



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

دراسة حول

# أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات

إعداد

إيناس شحمة أبو محفش

إشراف

د. يوسف بحر

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

1432هـ-2011م

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا  
غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ  
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ  
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

[آل عمران: 159]

## إهداء

يا من سكبت زرقة البحر، ولونت السماء ...  
يا من حملت المركب الصغير، لترفعه فوق الأمواج والأنواء ...  
ضممته بقوة، فلم يهتز ولم يضطرب ...  
أعطيته إيمانك، وسيرته في بحر عطفك ... إلى شاطئ رحمتك  
كيف نقوى على شكرك ...

إليك يا الله شكراً ...

ويُسعدني في هذه اللحظات المباركة التي يطل بها ربيع بلادنا الحبيبة أن أقطف بعض الورود  
منه هدية ...

إلى التي قاست لنكبر ... وتألمت لنفرح ... وأعطت بحب وحنان لنحيا ...

إلى ... نبع الحنان ... أمي الغالية

إلى من علّمتنا الحب ... ففيه كبرنا ...

وعلّمتنا الحنان ... ففيه مضينا ...

وعلمنا أن طريق النجاح يحتاج إلى الجد والاجتهاد، وكان لنا على الدوام سنداً ومعيناً ...

إلى ... أبي الحاني

إلى الزهور النادية في بستان حياتي ...

إلى العيون الصافية في جنة أيامي ...

إلى الأيادي الحانية المشجّعة دوماً للمضي قدماً إلى الأمام ...

أهل بيتي وعائلتي

إلى الذين أعطوا من علمهم فما بخلوا ... وساندوا فصدقوا ...

إلى مشاعل الأمل ... ومناهل العلم ...

أساتذتي الكرام في جامعتنا الحبيبة ... الجامعة الإسلامية بغزة ...

إلى الذي صادقوا فصدقوا ... إلى كل يدٍ حانية، وكلمة صادقة، وقطرة دامعة، ويسمة  
مُشجّعة ...

إلى كل أصدقائي وأحبتني ...

## شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزِنْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ حَالِيًا تَرْضَاهُ  
وَأَذِخْنِي بِرَحْمَتِكَ يَا أَرْحَمَ الرَّاحِمِينَ﴾

عند وصولنا لمفترق الطريق، حيث شارفت رحلتنا على الانتهاء، وعند أول عرفان لنا بعد طول دراسة وتعب، ومصداقاً لحديث الرسول صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"؛ فإننا نتوجه بجزيل شكرنا إلى الدكتور/ يوسف بحر الذي تكرم بالإشراف على هذه الدراسة، فكان لنا خير معين، وكان لنا أفضل مثال للعمل الجاد المخلص في كل لحظة خطوناها لإنجازها.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكل الجزيل إلى الأساتذة الكرام، أعضاء لجنة المناقشة: الدكتور/ ماجد الفراء، والدكتور/ سامي أبو الروس على تشريفهما لي بمناقشة بحثي المتواضع، ورفدي بتوجيهاتهما وملاحظتهما، لتكون نقطة طيبة أمام بحر علمهما الغزير، بارك الله لهما فيه ... ونفعنا وإياهما به.

كما نتقدم بالشكر للدكتور/ سمير صافي الذي كانت لأيديه الطيبة في التحليل الإحصائي الأثر الداعم لإكمال رسالتنا.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر لأخي الحبيب/ حسن لدعمه المستمر، وملاحظاته البناءة التي كان لها الأثر الكبير في المضي قدماً إلى النهاية. كما أخص أختي الغالية/ آية لجهودها بطباعة هذه الرسالة ودعمها الرائع لي حتى النهاية.

اللهم أجزهم عنا كل خير، ووفقنا ووفقهم إلى رفعة هذه الأمة، ووصولها إلى العزة والكرامة، وارض اللهم عن عملنا هذا، واجعله بداية الطريق لنيل رضاك.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	آية قرآنية
II	إهداء
III	شكر وتقدير
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	ملخص الدراسة
X	Abstract
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة
6	متغيرات الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
<b>8</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري (الذكاء العاطفي)</b>
<b>9</b>	<b>المبحث الأول: مدخل ومفاهيم حول الذكاء العاطفي</b>
10	1. مفهوم الذكاء
13	2. مفهوم العاطفة
14	3. العقل والعاطفة
14	4. الذكاء العاطفي
15	5. التطور التاريخي
17	6. تعريف الذكاء العاطفي
20	7. أهمية الذكاء العاطفي
24	8. تطبيقات الذكاء العاطفي

الصفحة	الموضوع
30	المبحث الثاني: أبعاد ونماذج واستراتيجيات تطوير قدرات الذكاء العاطفي
31	1. أبعاد ومكونات الذكاء العاطفي
37	2. نماذج ومقاييس الذكاء العاطفي
54	3. إستراتيجيات تطوير قدرات الذكاء العاطفي
56	المبحث الثالث: نواحي اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء العاطفي
57	1. مفهوم اتخاذ القرار
59	2. المدارس العلمية لاتخاذ القرار
60	3. نظريات اتخاذ القرار
61	4. العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار
62	5. خطوات اتخاذ القرار
64	6. أساليب اتخاذ القرار
67	7. معوقات اتخاذ القرار الفعّال
68	8. صنع القرار وعلاقته بالذكاء العاطفي
69	9. الذكاء العاطفي واتخاذ القرار الإداري
72	الفصل الثالث: نبذة عن الأونروا
73	مقدمة
73	التأسيس
73	خدمات الأونروا
74	أين تعمل الأونروا؟
74	المنشآت
75	برامج الأونروا
76	الرئاسة والمكاتب الإقليمية
77	الأونروا واتخاذ القرار
80	الفصل الرابع: الدراسات السابقة
81	دراسات تناولت الذكاء العاطفي وعلاقته بمتغيرات أخرى
113	التعقيب على الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
<b>116</b>	<b>الفصل الخامس: الإطار العملي للبحث</b>
117	مقدمة
117	أسلوب الدراسة
118	مجتمع الدراسة
118	عينة الدراسة
118	أداة الدراسة
120	صدق الاستبيان
128	ثبات الإستبانة
131	الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
132	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية
<b>175</b>	<b>الفصل السادس: النتائج والتوصيات</b>
176	مقدمة
176	نتائج الدراسة
180	التوصيات
181	بحوث مستقبلية
<b>182</b>	<b>المراجع</b>
183	أولاً: المراجع العربية
187	ثانياً: المراجع الأجنبية
190	ثالثاً: مواقع الإنترنت
<b>191</b>	<b>الملاحق</b>
192	ملحق رقم (1): رسالة التحكيم
193	ملحق رقم (2): إستبانة الدراسة الأولية قبل التقنين
197	ملحق رقم (3): قائمة لجنة التحكيم
198	ملحق رقم (4): الإستبانة بعد التقنين

## قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
2 .1	نموذج ماير وسالوفي للذكاء العاطفي	39
2 .2	نموذج بار أون للذكاء العاطفي	42
2 .3	مفهوم وتعريف كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي لنموذج بار أون	44
2 .4	الكفاءات الشخصية والاجتماعية المرتبطة بإدراك وضبط المشاعر لدى الفرد والآخرين	48
2 .5	المقاييس المستخدمة للذكاء العاطفي	50
5 .1	مجتمع الدراسة	122
5 .2	درجات مقياس ليكرت الخماسي	123
5 .3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الوعي الذاتي والدرجة الكلية للمجال	125
5 .4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تنظيم الذات والدرجة الكلية للمجال	126
5 .5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الدافعية والدرجة الكلية للمجال	127
5 .6	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التعاطف والدرجة الكلية للمجال	128
5 .7	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المهارة الاجتماعية والدرجة الكلية للمجال	129
5 .8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مقياس اتخاذ القرار والدرجة الكلية للمجال	130
5 .9	معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	131
5 .10	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	132
5 .11	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة	133
5 .12	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	135
5 .13	توزيع أفراد العينة حسب العمر	136
5 .14	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	137
5 .15	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	138
5 .16	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	139
5 .17	توزيع أفراد العينة حسب نطاق الإشراف	140
5 .18	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الوعي الذاتي	143
5 .19	معامل الارتباط بين الوعي الذاتي وفاعلية اتخاذ القرار	144



الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
146	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تنظيم الذات	5 .20
148	معامل الارتباط بين تنظيم الذات وفاعلية اتخاذ القرار	5 .21
149	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الدافعية	5 .22
151	معامل الارتباط بين الدافعية وفاعلية اتخاذ القرار	5 .23
152	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التعاطف	5 .24
154	معامل الارتباط بين التعاطف وفاعلية اتخاذ القرار	5 .25
155	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال المهارة الاجتماعية	5 .26
157	معامل الارتباط بين المهارة الاجتماعية وفاعلية اتخاذ القرار	5 .27
158	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المجال الأول	5 .28
159	معامل الارتباط بين الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار	5 .29
160	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال مقياس اتخاذ القرار	5 .30
163	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الإستبانة	5 .31
166	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - الجنس	5 .32
167	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - العمر	5 .33
169	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - الخبرة	5 .34
170	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - المؤهل العلمي	5 .35
171	متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية - المؤهل العلمي	5 .36
173	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - الدرجة الوظيفية	5 .37
174	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - نطاق الاشراف	5 .38
175	متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية - نطاق الاشراف	5 .39

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند أفراد العينة، بالإضافة إلى التعرف على مراحل اتخاذ القرار، ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فعاليتها، وذلك من خلال دراسة واقع الذكاء العاطفي لدى شريحة المدراء في مكتب غزة الإقليمي، حيث أجريت هذه الدراسة باستخدام نموذج جولمان للذكاء العاطفي في البيئة الإدارية، وقد تم دراسة مستويات الذكاء العاطفي للمدراء في مكونات النموذج الخمسة (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية) وأثرها على قدرة المدراء في اتخاذ القرار وحل المشاكل. كما شملت الدراسة التعرف على أثر كل من الجنس والعمر والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة وعدد المشرف عليهم على مستويات الذكاء العاطفي في كل مكون من المكونات الخمسة.

واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

وقد تم استخدام الإستبانة كأداة لاستطلاع آراء عينة الدراسة والمكونة من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا والذين بلغ عددهم 94 مديراً، حيث مثل هذا العدد مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل في الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام، وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وهذه العلاقة تعتمد على المستوى الذي يتمتع به المدراء في كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي الخمسة حسب نموذج جولمان بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تُعزى للمؤهل العلمي وعدد المشرف عليهم بالنسبة لمجال المهارة الاجتماعية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تُعزى للجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات الهامة منها: العمل على الاهتمام بأبعاد الذكاء العاطفي لدى موظفي الأونروا بغزة من خلال التدريب العملي الميداني، كذلك التركيز على استخدام أساليب الذكاء العاطفي عند عملية الاختيار للموارد البشرية العاملة في الأونروا، وهذا ما يُؤكّد الانتماء والولاء لدى العاملين، ويُحفّزهم على العمل بشكل أكبر، كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد القيم الإنسانية في اتخاذ القرار، وذلك من خلال فتح آفاق وفرص لزيادة استخدام الأونروا للقدرة البشرية الكامنة.

## **Abstract**

This study is aiming to identify the level of emotional intelligence in its various dimensions, and its relationship to some demographic variables in the sample, as well as to identify the stages of decision-making, and the effective impact of emotional intelligence. The study of the reality of emotional intelligence to the slide managers in the Office of the Gaza Regional was conducted using a form Goleman of Emotional Intelligence in the administrative environment. The study tackles five levels of emotional intelligence for managers in the components of the model; i.e. self-awareness, the organization of self-motivation, empathy, skill social and their impact on the ability of managers in the decision-making and problem-solving. Also, the study shows the effect of sex, age, academic qualifications, grade, years of experience and number of their supervisors on the levels of emotional intelligence in each of the five components.

The researcher adopts a descriptive analytical approach, which relies on data collection and interpretation of the phenomenon by means of SPSS statistical software for data analysis.

The questionnaire was used as a tool to explore the views of the study sample consisting of 94 managers/directors working in the Gaza Regional Office of the UNRWA,

The study shows a statistically significant relationship between the elements of emotional intelligence in general, and the effectiveness of decision-making and problem-solving for managers in the Office of the Gaza Regional Office of UNRWA. It also reflects this relationship that is attributable to the level enjoyed by managers in each component of emotional intelligence five models represented in the model Goleman. Moreover, it produces a statistically significant relationship between emotional intelligence and the ability of managers of UNRWA to the decision-making and problem solving due to qualifications and the number of their supervisor in the area of skill social, and the lack of significant relationship between emotional intelligence and the ability of managers of UNRWA to the decision-making and problem solving due to gender, age, experience and qualification and grade and the number of their supervisor.

The study has represented several important recommendations, such as: work on attention to the dimensions of emotional intelligence of the staff of UNRWA in Gaza through the practice field, as well as the use of methods of Emotional Intelligence in the selection process of human resources working in the UNRWA, and the affiliation and loyalty among employees, and the motivation that lead to further work, the study has also recommended the need for the adoption of human values in decision-making, and the opening of the prospects and the availability of opportunities to increase the use of UNRWA's human potential.

# الفصل الأول الإطار العام للدراسة

مقدمة.

مشكلة الدراسة.

فرضيات الدراسة.

متغيرات الدراسة.

أهداف الدراسة.

أهمية الدراسة.

## مقدمة:

يُعدّ الذكاء العاطفي (أو الوجداني أو الإنفعالي) من المفاهيم الحديثة التي لها التأثير الواضح والمهم في حياة كل شخص وطريقة تفكيره وعلاقاته وانفعالاته، فالتعاون القائم بين الشعور والفكر، أو بين العقل والقلب يبرز دور العاطفة في التفكير المؤثر، سواءً في اتخاذ القرارات الحكيمة أو في إتاحة الفرصة لنا للتفكير بوضوح، وهذا له أثر بالغ في تحسين الأداء وحل المشاكل وزيادة الإنتاجية على مستوى الأفراد والمؤسسات.

وقد أُجريت أبحاث خلال إل 24 عاماً الماضية من قبل 1000 مؤسسة على عشرات الألوف من الأشخاص، وجميعها توصلت إلى نفس النتيجة؛ إن نجاح الإنسان يتوقف على مهارات لا علاقة لها بشهاداته وتحصيله العلمي. (جولمان، 2000).

حيث بيّنت الدراسات أن هامش التطوير في الذكاء العاطفي أوسع بكثير من هامش التطوير في الذكاء العقلي، الذكاء العاطفي لا يعني أن تكون لطيفاً في كل الأوقات، وهو يُحسن الصحة ويُطيل عمر الإنسان، وقد توصل العلماء إلى تعريف شامل للذكاء العاطفي على أنه القدرة على فهم الانفعالات ومعرفتها والتمييز بينها وضبطها والتعامل معها بإيجابية، وقد أصبح الذكاء العاطفي اليوم جزءاً مهماً من فلسفة أي مؤسسة في تدريب أفرادها، لأنه يُعلّم الناس كيف يعملون معاً للوصول إلى هدف مشترك.

وقد أصبحت كل مهنة تحتاج إلى جانب من جوانب الذكاء العاطفي أكثر من الجوانب الأخرى، والإرتقاء في جانب يؤدي إلى الإرتقاء في الجوانب الأخرى، حيث يوجد في الذكاء العاطفي نقطة انطلاق إذا وصل إليها الإنسان، ارتفع أداؤه بشكل هائل، لا يهم ما يكمن خلفك أو ما يكمن أمامك، المهم ما يكمن في داخلك، فعند اتخاذ قرار ما، تدخل عوامل غير الحسابات في ذلك، كإرتياحك للأشخاص الذين تعمل معهم، ومدى ثقتك بهم، وهذه العوامل لا تُقاس بالأرقام والمعلومات، وإنما بالمشاعر.

إن التمايز في الأداء المهني بين الأفراد يخضع للعديد من العوامل المختلفة، ومن أبرز هذه العوامل "الفروق الديموغرافية"، ومن هنا، تم استنباط فكرة هذه الدراسة، فعلم السلوك التنظيمي يهتم بدراسة القدرات الديموغرافية، وعلم إدارة الموارد البشرية يهتم بدراسة الأداء وطرق إدارته من أجل اتخاذ القرار وحل المشاكل بين فئات الأفراد المختلفة. (الخضر، 2007).

إن صنع القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير أياً كان مستواه الإداري، ومن هنا، وُصفت عملية صنع القرار بأنها قلب الإدارة، كما وُصف المدير بأنه صانع قرارات، وأن قدرته على صنع القرارات وحققه النظامي في صنعها هو الذي يُميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري، فعملية صنع القرارات محور العملية الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) بحيث أن مقدار النجاح الذي تُحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها في صنع القرارات مع ملاحظة أن هذه العملية لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً (Goleman, 1995).

بالنظر إلى موضوع الذكاء العاطفي، لوحظ أن له تطبيقات واستخدامات واسعة في الحياة، منها: تطبيقات في الجانب المهني، وأماكن العمل، وكذلك عملية التدريب والتدريس بمختلف مراحله، واتخاذ القرارات الصائبة من قبل المدراء في المؤسسات الفاعلة بمختلف قطاعاتها.

ومن ضمن الدراسات التي أُعدت حول الذكاء العاطفي كانت دراسة بعنوان "أثر الذكاء العاطفي الذي يتمتع به المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة UNRWA على أدائهم الوظيفي" (عزمي محمد بظاظو).

أمّا هذه الدراسة، فبحثت في "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات"، لتتكامل مع الدراسة السابقة الذكر للوصول إلى ذكاء عاطفي فاعل في مؤسسات الأونروا.

والأونروا هي منظمة دولية تأسست في أعقاب الصراع العربي الإسرائيلي عام 1948، بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 302 (رابعاً) في 8 ديسمبر عام 1949 لغرض تقديم الإغاثة المباشرة وبرامج التشغيل للاجئين الفلسطينيين. وقد بدأت الوكالة عملياتها الميدانية في الأول من مايو عام 1950.

## مشكلة الدراسة:

لوحظ زيادة الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي في مكان العمل، فكثير من الباحثين يذكر أن الاعتماد على عوامل الذكاء العاطفي في انتقاء الإداريين في مجموعة من الشركات التجارية والصناعية الكبرى بالإضافة إلى مؤسسات الأونروا قد أدى إلى تحسين الأداء والإنتاج بشكل كبير عن اختيارهم بناءً على المعرفة أو الاختيار الاعباطي.

والذكاء العاطفي يُبيّن لنا لماذا يتفاوت بعض المدراء عن بعضهم في ميادين العمل وطرقهم في اتخاذ القرار الصائب لحل المشكلات رغم تساويهم في القدرات العقلية والخبرة والتدريب.

وبناءً عليه، فإن مشكلة الدراسة تتبلور في معرفة مستوى الذكاء العاطفي عند المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا وتأثيره على مقدرتهم في اتخاذ القرار وحل المشكلات. وتُحاول الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

**هل هناك علاقة بين الذكاء العاطفي ومقدرة المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا على اتخاذ القرار وحل المشكلات؟**

## فرضيات الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيق نموذج جولمان ذو الأبعاد الخمسة في البيئة الإدارية على هذه الدراسة والتي تتكون من "الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية"، ولذلك، تم ربط العلاقة بين تلك الأبعاد وعملية اتخاذ القرار وحل المشكلات.

