاجتماعية بعدها قد تراوحت من (٠,٤٥) وحتى (٠,٦٧) وبأداة الدراسة قد تراوحت من (٠,٣٠) وحتى (٠,٦٠)، وأنّ قيم معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة فقرات بعد إدارة الضغوط بعدها قد تراوحت من (٠,٥٠) وحتى (٠,٧٢) وبأداة الدراسة قد تراوحت من (٠,٤١) وحتى (٠,٥٧)، وأنّ قيم معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة فقرات بعد التكيف بعدها قد تراوحت من (٠,٤٤) وحتى (٠,٦٧) وبأداة الدراسة قد تراوحت من (٠,٤١) وحتى (٠,٥٦).

يلاحظ من القيم سالفة الذكر الخاصة بصدق البناء؛ أنّ قيم معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة الأولى وبالابعاد التي تتبع لها لم تقلّ دون معيار (٠,٢٠)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات أداة الدراسة. كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة أداة الدراسة الأولى بالابعاد التابعة لها، علاوة على حساب معاملات الارتباط البينية (Intra-correlation) بيرسون لعلاقة الأبعاد ببعضها البعض، وذلك كما هو مُبيّن في جدول ٣.

جدول ٣:

قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة أداة الدراسة الأولى بالابعاد التابعة لها، ومعاملات الارتباط البينية لأبعاد أداة الدراسة الأولى.

العلاقة	الإحصائي	الكفاءة الشخصية	الكفاءة الاجتماعية	إدارة الضغوط	التكيف
الكفاءة الاجتماعية	$\rho$	٠,٣٣			
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٥			
إدارة الضغوط	$\rho$	٠,٣٣	٠,٤١		
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٥	٠,٠٠		
التكيف	$\rho$	٠,٣٦	٠,٥٨	٠,٤٧	
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٢	٠,٠٠	٠,٠٠	
الكلّي للمقياس	$\rho$	٠,٦١	٠,٨٠	٠,٧٥	٠,٧٢
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

يلاحظ من جدول ٣ أنّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة أداة الدراسة بالابعاد التابعة لها قد تراوحت من (٠,٦١) وحتى (٠,٨٠)، وأنّ قيم معاملات الارتباط البيني بيرسون لعلاقة أبعاد أداة الدراسة ببعضها البعض قد تراوحت من (٠,٣٣) وحتى (٠,٥٨).

ثانياً؛ ثبات أداة الدراسة:

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة الأولى وللابعاد التابعة لها؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's  $\alpha$ ) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات إعادة لأداة الدراسة الأولى وللابعاد التابعة لها؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادة (Test-Retest)



بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعيينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في جدول ٤.

جدول ٤:

قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة للذكاء الانفعالي والأبعاد التابعة له.

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		الذكاء الانفعالي وأبعاده
	الإعادة	الاتساق الداخلي	
٦	٠,٨٨	٠,٧٦	الكفاءة الشخصية
١٢	٠,٨٤	٠,٨٤	الكفاءة الاجتماعية
١٢	٠,٨٣	٠,٨٠	إدارة الضغوط
١٠	٠,٨٧	٠,٨٣	التكيف
٤٠	٠,٨٠	٠,٨٧	الكلبي للمقياس

يلاحظ من جدول ٤ أن ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة الأولى (الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن) قد بلغت قيمته (٠,٨٧)، ولأبعادها تراوحت من (٠,٧٦) وحتى (٠,٨٤). في حين أن ثبات الإعادة لأداة الدراسة الأولى قد بلغت قيمته (٠,٨٠)، ولأبعادها تراوحت من (٠,٨٣) وحتى (٠,٨٨).

أ- معيار تصحيح أداة الدراسة:

اشتملت أداة مستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن بصورتها النهائية على أربعين فقرة، يُجَابَ عليها بتدرج خماسي يشتمل البدائل [دائماً وتُعطى عند تصحيح المقياس الدرجة (٥)، غالباً وتُعطى عند تصحيح المقياس الدرجة (٤)، أحياناً وتُعطى عند تصحيح المقياس الدرجة (٣)، نادراً وتُعطى عند تصحيح المقياس الدرجة (٢)، أبداً وتُعطى عند تصحيح المقياس الدرجة (١)]، وبذلك تتراوح درجات المقياس ككل من (٤٠) وحتى (٢٠٠) درجة، حيث كلما ارتفعت الدرجة كان ذلك مؤشر على ازدياد مستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن والعكس صحيح، وقد تم تبني النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي بغرض تصنيف الأوساط الحاسوبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن والأبعاد التابعة له إلى ثلاثة مستويات على النحو الآتي: مرتفع وتُعطى للباحثين على درجة أكبر من (٣,٦٦)، متوسط وتُعطى للباحثين على درجة تتراوح من (٢,٣٤) وحتى (٣,٦٦)، مُنخفض وتُعطى للباحثين على درجة أقل من (٢,٣٤).

٦,٣ ثانياً. أداة مستوى اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال -

الأردن:-

بهدف الكشف عن مستوى اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، تم استخدام مقياس الملحم (٢٠١٣) ببناءه، حيث تكوّنت الأداة في صورتها الأولى من اثنتين وأربعين فقرة موزعة على ثلاثة سلوكيات اتخاذ قرار؛ هي: التروي وله أربعة عشرة فقرة ذوات الأرقام من (١) وحتى (١٤)، ثم التسرع وله أربعة عشرة فقرة ذوات الأرقام من (١٥) وحتى (٢٨)، ثم التردد وله أربعة عشرة فقرة ذوات الأرقام من (٢٩) وحتى (٤٢). (ملحق هـ)

### ٧,٣ دلالات صدق وثبات مقياس اتخاذ القرار

أ- صدق المحتوى لأداة الدراسة:-

تم التحقق من الصدق الظاهري لسلوكات أداة مستوى اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن؛ بعرضها على مجموعة مؤلفة من ثلاثة عشر عضو هيئة تدريس من ذوي الخبرة والاختصاص من ذوي الرتب الأكاديمية (أستاذ دكتور، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في مجالات (علم النفس التربوي، إدارة الأعمال، التسويق، علم النفس، الاقتصاد) في جامعة اليرموك وجامعة آل البيت، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتماءها للسلوك الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً على الفقرات.

تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين (ملحق و)؛ حيث تم القيام: بتعديل الصياغة اللغوية لفقرتين تتبعان لسلوك اتخاذ القرار (التروي) وبالإبقاء على اثنتي عشرة فقرة كما هي في صورة الأداة الأولى، بتعديل الصياغة اللغوية لثلاث فقرات تتبع لسلوك اتخاذ القرار (التردد) وبالإبقاء على إحدى عشرة فقرة كما هي عليه في صورة الأداة الأولى، وبالإبقاء على اثنتي عشرة فقرة تتبع لسلوك اتخاذ القرار (التسرع) كما هي عليه في صورة الأداة الأولى.

وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية بعد التحكيم مكوّنًا من اثنتين وأربعين فقرة موزعة على ثلاثة سلوكات اتخاذ قرار؛ هي: التروي وله أربعة عشر فقرة ذوات الأرقام من (١) وحتى (١٤)، ثم التسرع وله أربعة عشر فقرة ذوات الأرقام من (١٥) وحتى (٢٨)، ثم التردد وله أربعة عشر فقرة ذوات الأرقام من (٢٩) وحتى (٤٢). (ملحق ز)

ب- صدق البناء لأداة الدراسة:-

تم تطبيق أداة الدراسة الثانية (اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن) على عينة استطلاعية مؤلفة من (١٥) قائد إداري من ضمن عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المُصحّح لعلاقة الفقرات بسلوكات أداة الدراسة الثانية (اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن)، وذلك كما هو مبين في جدول ٥.

جدول ٥:

قيم معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بسلوكيات أداة الدراسة الثانية.

الارتباط المُصحَّح للفقرة مع السلوك	مضمون فقرات مقياس اتخاذ القرار وفقاً للسلوك التابعة له	السلوك ورقم الفقرة
		التروي
٠,٦١	أوازن عدة حلول للمشكلة ثم اتخذ قرارى النهائي حيالها	١
٠,٤٩	أتوقع الحصول على نتائج جيدة عند اتخاذ القرار	٢
٠,٦٣	تستند قرارى على أساس خبرتى ومعرفتى السابقة (سالبية)	٣
٠,٧٢	أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار	٤
٠,٦٦	أحدد موضوع القرار بدقة	٥
٠,٥٣	أتقبل بدائل جديدة وممكنة حول القرار	٦
٠,٥٨	أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه	٧
٠,٦٣	أراعى عدم تناقض قرارى مع بعضها	٨
٠,٥٧	أكتشف الأخطاء وأحاول تصحيحها عند تنفيذ القرار	٩
٠,٥٦	ألتزم بتنفيذ القرار الذى اتخذه	١٠
٠,٧٣	أحرص على اتخاذ قرار يمكننى تنفيذه	١١
٠,٦٢	أحدد الأهداف التى أُرغب بتحقيقها قبل اتخاذ أى قرار	١٢
٠,٦٢	اتخذ القرار موضوعية تامة	١٣
٠,٥٤	اخترت أنسب الأوقات لأتخذ قرار ما	١٤
		التسرع
٠,٣٣	أخذت قرارى بسرعة	١٥
٠,٥٨	اطلع على تجارب سابقة قبل اتخاذ القرار (سالبية)	١٦
٠,٧٥	أعدل قرارى إذا تطلب الأمر (سالبية)	١٧
٠,٤٩	أول قرار يتبادر لذهنى هو القرار الصحيح	١٨
٠,٦٣	أخذت حكماً نهائياً فى المسائل التى تعترضنى دون تفكير جاد فيها	١٩
٠,٥٢	أجمع المعلومات حول المسألة التى تواجهنى وأوازن الحلول الممكنة ثم أأخذ قراراً نهائياً (سالبية)	٢٠
٠,٦٩	لا مانع لى من تغيير قرارى (سالبية)	٢١
٠,٦٣	أرى أن الحالة النفسية قد تؤثر فى عملية اتخاذ القرار	٢٢
٠,٦٠	أأخذ قراراً نهائياً دون تفكير كثير فى المشكلة معتمداً على ما يبدو لى أنه صواب فى حينه	٢٣
٠,٤٧	أأخذ قراراً أو أكون مستعداً لتغييره دون تفكير مسبق بحلول أخرى للمشكلة	٢٤
٠,٦٩	لا أهتم بتحديد فوائد وأضرار أى قرار سوف أتخذه	٢٥
٠,٦١	أستفيد من خبرات الآخرين عندما أأخذ أى قرار (سالبية)	٢٦
٠,٤٠	أحرص على أن يكون القرار الذى أتخذه يرضى الآخرين بغض النظر عن فائدته لى	٢٧
٠,٥٢	أفضل عدم التراجع عن أى قرار أتخذه حتى لو كان غير مناسب لى	٢٨
		التردد
٠,٥١	أتوقع الحصول على نتائج غير مرضية عند اتخاذ القرار	٢٩
٠,٦٠	أتردد كثيراً فى اتخاذ أى قرار	٣٠
٠,٣٦	أحدد المشكلة وأضع عدة حلول ممكنة لها، ثم لا أقرر أحياناً الحل المناسب	٣١
٠,٦٣	أشك بالحلول التى وصلت إليها	٣٢
٠,٧١	أترجع عن قرارى عند أول عقبة تواجهه	٣٣
٠,٦٥	أشعر بأننى لا أستطيع أن أقرر ماذا أفعل	٣٤
٠,٦٠	أبحث عن عدة حلول للمشكلة ثم أأخذ خياراً حيالها ثم أميل إلى تغيير قرارى بسهولة	٣٥
٠,٦٥	أشعر بعدم القدرة على اتخاذ قرارى بمفردى	٣٦
٠,٧١	أمتنع عن اتخاذ أى قرار خوفاً من الفشل	٣٧
٠,٦٦	أرتبك عند اتخاذ أى قرار	٣٨
٠,٦٦	تؤثر تحيرى الشخصية على اتخاذ أى قرار	٣٩
٠,٧٢	عند اتخاذى لأى قرار أعانى من الشك فى صحته	٤٠
٠,٦٨	أبتعد عن اتخاذ القرار خوفاً من النتائج	٤١
٠,٤٧	تؤثر آراء الآخرين فى قرارى	٤٢

الارتباط المُصَحَّح للفقرة مع السلوك	مضمون فقرات مقياس اتخاذ القرار وفقاً للسلوك التابعة له	السلوك ورقم الفقرة
		التروي
٠,٦١	أوازن عدة حلول للمشكلة ثم اتخذ قراراً النهائي حيالها	١
٠,٤٩	أتوقع الحصول على نتائج جيدة عند اتخاذ القرار	٢
٠,٦٣	تستند قراراتي على أساس خبرتي ومعرفتي السابقة (سالبة)	٣
٠,٧٢	أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار	٤
٠,٦٦	أحدد موضوع القرار بدقة	٥
٠,٥٣	أقبل بدائل جديدة وممكنة حول القرار	٦
٠,٥٨	أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه	٧
٠,٦٣	أراعي عدم تناقض قراراتي مع بعضها	٨
٠,٥٧	أكتشف الأخطاء وأحاول تصحيحها عند تنفيذ القرار	٩
٠,٥٦	ألتزم بتنفيذ القرار الذي اتخذته	١٠
٠,٧٣	أحرص على اتخاذ قرار يمكنني تنفيذه	١١
٠,٦٢	أحدد الأهداف التي أرغب بتحقيقها قبل اتخاذ أي قرار	١٢
٠,٦٢	اتخذ القرار موضوعية تامة	١٣
٠,٥٤	اختار أنسب الأوقات لأتخذ قرار ما	١٤
		التسرع
٠,٣٣	أخذ قراراتي بسرعة	١٥
٠,٥٨	اطلع على تجارب سابقة قبل اتخاذ القرار (سالبة)	١٦
٠,٧٥	أعدل قراراتي إذا تطلب الأمر (سالبة)	١٧
٠,٤٩	أول قرار يتبادر لذهني هو القرار الصحيح	١٨
٠,٦٣	أخذت حكماً نهائياً في المسائل التي تعترضني دون تفكير جاد فيها	١٩
٠,٥٢	أجمع المعلومات حول المسألة التي تواجهني وأوازن الحلول الممكنة ثم أخذت قراراً نهائياً (سالبة)	٢٠
٠,٦٩	لا مانع لدي من تغيير قرارتي (سالبة)	٢١
٠,٦٣	أرى أن الحالة النفسية قد تؤثر في عملية اتخاذ القرار	٢٢
٠,٦٠	أخذت قراراً نهائياً دون تفكير كثير في المشكلة معتمداً على ما يبدو لي أنه صواب في حينه	٢٣
٠,٤٧	أخذت قراراً أو أكون مستعداً لتغييره دون تفكير مسبق بحلول أخرى للمشكلة	٢٤
٠,٦٩	لا أهتم بتحديد فوائد وأضرار أي قرار سوف أتخذه	٢٥
٠,٦١	أستفيد من خبرات الآخرين عندما أتخذ أي قرار (سالبة)	٢٦
٠,٤٠	أحرص على أن يكون القرار الذي أتخذه يرضي الآخرين بغض النظر عن فائدته لي	٢٧
٠,٥٢	أفضل عدم التراجع عن أي قرار أتخذه حتى لو كان غير مناسب لي	٢٨
		التردد
٠,٥١	أتوقع الحصول على نتائج غير مرضية عند اتخاذ القرار	٢٩
٠,٦٠	أتردد كثيراً في اتخاذ أي قرار	٣٠
٠,٣٦	أحدد المشكلة وأضع عدة حلول ممكنة لها، ثم لا أقرر أحياناً الحل المناسب	٣١
٠,٦٣	أشك بالحلول التي وصلت إليها	٣٢
٠,٧١	أراجع عن قرارتي عند أول عقبة تواجهني	٣٣
٠,٦٥	أشعر بأنني لا أستطيع أن أقرر ماذا أفعل	٣٤
٠,٦٠	أبحث عن عدة حلول للمشكلة ثم أتخذ خياراً حياً لها ثم أميل إلى تغيير قرارتي بسهولة	٣٥
٠,٦٥	أشعر بعدم القدرة على اتخاذ قراراتي بمفردي	٣٦
٠,٧١	أمتنع عن اتخاذ أي قرار خوفاً من الفشل	٣٧
٠,٦٦	أرتبك عند اتخاذ أي قرار	٣٨
٠,٦٦	تؤثر تحيزاتي الشخصية على اتخاذ أي قرار	٣٩
٠,٧٢	عند اتخاذ أي قرار أعاني من الشك في صحته	٤٠
٠,٦٨	أبتعد عن اتخاذ القرار خوفاً من النتائج	٤١
٠,٤٧	تؤثر آراء الآخرين في قراراتي	٤٢

يلاحظ من جدول ٥ أنّ قيم معاملات الارتباط المُصَحَّح لعلاقة فقرات سلوك التروي بسلوكها قد تراوحت من (٠,٤٩) وحتى (٠,٧٣)، وأنّ قيم معاملات الارتباط المُصَحَّح لعلاقة فقرات سلوك التسرع بسلوكها قد تراوحت من (٠,٣٣) وحتى (٠,٧٥)، وأنّ قيم معاملات الارتباط المُصَحَّح لعلاقة فقرات سلوك إدارة التردد بسلوكها قد تراوحت من (٠,٣٦) وحتى (٠,٧٢).

يلاحظ من القيم سالفة الذكر الخاصة بصدق البناء؛ أنّ قيم معاملات الارتباط المُصَحَّح لعلاقة الفقرات بسلوكات أداة الدراسة الثانية (اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن) لم تقلّ دون معيار (٠,٢٠)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات أداة الدراسة. (عودة، ٢٠١٠)

أ- ثبات أداة الدراسة:-

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لسلوكات أداة الدراسة الثانية (اتخاذ القرار)؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's  $\alpha$ ) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات إعادة لسلوكات أداة الدراسة الثانية؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادة (Test-Retest) فواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعيينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في جدول ٦.

جدول ٦:

قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة لسلوكات أداة الدراسة الثانية

سلوكات اتخاذ القرار	معاملات الثبات:		عدد الفقرات
	الاتساق الداخلي	الإعادة	
التروي	٠,٨٥	٠,٨٨	١٤
التسرع	٠,٨٦	٠,٨٧	١٤
التردد	٠,٩١	٠,٨٨	١٤

يلاحظ من جدول ٦ أنّ ثبات الاتساق الداخلي لسلوكات أداة الدراسة الثانية (اتخاذ القرار) قد تراوحت قيمها من (٠,٨٥) وحتى (٠,٩١). في حين أنّ ثبات إعادة لسلوكات أداة الدراسة الثانية قد تراوحت من (٠,٨٧) وحتى (٠,٨٨).