وبناءً على ما تم تناوله في المقدمة ومشكلة الدراسة، يُمكن تلخيص فروض الدراسة طبقاً للمتغيرات التابعة والمستقلة في فرضيتين أساسيتين، فالأولى يتفرع عنها خمس فرضيات أخرى، والثانية تبحث في وجود فروق بين الذكاء العاطفي ومتغيرات شخصية ووظيفية.

يُمكن التعبير عن الفرضيتين الأولى والثانية على النحو التالي:

## **:H1**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكلٍ عام وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

### **:H1a**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

### **:H1b**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الذات وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

### **:H1c**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

### **:H1d**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاطف وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

### **:H1e**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارة الاجتماعية وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

## **:H2**

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة الذكاء العاطفي بالقدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، التعليم، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة، نطاق الإشراف).



## متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة (مكونات الذكاء العاطفي) حسب نموذج جولمان:

1. الوعي الذاتي.
2. تنظيم الذات.
3. الدافعية.
4. التعاطف.
5. المهارة الاجتماعية.

ثانياً: المتغيرات التابعة:

اتخاذ القرار وحل المشكلات.

## أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند أفراد العينة.
2. التعرف على مراحل اتخاذ القرارات ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فعاليتها.
3. تقديم التوصيات والنتائج من الدراسة العلمية والتي يمكن أن تُساهم في تعزيز مستوى الذكاء العاطفي لدى المدرء العاملين في الأونرو مما يُساعدهم في اتخاذ القرارات السليمة وحل المشاكل المعقدة.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتعلق بموضوع إداري جديد ذو أبعاد متعددة يدخل ضمن اهتمامات كثير من الممارسين والأكاديميين، وذلك لأن الذكاء العاطفي يُؤثر بشكل مباشر على جودة القرار لدى المدراء على الصعيد المهني، لذا فإن الدراسة تستمد أهميتها من:

1. إمكانية الاستفادة من النتائج والخطوات والتوصيات التي خلصت إليها الباحثة من دراستها لموضوع الذكاء العاطفي وأثره على اتخاذ القرار وحل المشكلات، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة وفعالية اتخاذ القرار لدى المدراء وبالتالي انعكاسه على حسن أدائهم لأعمالهم باعتبار أن الذكاء العاطفي أحد أبعاد الذكاء وهو المسؤول عن قدرة الفرد على إدارة انفعالاته ومشاعره وعواطفه وعلاقته بالآخرين.
2. تُعتبر هذه الدراسة مرجعاً هاماً للطلبة الدارسين، حيث أن مخرجاتها مهمة لذوي العلاقة بالموضوع فهي تعطيهم فكرة عن مدى تأثير الذكاء العاطفي لدى مدراء مؤسسة من أهم وأكبر المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة في فعالية قراراتهم المتعلقة بخدمة اللاجئين الخدمة الأمثل وحل مشاكلهم بالطريقة الصحيحة.
3. تُعتبر هذه الدراسة مهمة كذلك لأنها ستفتح المجال أمام الباحثين في علم السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية للبحث أكثر في هذا المفهوم الجديد وعلاقته بمتغيرات أخرى.
4. تزويد المكتبة العربية بأحدث ما توصل إليه العلم في مجال الذكاء العاطفي في البيئة الأجنبية عبر ترجمة العديد من الدراسات الحديثة والنظريات المتعلقة بالموضوع مما يُسهل الطريق لإجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال في البيئة العربية.

## الفصل الثاني الإطار النظري (الذكاء العاطفي)

- المبحث الأول: مدخل ومفاهيم حول الذكاء العاطفي
- المبحث الثاني: أبعاد ونماذج واستراتيجيات تطوير قدرات الذكاء العاطفي
- المبحث الثالث: نواحي اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء العاطفي

# المبحث الأول

## مدخل ومفاهيم حول الذكاء العاطفي

1. مفهوم الذكاء .
2. مفهوم العاطفة .
3. العقل والعاطفة .
4. الذكاء العاطفي
5. التطور التاريخي
6. تعريف الذكاء العاطفي
7. أهمية الذكاء العاطفي
8. تطبيقات الذكاء العاطفي

## 1. مفهوم الذكاء:

إن الأفراد يختلفون بطرق استجاباتهم وتفاعلهم إزاء ما يواجهونه في بيئاتهم، وذلك تبعاً لما يمتلكون من قدرات مختلفة، فالبعض يُحقق نجاحاً في أسلوب تفاعله مع بيئته، وهذا ينعكس على حياتهم الخاصة، ويجعلها أكثر سعادة ورضاً، بينما يفشل الآخرون في أساليب تفاعلهم، مما ينعكس على حياتهم سلباً، فقدرته الإنسان على التعامل مع متطلبات الحياة في المجالات المختلفة تلعب دوراً أساسياً في تحديد درجة تكيفه ونجاحه في الحياة (الحنفي، 1995).

والذكاء يلعب دوراً مهماً في نجاح الفرد في حياته العلمية والعملية، وكذلك في حياته الاجتماعية بالرغم من التفاعل والتداخل بين هذه الجوانب المختلفة. وقد كان التأكيد لفترة زمنية قريبة على أن الذكاء يعني قدرات عقلية محددة، ومعظم تعريفات الذكاء أكدت على جوانب القدرات العقلية المعرفية (عدس، 1997).

وقد اهتم علماء النفس والمربون بدراسة مفهوم الذكاء والتعمق فيه، وذلك لما تميز به من تأثيرات وانعكاسات متوقعة على الكثير من المجالات والجوانب الاجتماعية والتعليمية والتربوية، بل وحتى الإدارية منها، واهتم العامة بمفهوم الذكاء لما يتوقع أن يحققه لهم من مردود سواء على المستوى النفسي أو الاجتماعي أو العملي.

ويُعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم السيكولوجية التي يدور حولها نقاش بين علماء النفس ومستخدمي نتائج دراسات علماء النفس كالمسؤولين عن اتخاذ القرار في مختلف المجالات سواء التربوية أو النفسية أو الاجتماعية منها والإدارية، لما لذلك المفهوم من تأثير على حياة الأفراد ومعالجة المشكلات النفسية والاجتماعية والتربوية (حسين، 2003: 49-50).

فمفهوم الذكاء يتسم بتعدد تعريفاته وتنوعها نظراً لعدم وضوح المقصود منه على وجه التحديد، مما أدى إلى اختلاف وجهات نظر علماء النفس حول تعريفه تعريفاً علمياً، بل وصل الأمر إلى عدم الاتفاق على مقياس موحد للذكاء، إلا أن هذا لم يمنع علماء النفس والمستفيدين منه من الاستمرار في محاولتهم لتعريف الذكاء وبناء مقاييس للذكاء تتميز بالثبات والصدق في التنبؤ بمستوى الذكاء للأفراد (حسين، 2003: 49-50).

كما اهتم علماء النفس منذ مائة عام بوضع نظريات ومفاهيم تُفسر مفهوم الذكاء للنفس البشرية على أنه قدرة عقلية عامة (محمود، 2002: 229)، وعرف عامر الذكاء بأنه قدرة عضوية لها أساس في التكوين الجسماني، ويرجع اختلاف الأفراد فيه إلى اختلافهم في التكوين العضوي، وهذه القدرة بهذا المعنى موروثية، وهذا يدل على أن الذكاء يتأثر بالبيئة المحيطة، ويُعرف بينيه (Binet) الذكاء بأنه قدرة الفرد على الفهم والابتكار والتوجيه الهادف للسلوك والنقد الذاتي، بمعنى قدرة الفرد على فهم المشكلات والتفكير في حلها وقياس هذا الحل أو نقضه وتعديله، بينما يرى شترن (Stern) الذكاء بأنه القدرة على التصرف السليم في المواقف الجديدة، في حين يُعرف كلفن (Colvin) الذكاء بأنه القدرة على التعلم والقدرة على التحصيل، ويُعرف وكسلر (Wechsler) الذكاء بأنه القدرة الكلية للفرد على العمل الهادف والتفكير المنطقي والتفاعل الناجح مع البيئة (عامر، 2008: 18). وبالتالي ركزت وأكّدت تعريفات العلماء للذكاء على أنه عملية التعلم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (عامر، 2008: 19).

ولعلنا نجد أن اختلاف الباحثين والعلماء في تفسير مفهوم الذكاء أو القدرة على تعريفه تعريفاً موحداً بين المهتمين يعود لعدة أسباب، سواءً لشمول هذا المفهوم لدوافع واتجاهات الأفراد وهي نفسية لا شعور، وقد لا يرغب بالإفصاح عنها كأن يُحاول إخفائها أو التمويه عنها، وأيضاً لاختلاف توجيهات العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم وتعرضوا له، فكل باحث يحاول أن يتطرق لهذا المفهوم من خلال وجهة نظره ومن خلال تخصصه أو لما يخدم مصالحه سواءً الشخصية أو العلمية.

يرى فيري ساتلر (Sattler) أن غموض مفهوم الذكاء وصعوبة الدقة في تحديده يعود إلى كون الذكاء صفة وليس كينونة، بمعنى أن الذكاء لا وجود له في حد ذاته، وإنما هو نوع من الوصف ننعت به فرداً معيناً عندما يسلك طريقة معينة في وضع معين، في حين يشير ويسمان (Wesman) أن من عوامل غموض الذكاء أنه نتيجة أو حصيلة الخبرات التعليمية للفرد، حيث يبدو الذكاء نوعاً من تتابع أو تسلسل وظائف النمو والتطور لدى الأفراد، ويذكر فرنون (Vernon) أن غموض مفهوم الذكاء قد يعود إلى تعدد وكثرة المعاني المرتبطة به (عامر، 2008: 21).

ولم يغفل العلماء والباحثين رغم اختلاف توجهاتهم عن البحث عن مؤشرات كمية مقبولة لقياس الذكاء، فمعظم علماء النفس اعتبروا الذكاء مكوناً من قدرات عامة وقدرات خاصة متعددة، فنسبة الذكاء كانت وسيلتهم في تقدير كم هذه القدرات وتلخيصه بقيمة عددية واحدة للفرد تُمثل ذكائه (كما هو الحال عند تمثيل توزيع مجموعة من الدرجات بقيمة عددية واحدة تعبر عن متوسطها الحسابي)، إلا أن العلماء لم يستطيعوا الاتفاق على القدرات الأساسية التي تُمثل الخصائص التكوينية للذكاء، ولذلك ظهرت عدة توجهات وتصورات تبلورت فيما بعد إلى نظريات مختلفة نحو مفهوم الذكاء (حسين، 2003: 53).

ففي نهاية الثمانينات ظهرت نظريات حديثة في الذكاء حلت محل النظريات القديمة، وأحياناً كانت عبارة عن تطوير أو إضافات لتلك النظريات، وعبارة أخرى، نجد أن كل نظرية من تلك النظريات تم تحديثها لتناسب المفاهيم الجديدة التي تظهر بين فترة وأخرى، ولتناسب الاكتشافات التي توالفت في بداية التسعينات نحو مفهوم النفس البشرية والعلاقات الاجتماعية وإدارة الذات، ومن تلك النظريات وأهمها نظرية الذكاء المتعدد التي ظهرت على يد جاردرنر (Gardner) عام 1983 التي فتحت المجال لنظريات أخرى مثل نظرية الذكاء العاطفي والتي كانت تُمثل جهد كلاً من بار-أون (Bar-On) عام 1988، وجهود العالمان ماير وسالوفي (Salovey & Mayer, 1990).

ثم بعد ذلك تناولها جولمان (Goleman) عام 1995، وأظهر تلك النظرية للعالم بشكل جيد، ومن ثم توالفت اهتمامات الباحثين بهذه النظرية الجديدة (محمود وآخرون، 2004: 57).

## 2. مفهوم العاطفة:

هي أحداث داخلية تنسق العديد من الأنظمة السيكلوجية الفرعية والتي تشمل الاستجابات السيكلوجية والتفكير والوعي الإدراكي، وتتشأ العاطفة من العلاقات المتغيرة للفرد، فعندما تتغير علاقة الفرد بذاكرته وبعائلته وبالمتغيرات الإنسانية من حوله تتغير عاطفته. والعاطفة هي شعور وجداني، يدفع الإنسان إلى الميل نحو شيء ما، قد يكون شخصاً أو جماعة، وقد يكون مادياً أو نفسياً، ولهذا يُقال عَطَفَ إليه أي مال إليه (العيبي، 2003: 45).

ولأنَّ العاطفة نزعة مكتسبة تكونت بالتدرج، فهي إذن تتأثر بالوسط العائلي والاجتماعي، وكل ما يُحيط بالفرد ويرتبط به.

أمَّا طريقة التفكير فلها دور هام في نمو وتقوية العاطفة، فالإنسان الناضج يستطيع بفكره السوي، أن يُقوى عواطفه الإيجابية، ويتخلص من عواطفه السلبية.

وتأتي كلمة عاطفة "Sentiment" في اللغة الإنجليزية بمعنى شعور عقلي، هو محصلة ما يُفكر فيه الإنسان ويشعر به بخصوص موضوع معين.

إلَّا أنَّ العاطفة لا تعني الشعور فقط، إنَّما العاطفة حالة شعورية يصحبها نشاط متواصل، فالأم تشعر بحُب شديد نحو أولادها، وهذا الحُب الفريد هو الذي يدفعها إلى مداومة العمل من أجلهم، ولهذا لا يمكن أن نفصل العاطفة عن العطاء الذي يُحدد مستوى العاطفة.

وتُعدّ "النفس" هي مركز العاطفة وكل الغرائز البشرية، فالإنسان يتكون من: نفس وروح وجسد، فالجسد معروف، والروح تختص بعلاقة الإنسان الروحانية بالله، أمَّا النفس فهي عنصر الغرائز، فأنا أُحب بنفسي وأكره أيضاً بنفسي.

ولو تعمقنا في دراسة النفس البشرية، لوجدنا أنَّها تتكون من ثلاثة مراكز ألا وهي:

- مركز العقل: وهو المسئول عن التفكير والتحليل والاستنتاج.
- مركز الإرادة: وهو المسئول عن اتخاذ القرارات والاختيارات.
- مركز العاطفة: وهو المسئول عن المشاعر والانفعالات والرغبات.
- وهذه المكونات الثلاثة لها شقين: شق إيجابي وآخر سلبي، ويبدو هذا واضحاً عندما يتَّجه الإنسان بعاطفته، نحو أشياء مُدمرة تقوده إلى الهلاك (العيبي، 2003: 46-47).



### 3. العقل والعاطفة:

إن العلاقة بين العقل (الفكر) والعاطفة ملتبس عند الكثير من الناس إلى حد كبير، فهم يعتقدون أن التفكير الجيد لا يستقيم إلاً بغياب العاطفة، فالعقل والعاطفة يقومان في تناغم دقيق بقيادة حياتنا، والعاطفة تغذي وتزود عمليات التحصيل بالمعلومات، بينما يعمل العقل على تنقية مدخلات العاطفة وأحياناً يعترض عليها. إن المشاعر ضرورية للتفكير، والتفكير مهم للمشاعر، لكن إذا تجاوزت المشاعر ذروة التوازن يسود الموقف العاطفة، ليس المطلوب هنا تحيية العاطفة جانباً، بقدر محاولة إيجاد أو خلق التوازن بين التفكير العقلاني والعاطفة، إن العاطفة ترشدنا في مواجهة المآزق والمهام الجسمية مثل مواجهة الأخطار وخسارة أو فقدان شخص عزيز، والعمل بمثابة لتحقيق هدف ما على الرغم من الإحباط (العيتي، 2003: 55-56).

### 4. الذكاء العاطفي:

إن وعي الفرد بمشاعره في وقت حدوثها قد تبدو في الوهلة الأولى واضحة وجلية له، ولكن بعد مرور فترة من الوقت على تلك اللحظة وعلى ذلك الحدث، وبالتفكير والتأمل نحو الأشياء والأشخاص وتلك الانفعالات التي مرت بنا، نجد ونذكر أننا لم ننتبه لتلك المشاعر بصورة إيجابية أو بصورة تُمكننا من حُسن استغلال الموقف لصالحنا.

فالوعي بالذات هو الوعي بمشاعرنا وانفعالاتنا وعواطفنا تجاه الآخرين والمواقف التي تمر بنا بين حينٍ وآخر، وتختلف من فردٍ لآخر، ومن موقفٍ لآخر، وأحياناً يمر الوعي بالذات بدون أن يكون هناك استجابة للحدث أو الموقف، ولا يصدر عنه تقييم أو حكم أو قرار، وأحياناً يتضمن استجابة وتقييم أو حكم للموقف الذي يمر به الفرد، كالوعي بشعور غير مرغوب فيه يُصاحبه الرغبة في التخلص من هذا الشعور، فتكون الاستجابة بطلب التخلص من هذا الشعور والبُعد عن مسبباته، ولقد وُجد أن الأفراد يمرون أو ينقسمون إلى ثلاث نماذج بالنسبة للوعي بالذات، وهي كالتالي:

- الفرد الواعي بالذات: فالفرد يكون لديه وعي بحالته المزاجية كما تحدث، وهؤلاء لديهم ثراء فيما يختص بحياتهم العاطفية، ووضوح رؤية بالنسبة لانفعالاتهم يمكن أن يكون الأساس لسماة شخصية أخرى، وهم على يقين بحدودهم ويتمتعون بصحة نفسية جيدة، ولديهم رؤية إيجابية للحياة، حينما يصابون بحالة مرضية سلبية، فإنهم لا يتوقفون عندها، بل يكونون قادرين على الخروج منها بسرعة وقادرين على معالجة مشاعرهم وعواطفهم بشكلٍ جيد.

- الفرد المنجرف: وهذا تطغى عليه عواطفه وانفعالاته وتبتلعه، وهو عاجز عن تفاديها، وتمتلكه حالات مزاجية قد تكون سلبية أو إيجابية، وليس لديه وعي بمشاعره، فهو مستغرق في مشاعره أكثر من أن يكون مدركاً لها، وقد لا يبذل جهداً أو محاولات للخروج من المزاج السيء، فليس لديه تحكم في حياته العاطفية ومشاعره.
- الفرد المتقبل: وهنا يكون لدى الفرد رؤية واضحة عن مشاعره، ويتقبل هذه المشاعر بشكل جيد، وينقسم هؤلاء إلى صنفين: ذوي المزاج المعتدل وبالتالي ليس لديهم دافع لتغييره، وآخرون على الرغم من وضوح رؤيتهم عن حالتهم المزاجية؛ إلا أنهم معرضون للمزاج السيء، ولكنهم يتقبلونه ولا يقومون بأي شيء لتغييره على الرغم من انزعاجهم (حسين، 2007: 38-39).

إن مفهوم الذكاء العاطفي يُعتبر حديثاً نسبياً مقارنةً بأنواع الذكاء الأخرى المعروفة منذ فترة طويلة (الذكاء اللغوي، الذكاء المنطقي الرياضي، الذكاء المكاني، الذكاء الجسدي أو الحركي، الذكاء الموسيقي، الذكاء الاجتماعي، الذكاء الشخصي، ذكاء الطبيعة) والتي تم تحييصها وتدقيقها من قبل الباحثين والمهتمين، ولقد جاء هذا المفهوم كمكمل للنظرة التقليدية للذكاء من خلال تركيز هذا المفهوم على الخصائص العاطفية والشخصية والاجتماعية للسلوك الذكي للفرد (Dawdax & Hart, 2000: 797).