أ- معيار تصحيح أداة الدراسة:-

اشتملت أداة مستوى اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن بصورتها النهائية على اثنتين وأربعين فقرة، يُجاب عليها بتدرّج رباعي يشتمل البدائل [موافق بقوة وتعطى عند تصحيح المقياس (٤)، موافق وتعطى عند تصحيح المقياس (٣)، محايد وتعطى عند تصحيح المقياس (٢)، معارض بقوة وتعطى عند تصحيح المقياس (١)]، وبذلك تتراوح درجات كل سلوك من سلوكات أداة الدراسة الثانية (اتخاذ القرار) من (١٤) وحتى (٥٦) درجة، حيث كلما ارتفعت الدرجة كان ذلك مؤشر على ازدياد مستوى سلوك اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن والعكس صحيح، وقد تم تبني النموذج الإحصائي ذي التدرّج النسبي بغرض تصنيف الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على سلوكات أداة مستوى اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن إلى ثلاثة مستويات أداء على النحو الآتي: مرتفع ويُعطى للحاصلين على درجة أكبر من (٢,٩٩)، متوسط ويُعطى للحاصلين على درجة تتراوح من (٢,٠٠) وحتى (٢,٩٩)، ومنخفض وتُعطى للحاصلين على درجة أقل من (٢,٠٠).

٨,٣ إجراءات الدراسة:-

لتحقيق أهداف الدراسة؛ فقد تم إتباع الخطوات والإجراءات التالية:

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من نائب رئيس جامعة آل البيت للشؤون الأكاديمية موجه لرؤساء الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، وذلك بهدف تسهيل مهمة الباحثة من حيث تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة

- في جامعاتهم وتطبيق أداتي الدراسة فيها، كما هو مبين في ملحق ح.
  - بناء أداة مستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
  - بناء أداة مستوى سلوك اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
  - التحقق من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة في صورتها الأولى.
  - التحقق من دلالات صدق وثبات أداتي الدراسة؛ وذلك بتطبيقها مرتين على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة.
  - توزيع أداتي الدراسة على أفراد عينة الدراسة المستهدفة بعد شرح هدف الدراسة لهم.
  - الطلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على فقرات استبانة أداتي الدراسة كما يرونها معبراً عن وجهة نظرهم بكل صدق وموضوعية. وذلك بعد أن تمّت إحاطتهم علماً أنّ إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
  - جمع البيانات ثم إدخالها إلى الحاسوب؛ وذلك بهدف معالجتها إحصائياً.
- ٩,٣ متغيرات الدراسة:-

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات المستقلة - الذكاء الانفعالي وأبعاده الأربعة:

١. الكفاءة الاجتماعية

٢. الكفاءة الشخصية

٣. إدارة الضغوط

٤. التكيف

ب- المتغيرات التابعة - سلوك اتخاذ القرار:

١. التروي

٢. التردد

٣. التسرع

ج- المتغيرات الديموغرافية:

١. الجامعة، وله أربعة مستويات؛ هي: (جرش الأهلية، عجلون الوطنية، جدارا، إربد الأهلية).

٢. الجنس، وله فئتان؛ هما: (ذكر، أنثى).

٣. العمر، وله أربعة مستويات؛ هي: (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة، من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة،

سنة، خمسون سنة فأكثر).

٤. المستوى التعليمي، وله أربعة مستويات؛ هي: (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
٥. سنوات الخبرة، وله خمسة مستويات؛ هي: (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة، عشرون سنة فأكثر).
٦. الوظيفة، وله أربعة مستويات؛ هي: (عميد الكلية ونوابه ومساعديه، رئيس قسم، مدير دائرة، أخرى).

### ١٠,٣ المعالجات الإحصائية:-

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للذكاء الانفعالي وللأبعاد التابعة له لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، مع مراعاة ترتيب الأبعاد وفقاً لأوساطها الحسابية تنازلياً.
- للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوك اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، مع مراعاة ترتيب السلوكات وفقاً لأوساطها الحسابية تنازلياً.
- للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للذكاء الانفعالي وللأبعاد التابعة له لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للمتغيرات. ثم تم إجراء تحليل التباين الخماسي -دون تفاعل- للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للمتغيرات. ثم تم إجراء تحليل التباين الخماسي المتعدد -دون تفاعل- لأبعادها مجتمعة وفقاً للمتغيرات.
- للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوك اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للمتغيرات. ثم تم إجراء تحليل التباين الخماسي -دون تفاعل- لسلوك اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للمتغيرات.
- للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس؛ فقد تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الذكاء الانفعالي والأبعاد التابعة له بسلوك اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن متبوعاً بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام أسلوب الخطوة في إدخال المتنبئات إلى النماذج التنبؤية البسيطة والمتعددة.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الذكاء الانفعالي، ومستوى سلوك اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، كما هدفت إلى الكشف عن أثر بعض متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية في كلٍّ منهما، وكذلك الكشف عن أثر الذكاء الانفعالي وأبعاده بسلوك اتخاذ القرار لديهم، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

#### ١,٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

١,٤ أَوْلًا. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصَّ على: "ما مستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين

في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن؟".

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للذكاء الانفعالي وللأبعاد التابعة له لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، مع مراعاة ترتيب الأبعاد التابعة لها وفقًا لأوساطها الحسابية تنازليًا، وذلك كما هو مبين في جدول ٧.

#### جدول ٧:

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للذكاء الانفعالي وللأبعاد التابعة له لدى القادة الإداريين في الجامعات

الخاصة في إقليم الشمال - الأردن مرتبةً تنازليًا.

المرتبة	الرقم	الذكاء الانفعالي وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢	الكفاءة الاجتماعية	٤,٢٢	٠,٤٩	مرتفع
٢	٤	التكيف	٣,٨٨	٠,٥٢	مرتفع
٣	٣	إدارة الضغوط	٣,٣٥	٠,٦١	متوسط
٤	١	الكفاءة الشخصية	٣,١٧	٠,٦٢	متوسط
		الكلّي للمقياس	٣,٧٢	٠,٣٩	مرتفع

يلاحظ من جدول ٧ أنَّ مستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن قد جاء (مرتفعًا) وفقًا لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات؛ حيث جاءت الأبعاد التابعة للذكاء الانفعالي وفقًا للترتيب التالي: الكفاءة الاجتماعية في المرتبة الأولى، ثم التكيف في المرتبة الثانية؛ ضمن مستوى (مرتفع) لكلٍّ منهما، ثم إدارة الضغوط في المرتبة الثالثة، ثم الكفاءة الشخصية في المرتبة الرابعة؛ ضمن مستوى (متوسط) لكلٍّ منهما.

يلاحظ من جدول ٧ أنَّ مستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن قد جاء (مرتفعًا) وفقًا لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات بوسطٍ حسابيٍّ مقداره (٣,٧٢)؛ حيث جاءت الأبعاد التابعة للذكاء الانفعالي وفقًا للترتيب التالي: الكفاءة الاجتماعية في المرتبة الأولى بوسطٍ حسابيٍّ مقداره (٤,٢٢)، ثم التكيف في المرتبة الثانية



بوسط حسابي مقداره (٣,٨٨)؛ ضمن مستوى (مرتفع) لكل منهما، ثم إدارة الضغوط في المرتبة الثالثة بوسط حسابي مقداره (٣,٣٥)، ثم الكفاءة الشخصية في المرتبة الرابعة بوسط حسابي مقداره (٣,١٧)؛ ضمن مستوى (متوسط) لكل منهما. كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الكفاءة الاجتماعية التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، مع مراعاة ترتيب الفقرات التابعة له وفقاً لأوساطها الحسابية تنازلياً، وذلك كما هو مبين في جدول ٨.

#### جدول ٨:

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الكفاءة الاجتماعية التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن مرتبةً تنازلياً.

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات بعد الكفاءة الاجتماعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٨	أنا قادر على احترام الآخرين	٤,٥٦	٠,٧٨
٢	١٤	أحب أصدقائي	٤,٥٥	٠,٧١
٣	١٥	أشعر بالاستياء عند إيذاء مشاعر الآخرين	٤,٤٧	٠,٨٢
٤	١٨	أحاول ألا أؤذي مشاعر الآخرين	٤,٤٣	٠,٨١
٥	١٧	أرغب بمساعدة الآخرين	٤,٤١	٠,٧٩
٦	٧	من المهم أن يكون للفرد أصدقاء	٤,٣٠	٠,٧٩
٧	١٣	أستطيع أن أعرف عندما يكون أحد أصدقائي المقربين حزيناً	٤,٢١	٠,٨٢
٨	١٦	أستطيع أن أكون صداقات بسهولة	٤,٠٤	٠,٨٣
٩	١١	أجيد فهم مشاعر الآخرين	٤,٠١	٠,٨١
١٠	١٢	أعرف عندما يكون الآخرون متضايقين حتى لو لم يقولوا شيئاً	٣,٩٢	٠,٨٣
١١	١٠	أهتم لما يحصل للآخرين	٣,٩٢	٠,٨٧
١٢	٩	أستطيع عادةً معرفة شعور الآخرين	٣,٨٣	٠,٧٧

يلاحظ من جدول ٨ أنَّ فقرات بعد الكفاءة الاجتماعية التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن قد صُنِّفت ضمن مستوى ذكاء انفعالي (مرتفع) وفقاً لمُعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات بأوساط حسابية تراوحت من (٣,٨٣) وحتى (٤,٥٦).

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التكيف التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، مع مراعاة ترتيب الفقرات التابعة له وفقاً لأوساطها الحسابية تنازلياً، وذلك كما هو مبين في جدول ٩.

جدول ٩:

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التكيف التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن مرتبةً تنازلياً.

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات بعد التكيف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٣٤	أحاول الاستمرار في معالجة المشكلة التي تواجهني حتى أجد حلاً لها	٤,٠٦	٠,٨٢
٢	٣٥	أستطيع أن أتوصل إلى حلول جيدة للمشاكل الصعبة	٤,٠٠	٠,٨٢
٣	٣٩	أجد حل للمشكلات التي تواجهني	٣,٩٨	٠,٧٤
٤	٤٠	حتى في الحالات الصعبة لا أستسلم بسهولة	٣,٩٧	٠,٨٨
٥	٣٧	أستطيع بسهولة استخدام طرق متعددة لحل المشكلات	٣,٩٢	٠,٨٣
٦	٣٣	أستطيع أن أفهم المشاكل الصعبة	٣,٩١	٠,٧٥
٧	٣٨	عندما أجب عن المشاكل الصعبة، كما أحاول أن أفكر في عدة حلول لها	٣,٩٠	٠,٧٤
٨	٣٦	أستطيع أن أجب عن المشكلة الصعبة بعدة طرق عندما أرغب في ذلك	٣,٩٠	٠,٨٥
٩	٣٢	يسهل عليّ فهم الأشياء الجديدة	٣,٦٣	٠,٩٧
١٠	٣١	أحاول أن أستخدم طرقاً مختلفة للإجابة عن المشاكل الصعبة	٣,٥٨	٠,٨٩

يلاحظ من جدول ٩ أن فقرات بعد التكيف التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم

الشمال - الأردن ذوات الرتب من (١) وحتى (٨) قد صُنفت ضمن مستوى ذكاء انفعالي (مرتفع) وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات بأوساط حسابية تراوحت من (٣,٩٠) وحتى (٤,٠٦). في حين أن فقرتي بعد التكيف التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن ذواتي الرتب من (٩) وحتى (١٠) قد صُنفت ضمن مستوى ذكاء انفعالي (متوسط) وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات بأوساط حسابية تراوحت من (٣,٥٨) وحتى (٣,٦٣).

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إدارة الضغوط التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، مع مراعاة ترتيب الفقرات التابعة له وفقاً لأوساطها الحسابية تنازلياً، وذلك كما هو مبين في جدول ١٠.

جدول ١٠:

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إدارة الضغوط التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن مرتبةً تنازلياً.

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات بعد إدارة الضغوط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٣٣	أتشاجر مع الناس (سالبة)	٣,٨٩	٠,٩٦
٢	١٩	أستطيع أن أبقى هادئاً عندما أكون متضايقاً	٣,٧٩	١,٠٠
٣	٢١	أعرف كيف أبقى هادئاً بعد حادث مزعج	٣,٥٨	١,٠٠
٤	٣٠	عندما أغضب أنصرف دون تفكير (سالبة)	٣,٥٣	١,٢٠
٥	٢٧	عندما أغضب من أحد أبقى غاضباً لمدة طويلة (سالبة)	٣,٤٣	١,١٥
٦	٢٥	أغضب بسهولة (سالبة)	٣,٣٨	١,١٧
٧	٢٨	يصعب عليّ أن أنتظر دوري (سالبة)	٣,٣٦	١,١٦
٨	٢٩	أتضايق بسهولة (سالبة)	٣,٣١	١,١٣
٩	٢٦	ليس من السهل أن أتضايق أو أنزعج	٣,٢٤	١,٠٨
١٠	٢٤	يسيطر على شخصيتي المزاج الحاد (سالبة)	٣,١٧	١,٢٥
١١	٢٠	من الصعب السيطرة على غضبي (سالبة)	٢,٨٦	١,١١
١٢	٢٢	هناك أشياء تزعجني كثيراً (سالبة)	٢,٦٢	٠,٨١

يلاحظ من جدول ١٠ أن فقرتي بعد إدارة الضغوط التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم

الشمال - الأردن ذواتي الرتب من (١) وحتى (٢) قد صُنفت ضمن مستوى ذكاء انفعالي (مرتفع) وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية

الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات بأوساط حسابية تراوحت من (٣,٧٩) وحتى (٣,٨٩). في حين أن فقرات بعد التكيف التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن ذوات الرتب من (٣) وحتى (١٢) قد صُنِّفت ضمن مستوى ذكاء انفعالي (متوسط) وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات بأوساط حسابية تراوحت من (٢,٦٢) وحتى (٣,٥٨).

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الكفاءة الشخصية التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، مع مراعاة ترتيب الفقرات التابعة له وفقاً لأوساطها الحسابية تنازلياً، وذلك كما هو مبين في جدول ١١.

#### جدول ١١:

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الكفاءة الشخصية التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن مرتبةً تنازلياً.

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات بعد الكفاءة الشخصية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١	من السهل أن أخبر الناس عما أشعر به	٣,٣١	٠,٩٩
٢	٦	لدي مشكلة في الحديث عن مشاعري للآخرين (سالبة)	٣,٢٥	١,٠٤
٣	٢	أستطيع أن أتحدث بسهولة عن مشاعري	٣,٢١	١,٠٨
٤	٤	أستطيع أن أصف مشاعري بسهولة	٣,١٧	١,٠٦
٥	٥	يسهل عليّ أن أخبر الآخرين بما أشعر	٣,٠٨	٠,٩٩
٦	٣	يصعب عليّ التحدث عن مشاعري العميقة (سالبة)	٢,٩٩	١,٢٣

يلاحظ من جدول ١١ أن فقرات بعد الكفاءة الشخصية التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في

إقليم الشمال - الأردن ذوات الرتب من (١) وحتى (٦) قد صُنِّفت ضمن مستوى ذكاء انفعالي (متوسط) وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات بأوساط حسابية تراوحت من (٢,٩٩) وحتى (٣,٣١).

٢,٤ ثانياً. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على: "ما مستوى سلوكيات اتخاذ القرار لدى القادة

الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن؟".

#### ٢,٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوكيات اتخاذ القرار لدى القادة

الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، مع مراعاة ترتيب سلوكيات اتخاذ القرار وفقاً لأوساطها الحسابية تنازلياً، وذلك كما هو مبين في جدول ١٢.

#### جدول ١٢:

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوكيات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن مرتبةً تنازلياً.

الرتبة	الرقم	سلوكيات اتخاذ القرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	التروي	٢,٩٨	٠,٤٣	متوسط
٢	٢	التسرع	٢,١٩	٠,٣٧	متوسط
٣	٣	التردد	١,٩٦	٠,٥٩	منخفض

يلاحظ من جدول ١٢ أن سلوكيات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن قد

جاءت وفقاً للترتيب التالي: التروي في المرتبة الأولى بوسط حسابي مقداره (٢,٩٨)، ثم التسرع في المرتبة الثانية بوسط حسابي مقداره (٢,١٩)؛ ضمن مستوى (متوسط) لكل منهما، ثم التردد في المرتبة الثالثة بوسط حسابي مقداره (١,٩٦) ضمن مستوى (منخفض). كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التروي التابع لسلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، مع مراعاة ترتيب الفقرات التابعة له وفقاً لأوساطها الحسابية تنازلياً، وذلك كما هو مبيّن في جدول ١٣.

جدول ١٣:

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التروي التابع لسلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن مرتبةً تنازلياً.

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات بعد التروي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٥	أحدد موضوع القرار بدقة	٣,٢١	٠,٦٧
٢	٤	أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار	٣,١٧	٠,٧٨
٣	٨	أراعي عدم تناقض قراراتي مع بعضها	٣,١٧	٠,٧٢
٤	٧	أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه	٣,١٤	٠,٦٦
٥	١١	أحرص على اتخاذ قرار يمكنني تنفيذه	٣,١٢	٠,٨١
٦	٩	أكتشف الأخطاء وأحاول تصحيحها عند تنفيذ القرار	٣,١٠	٠,٧٦
٧	١٢	أحدد الأهداف التي أرغب بتحقيقها قبل اتخاذ أي قرار	٣,٠٨	٠,٧٦
٨	١٠	ألتزم بتنفيذ القرار الذي اتخذه	٣,٠٤	٠,٧٥
٩	٦	أقبل بدائل جديدة وممكنة حول القرار	٣,٠٢	٠,٦٨
١٠	١٣	اتخذ القرار موضوعية تامة	٣,٠٠	٠,٧٢
١١	١	أوازن عدة حلول للمشكلة ثم اتخذ قراري النهائي حيالها	٢,٩٨	٠,٧٤
١٢	١٤	اختار أنسب الأوقات لأتخذ قرار ما	٢,٩٥	٠,٧٣
١٣	٢	أتوقع الحصول على نتائج جيدة عند اتخاذ القرار	٢,٩٤	٠,٦٨
١٤	٣	تستند قراراتي على أساس خبرتي ومعرفتي السابقة (سلبية)	١,٨٣	٠,٧٧

يلاحظ من جدول ١٣ أنّ فقرات بعد التروي التابع لسلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن ذوات الرتب من (١) وحتى (١٠) قد صُنّفت ضمن مستوى سلوك اتخاذ قرار (مرتفع) وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات بأوساط حسابية تراوحت من (٣,٠٠) وحتى (٣,٢١). في حين أنّ فقرات بعد التروي التابع لسلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن ذوات الرتب من (١١) وحتى (١٤) قد صُنّفت ضمن مستوى سلوك اتخاذ قرار (متوسط) وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات بأوساط حسابية تراوحت من (١,٨٣) وحتى (٢,٩٨).

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التسرع التابع لسلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، مع مراعاة ترتيب الفقرات التابعة له وفقاً لأوساطها الحسابية تنازلياً، وذلك كما هو مبيّن في جدول ١٤.

جدول ١٤:

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التسرع التابع لسلوكيات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن مرتبةً تنازلياً.