## 5. التطور التاريخي:

لا يُعدّ الذكاء العاطفي مفهوماً جديداً من مفاهيم علم النفس العام، فقد كتب ثورندايك (Thorndike) عن موضوع الذكاء الاجتماعي (Social Intelligence) في أواخر حقبة الثلاثينات من القرن الماضي (Thorndike & Stein, 1937). وفي بواكير الثمانينات من القرن الماضي بدأ غاردنر (Gardener) في الكتابة عن "الذكاء المركّب" وذكر أن الذكاء الشخصي الداخلي (Intra personal Intelligence) والذكاء البين شخصي (Interpersonal Intelligence) مهمان كنمطين من أنماط مقاييس الذكاء التقليدية والتي تُسمى ركائز الذكاء العام، وقام بار-أون (Bar-On) بتطوير ركائز الذكاء العاطفي كمقياس القدرات اللامعرفية التي يبدو أنها ذات أهمية وحساسية بالغة التكيف الإيجابي (Douglas, 2004).

ونشر ماير وسالوفي (Salovey & Mayer, 1990) دراسة استخدموا فيها مصطلح الذكاء العاطفي لأول مرة (Salovey, Bedall, Detweiller & Mayer, 1990)، ومن خلال تتبع مفهوم الذكاء وعلاقته بالعاطفة، نستطيع أن نستنتج أن الباحثين ربطوا الذكاء بالعاطفة باعتبارهما مفهومين متكاملين وليس متضادين، فخلال الفترة (1920-1930) أشار ثورنديك على أن الذكاء الاجتماعي والذي يعني القدرة على فهم الآخرين والسلوك الحكيم في العلاقات الإنسانية يُعد مظهراً من مظاهر الذكاء ونشر هذه الفكرة في مجلة (Harper's Magazine) ولقد فسّر السيكولوجيين خلال تلك الفترة الذكاء بأنه القدرة على جعل الآخرين يتصرفون كما تريدهم.

وفي عام 1940، صدر كتاب عن الذكاء ومقاييسه، وصور مفهوم الذكاء الاجتماعي بهذا الكتاب بأنه لا فائدة منه.

وفي عام 1983، كتب جاردنر عن الذكاءات المتعددة، وافترض وجود سبعة أنماط أو أنواع مختلفة للذكاء.

وفي عام 1985، تناول سترنبرج في كتابه (ما بعد الذكاء) مفهوم الذكاء الاجتماعي، فذكر انه مستقل عن القدرات الأكاديمية، وأنه مفتاح أساسي للأداء الناجح في الحياة، وفي نفس العام 1985، أكد جاردنر في كتابه عن الذكاءات المتعددة أن فهم الإنسان لنفسه وللآخرين وقدرته على استخدام وتوظيف هذا الفهم، يُعدّ أحد نماذج الذكاء الشخصي والذكاء في العلاقات بالآخرين، وكلاهما مهارات ذات قيمة في الحياة، وكان لبار-أون مساهمته الكبيرة حين أطلق مصطلح الذكاء العاطفي، واقترح عامل المشاعر، وقام كذلك بتصميم اختبار لقياس الذكاء العاطفي.

وكانت النقلة الكبيرة لمفهوم الذكاء العاطفي وظهوره بشكل جلي للباحثين والعامّة على حدٍ سواء في عام 1990 حينما قدم ماير وسالوفي نموذجهما للذكاء العاطفي في كتاب (الخيال، المعرفة، الشخصية) والذي سلّط الضوء على هذا المفهوم ووضّح كثير من خفاياه والغموض الذي اعتراه.

وفي عام 1995، أصدر جولمان كتابه (الذكاء العاطفي لماذا يعني أكثر مما تعني نسبة الذكاء)، وفي نفس العام قام جاك بلوك الباحث في جامعة كاليفورنيا بدراسة بعض المتغيرات الشخصية المرتبطة بالذكاء بشكل مستقل عن الذكاء العاطفي، وعلاقتها بالذكاء العاطفي بشكل مستقل عن الذكاء، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ذوي الذكاء المرتفع مستقلاً عن الذكاء العاطفي كانوا أكثر تميزاً في الجوانب العقلية، وأقل تميزاً في الجوانب الشخصية، أمّا المتميزون في الذكاء العاطفي مستقلاً عن الذكاء، فكانوا أكثر تميزاً في الجوانب الاجتماعية، ولديهم اتجاهات إيجابية نحو أنفسهم ونحو الآخرين (السمادوني، 2007: 35-36).

## 6. تعريف الذكاء العاطفي:

استخدم ماير وسالوفي عام 1990 مفهوم الذكاء العاطفي لوصف الخصائص العاطفية للأفراد لتحقيق النجاح (وكانت هذه الخصائص العاطفية تشمل: التقمص العاطفي، وضبط النزاعات أو المزاج، وتحقيق محبة الآخرين، والمثابرة والتعاطف، والتعبير عن الأحاسيس، والاستقلالية، والقابلية للتكيف، وحل المشاكل بين الأشخاص، والمودة والاحترام)، وكان ذلك أول استخدام لهذا المفهوم الذي بدأ ينتشر تباعاً بعد ذلك بين أوساط المهتمين، ولقد عرّف ماير وسالوفي الذكاء العاطفي بأنه: يُمثّل مجموعة من عناصر الذكاء الاجتماعي تتضمن القدرة على قيام الفرد بالتحكم في عواطفه وأحاسيسه هو والآخرين والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكيره وأعماله وتصرفاته (شاببيرو، 2007: 6-12).

وعرّفه ماير وسالوفي أيضاً بأنه: قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم، وأن يُميّز الفرد بينهم وأن يستخدم هذه المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته (Salovey & Mayer, 1990:189).

وحيث بدأ الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي والمضمون المتعلق به في بداية نشأته، تم توجيهه نحو تنشئة وتربية الأطفال وتعليمهم كمفهوم مقصور على ذلك المجال، ولكنه بدأ بعد ذلك يمتد إلى أماكن العمل والعلاقات البشرية لما وُجد له من تأثير على العاملين والأفراد في بيئات العمل المختلفة، حيث يُسهم بفهم المشكلات بصورة أعمق، وفهم العلاقات الاجتماعية الناشئة بسبب العمل وكيفية إدارتها وتحسينها بصورة أفضل (شاببيرو، 2007: 7).

أمّا جولمان فعرّف الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من المهارات العاطفية التي يتمتع بها الفرد، واللازمة للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة (Goleman, 1995: 271).

وعرّف بار-أون الذكاء العاطفي بأنه تنظيم مكون من المهارات والكفاءات الشخصية والعاطفية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد للتعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغوط (Bar-On, 1997: 14).

وفي مرحلة أخرى؛ عرّف ماير وسالوفي الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك الانفعالات بدقة، وتقييمها والتعبير عنها وكذلك القدرة على توليدها والوصول إليها عندما تسير عملية التفكير والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية، والقدرة على تنظيم الانفعالات بما يُعزّز النمو العاطفي والعقلي للفرد (Mayer & Salovey, 1997: 3-31).

وعرّف إبراهيم الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من المهارات التي تُعزى إليها الدقة في تقدير وتصحيح مشاعر الذات واكتشاف الملامح العاطفية للآخرين، واستخدامها لأجل الدافعية والإنجاز في حياة الفرد (Abraham, 2000: 169).

وعرّف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على:

- فهم مشاعرك ومشاعر الآخرين.
- القدرة على التعامل مع الآخرين.
- القدرة على تكوين العلاقات.
- القدرة على التعبير عن العواطف المختلفة.
- القدرة على الانضباط الذاتي والسيطرة على العواطف.
- الاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات.
- المثابرة والعمل الجاد (www.khayma.com).

في حين عرّف جاردرنر الذكاء العاطفي على النحو التالي:

- القدرة على حث النفس على الاستمرار في مواجهة الإحتياجات والتحكم في النزوات وتأصيل الإحساس بإشباع النفس وإرضائها.
- القدرة على تنظيم الحالة النفسية مع الأمل والأحزان.
- القدرة على التعاطف والشعور بالأمل (عبد الهادي، 2006: 11).

وعرّف سالوفي الذكاء العاطفي بخمس قدرات، وهي:

- أن يعرف الشخص عواطفه ومشاعره.
- أن يتدبر الفرد أمر هذه المشاعر أو العواطف.
- أن يدفع الفرد نفسه بنفسه وتكون الدافعية ذاتيه.
- أن يتعرف الفرد على مشاعر الآخرين.
- أن يدير الفرد علاقاته مع الآخرين (أبو رياش وآخرون، 2006: 237).

وعرّف فورنهام (Furnham) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك وفهم وتناول العواطف والانفعالات وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يُؤثّر في مشاعر الآخرين (Furnham, 2006: 819).

في حين ميّز جورج الذكاء العاطفي من خلال التفكير، وعرّف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك المشاعر من خلال التفكير وفهم المعرفة الإنفعالية والعاطفية وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يُؤثّر في مشاعر الآخرين (George, 2000: 1033-1047).

ولقد عرّف أبو العلا الذكاء العاطفي بأنه قدرة الفرد على الانتباه والإدراك والوعي الجيد للمشاعر والانفعالات الذاتية والقدرة على التحكم في مشاعره وانفعالاته السلبية وتحويلها إلى مشاعر إيجابية وتنظيمها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه، والقدرة على إدراك مشاعر الآخرين وانفعالاتهم وفهمها، والتأثير الإيجابي في الآخرين وتطوير مشاعرهم وانفعالاتهم للدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية إيجابية تساعدهم على الرقي العقلي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة (أبو العلا، 2004: 275).