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات بعد التسرع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٢٢	أرى أن الحالة النفسية قد تؤثر في عملية اتخاذ القرار	٢,٩٢	٠,٨٧
٢	١٨	أول قرار يتبادر لذهني هو القرار الصحيح	٢,٥٤	٠,٨٢
٣	٢١	لا مانع لدي من تغيير قراري (سالبة)	٢,٣٢	٠,٨٣
٤	٢٧	أحرص على أن يكون القرار الذي أتخذه يرضي الآخرين بغض النظر عن فائدته لي	٢,٢٧	٠,٨٠
٥	٢٣	أتخذ قراراً نهائياً دون تفكير كثير في المشكلة معتمداً على ما يبدو لي أنه صواب في حينه	٢,١٧	٠,٩٠
٦	٢٨	أفضل عدم التراجع عن أي قرار أتخذه حتى لو كان غير مناسب لي	٢,١٢	٠,٩٢
٧	١٥	أتخذ قراراتي بسرعة	٢,١١	٠,٩٦
٨	١٦	اطلع على تجارب سابقة قبل اتخاذ القرار (سالبة)	٢,١٠	٠,٦٣
٩	٢٤	أتخذ قراراً أو أكون مستعداً لتغييره دون تفكير مسبق بحلول أخرى للمشكلة	٢,٠٨	٠,٩٤
١٠	٢٦	أستفيد من خبرات الآخرين عندما أتخذ أي قرار (سالبة)	٢,٠٦	٠,٦٢
١١	١٩	أتخذ حكماً نهائياً في المسائل التي تعترضني دون تفكير جاد فيها	٢,٠٤	٠,٨٥
١٢	١٧	أعدل قراراتي إذا تطلب الأمر (سالبة)	٢,٠٤	٠,٧٥
١٣	٢٠	أجمع المعلومات حول المسألة التي تواجهني وأوازن الحلول الممكنة ثم أتخذ قراراً نهائياً (سالبة)	١,٩٦	٠,٦٥
١٤	٢٥	لا أهتم بتحديد فوائد وأضرار أي قرار سوف أتخذه	١,٨٥	٠,٨٦

يلاحظ من جدول ١٤ أن فقرات بعد التسرع التابع لسلوكيات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن ذات الرتب من (١) وحتى (١٢) قد صنّفت ضمن مستوى سلوك اتخاذ قرار (متوسط) وفقاً لمعيار تصنيف

الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات بأوساط حسابية تراوحت من (٢,٠٤) وحتى (٢,٩٢). في حين أن فقرتي بعد التسرع التابع لسلوكيات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن ذواتي الرتب من (١٣) وحتى (١٤) قد صنّفت ضمن مستوى سلوك اتخاذ قرار (منخفض) وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات بأوساط حسابية تراوحت من (١,٨٥) وحتى (١,٩٦).

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التردد التابع لسلوكيات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، مع مراعاة ترتيب الفقرات التابعة له وفقاً لأوساطها الحسابية تنازلياً، وذلك كما هو مبين في جدول ١٥.

جدول ١٥:

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التردد التابع لسلوكيات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن مرتبةً تنازلياً.

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات بعد التردد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٣١	أحدد المشكلة وأضع عدة حلول ممكنة لها، ثم لا أقرر أحياناً الحل المناسب	٢,٣٧	٠,٨٧
٢	٢٩	أتوقع الحصول على نتائج غير مرضية عند اتخاذ القرار	٢,٢٩	٠,٩٠
٣	٣٥	أبحث عن عدة حلول للمشكلة ثم أتخذ خياراً حياهاً ثم أميل إلى تغيير قراري بسهولة	٢,١٤	٠,٨٥
٤	٣٠	أتردد كثيراً في اتخاذ أي قرار	٢,٠٩	١,٠٠
٥	٣٣	أراجع عن قراري عند أول عقبة تواجهه	٢,٠٢	٠,٨٩
٦	٣٢	أشك بالحلول التي وصلت إليها	٢,٠٠	٠,٩٠
٧	٤٢	تؤثر آراء الآخرين في قراراتي	١,٩٥	٠,٩٠
٨	٤١	أبتعد عن اتخاذ القرار خوفاً من النتائج	١,٩٢	٠,٨٩
٩	٤٠	عند اتخاذ أي قرار أعاني من الشك في صحته	١,٨٨	٠,٨٤
١٠	٣٤	أشعر بأنني لا أستطيع أن أقرر ماذا أفعل	١,٨٣	٠,٩٠

١١	٣٩	تؤثر تحيزاتي الشخصية على اتخاذ أي قرار	١,٧٧	٠,٨٣
١٢	٣٦	أشعر بعدم القدرة على اتخاذ قراراتي بمفردى	١,٧٣	٠,٨٢
١٣	٣٨	أرتبك عند اتخاذ أي قرار	١,٧١	٠,٨٩
١٤	٣٧	أمتنع عن اتخاذ أي قرار خوفاً من الفشل	١,٦٩	٠,٨٠

يلاحظ من جدول ١٥ أنّ فقرات بعد التردد التابع لسلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن ذوات الرتب من (١) وحتى (٦) قد صُنّفت ضمن مستوى سلوك اتخاذ قرار (متوسط) وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحاسوبية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات بأوساط حاسوبية تراوحت من (٢,٠٠) وحتى (٣,٣٧). في حين أنّ فقرات بعد التردد التابع لسلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن ذوات الرتب من (٧) وحتى (١٤) قد صُنّفت ضمن مستوى سلوك اتخاذ قرار (منخفض) وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحاسوبية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات بأوساط حاسوبية تراوحت من (١,٦٩) وحتى (١,٩٥).

### ٣,٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

٣,٤ ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصّ على: "هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) بين إجابات المبحوثين للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن تُعزى للجامعة وللجنس وللعمر وللمستوى التعليمي وللسنوات الخبرة وللوظيفة؟".

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث؛ فقد تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة أبعاد الذكاء الانفعالي بسلوكات اتخاذ

القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، وذلك كما هو مبين في جدول ١٦.

جدول ١٦:

قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة أبعاد الذكاء الانفعالي بسلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن.

العلاقة	التروي	التسرع	التردد	الكفاءة الشخصية	الكفاءة الاجتماعية	إدارة الضغوط	التكيف
	$y_1$	$y_2$	$y_3$	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$
التروي	$y_1$						
التسرع	$y_2$	-٠,٣٧					
التردد	$y_3$	-٠,١٩	٠,٦٥				
الكفاءة الشخصية	$x_1$	٠,١٣	-٠,١٢	١			
الكفاءة الاجتماعية	$x_2$	٠,٣٧	-٠,٣٤	٠,١٣	١		
إدارة الضغوط	$x_3$	٠,٤٧	-٠,٤٤	٠,١٣	٠,٤١	١	
التكيف	$x_4$	٠,٤٠	-٠,٣٦	٠,١٦	٠,٥٨	٠,٢٧	١

يلاحظ من جدول ١٦ وجود سبع علاقات طردية الاتجاه (موجبة القيمة) من أصل عشرة علاقات ارتباطية طردية الاتجاه

ووجود ثمان علاقات عكسية الاتجاه (سالبة القيمة) من أصل عشرة علاقات ارتباطية عكسية الاتجاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ )، وكذلك وجود ثلاث علاقات طردية الاتجاه (موجبة القيمة) من أصل عشرة علاقات ارتباطية طردية الاتجاه ووجود

علاقتين عكسيتين الاتجاه (سالبة القيمة) من أصل عشرة علاقات ارتباطية عكسية الاتجاه غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ).

$\alpha \leq$

علمًا أنَّ القيم الظاهرة في جدول ١٦ تُمثّل قوة العلاقات الارتباطية بين المتنبئات [أبعاد (الكفاءة الشخصية، الكفاءة الاجتماعية، إدارة الضغوط، التكيف) التابعة للذكاء الانفعالي] بالمتنبأ به [سلوكات (التروي، التسرع، التردد) في اتخاذ القرار] لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن. ويهدف الكشف عن القدرة التنبؤية للمتنبئات بالمتنبأ بها؛ فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وفقًا لأسلوب الخطوة (Stepwise) في إدخال المتنبئات إلى النماذج التنبؤية، وذلك كما هو مبين في جدول ١٧.

جدول ١٧:

نتائج اختبار الفرضيات الانحدارية وفقًا لأسلوب الخطوة في إدخال المتنبئات إلى النماذج التنبؤية ومعاملات الارتباط المتعددة لها ومقدار التباين المُفسّر الذي أسهمت به.

المتنبأ به	النموذج الانحداري	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المُعدّل	الخطأ المعياري في التقدير	إحصاءات التغير			
						التغير في R <sup>2</sup>	ف التغير	درجة الحرية ك	
التروي	١	٠,٤٦٩	٠,٢٢٠٠	٠,٢١٦٣	٠,٣٨١	٠,٢٢٠٠	٥٩,٢٣٧	١	٢١٠
	٢	٠,٥٤٩	٠,٣٠١٠	٠,٢٩٤٣	٠,٣٦١	٠,٠٨١٠	٢٤,٢٣٧	١	٢٠٩
التسرع	١	٠,٤٣٦	٠,١٩٠٤	٠,١٨٦٦	٠,٣٣٣	٠,١٩٠٤	٤٩,٣٩١	١	٢١٠
	٢	٠,٥٠٥	٠,٢٥٤٧	٠,٢٤٧٥	٠,٣٢٠	٠,٠٦٤٢	١٨,٠١٤	١	٢٠٩
التردد	١	٠,٣٧٩	٠,١٤٤٠	٠,١٣٩٩	٠,٥٥١	٠,١٤٤٠	٣٥,٣٣١	١	٢١٠
	٢	٠,٤٤٥	٠,١٩٨٢	٠,١٩٠٦	٠,٥٣٤	٠,٠٥٤٢	١٤,١٣٤	١	٢٠٩

أ المتنبئات: (ثابت الانحدار)، إدارة الضغوط

ب المتنبئات: (ثابت الانحدار)، إدارة الضغوط، التكيف

يتضح من جدول ١٧ أنَّ النموذج الانحداري الرئيس الأول للمتنبئات [أبعاد (الكفاءة الشخصية، الكفاءة الاجتماعية، إدارة الضغوط، التكيف) التابعة للذكاء الانفعالي] بالمتنبأ به سلوك التروي في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن قد كان دالًا إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) مُفسّرًا ما مقداره (٣٠,١٠%) من التباين المُفسّر- الكلي للنموذج التنبؤي الخاص بالمتنبأ به سلوك التروي في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن حيث أسهم المُنتبئ بعد إدارة الضغوط التابع للذكاء الانفعالي بأثر نسبي مُفسّرًا ما مقداره (٢٢,٠٠%)، ثم أسهم المُنتبئ بعد التكيف التابع للذكاء الانفعالي بأثر نسبي مُفسّرًا ما مقداره (٨,١٠%). كما يتضح أنَّ النموذج الانحداري الرئيس الثاني للمتنبئات [أبعاد (الكفاءة الشخصية، الكفاءة الاجتماعية، إدارة الضغوط، التكيف) التابعة للذكاء الانفعالي] بالمتنبأ به سلوك التسرع-ع في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن قد كان دالًا إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) مُفسّرًا ما مقداره (٢٥,٤٧%) من التباين المُفسّر- الكلي للنموذج التنبؤي الخاص بالمتنبأ به سلوك التسرع-ع في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن حيث أسهم المُنتبئ بعد إدارة الضغوط التابع للذكاء الانفعالي بأثر نسبي مُفسّرًا ما مقداره (١٩,٠٤%)، ثم أسهم المُنتبئ بعد التكيف التابع للذكاء الانفعالي بأثر نسبي مُفسّرًا ما مقداره (٦,٤٢%). وأخيرًا؛ يتضح أنَّ النموذج الانحداري الرئيس الثاني للمتنبئات [أبعاد (الكفاءة الشخصية، الكفاءة الاجتماعية، إدارة الضغوط، التكيف) التابعة للذكاء الانفعالي] بالمتنبأ به سلوك التردد في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن قد كان دالًا إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) مُفسّرًا ما مقداره (١٩,٨٢%) من التباين المُفسّر- الكلي للنموذج التنبؤي الخاص بالمتنبأ به سلوك التردد في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم

الشمال - الأردن حيث أسهم المنتبئ بعد إدارة الضغوط التابعة للذكاء الانفعالي بأثر نسبي مُفسراً ما مقداره (١٤,٤٠%)، ثم أسهم المنتبئ بعد التكيف التابع للذكاء الانفعالي بأثر نسبي مُفسراً ما مقداره (٥,٤٢%).

بالإضافة إلى ما تقدم، فقد تم حساب معاملات الانحدار (اللامعيارية، والمعيارية)، وقيم (t) المحسوبة للمتنبئات ممثلة بأبعاد (إدارة الضغوط، التكيف) التابعة للذكاء الانفعالي التي ثبت وجود قدرة تنبئية لها بالمنتبأ بها [سلوكات (التروي، التسرع، التردد) في اتخاذ القرار] لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً لأسلوب الخطوة في إدخال المتنبئات إلى النموذج الانحداري، وذلك كما هو مبيّن في جدول ١٨.

جدول ١٨:

معاملات الانحدار اللامعيارية والمعيارية للمتنبئات بالمنتبأ بها لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن.

المتنبأ به	المتنبئات	معاملات الانحدار:			رمزاً	الدالة الإحصائية
		المعيارية	اللامعيارية			
			$\beta$	الخطأ المعياري		
التروي	(ثابت الانحدار)		٠,٢٥	٠,٩٨	a	٣,٩٠
	الكفاءة الشخصية	٠,٠٣	٠,٠٤	٠,٠٢	$x_1$	٠,٦٠
	الكفاءة الاجتماعية	٠,٠٦	٠,٠٧	٠,٠٦	$x_2$	٠,٤٠
	إدارة الضغوط	٠,٣٧	٠,٠٥	٠,٢٦	$x_3$	٥,٨١
	التكيف	٠,٢٦	٠,٠٦	٠,٢١	$x_4$	٣,٦١
التسرع	(ثابت الانحدار)		٠,٢٢	٣,٧٦	a	١٦,٩٨
	الكفاءة الشخصية	-٠,٠٣	٠,٠٤	-٠,٠٢	$x_1$	٠,٦٨
	الكفاءة الاجتماعية	-٠,٠٧	٠,٠٦	-٠,٠٥	$x_2$	٠,٣٨
	إدارة الضغوط	-٠,٣٥	٠,٠٤	-٠,٢١	$x_3$	٠,٣٠
	التكيف	-٠,٢٢	٠,٠٥	-٠,١٦	$x_4$	٠,٣٠
التردد	(ثابت الانحدار)		٠,٣٧	٤,٣١	a	١١,٦٧
	الكفاءة الشخصية	-٠,٠١	٠,٠٦	-٠,٠١	$x_1$	٠,٨٦
	الكفاءة الاجتماعية	-٠,١٢	٠,١٠	-٠,١٤	$x_2$	٠,١٥
	إدارة الضغوط	-٠,٢٨	٠,٠٧	-٠,٢٨	$x_3$	٠,٣٠
	التكيف	-٠,١٨	٠,٠٩	-٠,٢٠	$x_4$	٠,٣٠

يتضح من جدول ١٨ أنّ نتائج النموذج الانحداري الرئيس الأول بسلوك التروي في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في

الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن قد كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) لجميع المتنبئات على النحو الآتي:

(أ) كلما زاد بعد إدارة الضغوط التابع للذكاء الانفعالي بمقدار وحدة معيارية واحدة فإنّ سلوك التروي في اتخاذ القرار يزداد بمقدار (٠,٣٩)

من الوحدة المعيارية. (ب) كلما زاد بعد التكيف التابع للذكاء الانفعالي بمقدار وحدة معيارية واحدة فإنّ سلوك التروي في اتخاذ القرار

يزداد بمقدار (٠,٣٠) من الوحدة المعيارية. كما يتضح أنّ نتائج النموذج الانحداري الرئيس الثاني بسلوك التسرع في اتخاذ القرار لدى

القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن قد كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) لجميع المتنبئات

على النحو الآتي: (أ) كلما زاد بعد إدارة الضغوط التابع للذكاء الانفعالي بمقدار وحدة معيارية واحدة فإنّ سلوك التسرع في اتخاذ القرار

يتراجع بمقدار (٠,٣٧) من الوحدة المعيارية. (ب) كلما زاد بعد التكيف التابع للذكاء الانفعالي بمقدار وحدة معيارية واحدة فإنّ سلوك

التسرع في اتخاذ القرار يتراجع بمقدار (٠,٣٦) من الوحدة المعيارية. وأخيراً؛ يتضح أنّ نتائج النموذج الانحداري الرئيس الثالث بسلوك



التردد في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن قد كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لجميع المتنبئات على النحو الآتي: أ) كلما زاد بعد إدارة الضغوط التابع للذكاء الانفعالي بمقدار وحدة معيارية واحدة فإن سلوك التردد في اتخاذ القرار يتراجع بمقدار (0,32) من الوحدة المعيارية. ب) كلما زاد بعد التكيف التابع للذكاء الانفعالي بمقدار وحدة معيارية واحدة فإن سلوك التردد في اتخاذ القرار يتراجع بمقدار (0,24) من الوحدة المعيارية.

٤,٤ رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصّ على:

"هل هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين إجابات المبحوثين لسلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن تُعزى للجامعة وللجنس وللعمر وللمستوى التعليمي ولسنوات الخبرة وللوظيفة؟".

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للذكاء الانفعالي وللأبعاد التابعة له لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجنس وللعمر وللمستوى التعليمي ولسنوات الخبرة وللوظيفة، وذلك كما هو مبين في جدول ١٩.