وعرّف علي عبد الرحيم صالح الذكاء العاطفي بأنه "مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والعاطفية التي تُمكن الشخص من تفهم مشاعر وانفعالات الآخرين، ومن ثم يكون أكثر قدرة على ترشيد حياته النفسية والاجتماعية انطلاقاً من هذه المهارات" (<http://www.bmhh.med.sa>).

## 7. أهمية الذكاء العاطفي:

(1) يُعتبر الذكاء العاطفي مفهوم عصري حديث، ولكن وُجد له تأثير واضح على مجرى سير حياة الإنسان، وتأثير مهم في طريقة تفكيره وعلاقاته وانفعالاته، فهناك قاسم مشترك بين العواطف والتفكير وبين العقل والقلب، وهناك تعاون فيما بينها لإتاحة الفرصة للإنسان لاتخاذ القرارات الصحيحة والتفكير بشكل سليم، فالشخص الذي يعاني من اضطراب عاطفي أو عدم اتزان عاطفي لا يستطيع السيطرة على عواطفه أو التحكم بانفعالاته حتى وإن كان على مستوى عالٍ من الذكاء (أبو رياش وآخرون، 2006: 280-281).

(2) ومن ثم تبدو أهمية الذكاء العاطفي خصوصاً ونحن في بداية الألفية الثالثة حيث نجد المجتمع يُواجه العديد من المشكلات المتعلقة بالمجال السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي، والأزمة المالية العالمية خير مثال لذلك وما أفرزته من تأثير قوي على كثير من الشركات، وبالتالي التأثير على الموظفين والعاملين وما صاحب ذلك من حالات قلق واضطرابات بل وصلت إلى حد الانتحار. وليس هناك ثمة شك في أن الحلول لمعظم هذه المشكلات التي تسبب الضيق و القلق للمجتمع هو أن يمتلك الفرد ليس فقط القدرات الفكرية المطورة بطريقة جيدة، بل عليه أيضاً أن يمتلك مهارات اجتماعية وعاطفية تتكامل مع المهارات الفكرية لحل هذه المشكلات الراهنة والخروج من الأزمات التي يمر بها الأفراد بين حين وآخر.

ومن هنا يتضح أهمية هذه المهارات لدى الأفراد والقدرة على إدارتها والتعامل معها والانسجام بينهم بفاعلية وقد ساهم كل هذا في الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي لتأثيره القوي على ذلك (Pfeiffer & Steven, 2001:138-142).

(3) إن البحث العلمي بدأ بالإهتمام بالعواطف والانفعالات للإنسان وطور الأساليب والطرق لفهم ودراسة هذه العواطف والانفعالات التي كانت مصدر غموض فيما مضى، وتعتبر العواطف جانباً أساسياً من جوانب السلوك الإنساني، وهي ذات صلة وتأثير كبير على حياة الإنسان وشخصيته وتختلف باختلاف شخصية الفرد وسلوكه والبيئة التي يعيش فيها، فمن الناس من لديه نضج عاطفي وانفعالي وله القدرة على التكيف مع أفراد المجتمع، ومنهم من ليس لديه نضج وهو غالباً ما يعاني من مشكلات التكيف والتوافق وإدارة العلاقات مع المجتمع، ومنهم من لديه القدرة على التعامل مع العواطف والانفعالات الإيجابية والسلبية منها، ولديه القدرة على التحكم بها وإدارتها لتكون حافز ودافع له ويكون هو متخذ القرار والمتصرف الأول، ومنهم من تحطمه العواطف السلبية وتُنفذ به يميناً ويساراً وتتحكم بقراراته وتصرفاته، فالذكاء العاطفي هو المفتاح الجديد للنجاح، ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الكثير من الموظفين ذوي المؤهلات الواعدة فشلوا في تحقيق النجاح، وكان من أسباب فشلهم تدني معدل الذكاء العاطفي لديهم، وعدم قدرتهم على التواصل وبناء علاقات مع الآخرين، فالفشل غالباً ما ينشأ عن أسباب عاطفية أكثر من أسباب فنية ومهنية (خوالدة، 2004: 26-27).

(4) وهذا يُوضِّح لنا أهمية التعامل مع الذكاء العاطفي وفهمه الفهم الصحيح ليكون خير معين للإنسان في مواجهة المشكلات والتعامل مع ضغوط الحياة وإدارة عواطفه وانفعالاته لتكون دافعاً له وليس محطماً له، وبناء العلاقات المثمرة وإدارة عواطفه وعلاقاته بشكل صحيح نحو النجاح.

(5) إن القدرة على السيطرة على العواطف والانفعالات هي أساس الإرادة وأساس الشخصية الناجحة، وإدارة العواطف هي تحدٍ وحاجة ملحة بنفس الوقت، فهناك أشخاص يتمتعون بمستوى ذكاء مرتفع ولكن لا يستطيعون تسيير حياتهم العاطفية بشكل جيد، فقد يفشل الشخص اللامع الذكي مثلاً في حياته نتيجة عدم سيطرته على انفعالاته ودوافعه الجامحة (خوالدة، 2004: 44) فالعواطف هي التي تقود التفكير والقيم و الخوف والبقاء، والقدرة على إدارتها بشكل صحيح يعني الخروج من الأزمات والمشكلات وإدارتها بشكل سلبي يعني الانغماس في الأزمات والمشكلات وبالتالي التأثير بشكل سلبي على قراراته.



6) والأفراد الذين يدركون مشاعرهم وعواطفهم بصورة دقيقة يتعاملون مع الموضوعات الإنفعالية بصورة أفضل، ومن ثم يتمتعون أكثر بحياتهم قياساً بأولئك الذين يدركون مشاعرهم وعواطفهم بصورة أقل دقة، وللذكاء العاطفي تأثير على قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة به والتعامل مع ضغوطها، وهذا ما أشار إليه (بار-أون) و(جولمان) من أهمية الذكاء العاطفي في النجاح بالحياة والسعادة (الخضر وآخرون، 2007: 18).

7) وتشير الدراسات في مجال الذكاء العاطفي إلى أنه يرتبط إيجابياً بمجموعة من المتغيرات المرغوبة شخصياً واجتماعياً، فالذكاء العاطفي يرتبط إيجابياً بالرضا عن الحياة (Palmer, et al: 2002)، ويرتبط بجودة العلاقات الاجتماعية للفرد وحجمها (Austin, et al: 2005)، ومرتبطة بالعلاقات الإيجابية مع الأصدقاء (Brackett, et al: 2004)، والأفراد الأكثر ذكاءً عاطفياً أكثر قدرة على التكيف الاجتماعي والمخالطة الاجتماعية (Sjoberg & Engel berg , 2005) وهم أفضل في جانب الصحة النفسية والبدنية، وأكثر اهتماماً بمظهرهم الخارجي (Brackett, et al: 2004) وأكثر استعداداً لطلب المساعدة المهنية وغير المهنية للمشكلات الشخصية العاطفية (Ciarrochi & Deane , 2001)، وهم أكثر تفوقاً من الناحية الأكاديمية (Parker, et al: 2004). (الخضر وآخرون، 2007: 17).

8) ووجد أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع أكثر نجاحاً في حياتهم المهنية (Dulewicz & Higgs, 2004؛ Vakola, et al. 2004) وأعلى أداءً وظيفياً وشعوراً بضغط العمل

(Slaski, 2001؛ Fletcher, 2001؛ Kaipainen & Cartwright, 2002)

ولديهم مهارات قيادية أعلى (Higgs & Rowland, 2002)، ولديهم مقدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والمنزل (Sjoberg, 2001)، وتيسير عمليات التغيير التنظيمي بشكل أفضل (Vakola, et al: 2004)، ويزيد من أداء فرق العمل (Jordan, et al: 2002)، ويحسن الأداء الإداري

(Slaski & Cartwright: 2002) (الخضر وآخرون، 2007: 17).

9) والذكاء العاطفي هو قاعدة وأساس نمو الكفاءة العاطفية، والتي أساسها الأفراد الأكثر ذكاء عاطفي أو لديهم قدرة أكبر على تنمية مهارات كفايتهم العاطفية. وقد توصلت الدراسات إلى أن الذكاء العاطفي يؤثر إيجاباً في كفاءة المؤسسات والمنظمات من خلال ما يلي:

- الذكاء العاطفي يخلق نمطاً مستقراً من العلاقات العامة الإيجابية بين الأفراد والموظفين.
- يؤثر ذلك النمط من العلاقات العامة على نمو متميز باستقراره ومنهجيته المؤسسية وفاعلية إدارته.
- الذكاء العاطفي لدى المجموعات والمنظمات يؤثر على الذكاء العاطفي لدى الموظفين و الأفراد حيث المواقف الهائنة "السعيدة" والتغذية الراجعة توفر دوافع ايجابية وأماناً لدى الموظفين والأفراد مما يوفر وجوداً لمزيد من النمو والتطور.
- يؤثر الذكاء العاطفي للمجموعات و للأفراد في تحسين الإنتاج، لما في ذلك من قدرة على البعد عن الاضطرابات وضغوط العمل.
- أظهرت الدراسات في هذا المجال أن الذكاء العاطفي له علاقة بتحصيل الأطفال وتعليمهم وتحسين سلوكهم.
- كما أشارت الدراسات إلى أن ضعف مستوى الذكاء العاطفي لدى المعلمين والأهالي يجعل انفعالات وعواطف الأطفال حادة وسلوكياتهم عدوانية ويكونون أكثر تعرضاً للإحباط والاكتئاب.
- إن إهمال التعامل الذكي عاطفياً من الأطفال يجعلهم يلجئون إلى التلفزيون والفيديو بما فيها من خبرات عاطفية مصطنعة وسطحية تؤدي إلى فقدان الأطفال للكثير من سبل النمو العاطفي الطبيعي.
- تشير نتائج الدراسات النفسية التربوية والاجتماعية إلى أن أثر ذكاء العاطفة على النجاح في الحياة أعلى من أثر الذكاء العام.