جدول ١٩:

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للذكاء الانفعالي وللأبعاد التابعة له لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال -

المتغير ومستوياته	الإحصائي	الذكاء الانفعالي وأبعاده			الذكاء الانفعالي
		الكفاءة الشخصية	الكفاءة الاجتماعية	إدارة الضغوط	
الجنس	ذكر	٣,١٨	٤,٢٠	٣,٣٧	٣,٧٢
	ع	٠,٦١	٠,٥٠	٠,٦١	٠,٤٠
أنتى	س	٣,١٠	٤,٣٠	٣,٢٦	٣,٧٢
	ع	٠,٦٤	٠,٤٥	٠,٦١	٠,٣٥
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٣,٠٥	٤,٠٨	٣,١٤	٣,٥٨
	ع	٠,٧٢	٠,٥٣	٠,٥٧	٠,٢٧
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	س	٣,٠٦	٤,١٤	٣,١٥	٣,٥٩
	ع	٠,٦٢	٠,٥٤	٠,٦٠	٠,٣٧
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	س	٣,١٢	٤,٢٦	٣,٤٩	٣,٧٦
	ع	٠,٦١	٠,٤٨	٠,٦٢	٠,٤٢
خمسون سنة فأكثر	س	٣,٣٥	٤,٣٠	٣,٤٢	٣,٨٣
	ع	٠,٥٦	٠,٤٣	٠,٥٧	٠,٣٤
المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	٣,١١	٤,١٣	٣,١٩	٣,٦١
	ع	٠,٤٨	٠,٥٣	٠,٥٤	٠,٣٧
بكالوريوس	س	٣,٠٥	٤,١٦	٣,١٧	٣,٦١
	ع	٠,٧٠	٠,٤٩	٠,٥٥	٠,٣٧
ماجستير	س	٣,٢٤	٤,٢٤	٣,٣٤	٣,٧٢
	ع	٠,٥٣	٠,٤٦	٠,٦١	٠,٣٩
دكتوراه	س	٣,٢٢	٤,٢٧	٣,٥٢	٣,٨٢
	ع	٠,٦٤	٠,٤٩	٠,٦٣	٠,٣٨
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣,٢٣	٤,٢٨	٣,٣٤	٣,٧١
	ع	٠,٦٦	٠,٤١	٠,٦٧	٠,٣٧
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	س	٣,٠٣	٤,١٩	٣,٢٧	٣,٦٤
	ع	٠,٦٥	٠,٤٢	٠,٥٥	٠,٣٥
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	س	٣,٢٤	٤,٠٨	٣,٣٩	٣,٦٨
	ع	٠,٥٩	٠,٦٦	٠,٦٥	٠,٤٨
من ١٥ إلى ٢٠ سنة	س	٣,٢١	٤,٢٩	٣,٤٦	٣,٨٢
	ع	٠,٥٩	٠,٤٧	٠,٦٧	٠,٣٦
عشرون سنة فأكثر	س	٣,٢٨	٤,٣٦	٣,٤٦	٣,٨٥
	ع	٠,٥٦	٠,٣٩	٠,٥٥	٠,٣٣
الوظيفة	عميد الكلية ونوابه ومساعديه	٣,٢١	٤,٢٣	٣,٤١	٣,٧٨
	ع	٠,٧٣	٠,٣٩	٠,٦٦	٠,٣٦
رئيس قسم	س	٣,١٣	٤,٢٣	٣,٤٧	٣,٧٦
	ع	٠,٥٨	٠,٥٣	٠,٥٤	٠,٣٧
مدير دائرة	س	٣,١٢	٤,٢٢	٣,٢٧	٣,٦٦
	ع	٠,٥٤	٠,٥٢	٠,٥٩	٠,٤٣
أخرى	س	٣,٢٤	٤,١٩	٣,١٤	٣,٦٣
	ع	٠,٦٧	٠,٤٨	٠,٦٥	٠,٣٩

يلاحظ من جدول ١٩ وجود فروق ظاهرة بين الأوساط الحسابية للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن ناتجة عن اختلاف مستويات الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والوظيفة؛ وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرة سألنا الذكر؛ فقد تم إجراء تحليل التباين الخماسي -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجنس وللعمر وللمستوى التعليمي ولسنوات الخبرة وللوظيفة، وذلك كما هو مبين في جدول ٢٠.

جدول ٢٠:

نتائج تحليل التباين الخماسي -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجنس وللعمر وللمستوى التعليمي ولسنوات الخبرة وللوظيفة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	وسط مجموع المربعات	في	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠,٢٣	١	٠,٢٣	١,٧٠	٠,١٩
العمر	٠,٦٥	٣	٠,٢٢	١,٦٠	٠,١٩
المستوى التعليمي	١,١٦	٣	٠,٣٩	٢,٨٧	٠,٠٤
سنوات الخبرة	١,٠٩	٤	٠,٢٧	٢,٠٢	٠,٠٩
الوظيفة	٠,٢٣	٣	٠,٠٨	٠,٥٨	٠,٦٣
الخطأ الكلي	٣٦,١٠	١٩٤	٠,١٣		
	٣١,٥٨	٢١١			

يلاحظ من جدول ٢٠ عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) بين الوسطين الحسابيين للذكاء الانفعالي

لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن يُعزى للجنس.

ويلاحظ من جدول ٢٠ عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) بين الأوساط الحسابية للذكاء

الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن تُعزى للعمر.

ويلاحظ من جدول ٢٠ وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) بين الأوساط الحسابية للذكاء الانفعالي

لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن يُعزى للمستوى التعليمي؛ ولكون المستوى التعليمي متعدد المستويات؛ فقد توجب استخدام اختبار ليفين للتحقق من انتهاك تجانس التباين من عدمه للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجامعة وللجنس وللعمر وللمستوى التعليمي ولسنوات الخبرة وللوظيفة؛ حيث بلغت قيمة F لاختبار ليفين (١,٢٤) بدون دلالة إحصائية عند درجتي حرية (١٤٦) للبسط و(٦٥) للمقام؛ مما استوجب استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للمستوى التعليمي، وذلك كما هو مبين في جدول ٢١.

جدول ٢١:

نتائج اختبار شيففيه للمقارنات البعدية المتعددة بين الأوساط الحسابية للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للمستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	الوسط الحسابي	بكالوريوس	دبلوم فأقل	ماجستير
Scheffe	٣,٦١٤	٣,٦٠٦	٣,٦١	٣,٧٢
دبلوم فأقل	٠,٠١			
ماجستير	٠,١٢		٠,١١	
دكتوراه	٠,٣١		٠,٢٠	٠,٠٩

يتضح من جدول ٢١ وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الأوساط الحسابية للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن تُعزى للمستوى التعليمي؛ لصالح صانعي القرار من حملة الدكتوراه مقارنةً بنظرائهم من حملة البكالوريوس.

ويلاحظ من جدول ٢٠ عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الأوساط الحسابية للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن تُعزى لسنوات الخبرة.

ويلاحظ من جدول ٢٠ عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الأوساط الحسابية للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن تُعزى للوظيفة.

في حين يلاحظ من جدول ١٩ وجود فروق ظاهرة بين الأوساط الحسابية لأبعاد الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن ناتجة عن اختلاف مستويات الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والوظيفة؛ وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرة سألته الذكر؛ فقد تم إجراء تحليل التباين الخماسي المتعدد -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية لأبعاد الذكاء الانفعالي مجتمعة لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجنس وللعمر وللمستوى التعليمي ولسنوات الخبرة وللوظيفة، وذلك كما هو مبين في جدول ٢٣.

جدول ٢٢:

نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية لأبعاد الذكاء الانفعالي مجتمعة لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجنس والعمر والمستوى التعليمي ولسنوات الخبرة وللوظيفة.

الأثر	تحليل التباين المتعدد		ف الكلية	درجة الحرية لـ	الدلالة الإحصائية
	نوعه	قيمه			
الجنس	Hotelling's Trace	٠,٠٣	١,٤٧	٤	١٩١,٠٠
العمر	Wilks' Lambda	٠,٨٧	٢,٣٦	١٢	٥٠٥,٦٣
المستوى التعليمي	Wilks' Lambda	٠,٩٣	١,٢٠	١٢	٥٠٥,٦٣
سنوات الخبرة	Wilks' Lambda	٠,٨٧	١,٧٣	١٦	٥٨٤,١٥
الوظيفة	Wilks' Lambda	٠,٩٢	١,٤١	١٢	٥٠٥,٦٣

يتضح من جدول ٢٢ عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) للجنس وللمستوى التعليمي وللوظيفة،

ووجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) للعمر وللسنوات الخبرة في أبعاد الذكاء الانفعالي مجتمعة لدى القادة الإداريين

في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن؛ ولتحديد على أي بُعد من أبعاد الذكاء الانفعالي كان أثر العمر وسنوات الخبرة؛ فقد تم

إجراء تحليل التباين الخماسي -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية لأبعاد الذكاء الانفعالي كلاً على حدة لدى القادة الإداريين في الجامعات

الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجنس وللعمر وللمستوى التعليمي وللسنوات الخبرة وللوظيفة، وذلك كما هو مبين في جدول

٢٣.

جدول ٢٣:

نتائج تحليل التباين الخماسي -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية لأبعاد الذكاء الانفعالي كلاً على حدة لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجنس وللعمر وللمستوى التعليمي وللسنوات الخبرة وللوظيفة.

مصدر التباين والمتغيرات التابعة له	مجموع المربعات	درجة الحرية	وسط مجموع المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
الجنس					
الكفاءة الشخصية	٠,١٧	١	٠,١٧	٠,٤٦	٠,٥٠
الكفاءة الاجتماعية	٠,٩٧	١	٠,٩٧	٤,٣٧	*٠,٠٤
إدارة الضغوط	٠,٠١	١	٠,٠١	٠,٠٢	٠,٨٨
التكيف	٠,٧٥	١	٠,٧٥	٢,٩٣	٠,٠٩
العمر					
الكفاءة الشخصية	٢,٠٠	٣	٠,٦٧	١,٧٩	٠,١٥
الكفاءة الاجتماعية	٢,١٣	٣	٠,٧١	٣,١٤	٠,٠٣
إدارة الضغوط	١,٧٢	٣	٠,٥٧	١,٦٥	٠,١٨
التكيف	٠,٢٩	٣	٠,١٠	٠,٣٨	٠,٧٧
المستوى التعليمي					
الكفاءة الشخصية	١,٢٦	٣	٠,٤٢	١,١٣	٠,٣٤
الكفاءة الاجتماعية	٠,٥٤	٣	٠,١٨	٠,٧٩	٠,٥٠
إدارة الضغوط	٢,٩١	٣	٠,٩٧	٢,٧٩	*٠,٠٤
التكيف	١,٠٨	٣	٠,٣٦	١,٤٠	٠,٢٤
سنوات الخبرة					
الكفاءة الشخصية	١,٨٥	٤	٠,٤٦	١,٢٤	٠,٢٩
الكفاءة الاجتماعية	٢,٧٣	٤	٠,٦٨	٣,٠١	٠,٠٢
إدارة الضغوط	٠,٩٢	٤	٠,٢٣	٠,٦٦	٠,٦٢
التكيف	١,٧١	٤	٠,٤٣	١,٦٦	٠,١٦
الوظيفة					
الكفاءة الشخصية	١,٦٠	٣	٠,٥٣	١,٤٣	٠,٢٣
الكفاءة الاجتماعية	٠,٠٦	٣	٠,٠٢	٠,٠٩	٠,٩٦
إدارة الضغوط	١,٤٤	٣	٠,٤٨	١,٣٨	٠,٢٥
التكيف	٠,٩٣	٣	٠,٣١	١,٢١	٠,٣١

الخطأ		
٠,٣٧	١٩٤	٧٢,٠١
٠,٣٣	١٩٤	٤٣,٨٨
٠,٣٥	١٩٤	٦٧,٣٦
٠,٣٦	١٩٤	٤٩,٩٣
الكلية		
٢١١	٨٠,٩٤	الكفاءة الشخصية
٢١١	٥٠,٤١	الكفاءة الاجتماعية
٢١١	٧٨,١٠	إدارة الضغوط
٢١١	٥٨,٠١	التكيف

\* خطأ من النوع الأول لعدم وجود أثر للمتغير المعني في تحليل التباين المتعدد.

يلاحظ من جدول ٢٣ وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) بين الأوساط الحسابية لبعدها الكفاءة الاجتماعية التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن يُعزى للعمر ولسنوات الخبرة؛ ولكون العمر وسنوات الخبرة متعددي المستويات؛ فقد توجب استخدام اختبار ليفين للتحقق من انتهاك تجانس التباين من عدمه لبعدها الكفاءة الاجتماعية التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجنس وللعمر وللمستوى التعليمي ولسنوات الخبرة وللوظيفة؛ حيث بلغت قيمة F لاختبار ليفين (١,٧٩) بدلالة إحصائية عند درجتي حرية (١٤٦) للبسط و(٦٥) للمقام؛ مما استوجب استخدام اختبار جيمس-هويل للمقارنات البعدية المتعددة لبعدها الكفاءة الاجتماعية التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للعمر ولسنوات الخبرة، وذلك كما هو مبين في جدولين ٢٤ و٢٥.

#### جدول ٢٤:

نتائج اختبار جيمس-هويل للمقارنات البعدية المتعددة بين الأوساط الحسابية لبعدها الكفاءة الاجتماعية التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للعمر.

العمر				
أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	الوسط الحسابي	Games-Howell
٤,٠٨	٤,١٤	٤,٢٦	٤,١٤	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
٠,٠٦	٠,١٢	٠,١٨	٤,٢٦	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
٠,٢٢	٠,١٦	٠,٠٤	٤,٣٠	خمسون سنة فأكثر

يتضح من جدول ٢٤ وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) بين الأوساط الحسابية لبعدها الكفاءة الاجتماعية التابعة للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن تُعزى للعمر؛ لصالح القادة الإداريين من ذوي الفئة العمرية (خمسون سنة فأكثر) مقارنةً بنظرائهم من ذوي الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة).

جدول ٢٥:

نتائج اختبار جيمس-هويل للمقارنات البعدية المتعددة بين الأوساط الحسابية لبعء الكفاءة الاجتماعية التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للعمر.

سنوات الخبرة		من ١٥ إلى أقل	من ٥ إلى أقل	أقل من	من ١٥ إلى أقل	من ١٥ سنة	الوسط الحسابي	Games-Howell
من ١٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤,١٩	٠,١١	٤,٠٨	٤,١٩	٤,٢٩	٤,٢٨	٤,١٩	٤,٢٨
أقل من ٥ سنوات	٤,٢٨	٠,٢٠	٤,٠٨	٤,٢٨	٤,٢٩	٤,٢٨	٤,٢٨	٤,٢٨
من ١٥ إلى ٢٠ سنة	٤,٢٩	٠,٢١	٤,٠٨	٤,٢٩	٤,٢٩	٤,٢٩	٤,٢٩	٤,٢٩
عشرون سنة فأكثر	٤,٣٦	٠,٢٧	٤,٠٨	٤,٣٦	٤,٣٦	٤,٣٦	٤,٣٦	٤,٣٦

يتضح من جدول ٢٥ وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) بين الأوساط الحسابية لبعء الكفاءة

الاجتماعية التابع للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن تُعزى لسنوات الخبرة؛ لصالح القادة الإداريين من ذوي الخبرات (عشرون سنة فأكثر) مقارنةً بنظرائهم من ذوي الخبرات (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة).

#### ٤,٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

خامساً. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصّ على:

"ما القدرة التنبؤية للذكاء الانفعالي بسلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن؟"

إقليم الشمال - الأردن؟"

#### ٥,٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوكات اتخاذ القرار لدى

القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجنس وللعمر وللمستوى التعليمي وللسنوات الخبرة وللوظيفة، وذلك كما هو مبين في جدول ٢٦.

جدول ٢٦:

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجامعة وللجنس وللعمر وللمستوى التعليمي وللسنوات الخبرة وللوظيفة.

المتغير ومستوياته	الإحصائية	سلوك اتخاذ القرار	
		التروي	التسرع
الجنس	ذكر	٢,٩٩	٢,١٩
	س*	٢,٩٩	٢,١٩
أنتى	ع*	٠,٤٣	٠,٣٧
	س	٢,٩٥	٢,١٦
العمر	ع	٠,٤٥	٠,٣٧
	س	٢,٩٥	٢,٢٢
أقل من ٣٠ سنة	ع	٠,٤٧	٠,٣٧
	س	٢,٩٢	٢,٢٤
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	ع	٠,٤٢	٠,٣٧
	س	٢,٩٥	٢,٢٠
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	ع	٠,٤٠	٠,٣٤
	س	٢,٩٥	٢,٢٠
خمسون سنة فأكثر	ع	٠,٤٥	٠,٣٩
	س	٢,٩٩	٢,١١
المستوى التعليمي	دبلوم	٢,٩٤	٢,٢٤
	فأقل	٠,٢٧	٠,٣٩
بكالوريوس	ع	٠,٤٤	٠,٣٣
	س	٢,٩١	٢,٢٥
ماجستير	ع	٠,٤٤	٠,٣٣
	س	٢,٩٢	٢,١٩
ماجستير	ع	٠,٤٦	٠,٣٤
	س	٢,٩٢	٢,١٩

١,٨٣	٢,١٢	٣,٠٨	س	دكتوراه
٠,٦١	٠,٤٠	٠,٤٢	ع	
١,٩٧	٢,١٦	٢,٩٥	س	سنوات أقل من
٠,٦٨	٠,٤١	٠,٤٧	ع	٥ سنوات الخبرة
١,٩٢	٢,٢٠	٢,٩٤	س	من ٥ إلى أقل
٠,٥٣	٠,٣٧	٠,٤١	ع	من ١٠ سنوات
٢,١٢	٢,٣١	٢,٩٢	س	من ١٠ إلى
٠,٦٢	٠,٣٦	٠,٤٨	ع	أقل من ١٥ سنة
١,٨٩	٢,١١	٢,٠٥	س	من ١٥ إلى أقل
٠,٥٦	٠,٣١	٠,٤١	ع	من ٢٠ سنة
١,٨٥	٢,٠٧	٢,١٤	س	عشرون
٠,٦٣	٠,٣٧	٠,٣٥	ع	سنة فاكثُر
١,٨٠	٢,٢٠	٢,٠٣	س	عميد الكلية
٠,٥٩	٠,٣٨	٠,٤٥	ع	ونوابه ومساعديه
١,٩٠	٢,١٤	٢,٠٤	س	رئيس
٠,٥٦	٠,٣٥	٠,٣٥	ع	قسم
٢,٠٨	٢,٢٢	٢,٩٨	س	مدير
٠,٦٦	٠,٤٠	٠,٤٦	ع	دائرة
٢,٠٧	٢,٢٣	٢,٨٣	س	أخرى
٠,٥٥	٠,٣٧	٠,٥٠	ع	

س: المتوسط الحسابي  
ع: الانحراف المعياري

يلاحظ من جدول ٢٦ وجود فروق ظاهرة بين الأوساط الحسابية لسلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن ناتجة عن اختلاف مستويات الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والوظيفة؛ ولتحقق من جوهرية الفروق الظاهرة سألنا الذكر؛ فقد تم إجراء تحليل التباين الخماسي -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية لسلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجنس وللعمر وللمستوى التعليمي وللسنوات الخبرة وللوظيفة، وذلك كما هو مبين في جدول ٢٧.

جدول ٢٧:

نتائج تحليل التباين الخماسي -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية لسلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجنس وللعمر وللمستوى التعليمي وللسنوات الخبرة وللوظيفة.

الدلالة الإحصائية	ف	وسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين وأبعاد اتخاذ القرار المتأثرة به
التروي					
٠,٨٧	٠,٠٣	٠,٠٠	١	٠,٠٠	الجنس
٠,٤٧	٠,٨٥	٠,١٥	٣	٠,٤٥	العمر
٠,١٠	٢,٠٩	٠,٣٧	٣	١,١١	المستوى التعليمي
٠,٢٤	١,٤٠	٠,٢٥	٤	٠,٩٩	سنوات الخبرة
٠,٠٩	٢,١٦	٠,٣٨	٣	١,١٥	الوظيفة
		٠,١٨	١٩٤	٣٤,٤٧	الخطأ
			٢١١	٣٩,٠٦	الكلية
التسرع					
٠,٢٤	١,٣٨	٠,١٧	١	٠,١٧	الجنس
٠,٣٧	١,٠٦	٠,١٣	٣	٠,٣٩	العمر
٠,١٠	٢,١١	٠,٣٦	٣	٠,٧٨	المستوى التعليمي
٠,٠٦	٢,٣١	٠,٢٨	٤	١,١٤	سنوات الخبرة
٠,٣٢	١,١٨	٠,١٥	٣	٠,٤٤	الوظيفة
		٠,١٢	١٩٤	٢٣,٩١	الخطأ
			٢١١	٢٨,٦٨	الكلية
التردد					
٠,٠٢	٥,٩١	١,٨٣	١	١,٨٣	الجنس
٠,٤٢	٠,٩٥	٠,٣٠	٣	٠,٨٩	العمر
٠,٠٢	٣,٢٠	٠,٩٩	٣	٢,٩٧	المستوى التعليمي
٠,٠١	٣,٢١	٠,٩٩	٤	٣,٩٨	سنوات الخبرة

الوظيفة	٠,٩٤	٣	٠,٣١	١,٠١	٠,٣٩
الخطأ	٦٠,١٧	١٩٤	٠,٣١		
الكل	٧٤,٣٥	٢١١			

يتبين من جدول ٢٧ عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الوسطين الحسابيين لسلكي (التروي، التسرع) في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن يُعزى للجنس. في حين يتضح وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الوسطين الحسابيين لسلك التردد في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن يُعزى للجنس؛ لصالح القادة الإداريين مقارنةً بالقائدات الإداريات.