• أهمية وجود برامج خاصة لتغيير جانب خاص من السلوك, وأخرى لإحداث تغيير جذري في شخصية المتدرب ومن ذلك ما سمي بعلم الذات, وهذه البرامج تشجع الأطفال على التعرف على مشاعرهم واحتياجاتهم والحديث عنها وتدريبهم على تحديد أولوياتهم وأهدافهم والتعلم من الخبرات السابقة. وبذلك فإن علم الحياة يعمل على تطوير الشخصية بوجه عام ومن هذه البرامج برنامج حل النزاعات إبداعياً، ويركز على تدريب الأفراد على تحديد بدائل لحل النزاع واحترام الخفيات الثقافية والاجتماعية للآخرين وبالتالي إلغاء التعصب ومقاومته (<http://www.addustour.com>).

(10) وأخيراً يجب أن نشير إلى أن للذكاء العاطفي صلات كثيرة ومتشعبة بواقع تعاملنا مع الحياة وطريقة إدارتنا لأنفسنا وعلاقاتنا مع الآخرين. فالذكاء العاطفي يتعلق بالتنظيم الشخصي في الإدارة والمهارات التي تدفع الفرد للتفوق في مركز العمل وفي الحياة بشكل عام, وهو يشمل حذساً وبديهة وميزات وحماس وطموح يتميز به المدير, ومهارات في إدارة العلاقات مع الموظفين وتكوين الصلات والعلاقات (نصيف, 2006: 11).

### 8. تطبيقات الذكاء العاطفي:

يرى ماير وآخرون أن الذكاء العاطفي قد يكون متنبئاً لنتائج هامة سواء أكان ذلك في المدرسة أم المنزل أم مكان العمل، إلا أنه ليس بديلاً عن القدرة المعرفية أو مهارات العمل. وقد أشارت البحوث إلى توافق الذكاء العاطفي مع سلسلة من النتائج الإيجابية في مجالات عديدة.

#### • الذكاء العاطفي والسلوك:

يرتبط الذكاء العاطفي بعدد من السلوكيات المقبولة والمتوافقة، حيث أشارت دراسة كل من (Thrinidad & Johnson, 1999; Mayer et al, 2001, Vorbach, 2002) إلى دور الذكاء العاطفي في التخفيف من المشكلات السلوكية والعنف بين الطلبة. وقد خلصت تلك الدراسة إلى أن الطلاب ذوي الذكاء العاطفي المرتفع كانوا أقل تدخيناً للسجائر أو تناولاً للكحول، كما أنهم كانوا أقل عدوانية مع أقرانهم، وأكثر قبولاً اجتماعياً من قبل مدرسيهم مقارنة بالطلبة ذوي الذكاء العاطفي المنخفض.

كما أشارت تلك الدراسات إلى أن الطلبة ذوي الذكاء العاطفي المرتفع كانوا أكثر تعاطفاً مع الآخرين وتفاعلاً معهم، وأكثر رضاً عن حياتهم مقارنة بالطلبة ذوي الذكاء العاطفي المنخفض.

وقد ارتبط الذكاء العاطفي المرتفع بالكفاءة والملائمة الاجتماعية لهؤلاء الطلبة، كما ارتبط الذكاء العاطفي بشكل إيجابي مع أنماط السلوك المقبولة اجتماعياً، وخصائص الصداقة (Lopes & Salovey, 2001).

#### • الذكاء العاطفي والإنجاز الأكاديمي:

يشير علماء النفس إلى أن الذكاء العام يتنبأ ببعض جوانب النجاح الأكاديمي والمهني، إذ يفسر ما بين 10% و20% من هذا النجاح وتبقى نسبة 80% إلى 90% من التفسير لعوامل أخرى (Mayer & Salovey, 1997).

كما يشير لويس وسالوفي (Lopes & Salovey, 2001) إلى أنه بالرغم من عدم وجود أدلة قوية تتصل بالذكاء العاطفي والإنجاز الأكاديمي، إلا أن القدرات الإنفعالية قد تكون هامة للإنجاز الأكاديمي، فعلى سبيل المثال قد يكون إدراك الانفعالات هاماً للتعبير الفني والكتابة، وقد تساعد القدرة على استخدام الانفعالات لتيسير عملية التفكير لدى الطلبة على تحديد النشاطات التي يُركزون عليها بالاعتماد على ما يشعرون به، كما أن الحالات المزاجية تُعزز من التفكير التباعدي والتخيل والتي قد تُساعد بدورها في الإبداع لدى الطلبة، وقد تُساعد القدرة على إدارة الانفعالات لدى الطلبة على معالجة المواقف المثيرة للقلق كالاختبارات أو بدء مشاريع مبدعة (Lopes & Salovey, 1997).

وفي دراسة قام باركارد (Barchard, 2000) لمعرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والإنجاز الأكاديمي أشارت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي قد تنبأ بدرجات طلاب الجامعة في نهاية السنة، إلا أنه كان العامل الثاني بعد القدرات المعرفية في التنبؤ بالنجاح، كما اشتركت سمات الشخصية في التنبؤ بهذا النجاح (Salovey, et al, 2001<sup>(b)</sup>).

## • الذكاء العاطفي في مجال العمل:

يرى ماير وآخرون أن الذكاء العاطفي قد يؤدي بعض الأدوار الهامة في القيادة والتطور المهني وفي الحياة العملية، فهو أحد العناصر الهامة للتنبؤ في مكان العمل، إلا أن الذكاء العاطفي ليس بديلاً عن القدرة والمعرفة أو مهارات العمل (Mayer, et al, 2003).

ويشير كارسو (Caruso, 1999) إلى استخدامات الذكاء العاطفي في مكان العمل:

1. **التطور المهني:** يؤدي الذكاء العاطفي دوراً هاماً في مجالات عديدة من حياتنا، إلا أنه ليس حاسماً للنجاح في كل المهن والأعمال، فبعض الأعمال لا تتطلب ذكاءً عاطفياً عالياً، في حين هناك أعمال تتطلب الكثير من الذكاء العاطفي كالأعمال التي تتطلب التعاطف والاتصال بالناس وفهم الآخرين، وتتضمن العمل ضمن فريق، فإذا كان الفرد لا يملك مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي، فإن تلك الأعمال صعبة، وأقل رضاً لهذا الفرد.
2. **تطوير الإدارة:** إن الذكاء العاطفي هو مجموعة من القدرات التي قد تُساعد المديرين بطرق عديدة على أن يكونوا أكثر مرونة في التخطيط وتحفيز الذات والآخرين، واتخاذ قرارات هامة.

فالسلك الذكي عاطفياً يُساعد المديرين في التخطيط بشكل أفضل من خلال عدة طرق منها تغيير الخطط لتلبي حاجاتهم الحالية، والتكيف مع المواقف واللجوء إلى الخطط المتعاقبة وتغييرها عند الفشل. والمديرون الأذكياء عاطفياً لديهم القدرة على فهم انفعالاتهم وانفعالات الآخرين كي تساعدهم 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.

وقد تناولت بعض الدراسات دور الذكاء العاطفي في مكان العمل (Collins, 2001; Maccalupo, 2002)، وخلصت تلك الدراسات إلى أن الذكاء العاطفي ربما لا يؤدي دوراً هاماً في النجاح لدى المديرين، وقد تكون هناك متغيرات تُساهم في هذا النجاح أيضاً.

3. **فعالية الفريق:** تُعدّ مهارات الذكاء العاطفي أحد الأسس للعمل بفعالية وكفاءة مع الآخرين، إذ يُساعد الذكاء العاطفي في التفكير بشكلٍ مبدعٍ من خلال رؤية المشكلات من رؤى عديدة، وامتلاك العديد من الأفكار المبدعة والجديدة وتوليد أفكار وحلول جديدة للمشكلات. بالإضافة إلى أن الذكاء العاطفي يُساعد الأفراد على العمل مع الآخرين من خلال التأثير بالناس، أو بناءً على الاتفاق، والثقة بالآخرين والتعاطف.

وقد أشارت دراسة رايس (Rice) إلى العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية الفريق، حيث يُساعد الذكاء العاطفي قادة الفريق، وفريق العمل في أن يكونوا أفضل في إرضاء العملاء، إلا أنه ليس ضرورياً أن يزيد الكفاءة التي يؤدون بها هذه السلوكيات (Caruso, 2001).

#### • الذكاء العاطفي والصحة الجسمية:

يرى سالوفي وآخرون (Saloveu et al, 2000) أن هناك علاقة بين الحالات الإنفعالية والصحة الجسمية، وأن هذه العلاقة من شأنها أن تُحسن من إدراكنا للحالة الصحية والمعتقدات والسعادة الذاتية تجاه مشاعرنا، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً مباشراً للعاطفة الموجبة على فسيولوجيا الجسم، وخاصة في رفع كفاءة جهاز المناعة للتغلب على بعض الأمراض، وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن الاستقرار الفسيولوجي مرتبط بالمشاعر الإيجابية (عجاج، 2002).

وقد أشار سالوفي (Salovey, 2001) إلى المشكلات الصحية الناتجة عن التعبير الإنفعالي الشديد والقمع الإنفعالي، حيث ذكر أن الميل للاستجابة إلى المواقف الاجتماعية بعداء يرتبط بمرض في الشريان التاجي للقلب، إذ يرتبط التصاعد الإنفعالي الذي يحدث غالباً لأشخاص يتصفون بعداوة لاذعة بمركبات عضوية ذهنية تتحول إلى مجرى الدم، وتؤدي إلى زيادة كلسترول الدم، وتتجه الأوعية الدموية المغذية لعضلة القلب للانقباض، بينما تزيد سرعة ضربات القلب، مما يُجهد المنظومة الناتجة، وقد يؤدي إلى سد الشرايين المغذية لعضلة القلب وإلى نوبة قلبية.