ويتبين من جدول ٢٧ عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الأوساط الحسابية لسلكات (التروي، التسرع، التردد) في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن تُعزى للعمرك.

ويتبين من جدول ٢٧ عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الأوساط الحسابية لسلكي (التروي، التسرع) في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن تُعزى للمستوى التعليمي.

ويتبين من جدول ٢٧ عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الأوساط الحسابية لسلكي (التروي، التسرع) في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن تُعزى لسنوات الخبرة.

ويتبين من جدول ٢٧ عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الأوساط الحسابية لسلكات (التروي، التسرع، التردد) في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن تُعزى للوظيفة.

في حين يتبين من جدول ٢٧ وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الأوساط الحسابية لسلك التردد في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن تُعزى للمستوى التعليمي ولسنوات الخبرة؛ ولكون المستوى التعليمي وسنوات الخبرات متعددة المستويات؛ فقد توجب استخدام اختبار ليفين للتحقق من انتهاك تجانس التباين من عدمه لسلك (التردد) في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للجنس وللعمرك ولللمستوى التعليمي ولسنوات الخبرة وللوظيفة؛ حيث بلغت قيمة F لاختبار ليفين (١,٣٦) بدون دلالة إحصائية عند درجتي حرية (١٤٦) للبيسط و(٦٥) للمقام؛ مما استوجب استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة لسلك (التردد) في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للمستوى التعليمي ولسنوات الخبرة، وذلك كما هو مبين في جداول

٢٨ و٢٩.



جدول ٢٨:

نتائج اختبار شيففيه للمقارنات البعدية المتعددة بين الأوساط الحسابية لسلوك التردد في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً للمستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس
Scheffe	الوسط الحسابي	١,٩١	٢,٠٦
ماجستير	١,٩١	٠,٠٧٧	
بكالوريوس	٢,٠٦	٠,٢٣٢	٠,١٥٥
دبلوم فأقل	٢,٢٥	٠,٤٢٣	٠,١٩٠

يتضح من جدول ٢٨ وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الأوساط الحسابية لسلوك التردد في

اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن تُعزى للمستوى التعليمي؛ لصالح القادة الإداريين من حملة (دكتوراه) مقارنةً بنظرائهم من حملة (دبلوم فأقل).

جدول ٢٩:

نتائج اختبار شيففيه للمقارنات البعدية المتعددة بين الأوساط الحسابية لسلوك التردد في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن وفقاً لسنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	عشرون سنة فأكثر	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات
Scheffe	الوسط الحسابي	١,٨٩	١,٩٢	١,٩٧
من ١٥ إلى ٢٠ سنة	١,٨٩	٠,٠٤		
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١,٩٢	٠,٠٨	٠,٠٤	
أقل من ٥ سنوات	١,٩٧	٠,١٢	٠,٠٩	٠,٠٥
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٢,١٢	٠,٢٧	٠,٢٣	٠,٢٠

يتضح من جدول ٢٩ وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الأوساط الحسابية لسلوك التردد في

اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن تُعزى لسنوات الخبرة؛ لصالح القادة الإداريين من ذوي الخبرات (عشرون سنة فأكثر) مقارنةً بنظرائهم من ذوي الخبرات (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات المقترحة في ضوء أسئلتها، حيث هدفت الدراسة عن الذكاء الانفعالي وأثره في سلوك اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، وسيتم مناقشة النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة.

١,٥ أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على:

"ما مستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن؟"

#### مناقشة السؤال الأول

أشارت النتائج إلى أن مستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن قد جاء مرتفعاً، وجاءت الكفاءة الاجتماعية في المرتبة الأولى، ثم التكيف في المرتبة الثانية، وإدارة الضغوطات في المرتبة الثالثة، والكفاءة الشخصية في المرتبة الرابعة.

وقد تعزى هذه النتيجة والمرتبطة بمستوى الذكاء الانفعالي إلى أن القادة الإداريين قد وصلوا إلى مراحل متقدمة من القدرة على ضبط مشاعرهم والتحكم بها بشكل إيجابي، بالإضافة إلى قدرتهم على فهم مشاعر الآخرين والتعاطف معهم، ويعد ذلك مؤشر إيجابي إلى وصول القادة الإداريين من توظيف مهارات الذكاء الانفعالي في مجال عملهم الإداري.

وإن هذه النتيجة تؤكد صحة ما أشار إليه منظرو الذكاء الانفعالي إلى أن الذكاء الانفعالي سمة متعلمة، وتعد الانفعالات جانباً أساسياً من جوانب السلوك الإنساني وهي ذات تأثير كبير على سلوك الإنسان، وتحسين الأداء الإداري لدى العاملين، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة (Gardner, ١٩٨٣)، (Salovey & Mayer, ١٩٩٨)، (Golman, ١٩٩٥)، (Bar-On, ١٩٩٧)، (مبيض، ٢٠٠٧)، (الأعسر - وكفافي، ٢٠٠٠)، (البوريني، ٢٠٠٦)، (بظاظو، ٢٠١٠)، (العلوان، ٢٠١١)، (Adeymo, ٢٠٠٢)، (Mcbain, ٢٠٠٤).

وفيما يتعلق بمجال الكفاءة الاجتماعية والذي جاء بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع فإن ذلك قد يعزى إلى طبيعة العلاقات القائمة والإيجابية بين القادة الإداريين وبين الأفراد الآخرين الذين يتفاعلون معهم والقائمة على الاحترام المتبادل، وتفهم مشاعر الآخرين، كما أن طبيعة عملهم وخبراتهم زاد من كفاءتهم الاجتماعية في فهم الآخرين وضبط مشاعرهم السلبية الذاتية مما يساعدهم على إقامة علاقات اجتماعية إيجابية مع الآخرين.

وإن قدرة القادة الإداريين على الموازنة بين العمل والتعامل مع العاملين تنعكس على نتائج رسالة الجامعة على مدى البعيد، والقائد الناجح هو القادر على التعرف على العاملين واهتماماتهم ولا يتم ذلك إلا من خلال مهارات الاتصال العالية. بالإضافة إلى أنه يمكن تفسير ذلك إلى أن الكفاءة الاجتماعية تعتبر من مكونات المهارات الاجتماعية،

الذي يتألف من التأثير في الآخرين والتواصل، وإدارة الخلافات، والقيادة، والتعاون، والعمل الجماعي، ويعد ذلك من صميم اهتمامات الذكاء الاجتماعي (Graves, ٢٠٠٠).

وتتفق الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (البوريني، ٢٠٠٦)، (بظاظو، ٢٠١٠)، (ضاهر، ٢٠٠٩)، (العلوان، ٢٠١١)، (Sjoberg, ٢٠١١)، (Aseyemo, ٢٠٠٢)، (Mcbain, ٢٠٠٤)، (Rosete & Ciarrochi, ٢٠٠٥)، (Golman, ٢٠٠٠)، (الخضر وآخرون، ٢٠٠٧)، (Langhron, ٢٠٠٤)، (Sy et al, ٢٠٠٦).

ويلاحظ ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=٠,٠٥$ ) لصالح القادة الذين تتراوح أعمارهم ما بين خمسين فأكثر، وخبرتهم عشرون سنة فأكثر، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن القادة الإداريين ذوو العمر الأكبر يكون لديهم ذكاء انفعالي أعلى من ذوي العمر الأقل، حيث أن ذوو العمر الأعلى ترتفع ممارستهم للذكاء الانفعالي، حيث تتوفر لديهم الخبرة والممارسة المناسبة لاكتساب مهارات الكفاءة الاجتماعية التي تساعدهم على بناء علاقات جيدة مع زملائهم العاملين والتي تضمن سير العمل بسلاسة وسهولة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Rosetes & Ciarrochi, ٢٠٠٥)، ودراسة (أبو عفش، ٢٠١٠)، ودراسة (الشهري، ٢٠٠٩)، ودراسة (بظاظو، ٢٠١٠).

أما فيما يتعلق بالخبرة، فقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن القادة ذوو الخبرة الأعلى هم أكثر دراية وممارسة لمهارات الذكاء الانفعالي وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشهري ٢٠٠٩، ودراسة (Macalap, ٢٠٠٢).

وقد جاء بعد التكيف في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى دور هذه السمة في التأثير في جميع القدرات والمهارات اللازمة للتغلب على صعوبات العمل، وأن القادة الإداريين الأكثر ذكاءً انفعاليًا هم الأكثر قدرة على التكيف الاجتماعي والتفاعل مع الزملاء العاملين، مما يساعدهم على تحسين أدائهم الإداري لدى العاملين، ومواجهة الظروف الطارئة بكل مرونة وتغيير ردوده الأفعال والخطط لتناسب مع الظروف المتعلقة بالموقف.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (Golman, ٢٠٠٠)، (الخضر— وآخرون، ٢٠٠٧)، (Langhron, ٢٠٠٤)، (Sy et al, ٢٠٠٦).

وأشارت نتيجة الدراسة الحالية أن أفراد عينة الدراسة يتصفون بذكاء انفعالي متوسط على مهارة الكفاءة الشخصية ومواجهة الضغوط. وتفسر الباحثة المستوى المتوسط للكفاءة الشخصية لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة، وأن القادة الإداريين لديهم المهارات التي تدفع الفرد لممارسة عمله بطريقة متوسطة بشكل عام، ولديهم القدرة على قراءة مشاعر الآخرين إدراكها وتأثيرها على المواقف المختلفة في مجال العمل، كما أن لديهم القدرة على التحكم بشكل فعال بأنفسهم وإدارة انفعالاتهم مما يؤثر في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (نصيف، ٢٠٠٦)، (الخضر— وآخرون، ٢٠٠٧)، (جولمان، ٢٠٠٠)، (Mayer & Salovey, ١٩٩٧).

فإن النتائج أشارت أن قدرة القادة الإداريين على تحمل وإدارة الضغوط جاءت متوسطة، وقد يعزى ذلك على أنهم يمتلكون القدرة على مواجهة الاحباطات والمشكلات بهدوء والتعامل معها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الخضر وآخرون، ٢٠٠٧)، (Carrochi & Deane, ٢٠٠١).

٢,٥ ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: "ما مستوى سلوك اتخاذ القرار لدى القادة

الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن؟".

### ٢,٥ السؤال الثاني

أشارت النتائج أن سلوكات اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين قد جاءت التروي في المرتبة الأولى، ثم التسرع في المرتبة الثانية، ضمن مستوى متوسط لكل منهما، ثم التردد في المرتبة الثالثة ضمن مستوى منخفض.

وتعزو الباحثة إلى أن عملية اتخاذ القرار تعتمد على ما اكتسبه الشخص من خبرات ومهارات وبما يمتلكه من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار، وتختلف درجة اتخاذ القرار باختلاف شخصية القادة والمدبرين، إذا نجد بعضهم يميل إلى التسرع عند تحديد المشكلة أو تحدي البدائل، ويتخذون قراراتهم بعد القليل من التفكير، أو بالاعتماد على الآخرين، أو على تجارب شخصية سابقة، ويكونون قرارات نهائية دون تمحيص البدائل لحل المشكلة، ولا مانع لديهم من تغيير قراراتهم ولكن بدون تأثر أو تفكير عميق للمشكلة وهكذا تأتي قراراتهم متسعة وفجائية.

وفيما يتعلق بسلوك التروي في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين والذي جاء متوسطاً، فقد يعزى إلى أن القادة الإداريين يقدمون بتحديد المشكلة بشكل واضح ودقيق بعد دراسة الوسائل المتاحة والمختلفة لحل المشكلة، ويستخدمون استراتيجية التفكير الملائمة والمنسجمة مع طبيعة المشكلة والعوامل المسؤولة عنها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ملحم، ٢٠١٣)، ودراسة (المنصور، ٢٠١٥).

٣,٥ ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث: "ما القدرة التنبؤية للذكاء الانفعالي بسلوكات اتخاذ القرار لدى

القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال؟".

### ٣,٥ مناقشة نتائج السؤال الثالث

أظهرت نتائج السؤال الثالث أن النموذج الانحداري الأول للمتنبئ (الذكاء الانفعالي) بالمتنبأ به سلوك التروي في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن قد كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) مفسراً ما مقداره (٢٧,٨٤%) من التباين المفسر الكلي للنموذج التنبئي، حيث كلما زاد الذكاء الانفعالي بمقدار وحدة معيارية واحدة فإن سلوك التروي في اتخاذ القرار يزداد بمقدار (٠,٥٣) من الوحدة المعيارية إلى أن متخذي قرار التروي يميلون إلى استخدام الاستراتيجيات المنطقية الملائمة والمواقف المستجدة وطرق خلاقة في حل المشكلات.

ويمكن عزو ذلك أن القادة ذو الذكاء الانفعالي تكون لديهم كفاءة أعلى في عملية اتخاذ القرارات، ويميلون إلى استخدام الاستراتيجيات أو الخطط في اتخاذ قراراتهم، وهذا يشير أن القادة المترويون يقومون بتوضيح المشكلة وتحديدها على نحو مناسب ويجمعون المعلومات الكاملة حولها ومن ثم يطورون عدة بدائل لحل المشكلة، ويتخذون

قرارات ويلتزمون بها، كما أن القادة ذوي الذكاء المرتفع أكثر نجاحاً في حياتهم المهني ولديهم مهارات قيادية عالية، وقرارات قيادية عالية، كما أن لديهم المقدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (السكارنة، ٢٠١٠)، ودراسة (الشهري، ٢٠٠٩)، ودراسة (النهاي، ٢٠١٢)، ودراسة (ملحم، ٢٠١٣)، ودراسة (فتح الرحمن، ٢٠١٥)، ودراسة (Sumath&madhavic, ٢٠١٥).

كما أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثالث، أن النموذج الانحداري الثاني للمتنبئ (الذكاء الانفعالي) بالمتنبأ به سلوك التسرع في اتخاذ القرار يتراجع بمقدار (٠,٤٩) من الوحدة المعيارية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين الذكاء الانفعالي والتسرع، حيث أنه كلما زاد الذكاء الانفعالي تكون احتمالية التسرع في اتخاذ القرار منخفضة، وهذا يعني أن الذكاء الانفعالي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلة بطريقة علمية ومنطقية، حيث يصرون أحكاماً نهائية حيال المشكلة التي تواجههم بعد التفكير العميق بها، وتمحيص البدائل الممكنة لاتخاذ القرار المناسب، ولا يقومون بتغيير قراراتهم دون تفكير عميق بحلول أخرى للمشكلة وأخيراً يتخذون قراراتهم ويلتزمون بها دون تغيير.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Friedman, ١٩٩٦)، ودراسة (Brown, ٢٠٠٣)، ودراسة (المالكي، ٢٠١٣)، ودراسة (سليمان والشيخ، ٢٠٠٧)، ودراسة (السقا، ٢٠٠٩).

كما أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثالث أن النموذج الانحداري الثالث للمتنبئ (الذكاء الانفعالي) بالمتنبأ به سلوك التردد في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن قد كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) مفسراً ما مقداره (١٩,٣٨%) من التباين المفسر- الكلي للنموذج التنبئي، حيث كلما زاد الذكاء الانفعالي بمقدار وحدة معيارية واحدة فإن سلوك اتخاذ القرار في اتخاذ القرار يتراجع بمقدار (٠,٤٤) من الوحدة المعيارية ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الأثر الكبير للذكاء الانفعالي على سلوك اتخاذ القرار، فكلما زادت مهارات الذكاء الانفعالي قل سلوك التردد في القرار، حيث ينظر إلى الذكاء الانفعالي على أنه من أكبر أسس النجاح ويتمثل في القدرة على فهم المعلومات الانفعالية وكيفية ترابطها وتكاملها والعمل على تحليلها من أجل تقدير معاني تلك الانفعالات والتنظيم المدرك والواعي للانفعالات، بالإضافة إلى استخدام مستوى مرتفع من التفكير والالتزام بالحلول المحتملة للمشكلة، واتخاذ قرار ثابت ومستقر حيال المشكلة القائمة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصل إليه ملحم (٢٠١٣)، والجيهان (٢٠٠٩)، وصالح (٢٠٠٥)، والشيخ (٢٠٠٧)، و (Harati & Lina, ٢٠٠١) (Maghadam, ٢٠١١)، وفتح الرحمن (٢٠١٥).

كذلك أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثالث أن النموذج الإنحداري الرئيسي— الأول لمتنبأ [أبعاد (الكفاءة الشخصية، الكفاءة الاجتماعية، إدارة الضغوط، التكيف) التابعة للذكاء الانفعالي] بالمتنبأ به سلوك التروي في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن قد كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) مفسراً ما مقداره (٣٠,١%) من التباين المفسر الكلي للنموذج التنبئي الخاص بالمتنبأ به سلوك التروي

حيث أسهم المتنبئ بعد إدارة الضغوط التابع للذكاء الانفعالي بأثر نسبي مفسراً ما مقداره (٢٢%)، حيث كلما زاد بعد إدارة الضغوط التابع للذكاء الانفعالي بمقدار وحدة معيارية واحدة فإن سلوك اتخاذ قرار التروي في اتخاذ القرار يزداد بمقدار (٠,٣٩) من الوحدة المعيارية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مهارات الذكاء الانفعالي ضرورية للقادة الإداريين حتى يستطيعوا مواجهة التحديات التي تواجههم والقدرة على اتخاذ القرار الفعال الذي يحقق الهدف المقصود، وأن الذكاء يرتكز على بناء الثقة بالنفس للمسؤول، وعلى كيفية التحكم بمشاعره وأحاسيسه بالتكامل والترابط مع الموظفين، وقدرته على التواصل والاتصال والتأثير عليهم لإحداث التغيير المطلوب للمؤسسة، وقدرته على قبول التغيير واستيعابه، والقدرة على فهم مشاعر الآخرين والتكيف مع الضغوط السلوكية المتمركزة حول المشكلة ومواجهة الضغوط المعرفية المتمركزة حول المشكلة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصل إليه الحسن (٢٠١٣)، والسقا (٢٠٠٩)، والخضرواخرين (٢٠٠٧)، و(carrochi&dean, ٢٠٠١).

ثم أسهم المتنبئ بعد التكيف التابع للذكاء الانفعالي بأثر نسبي مفسراً ما مقداره (٨,١٠%) حيث كلما زاد بعد التكيف التابع للذكاء الانفعالي بمقدار وحدة معيارية واحدة فإن سلوك التروي في اتخاذ القرار يزداد بمقدار (٠,٣٠) من الوحدة المعيارية، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن قدرة الفرد على النجاح في مواكبة الظروف والمتطلبات في مجال العمل والتكيف معها تزيد من مهارة القائد والمسؤول ومرونته مع الآخرين واتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلة من خلال دراستها وتحليلها وتقييم العلاقة بين ما تم إنجازه وما يسعى إلى تحقيقه، وزيادة المرونة والتأقلم مع ظروف العمل، وتقديم المساعدة للآخرين والتجاوب بلطف مع الأشخاص الذين يصعب التعامل معهم والبقاء متفائلاً وذا تفكير ونظرة إيجابية للمستقبل.

كذلك أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثالث، أن النموذج الانحداري الرئيس الثاني للمتنبئات [أبعاد (الكفاءة الشخصية، الكفاءة الاجتماعية، إدارة الضغوط، التكيف) التابعة للذكاء الانفعالي] بالمتنبأ به سلوك التسرع في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن قد كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) مفسراً ما مقداره (٢٥,٤٧%) من التباين المفسر الكلي للنموذج التنبئي الخاص بالمتنبأ به سلوك التسرع في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، حيث أسهم المتنبئ بعد إدارة الضغوط التابع للذكاء الانفعالي بأثر نسبي مفسراً ما مقداره (١٩,٠٤%)، حيث كلما زاد بعد إدارة الضغوط التابع للذكاء الانفعالي بمقدار وحدة معيارية واحدة فإن سلوك التسرع في اتخاذ القرار يتراجع بمقدار (٠,٣٧) من الوحدة المعيارية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مهارات الذكاء الانفعالي أساسية وضرورية لاتخاذ القرار المناسب، وأن عدم تحكم الفرد بمشاعره وإدارة الضغوط والتكيف معها بفاعلية وعدم ضبط المشاعر والعواطف تؤثر بشكل سلبي على عملية اتخاذ القرار المناسب.

ثم أ سهم المتنبي بعد التكيف التابع للذكاء الانفعالي بأثر نسبي مفسراً ما مقداره (٦,٤٢%)، حيث كلما زاد بعد التكيف التابع للذكاء الانفعالي بمقدار وحدة معيارية واحدة فإن سلوك التسرع في اتخاذ القرار يتراجع بمقدار (٠,٢٦) من الوحدة المعيارية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أهمية مهارة التكيف بالنسبة للقادة الإداريين والمتمثلة بقدرتهم على مواكبة الظروف والمتطلبات في مجال العمل والتكيف معها، وتزيد من مهاراتهم في التعامل مع الآخرين، حيث كلما زادت مهارة التكيف لديهم يقل سلوك التسرع في اتخاذ القرار.

وأخيراً، أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثالث، أن النموذج الانحداري الرئيس الثاني للمتنبآت [أبعاد (الكفاءة الشخصية، الكفاءة الاجتماعية، إدارة الضغوط، التكيف) التابعة للذكاء الانفعالي] بالمتنبأ به سلوك التردد في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن قد كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) مفسراً ما مقداره (١٩,٨٢%) من التباين المفسر الكلي للنموذج المتنبي الخاص بالمتنبأ به سلوك التردد في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن، حيث أسهم المتنبي بعد إدارة الضغوط التابع للذكاء الانفعالي بأثر نسبي مفسراً ما مقداره (١٤,٤٠%)، حيث كلما زاد بعد إدارة الضغوط التابع للذكاء الانفعالي بمقدار وحدة معيارية واحدة فإن سلوك التردد في اتخاذ القرار يتراجع بمقدار (٠,٣٢) من الوحدة المعيارية، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن أهمية مهارة إدارة الضغوط في الذكاء الانفعالي، حيث أن القادة الذين لديهم القدرة على مواجهة الضغوط المختلفة أثناء العمل تساهم في تراجع وانخفاض سلوك التردد في اتخاذ القرار.

ثم أ سهم المتنبي بعد التكيف التابع للذكاء الانفعالي بأثر نسبي مفسراً ما مقداره (٥,٤٢%)، حيث كلما زاد بعد التكيف التابع للذكاء الانفعالي بمقدار وحدة معيارية واحدة فإن سلوك التردد في اتخاذ القرار يتراجع بمقدار (٠,٢٤) من الوحدة المعيارية، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أنه كلما زادت مهارة التكيف كمهارة من مهارات الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين ينخفض سلوك التردد في اتخاذ القرار مما يشير إلى أهمية ومواكبة الظروف والمتطلبات والتكيف معها، والمرونة في التعامل مع الآخرين، والتعامل مع واقع الحال والقدرة على التحقق من صدق انفعالات الآخرين، واستجابة للتغيير والظروف الغير متوقعة، مما يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة للمشكلات التي يواجهها القادة الإداريين.

٤,٥ رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الأوساط الحسابية للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال تعزى للجنس والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة وللوظيفة؟".

#### ٤,٥ مناقشة نتائج السؤال الرابع

أظهرت النتائج أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الانفعالي تعزى للجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة والوظيفة.

ويعود السبب إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكاء الانفعالي والجنس، إلى أن الذكاء الانفعالي عبارة عن قدرة يتمتع بها كل من الذكر والأنثى وهما نتاج المجتمع نفسه وتتشابه الخبرات والمعلومات التي اكتسبها من المجتمع والمدرسة والجامعة ومصادر التعلم الأخرى المتعددة.

كما أن المجتمع الأردني تحول من مجتمع محافظ بشكل عام إلى مجتمع ليبرالي منفتح على كل الثقافات في العالم مما قلص الفرق بين الذكر والأنثى في مختلف مجالات الحياة، إضافة إلى إتاحة الفرصة للتعلم لكلا الجنسين والدعم الذي يتلقاه جميع الطلاب دون تمييز بين الجنس، والعمر وسنوات الخبرة، بالإضافة إلى التقارب الواضح في الظروف الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية في البيئة التي يعيشون فيها، وعليه فلا يوجد مبرر، وبتعبير آخر فإن نقاط الاتفاق بين الجنسين أكبر من نقاط الاختلاف فيما يتعلق بالجانب الشخصي والمعرفي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة (الشناوي وإبراهيم، ٢٠٠٥)، ودراسة (جودة، ٢٠٠٧)، ودراسة (أبو لبن، ٢٠٠٨)، ودراسة (بظاظو، ٢٠١٠)، ودراسة (فتح الرحمن، ٢٠١٥) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الانفعالي والمستوى التعليمي للقادة الإداريين، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المؤهل العلمي له دور في إدراك القادة الإداريين لطبيعة عملية اتخاذ القرار، حيث أن القادة ذو المؤهل العلمي الأعلى يكونون لديهم الخبرة والمعرفة في مراقبة انفعالاتهم وإدارتها ومحاولة فهم مشاعر وانفعالات الآخرين والتحكم بانفعالاتهم مما ساعدهم في مجالات عملهم والقيام بمسؤولياتهم بكفاءة وفعالية.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (فتح الرحمن، ٢٠١٥)، ودراسة (بظاظو، ٢٠١٠) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (فتح الرحمن، ٢٠١٥) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير العمر، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بظاظو، ٢٠١٠)، ودراسة (سليمان والشيخ، ٢٠٠٧)، ودراسة (فتح الرحمن، ٢٠١٠)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الوظيفة.

٥,٥ خامساً: مناقشة نتائج السؤال الخامس والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الأوساط الحسابية لسلوك اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة تعزى للجنس، والعمر، والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة والوظيفة؟".

#### ٥,٥ مناقشة نتائج السؤال الخامس

أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين سلوكي اتخاذ القرار "التروي والتسرع" تعزى للجنس وعدد سنوات الخبرة، والعمر، والمستوى التعليمي، والوظيفة.



وربما يعود السبب إلى أن القادة الإداريين في الجامعات الخاصة يتم اختيارهم وفق مواصفات ومعايير مميزة، حيث أنه لا بد ان يتمتع القادة بقدر عالي من مهارات الذكاء الانفعالي لكي يقوم بمتطلبات العمل الذي يشغله، وذلك لأن الجامعة كمؤسسة خاصة تريد أن تحقق تقدماً وتميزاً كبيراً ومنافسة في مجال عملها وتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى إليها.

وأظهرت النتائج إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك اتخاذ القرار على بعد التردد مع المؤهل العلمي ولصالح ذوي المؤهل العلمي المرتفع، وقد يعود ذلك على ارتفاع مستوى التنمية الذاتية لديهم الناتجة عن ارتفاع مستواهم العلمي، حيث كلما زاد المؤهل العلمي زاد مستوى المعرفة لديهم بمهارات الذكاء الانفعالي مما يؤثر على اتخاذ القرارات المناسبة والمتعلقة بطبيعة المشكلة.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الشهري، ٢٠٠٩)، ودراسة (سليمان والشيخ، ٢٠٠٧)، ودراسة (صالح، ٢٠٠٨)، ودراسة (الملحم، ٢٠١٣)، والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي لصالح صانعي القرار من حملة الدكتوراة وذوي المؤهل العلمي.

كما أشارت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة الإداريين والخبرة العلمية بعد التردد، ولصالح الذين خبرتهم عشرين سنة فأكثر، وربما يعود ذلك إلى أن القادة الإداريين هم أكثر دراية لممارسة مهارات الذكاء الانفعالي أثناء اتخاذ القرار، حيث كلما زاد مستوى الخبرة زاد مستوى إدراك تطبيقات وممارسات معرفتهم وخبرتهم في اتخاذ القرار المناسب، وتجدر الإشارة إلى أن هناك ارتباط طردي بين هذا المتغير والعمر حيث كلما زادت سنوات الخبرة زاد العمر تبعاً لذلك.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Macalupo، ٢٠٠٢)، ودراسة (ملحم ٢٠١٣)، ودراسة (صالح، ٢٠٠٨) ودراسة (الشهري، ٢٠٠٩)، ودراسة (فتح الرحمن، ٢٠١٥).

## ٦,٥ التوصيات

١. الاهتمام بمهاراتي الكفاءة الشخصية وإدارة الضغوط من مهارات الذكاء الانفعالي والعمل على تنميتها وتطويرها من خلال عقد دورات تدريبية وإرشادية، لما لهما من أثر بالغ في تحسين سلوكات القادة الإداريين في اتخاذ القرار.
٢. زيادة الاهتمام بسلوكي اتخاذ القرار "التروي والتسرع" لدى القادة الإداريين وتفعيلهما بطريقة لما لهما من أثر في عملية تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحليلها واختيار أفضل البدائل من خلال اتخاذ القرار المناسب.
٣. العمل على اهتمام بسلوك "التردد" في اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين من الإنث، والقادة الإداريين الذين خبرتهم أقل من عشرين سنة، ومستواهم التعليمي دبلوم فأقل، من خلال إقامة الندوات والمحاضرات وورش العمل وتدريبهم على اتخاذ القرار المناسب لزيادة وعيهم بطبيعة هذه العملية وكل خطوة من خطواتها والمهارات اللازمة توافرها في القائد الإداريين في العمل الذي يقومون به.
٤. التركيز على استخدام مهارات الذكاء الانفعالي عند عملية اختيار القادة الإداريين في الجامعات الخاصة حتى يكونوا قادرين اتخاذ القرار الفعّال، وهذا ما يولد انتماء لدى القادة الإداريين ويحفزهم على عمل بفاعلية أكثر.

## قائمة المراجع والمصادر:

### المراجع العربية

أبو رياش، حسين، الصافي، عبد الحكيم، عمور، أميمية، شريف، سليم. (٢٠٠٦). الدافعية والذكاء العاطفي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

أبو عفش، إيناس شحته (٢٠١١): أثر الذكاء العاطفي على قدرات مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، دراسة مقدمة لقسم إدارة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير.

أبو لبن، عالية فايز. (٢٠٠٨): إرتباط الذكاء الانفعالي لطلبة الصف العاشر بالذكاء الانفعالي لمعلميهم، وعلاقته بالتحصيل الأكاديمي، رسالة ماجستير، جامعة بيرزنت - كلية الدراسات العليا - فلسطين.

أبو ناشي، منى سعيد. (٢٠٠٢). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالذكاء العام والمهارات الاجتماعية وسمات الشخصية (دراسة عاملية)، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (١٢)، العدد (٣٥).

الإمام، عطا الله. (٢٠٠٦). أسس إدارة المنظمات، مكتبة طيف، المنامة، البحرين.  
بظاظو، عزمي محمد. (٢٠١٠). "أثر الذكاء الانفعالي على الأداء الوظيفي للمدراء المعاملين بمكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية - غزة.

بلايك، جيمس متريس. (١٩٩٩). كيف تكون مديراً ناجحاً، ترجمة عبد الحكيم ثابت، دار قباء للطباعة والنشر، والقاهرة.  
البوريني، ربحية دخيل. (٢٠٠٦): "الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بأدائهم الإداري من وجهة نظر معلميهم" - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة عمان العربية للدراسات العليا - عمان.

توفيق، سميحة كرم، وسليمان، عبد الرحمن سيد. (١٩٩٥). علاقة مصدر الضبط بالقدرة على اتخاذ القرار "دراسة عبر ثقافية". مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، ٤ (٨)، ٩٠-٥٩.

الجبهان، دنيا سليمان عبد الرحمن الجبهان (٢٠٠٩): علاقة الذكاء الانفعالي بمستوى أداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض/ دراسة ميدانية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدمام، كلية الآداب والتربية، قسم العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، برنامج الماجستير في علم النفس.

جروان، فتحي عبد الرحمن. (١٩٩٩). تعليم التفكير - مفاهيم وتطبيقات (الطبعة الأولى). دار الكتاب الجامعي: عمان.  
جزائري، رنا. (١٩٩٩). عملية اتخاذ القرار في المجال الاجتماعي (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الآداب، سوريا).

الجندي، غادة. (٢٠٠٦). الفروق في الذكاء الانفعالي بين الطلبة الموهوبين والطلبة العاديين وعلاقته بالتحصيل الأكاديمي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، عمان

جودة، آمال. (٢٠٠٧). الذكاء الانفعالي وعلاقتها بالسعادة والثقة بالنفس لدى طلبة جامعة الأقصى، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، المجلد ١، (٣)، ٢٠٠٧.

حبيب، عبد الكريم. (١٩٩٩). سيكولوجيا صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.  
حبيب، مجدي عبد الكريم. (١٩٩٧). سيكولوجية صنع القرار، القاهرة، الطبعة الأولى، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.  
الحسن، أنغام. (٢٠١٣). الذكاء الانفعالي وعلاقته بأساليب التعامل مع الضغوط النفسية لدى لطلبة الجامعة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

حسن، مالك عبد الغني. (٢٠٠٢): أسس الإدارة، دار قباء، القاهرة، مصر.  
حسين، سلامة وحسين، طه. (٢٠٠٧). استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.  
الخرابشة، عمر محمود. (٢٠٠٢). الشباب وفن اتخاذ القرار (الطبعة الأولى). مطابع الدستور التجارية: عمان.  
الخزامي، عبد الحكيم أحمد. (١٩٩٢). فن إتخاذ القرار، مكتبة ابن سينا للنشر، القاهرة.  
الخضر، عثمان حمود. (٢٠٠٦). الذكاء العاطفي. الكويت: شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.  
الخضر، عثمان حمود، الفضلي، هدى ملوح. (٢٠٠٧). هل الأذكيا وجدانياً أكثر سعادة؟. مجلة العلوم الاجتماعية. مج (٣٥)، ع(٢)، الصفحات ٣٨-١٣.

خوالدة، محمود عبد الله. (٢٠٠٤). الذكاء العاطفي: الذكاء الانفعالي. عمان: دار الشروق والتوزيع.  
الدردى، سليمان. (٢٠٠٦). اتخاذ القرار والسيطرة على المشكلات والأزمات، ط ١، دار الأسرة للنشر، عمان.  
زاهر، ضياء الدين. (١٩٩٦): تقويم الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي، المركز القومي للإمتحانات، القاهرة، مصر.  
الزغلول، رافع النصير & الزغلول عماد عبد الرحمن. (٢٠٠٣). علم النفس المعرفي، منشورات دار الشروق، عمان، الأردن.  
الزهراني، عبد الرحمن. (٢٠٠٨): أساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرار (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.

زيتون، كمال. (٢٠٠٤). التدريس نماذجه ومهاراته، عالم الكتاب، القاهرة، مصر.  
الساعد، رشاد، وعلي، حسين علي. (٢٠٠١). نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان.  
السامرائي: حسين الطيف. (١٩٩٧). الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الهلال: عما.  
السقا، ميسون سليم. (٢٠٠٩): "أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة - رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية - غزة - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال.

السكرانة، بلال. (٢٠١٠). القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.  
سليمان، أبو بكر والشيخ، فؤاد. (٢٠٠٧). الذكاء الانفعالي في ميدان العمل وارتباطات الصراع والإبداع. رسالة ماجستير غير منشورة، الإمارات العربية المتحدة.

- السماذوني، السيد إبراهيم. (٢٠٠٧). الذكاء الانفعالي: أسسه - تطبيقاته - تنميته. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- شريف: عمار، عبد اللطيف. (١٩٩٣). أنماط اتخاذ القرارات في الاجهزة المركزية للإدارة العامة بالأردن "دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية. الأردن.
- الشناوي، حسن، وإبراهيم، أمينة. (٢٠٠٥). الإسهام النسبي لمكونات قائمة بار - أون لنسبة الذكاء الانفعالي في التنبؤ بأساليب المجابهة لدى طلبة الجامعة، دراسات نفسية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، ٩٩-١٦١.
- الشهري، سعد محمد علي. (٢٠٠٩): "الذكاء الانفعالي وعلاقته بإتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص في محافظة الطائف" - رسالة ماجستير- جامعة أم القرى بمكة المكرمة- كلية التربية - قسم علم نفس.
- صالح، فاتن عبد الله إبراهيم صالح. (٢٠٠٨): "أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء الانفعالي على جودة إتخاذ القرارات" - رسالة ماجستير- جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- عبدون، سيف الدين يوسف. (١٩٧٩). مقياس اتخاذ القرار. القاهرة دار الفكر العربي.
- العبيدات، سهيل. (٢٠٠٧) إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرار والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن.
- العبيدي، محمد حسنين. (١٩٩٩). سيكولوجيا الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
- العتيبي، ياسر. (٢٠٠٣). الذكاء الانفعالي نظرة جيدة بين الذكاء والعاطفة. دار الفكر المعاصر - بيروت.
- العديلي، ناصر محمد. (١٩٩٥). السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- العنوان، أحمد. (٢٠١١). الذكاء الانفعالي وعلاقاته بالمهارات الاجتماعية وأنماط القلق لدى طلبة الجامعة في ضوء متغيري التخصص والنوع الاجتماعي للطالب، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (٧)، العدد (٢)، ٢٠١١، ١٢٥-١٤٤.
- العيسوي، عبد الرحمن. (٢٠٠٣). علم النفس الصناعي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.
- غنيم، محمد أحمد إبراهيم. (٢٠٠١): "الذكاء الانفعالي والمهارات الاجتماعية وتقدير الذات وتوقع الكفاءة الذاتية، جامعة نهبها: مجلة كلية التربية بجامعة نهبها، المجلد الثاني عشر، العدد (٤٧)، ص: ٤٥-٧٧.
- فتح الرحمن، أسماء سراج الدين. (٢٠١٥). الاتزان الانفعالي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري الإدارات بجامعة الخرطوم مجمع الوسط، رسالة ماجستير، جامعة خرطوم، السودان.
- الفاقي، إبراهيم. (٢٠١٠). قوة الإرادة، دار مشارق، القاهرة، مصر.
- القصبي، عبد السلام. (٢٠٠٦). أسس إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- قطامي، يوسف. (٢٠١٠). علم النفس التربوي النظرية والتطبيق، ط١، دار وائل للنشر، الأردن.
- كامل، عبد الله. (٢٠٠٧). علم النفس المعرفي، دار الشروق، عمان، الأردن.

- كبيبة، محمد. (١٩٩٠). نظرية القرارات الإدارية. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية: حلب.
- كبيبة، محمد. (١٩٨١). نظريات القرارات الإدارية، جامعة حلب، كلية التجارة، سوريا.
- كنعان، نواف. (٢٠٠٣). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مالك، عبد الغني، (٢٠٠٥). سيكولوجيا القرار، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن.
- المالكي، ثواب بن حمود حمدان. (٢٠١٣): "قلق المستقبل وإتخاذ القرار وعلاقتها ببعض الثقافات لدى عينة من طلاب الجامعة بمحافظة الليث"، محافظة جدة.
- محمد، عبد الكريم. (٢٠٠٦). البرمجة اللغوية العصبية، دار الزهراني، الرياض، السعودية.
- محمود، عبد المنعم، أحمد. (٢٠٠٢). الذكاء العاطفي لدى طلاب الجامعة وعلاقته ببعض المتغيرات المعرفية والمزاجية. دراسات تربوية وإجتماعية، مج (٨)، ع (٤)، الصفحات ٣٢٩-٣٢٢.
- مشرقي، حسن علي. (١٩٩٧). نظرية القرارات الإدارية (الطبعة الأولى). دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- الملحم، سجان (٢٠١٣): الذكاء الانفعالي وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
- المنصور، كاسر نصر. (٢٠٠٠). نظرية القرارات الإدارية. (الطبعة الأولى). دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع: عمان.
- المنصور، ياسر منصور. (١٩٩٣). رضى المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الوزارات الأردنية "دراسة ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- المنيف، إبراهيم عبد الله. (١٩٨٣). الإدارة - المفاهيم - الأسس - المهام، الرياض: دار العلوم.
- موسى، شهرزاد محمد. (٢٠١٠). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الناهي، بتول غالب. (٢٠١٢). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار. مجلة واسط للعلوم الإنسانية، العدد (١١).
- النمر، سعود محمد و خاشقجي، هاني ومحمود، محمد وحمراوي، محمد. (١٩٩١). الإدارة العامة الأسس والوظائف. الرياض: جامعة الملك سعود: قسم الإدارة العامة: كلية العلوم الإدارية.
- النمري، أحمد بن مفتوح. (٢٠٠٩): الذكاء الانفعالي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية محافظة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية.
- الهدهود، دلال عبد الواحد. (١٩٩٦). واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. المجلة التربوية، جامعة الكويت، ١١ (٤١)، ٩٧-١٤٧.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (١٩٨٨). إتخاذ القرارات التنظيمية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.

- Adeyemo, D. A. & Dognyemi, B (٢٠٠٢). Emotional intelligence and self efficacy as predictors of occupational stress among a cademic staff in Neigeria (ERIC Document Re Production sevice no. ED ٤٤ SO ٤٣).
- Moghadam, Akram Hadizadeh, Tehrani, Maryam and Fereshteh Amin (٢٠١١): study of the Relationship Between emotional in intelligence (EI) and Management Decision Making style, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Iran, world Applied sciences Journal ١٢ (٧): ١٠١٧-١٠٢٥, ٢٠١١.
- Andressl, M. (٢٠٠٧): Decision Making Psychology, teacher press, Newyork, U.S.A.B.N.٥٥.
- Ashkauausy, N.M. & Daus, c.s (٢٠٠٣): "Emotional in the workplace: the New challenge for managers" Academy of management executive, ١٦, ٧٦-٨٦.
- Bar - On, R. (١٩٩٧). Emotional Quotient Inventory: Measure of Emotional Quotient Inventory. Toronto, Ontario: Mutti-Heath Systems.
- Bar - On, R. (٢٠٠٠). Emotional and Social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. (In) Bar - On & Parker, J. (Eds): The Hand book of Emotional intelligence, San Francisco: Jossey - Bass.
- Bensuk. (٢٠٠٥). Decision and its relationship with thinking dtays, journal of educational psychology, ٧٥١٢٦, U.S.A.
- Blous, D. (٢٠٠٨): self confidence, skyhight press, U.S.A.
- bracket, A & Fschhoff, b & Brvine de Brvine, B (٢٠٠٤): Further development of a measure of decision - making competence, Pa Per presented at the society For Research on Adolescence biennial meeting Poaltimore.
- Brown, E. (١٩٨٦). Decision Making Perception Of Academic Department Chairperson In Business Administration In Higher Education in South Western Ohio, D. A, Vol ٤٧, No (٨), p. ٢٩٠٥A.
- Caruso, D. R. (٢٠٠١): Emotional Intelligent In the workplace. In. J. Ciarrooch, J. P. Forges., & J.D. Mayer (Eds), Emotional Intelligence In Everyday Life: A scientific inquiry. Philadphia: Psychology Press. (p p. ١٥٠-١٦٧).

- Ciarrochi, J., Forgas, P., Mayes, J.D. (2001). Emotional Intelligence in Every Day Life. Ascientific Inquiry. Philadelphia Psychology Press, 2001. Pp. 20-40.
- Rosete, David, Ciarrochi, Josep. (2000). Emotional Intelligence and Its Relationship to Work Place Performance f Leadership Effectiveness in Leadership Organization Development Journal, 26 (0), July 2000.
- Freidman, I. A (1996) Deliberation and resolution in decision making ptoess: A self – veport Scale for adolescents. Education and psychology Measurement m vol. 06, No0, p.p 881-890, stage Publication.
- Gardner, H. (1983). Frames of mind New York: Basic Books.
- Gee. S. (1987). The Relationship Between Cognitive Style and Decision Making Style on Selected Leisuve Services Administration in The Start Of California. D.A.J, Vol 48, No ( 2), p. 277.
- Goleman, D. & Cherrniss, C. (2000). Emotional intelligence: why it is and why it Matrrs. Paper presented AT thw Annual Meeting of society for industrial and organizational Dsy chology, New Orleans, LA, April. 10.
- Goleman, D. (1990). "Emotional Intelligence: Why it can matter more than I.Q" New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). "Emotional Intelligence". New York: Washington Press.
- Golman, D. (2000). Emotional Intelligence. Parodign Building Inc, Bantrn Books, New York.
- Harati, Lina Wagih. (2013). Relationship Between Emotional Intelligence and Ethical Decision Making in Educational Leaders, Non – Journal, p. 117.
- Langhorn, S. (2004). How Emotional Can Improve Management Performance, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16 (4): 220-230.
- Law, Kenneth, S., Chi- sumwong, Gvohua Emily Huang and Xia Oxvan. Li. The Effects of Emotional Intelligence of Job Performance and Life Satisfaction for the Research and Development Scientist. "Asia Pacific Journal of Management, 20 (1), 2008: 01-69.

- Leban & zulanf (٢٠٠٤): The correlation of emotional intelligence with transformational driving patterns - المشار إليها بدراسة إيناس شحته أبو عفش- كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال
- Lunenburg, P. W. (١٩٧٨). Sex and career decision making styles Journal of Counseling Psychology, Vol. ٢٥, No.٤, pp.٢٩٩-٣٠٥, American Psychology Associations, Washington, U.S.A.
- Maccalupo, M.J. (٢٠٠٢): Principle leadership. The role of Emotional Intelligence: A Study of decision - making in an Eastern North Carolina school system. Diss, Abs, inter, Vol (٦٣), N(١), (p.٤١).
- Margret. D & Lisk, Z. (١٩٩٠). Perceived Participation in Decision Making In A University Setting: The Impact Of Gender. Industrial and Labor Relation Review, Vol ٤٦, No (٢) p. ٣٢٠.
- Mayer, J. D., Salovey , p (١٩٩٧). What is Emotional intelligence. In p. salovey., D.J. Sluyter (Ed.) Emotional Development and Emotional intelligence: Educational implication. New York: Baroc Book.
- Mayer, J.D, (٢٠٠١(a)): Field Guide to Emotional Intelligence. In J. Ciarrochi., J.P. Forgas, J.D nayer (EDS), Everyday Life: A scientific inquiry. Philadelphia: Psychology Press (p.p. ٣-٢٤).
- Mayer, J.D, Salovey, P, Caruso, D.R & Sitarenios G (٢٠٠٣): Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT V٢,٠ Emotion (In Press).
- Mayer, J.D., Salovey. P., Caruso, D.R. & Sitarenios G. (٢٠٠٣): Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT V٢,٠ Emotion, (In Press).
- Mayer, J; & Salovy, p. (١٩٩٠). Perceiving Affective contents in Ambiguous Visual Stimuli: A component of Emotional intelligence. Journal of personality Assessment. ٥٧, pp.٧٧٢-٧٨١.
- Mcbain, R (٢٠٠٤). Mentoring, self-efficacy and emotional intelligence Their relationship and impact upon academic progression unpublished Doctoral dissertation, Henley college.



- Pampline, R. & Belanger, f. (۲۰۰۵). Emotional intelligence may be good predictor of success computing studies. Science Daily. Retrieved June ۱۲, ۲۰۰۸, from <http://www.scienceDaily.com/release/۲۰۰۵/۱۰/۰۵/۰۵۰۷۲۱۵۲.htm>.
- Park, H. & Antonioni, D. (۲۰۰۷). Personality Reciprocity, and Strength of Conflict Resolution Strategy, *Journal of Research in Personality*, Vol ۴۱, pp. ۱۱۰-۱۲۵.
- Roset, David, Ciarrochi, Joseph. (۲۰۰۵). "Emotional Intelligence and its Relationship to Work Place Performance Outcomes of Leadership Effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*, ۲۰۰۵.
- Salovey, P, & Mayer, J.D (۱۹۹۰): Emotional Intelligence Imagination, Cognition and Personality, Vol (۹), N (۳), (pp. ۱۸۵-۲۱).
- Salovey, P, woolery, A. & Mary, J.D (۲۰۰۱) (c). Emotional intelligence corceptual lization and Measurement. In G. J.O fletcher, M.S clark (Fds), *Blackwell Handback of social psychology: Interoersonal Processes*. Malckn, Ma: Blackwell Publisher. (pp.۲۷۹-۳۰۷)
- Sing, N. (۲۰۰۰). *Principles of Management*, Deep & Deep, Publication, LTD, New York, USA.
- Sing, N. (۲۰۰۰): *principles of Management*, Deep & Deep, Publication, LTD, New York, USA.
- SJoberg, L. (۲۰۰۱). Emotional intelligence of life Adjustment: Validation study. Working paper series in Business Administration, center For economic Psychology, Stockholm school of Economics, Sweden.
- Langhorn, Stev. (۲۰۰۴). How Emotional Intelligence can Improve Management Performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. ۱۶, Issu:۴, pp. ۲۲-۲۳۰.
- Sumathy. L, Madhavi . C, A.J.W. felix. X (۲۰۱۵): influence of Emotional intelligence on Decision Making by leaders, Vol. ۴, No. (1), february ۲۰۱۵.
- Sy, T., Tram, S. & O'hara, L.A. (۲۰۰۶). Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance, *Journal of Vocation Behavior*, ۶۸, pp. ۴۶۱-۴۷۳.

sy, Thomas, Tram, sanna, Hara, lind A. O': Emotional intelligence and its relationship to performance and Job satisfaction in both staff and mangers - Department of Management and HRM, college of Business Administration, California state University volume 18, issue 3, June 2006, pages 461-473.

ViriyaVaidHayaVongs, Jiamsuchon, Satita. (2006). The Relationship between Emotional Quotient (EQ) and Leadership Effectiveness in Life Insurance Business Organization. Available from: <http://www.emoeraldinsight.com>.

Waknesn, M. 2009. Making decision and its relationship with psychological traits, American psychological association, vol 36, n2, abstract of international study.

Wilson, E, 2004, self concept and its relationship with decision making, journal of teaching and teacher education, Vol 12, Colombia. - inventory and group problem solving success, journal of creative behavior, Vol. 30, NO.1, USA.

## قائمة الملاحق

### ملحق (أ)

#### الاستبانة في صورتها الأولية لمقياس اتخاذ القرار

حضرة الدكتور..... المحترم

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد بحث بعنوان "الذكاء الانفعالي وأثره في سلوك اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة آل البيت.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة وإطلاع ودراية نرجو منكم التكرم بالاطلاع على مقياس اتخاذ القرار بالاعتماد على مقياس الدكتور سيف الدين عيدون لاتخاذ القرار عام 1979 وسيتم الإجابة عليها من قبل رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر باختيار واحدة من البدائل التالية "معارض بقوة، معارض، محايد، موافق، موافق بقوة".

أرجو إبداء ما ترونه مناسباً من ملاحظات بخصوص ملائمة الفقرات وسلامة الصياغة اللغوية وكذلك ملاحظاتكم القيمة فيما يتعلق بقياس اتخاذ القرار، وسيكون لأرائكم الدور الأكبر في تحسين المقياس بشكل عام، وقياس اتخاذ القرار بشكل خاص.

شاكراً لكم مساعدتكم

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

آية مقابلة

إشراف الأستاذ الدكتور

بهجت عيدالجوازنة

الجزء الأول: ابيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى التكرم بوضع إشارة (x) أمام كل عبارة وبما ينطبق عليك:

1. الجنس:  نكر  أنثى

2. العمر: أقل من 30 سنة  من 30- أقل من 40 سنة

من 40- أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي: دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا

4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5- أقل من 10 سنوات

من 10- أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

مقياس اتخاذ القرار

الرقم	الفئة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة النغوية (سلامة اللغة)	ملاحظات
		منتمية	غير منتمية		
<b>البُعد الأول: التروي</b>					
1.					أوازن عدة حلول للمشكلة ثم اتخذ قراري النهائي حيا لها.
2.					أتوقع الحصول على نتائج جيدة عند اتخاذ القرار.
3.					أبني قراراتي على أساس خبرتي ومعرفتي السابقة.
4.					أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.
5.					أحدد موضوع القرار بدقة.
6.					أقبل بدائل جديدة وممكنة حول القرار.
7.					أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه.
8.					أراعي عدم تناقض قراراتي مع بعضها.
9.					أكتشف الأخطاء ولأحاول تصحيحها عند تنفيذ القرار.
10.					ألتزم بتنفيذ القرار الذي اتخذه.
11.					أحرص على اتخاذ قرار يمكنني تنفيذه.
12.					أحدد الأهداف التي أربح بتحقيقها قبل اتخاذ أي قرار.
13.					اتخذ القرار بموضوعية تامة.
14.					أختار أنسب الأوقات لأتخذ قرار ما.
<b>البُعد الثاني: التسرع</b>					
15.					أخذ قراراتي بسرعة.
16.					اطلع على تجارب سابقة قبل اتخاذ القرار.

					17. أعدل قراراتي إذا تطلب الأمر.
					18. أول قرار يتبادر لذهني هو القرار الصحيح.
					19. أتخذ حكماً نهائياً في المسائل التي تعترضني دون تفكير جاد فيها.
					20. أجمع المعلومات حول المسألة التي تواجهني وأوازن الحلول الممكنة ثم أتخذ قراراً نهائياً.
					21. لا مانع لدي من تغيير قراري.
					22. أرى أن الحالة النفسية قد تؤثر في عملية اتخاذ القرار.
					23. أتخذ قراراً نهائياً دون تفكير كثير في المشكلة معتمداً على ما يبدو لي أنه صواب في حينه.
					24. أتخذ قراراً أو أكون مستعداً لتغييره دون تفكير مسبق بحلول أخرى للمشكلة.
					25. لا أهتم بتحديد فوائد وأضرار أي قرار سوف أتخذه.
					26. أستفيد من خبرات الآخرين عندما أتخذ أي قرار.
					27. أحرص على أن يكون القرار الذي أتخذه يرضي الآخرين بغض النظر عن فائدته لي.
					28. أفضل عدم التراجع عن أي قرار أتخذه حتى لو كان غير مناسب لي.
<b>البُعد الثالث: التردد</b>					
					29. أتوقع الحصول على نتائج غير مرضية عند اتخاذ القرار.
					30. كثيراً ما أتردد في اتخاذ أي قرار.
					31. أحدد المشكلة وأضع عدة حلول ممكنة لها، ثم لا أقرر أحياناً على الإطلاق.
					32. أشك بالحلول التي وصلت إليها.
					33. أتراجع عن قراري عند أول عقبة تواجهه.
					34. أشعر بأنني لا أستطيع أن أقرر ماذا أفعل.

					35. أبحث عن عدة حلول للمشكلة ثم أأخذ خياراً حياً لها ثم أميل إلى تغيير قراري بسهولة.
					36. أشعر بعدم القدرة على اتخاذ قراري بمفردي.
					37. أمتنع عن اتخاذ أي قرار خوفاً من الفشل.
					38. أتردد عند اتخاذ أي قرار.
					39. تؤثر تحيزاتي الشخصية على اتخاذ أي قرار.
					40. عند اتخاذي لأي قرار أعاني من الشك في صحته.
					41. أبتعد عن اتخاذ القرار خوفاً من النتائج.
					42. تؤثر آراء الآخرين في قراري.

ملحق (أ)

الاستبانة في صورتها الأولية لمقياس الذكاء الانفعالي

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد بحث بعنوان "الذكاء الانفعالي وأثره في سلوك اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال - الأردن" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة آل البيت.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة واطلاع ودراية نرجو منكم التكرم بالاطلاع على المقياس الذي يقيس الذكاء الانفعالي و سيتم الإجابة عليها من قبل رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر باختيار واحدة من البدائل التالية: "دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً".

أرجو إبداء ما ترونه مناسباً من ملاحظات بخصوص ملائمة الفقرات وسلامة الصياغة اللغوية، وكذلك ملاحظاتكم القيمة فيما يتعلق بقياس الذكاء الانفعالي، وسيكون لأرائكم الدور الأكبر في تحسين المقياس بشكل عام، وقياس الذكاء الانفعالي بشكل خاص.

شاكراً لكم مساعدتكم

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير



ملاحظات	سلامة الصياغة اللغوية		مدى الانتماء للمجال		الفقرات	الرقم
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية		
<b>البُعد الأول: الكفاءة الشخصية</b>						
					من السهل أن أخبر الناس عما أشعر به.	١.
					أستطيع أن أتحدث بسهولة عن مشاعري.	٢.
					يصعب علي التحدث عن مشاعري العميقة.	٣.
					أستطيع أن أصف مشاعري بسهولة.	٤.
					يسهل علي أن أخبر الآخرين بما أشعر.	٥.
					لدي مشكلة في الحديث عن مشاعري للآخرين.	٦.
<b>البعد الثاني: الكفاءة الاجتماعية</b>						
					من المهم أن يكون للمفرد أصدقاء.	٧.
					أنا أقادر على احترام الآخرين.	٨.
					أستطيع عادةً معرفة شعور الآخرين.	٩.
					أهتم لما يحصل للآخرين.	١٠.
					أجيد فهم مشاعر الآخرين.	١١.
					أعرف عندما يكون الآخرون متضايقين حتى لو لم يقولوا شيئاً.	١٢.
					أستطيع أن أعرف عندما يكون أحد أصدقائي المقربين حزيناً.	١٣.
					أحب أصدقائي.	١٤.
					أشعر بالاستياء عند إيذاء مشاعر الآخرين.	١٥.
					أستطيع أن أكون صداقات بسهولة.	١٦.
					أرغب بمساعدة الآخرين.	١٧.
					أحاول أن لا أؤذي مشاعر الآخرين.	١٨.

البعد الثالث: إدارة الضغوط					
					٩ أستطيع أن أبقى هادئاً عندما أكون متضايقاً.
					١٠ من الصعب السيطرة على غضبي.
					١١ أعرف كيف أبقى هادئاً بعد حادث مزعج.
					١٢ هناك أشياء تزعجني كثيراً.
					١٣ أتشاجر مع الناس.
					١٤ يسيطر على شخصيتي المزاج الحاد.
					١٥ أغضب بسهولة.
					١٦ ليس من السهل أن أتضيق أو أنزعج.
					١٧ عندما أغضب من أحد أبقى غاضباً لمدة طويلة.
					١٨ يصعب علي أن أنتظر دوري.
					١٩ أتضيق بسهولة.
					٢٠ عندما أغضب أتصرف دون تفكير.
البعد الرابع: التكيف					
					٢١ أحاول أن أستخدم طرقاً مختلفة للإجابة عن المشاكل الصعبة.
					٢٢ يسهل علي فهم الأشياء الجديدة.
					٢٣ أستطيع أن أفهم المشاكل الصعبة.
					٢٤ أحاول الاستمرار في معالجة المشكلة التي تواجهني حتى أجد حلاً لها.
					٢٥ أستطيع أن أتوصل إلى حلول جيدة للمشاكل الصعبة.
					٢٦ أستطيع أن أجيب عن المشكلة الصعبة بعدة طرق عندما أرغب في ذلك.
					٢٧ أستطيع بسهولة استخدام طرق متعددة لحل المشكلات.

					٢٨ عند ما أجيب عن المشا كل الصعبة، كما أحاول أن أفكر في عدة حلول لها.
					٢٩ أجد حل المشكلات التي تواجهني.
					٣٠ حتى في الحالات الصعبة لا أستسلم بسهولة.
البعد الخامس: المزاج العام					
					١ أعرف كيف أقضي وقتاً طيباً.
					٢ أنا لست سعيداً جداً.
					٣ أشعر بالرضا عن نفسي.
					٤ تعجبني شخصيتي كما هي.
					٥ أستمتع بالأشياء التي أفعلها.
					٦ أشعر بالإعجاب بسمات الجسمية.
					٧ أشعر بالإعجاب بمظهري.
					٨ أستمتع بالإنبساط والتسلية.
					٩ أنا إنسان سعيد.
					١٠ أشعر بالثقة في نفسي.
					١١ أعتقد أن أغلب الأشياء التي أقوم بها سوف تسير على ما يرام.
					١٢ أتفائل خيراً بما سيحدث.
					١٣ أحب أن أبتسم.
					١٤ أعرف أن الأمور سوف تكون على ما يرام.
البعد السادس: التعبير الإيجابي					
					١٥ أشعر بالود نحو جميع من أقابل.
					١٦ لدي أفكار طيبة عن الآخرين.
					١٧ لا شيء يزعجني.
					١٨ يجب علي أن أقول الحقيقة.
					١٩ أعقد أنني الأفضل في كل شيء أقوم به.
					٢٠ لا تمر علي أيام سيئة.

ملحق (ج)  
قائمة أسماء المحكمين

الاسم	الجامعة	الرتبة	التخصص
أ.د. فراس الحموري	اليرموك	أستاذ	علم نفس تربوي
أ.د. محمد صوالحة	اليرموك	أستاذ	علم نفس تربوي
أ.د. عدنان العتوم	اليرموك	أستاذ	علم نفس تربوي
أ.د. زياد الصمادي	آل البيت	أستاذ	إدارة أعمال
أ.د. عبد اللطيف المومني	اليرموك	أستاذ	علم نفس
أ.د. رياض عبد الله المومني	اليرموك	أستاذ	اقتصاد
د. وليد العواودة	آل البيت	أستاذ مشارك	إدارة أعمال
د. خالد هيلات	اليرموك	أستاذ مشارك	تسويق
أ. معاوية أبو غزال	اليرموك	أستاذ مشارك	علم نفس تربوي
أ. صالح الخطيب	اليرموك	أستاذ مشارك	إدارة أعمال
د. عمار العلاونة	اليرموك	أستاذ مشارك	إدارة أعمال
د. عبد الله العظامات	آل البيت	أستاذ مساعد	إدارة أعمال
د. علي القرعان	آل البيت	أستاذ مساعد	إدارة أعمال

محلّق (د)

الاستبانة بصورتها النهائية لمقياس الذكاء الانفعالي

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبارات	الرقم
					من السهل أن أخبر الناس عما أشعر به.	١.
					أستطيع أن أتحدث بسهولة عن مشاعري.	٢.
					يصعب علي التحدث عن مشاعري العميقة.	٣.
					أستطيع أن أصف مشاعري بسهولة.	٤.
					يسهل علي أن أخبر الآخرين بما أشعر.	٥.
					لدي مشكلة في الحديث عن مشاعري للآخرين.	٦.
					من المهم أن يكون للفرد أصدقاء.	٧.
					أنا أقادر على احترام الآخرين.	٨.
					أستطيع عادةً معرفة شعور الآخرين.	٩.
					أهتم لما يحصل للآخرين.	١٠.
					أجيد فهم مشاعر الآخرين.	١١.
					أعرف عندما يكون الآخرون متضايقين حتى لو لم يقولوا شيئاً.	١٢.
					أستطيع أن أعرف عندما يكون أحد أصدقائي المقربين حزيناً.	١٣.
					أحب أصدقائي.	١٤.
					أشعر بالاستياء عند إيذاء مشاعر الآخرين.	١٥.
					أستطيع أن أكون صداقات بسهولة.	١٦.
					أرغب بمساعدة الآخرين.	١٧.
					أحاول أن لا أؤذي مشاعر الآخرين.	١٨.
					أستطيع أن أبقى هادئاً عندما أكون متضايقاً.	١٩.
					من الصعب السيطرة على غضبي.	٢٠.

					٢١. أعرف كيف أبقى هادئاً بعد حادث مزعج.
					٢٢. هناك أشياء تزعجني كثيراً.
					٢٣. أتشاجر مع الناس.
					٢٤. يسيطر على شخصيتي المزاج الحاد.
					٢٥. أغضب بسهولة.
					٢٦. ليس من السهل أن أتضايق أو أنزعج.
					٢٧. عندما أغضب من أحد أبقى غاضباً لمدة طويلة.
					٢٨. يصعب علي أن أنتظر دوري.
					٢٩. أتضايق بسهولة.
					٣٠. عندما أغضب أتصرف دون تفكير.
					٣١. أحاول أن أستخدم طرقاً مختلفة للإجابة عن المشاكل الصعبة.
					٣٢. يسهل علي فهم الأشياء الجديدة.
					٣٣. أستطيع أن أفهم المشاكل الصعبة.
					٣٤. أحاول الاستمرار في معالجة المشكلة التي تواجهني حتى أجد حلاً لها.
					٣٥. أستطيع أن أتوصل إلى حلول جيدة للمشاكل الصعبة.
					٣٦. أستطيع أن أجيب عن المشكلة الصعبة بعدة طرق عندما أرغب في ذلك.
					٣٧. أستطيع بسهولة استخدام طرق متعددة لحل المشكلات.

					٣٨. عند ما أجب عن المشا كل الصعبة، كما أحاول أن أفكر في عدة حلول لها.
					٣٩. أجد حل المشكلات التي تواجهني.
					٤٠. حتى في الحالات الصعبة لا أستسلم بسهولة.

محلوق (هـ)

الاستبانة بصورتها النهائية لمقياس اتخاذ القرار

الرقم	العبارات	معارض بقوة	محايد	موافق بقوة	موافق
١.	أوازن عدة حلول للمشكلة ثم اتخذ قراري النهائي حيالها.				
٢.	أتوقع الحصول على نتائج جيدة عند اتخاذ القرار.				
٣.	تستند قرارتي على أساس خبرتي ومعرفتي السابقة.				
٤.	أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.				
٥.	أحدد موضوع القرار بدقة.				
٦.	أقبل بدائل جديدة وممكنة حول القرار.				
٧.	أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه.				
٨.	أراعي عدم تناقض قرارتي مع بعضها.				
٩.	أكتشف الأخطاء وأحاول تصحيحها عند تنفيذ القرار.				
١٠.	ألتزم بتنفيذ القرار الذي اتخذه.				
١١.	أحرص على اتخاذ قرار يمكنني تنفيذه.				
١٢.	أحدد الأهداف التي أرغب بتحقيقها قبل اتخاذ أي قرار.				
١٣.	اتخذ القرار بموضوعية تامة.				
١٤.	أختار أنسب الأوقات لأتخذ قرار ما.				
١٥.	أخذ قرارتي بسرعة.				
١٦.	اطلع على تجارب سابقة قبل اتخاذ القرار.				
١٧.	أعدل قرارتي إذا تطلب الأمر.				
١٨.	أول قرار يتبادر لذهني هو القرار الصحيح.				
١٩.	أخذ حكماً نهائياً في المسائل التي تعترضني دون تفكير جاد فيها.				



				٢٠. أجمع المعلومات حول المسألة التي تواجهني وأوازن الحلول الممكنة ثم أتخذ قراراً نهائياً.
				٢١. لا مانع لدي من تغيير قراري.
				٢٢. أرى أن الحالة النفسية قد تؤثر في عملية اتخاذ القرار.
				٢٣. أتخذ قراراً نهائياً دون تفكير كثير في المشكلة معتمداً على ما يبدو لي أنه صواب في حينه.
				٢٤. أتخذ قراراً أو أكون مستعداً لتغييره دون تفكير مسبق بحلول أخرى للمشكلة.
				٢٥. لا أهتم بتحديد فوائد وأضرار أي قرار سوف أتخذه.
				٢٦. أستفيد من خبرات الآخرين عندما أتخذ أي قرار.
				٢٧. أحرص على أن يكون القرار الذي أتخذه يرضي الآخرين بغض النظر عن فائدته لي.
				٢٨. أفضل عدم التراجع عن أي قرار أتخذه حتى لو كان غير مناسب لي.
				٢٩. أتوقع الحصول على نتائج غير مرضية عند اتخاذ القرار.
				٣٠. أتردد كثيراً في اتخاذ أي قرار.
				٣١. أحدد المشكلة وأضع عدة حلول ممكنة لها، ثم لا أقرر أحياناً الحل المناسب.
				٣٢. أشك بالحلول التي وصلت إليها.
				٣٣. أتراجع عن قراري عند أول عقبة تواجهه.
				٣٤. أشعر بأنني لا أستطيع أن أقرر ماذا أفعل.
				٣٥. أبحث عن عدة حلول للمشكلة ثم أتخذ خياراً حيا لها ثم أميل إلى تغيير قراري بسهولة.
				٣٦. أشعر بعدم القدرة على اتخاذ قراراتي بمفردي.
				٣٧. أمتنع عن اتخاذ أي قرار خوفاً من الفشل.
				٣٨. أرتبك عند اتخاذ أي قرار.

				تؤثر تحيزاتي الشخصية على اتخاذ أي قرار.	٣٩.
				عند اتخاذي لأي قرار أعاني من الشك في صحته.	٤٠.
				أبتعد عن اتخاذ القرار خوفاً من النتائج.	٤١.
				تؤثر آراء الآخرين في قراراتي.	٤٢.

ملحق (ي)  
كتب تسهيل المهمة



جامعة آل البيت  
AL al-BAYT UNIVERSITY

الرقم: ٥٦٧٢ / ١١٩  
التاريخ: ١٤ شعبان ١٤٣٩ هـ  
الموافق: ٢٠١٨ / ٤ / ٣٠ م

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة، ويعد،

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة طالبة الماجستير آية نصر  
يوسف مقابلة وذلك لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

" النكاء الانفعالي وأثره في سلوك اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال في  
الأردن"

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

الأستاذ الدكتور محمد الخلايلة

هاتف (٠٢-٦٢٩٧٠٠٠)، فاكس (٠٢-٦٢٩٧٠٢٥)، ص.ب (١٣٠٠٤٠) المرق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية  
Tel. (02-6297000), Fax (02-6297025), P.O.Box (130040), Mafrag 25113, The Hashemite Kingdom of Jordan  
www.aabu.edu.jo info@aabu.edu.jo

السادة الزملاء  
الغداد مبرار  
لشغل مهمة الطالبة



الرقم: ٥٦٧٢ / ١١٩  
التاريخ: ٤ اشعبان ١٤٣٩ هـ  
الموافق: ٢٠١٨ / ٤ / ٣٠ م

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة، ويعد،

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة طالبة الماجستير آية نصر  
يوسف مقابلة وذلك لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

" الذكاء الاتفعالي وأثره في سلوك اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في  
الأردن"

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

الأستاذ الدكتور محمد الخاليلة

السيد دعاء  
لتسهيل مهمة الطالبة المذكورة



الرقم: ٥٩٧٢ / ١١٩  
التاريخ: ١٤ شعبان ١٤٣٩ هـ  
الموافق: ٢٠١٨ / ٤ / ٣٠ م

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة طالبة الماجستير آية نصر

يوسف مقابلة وذلك لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

" الذكاء الانفعالي وأثره في سلوك اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال في الأردن"

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

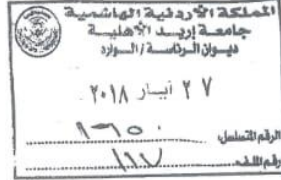
الأستاذ الدكتور محمد الخلايلة

السادة أعضاء المجلس  
السادة رؤساء الأقسام  
السادة أعضاء هيئات التدريس  
السادة أعضاء هيئات الإدارة  
السادة أعضاء هيئات البحث العلمي  
السادة أعضاء هيئات خدمة المجتمع  
السادة أعضاء هيئات التطوير  
السادة أعضاء هيئات العلاقات العامة  
السادة أعضاء هيئات الإعلام  
السادة أعضاء هيئات العلاقات الخارجية  
السادة أعضاء هيئات العلاقات الداخلية  
السادة أعضاء هيئات العلاقات الطلابية  
السادة أعضاء هيئات العلاقات المهنية  
السادة أعضاء هيئات العلاقات الاجتماعية  
السادة أعضاء هيئات العلاقات الثقافية  
السادة أعضاء هيئات العلاقات الرياضية  
السادة أعضاء هيئات العلاقات الفنية  
السادة أعضاء هيئات العلاقات الإعلامية  
السادة أعضاء هيئات العلاقات التوعوية  
السادة أعضاء هيئات العلاقات التثقيفية  
السادة أعضاء هيئات العلاقات الترفيهية  
السادة أعضاء هيئات العلاقات التوعوية  
السادة أعضاء هيئات العلاقات التثقيفية  
السادة أعضاء هيئات العلاقات الترفيهية

هاتف (٠٢-٦٢٩٧٠٠٠)، فاكس (٠٢-٦٢٩٧٠٢٥)، ص.ب (١٣٠٠٤٠) المرفق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية  
Tel. (02-6297000), Fax (02-6297025), P.O.Box (130040), Mafrq 25113, The Hashemite Kingdom of Jordan  
www.aabu.edu.jo info@aabu.edu.jo



جامعة آل البيت  
AL el-BAYT UNIVERSITY



الرقم: ٥٩٧٢ / ١١٩  
التاريخ: ١٤٣٩ هـ  
الموافق: ٢٠١٨ / ٤ / ٣٠ م

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة طالبة الماجستير آية نصر

يوسف مقابلة وذلك لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

" الذكاء الاتفعالي وأثره في سلوك اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن"

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

عماد كليب  
مدير عام الدراسات  
لشؤون البحث العلمي

نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

الأستاذ الدكتور محمد الخلايلة

٢٠١٨ / ٥ / ٢٧

هاتف (٠٢-٦٢٩٧٠٠٠)، فاكس (٠٢-٦٢٩٧٠٢٥)، ص.ب (١٣٠٠٤٠) المرفق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية  
Tel. (02-6297000), Fax(02-6297025), P.O.Box (130040), Mafraq 25113, The Hashemite Kingdom of Jordan  
www.aabu.edu.jo info@aabu.edu.jo



جامعة آل البيت  
AL al-BAYT UNIVERSITY

ص.ب. ١٣٠٠٤٠  
مفرق ٢٥١١٣  
المملكة الأردنية الهاشمية

الرقم: ٥٩٧٢ / ١١٩  
التاريخ: ١٤ شعبان ١٤٣٩ هـ  
الموافق: ٢٠١٨ / ٤ / ٣٠ م

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة طالبة الماجستير آية نصر يوسف مقابلة وذلك لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

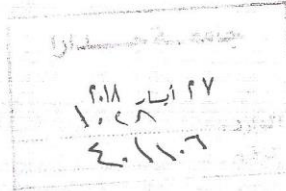
" الذكاء الانفعالي وأثره في سلوك اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن "

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

الأستاذ الدكتور محمد الخلايلة



هاتف (٠٢-٦٢٩٧٠٠٠)، فاكس (٠٢-٦٢٩٧٠٢٥)، ص.ب. (١٣٠٠٤٠) المفرق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية  
Tel. (02-6297000), Fax(02:6297025), P.O.Box (130040), Mafraq 25113, The Hashemite Kingdom of Jordan  
www.aabu.edu.jo info@aabu.edu.jo

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ITS IMPACT ON DECISION TAKING  
BEHAVIOR AT PRIVATE UNIVERSITIES AT THE NORTH REGION -  
JORDAN

Prepared By:

Aya Naser Magableh

Supervisor:

Prof. Bahjat Eid AL-JAwazneh

Abstract

The study aims to identify the Emotional Intelligence and its impact on decision - taking Behavior at private universities in the North region - Jordan. The study Population consists (٢١٢) an administrative leader. All members of the study population were selected in the study by comprehensive survey. The Emotional Intelligence scale (Bar-on, ٢٠٠٠) and Melhem's decision – making Scale (٢٠١٣) were used. The result revealed the Emotional Intelligence of the administrative leader was high, The decision - making Behavior of the administrative leaders came in the following order: "Deliberation" ranked first, "frequency" ranked second, in the average for each, and the "haste" ranked within the level of low, and there were statistically significant ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) differences in the dimension of emotional intelligence combined due to the educational level, age, and years of experience.

The result of the study also indicated there were no statistically significant differences in the administrative leaders behavior of "frequency, Deliberation" in decision – making due to gender, level of education and years of experience, and there were statistically significant on the administrative leaders behavior on the "haste" dimension attributed to gender, educational level, and years experience.

The study showed that emotional intelligence explained "٢٧,٨٤%" on the "deliberation" of decision making behavior, ٢٣,٦٣% on the "frequency" behavior, and ١٩,٣٨% on the "haste" of decision making behavior.



The researcher recommend increased interest and focusing on the use of emotional intelligence in the process of selecting administrative leaders in private universities, so that they are be able to make effective decision, which generates the loyalty of administrative leaders and motivate them to be more effective.

Key words: Emotional Intelligence, Decision – making behavior, private universities in the North region of Jordan.