لذلك، فإن التنظيم الملائم للانفعالات هو متبئ هام للصحة الجيدة. ويمكن للأفراد أن يتعلموا تنظيم انفعالهم من خلال استراتيجيات ضبط المزاج أو الإفصاح الإنفعالي عن الصدمات التي قد تُحسن من صحتهم البدنية والعقلية اللاحقة (Salovey, 2001<sup>(a)</sup>).

## • الذكاء العاطفي وأساليب المواجهة:

يرى سالوفي وآخرون (Salovey et al, 2000) أن أساليب المواجهة للصدمات النفسية تعتمد على عملية متكاملة للعديد من الكفاءات الإنفعالية، في حين أن أشكال القصور في الكفاءات الإنفعالية الأساسية مثل العجز في إدراك الانفعال والتعبير عنه يتعارض مع نمو مهارات المواجهة وتنفيذها مثل تنظيم الانفعال.

إن الأفراد الأذكياء عاطفياً، لديهم القدرة على تحديد الكيفية التي يشعرون بها، ويفهمون مضامين هذه المشاعر ويُنظمون بفعالية خبراتهم الإنفعالية، وبالتالي سيتكيفون على نحو أكثر نجاحاً مع الخبرات السلبية مقارنة بالأفراد ذوي الذكاء العاطفي المنخفض. إن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المنخفض وغير القادرين على إدراك حالاتهم الإنفعالية وتقييمها بدقة قد يفشلون في التعرف إلى أصل مشكلاتهم. وبالتالي فإن عملية المواجهة ستتوقف وتعيق البوح الإنفعالي الفعال.

ويجب على الأفراد الأذكياء عاطفياً أن يكونوا قادرين على التعرف على أساليب المواجهة الفعّالة وممارستها. وعلى سبيل المثال: يرى هوكسيما وآخرون (Hoeksema et al, 1993) أن أكثر الطرق الفعّالة للتحرك من دائرة المواجهة التأملية هو الإلهاء، فعندما يستخدم الأفراد أنشطة مبهجة للتفريغ عن حالاتهم النفسية، فإنهم يظهرون مهارات أفضل في حل المشكلات وأفكار سلبية أقل، وإن أحد أهم المهارات فعّالية في نطاق التنظيم التأملي للانفعال هي القدرة على تحسين الانفعالات السلبية وتعزيز الانفعالات الإيجابية.

ويجب على الأفراد الأذكياء عاطفياً أن يبوحوا بخبراتهم الإنفعالية لأنهم أكثر ميلاً إلى إدراك أن المشاركة وسيلة فعّالة لتنظيم انفعالات الفرد، فضلاً عن ذلك، فإن المقومات اللغوية التي تُميّز البوح الإنفعالي الفعال (التبصير، والتفكير السببي، وتوازن الانفعال) تعكس قدرة الفرد على فهم الانفعال وتحليله وتنظيمه بفاعلية.

وبالتالي فإن الأفراد الذين لديهم كفاءات انفعالية قوية يجب عليهم أن يكونوا قادرين على:

1. إدراك استجاباتهم الانفعالية لصدمة ما على أنها أمر طبيعي.
2. رؤية الصدمة والانفعالات في سياق حياتهم الأشمل.
3. تحديد مميزات إيجابية للصدمة وانفعالاتها.

وأخيراً إن الذكاء العاطفي يُعزز أساليب المواجهة الفعّالة، لأن الأفراد الأذكى عاطفياً يتكيفون بشكل أفضل عندما تنشأ الخبرات الضاغطة، حيث قام جولمان وآخرون (Goleman et al, 1996) بدراسة استطلاعية على الطلبة ثلاث مرات خلال نصف السنة الدراسي، في بداية الفصل الدراسي، وفي أثناء امتحانات الفصل الدراسي، وفي أثناء الامتحانات النهائية، وقد وجدوا أن الطلبة القادرين على تنظيم حالاتهم المزاجية عندما كان الضغط مرتفعاً قد زاروا المركز الصحي بمعدل أقل من الطلبة الذين شعروا بأنهم لا يستطيعون تنظيم مشاعرهم في أوقات الضغط المنخفض (Salovey, et al, 2000 (b)).



## المبحث الثاني

### أبعاد ونماذج واستراتيجيات تطوير قدرات الذكاء العاطفي

1. أبعاد ومكونات الذكاء العاطفي.

2. نماذج ومقاييس الذكاء العاطفي.

3. استراتيجيات تطوير قدرات الذكاء العاطفي.

## 1. أبعاد ومكونات الذكاء العاطفي:

هناك اختلافات ودرجات بسيطة تدور بين الباحثين عندما نتناول هذا المفهوم ومكوناته, فمنهم من أطلق عليها أبعاد الذكاء العاطفي, ومنهم من أطلق عليها مكونات, ومنهم من ذكر أنها قدرات, إلا أنها بالأغلب تتفق في النقاط الرئيسية أو المكونات الأساسية للذكاء العاطفي كما سنلاحظ, كما أن الاختلافات البسيطة بين الباحثين تبين لنا أن العلوم النفسية مثار جدل دائر بين العلماء والباحثين وأنه لا يمكننا الجزم والتأكيد بدقة متناهية بالعلوم المرتبطة بالأحاسيس والمشاعر والعواطف داخل الإنسان والنفس البشرية والتي مازال يكتنفها الكثير من الغموض, وسنتطرق لها بشيء من التفصيل لبيان ذلك.

فالأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي كما يراها جولمان والتي يرى أنه يجب أن تتواجد في كل نشاط فردي وجماعي, تشتمل على ما يلي:

- الوعي بالذات Self-Awareness (تعرف على عواطفك وانفعالاتك): فمعرفة الفرد لعواطفه ووعي الفرد بذاته وإدراك مشاعره حال حدوثها هو أساس الثقة بالنفس وهو الأساس الذي يبني عليه الفرد قراراته التي يتخذها في مجمل أمور وشؤون حياته.
- معالجة الجوانب العاطفية Managing Emotions (إدارة انفعالاتك ومعالجة الجوانب العاطفية والعاطفية): ويُعتبر البعد الثاني من الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي, ويهتم بكيفية معالجة وقدرة الفرد على التعامل مع المشاعر التي قد تُزعجه أو تؤذيه.
- الدافعية Motivation (القدرة على تحفيز الذات): وهي تقدم الفرد وسعيه نحو دوافعه, كما يعتبر الأمل محفز ومكون للدافعية لكثير من الأفراد مما يجعلهم يتمسكون بتحقيق أحلامهم وطموحاتهم بكل عزيمة وإصرار.
- التعاطف العقلي Empathy (القدرة على التعرف وفهم عواطف الآخرين): ويعني التفهم, ففي حين اهتمت الأبعاد الثلاثة السابقة للذكاء العاطفي بذات الفرد وما يدور في داخله, اهتم هذا البعد بعلاقاته بالآخرين, فهو يعني قراءة مشاعر الآخرين والتعرف على تعبيراتهم من خلال أصواتهم ووجوههم وحتى تلميحاتهم.
- المهارات الاجتماعية Skills Social (إدارة انفعالات الآخرين): وهي توضح مدى قوة علاقات وصدقات الفرد وحسن إدارتها مع الآخرين والتعامل مع المجتمع بكل مهارة واقتدار, وحل المشكلات والنزاعات والقدرة على التفاوض (حسين, 2007: 255-256؛ عبد الهادي, 2006: 235-236؛ حسين, 2003: 40-41). (www.buisnessballs.com)

- بينما حدد ماير وسالوفي أربعة أبعاد للذكاء العاطفي وهي:
- إدراك المشاعر والتعبير عنها: ويشمل القدرة على التعرف على المشاعر الشخصية وعلى مشاعر الآخرين وبالتالي القدرة على التعبير عنها بشكل دقيق وملائم اجتماعياً.
- وضوح التفكير من خلال التحكم في المشاعر: وفيه تصبح المشاعر جزءاً من العملية المعرفية كالإبداع أو حل المشكلات أو الذاكرة أو اتخاذ القرار، أي توظيف المشاعر للتأثير في وضوح عمليات التفكير وإضفاء المناخ الإنفعالي لإدارة العقل للمشاعر.
- فهم الانفعالات: ويشمل الإمكانيات المعرفية في معالجة المعلومات الإنفعالية، وتتضمن القدرة على الفهم من خلال الاستبصار بالعلاقات بين أنواع المشاعر المختلفة لأسباب وعواقب هذه الانفعالات وكذلك استيعاب الانفعالات والتغيرات التي تحدث لحظة الانفعالات لدى الفرد والجماعات.
- إدارة الانفعالات: وتشمل القدرة على تنظيم الانفعالات ومراقبتها وضبطها وتوجيهها لدى الشخص في المواقف الاجتماعية المتنوعة مع الآخرين. وقد أصبح هذا البعد يدرس الآن في علم النفس فيما يطلق عليه (الميتا انفعالية) أي الوعي بالانفعالات وإدارتها. (<http://www.addustour.com>)

- فيما ذكر خوالدة (2004: 36-37) أن هناك خمس أبعاد للذكاء العاطفي، وهي:
- الوعي بالذات: وهو أساس الثقة بالنفس، فالفرد بحاجة إلى أن يعرف أوجه القوة والضعف لديه ويتخذ من هذه المعرفة أساساً لقراراته.
  - معالجة الجوانب الإنفعالية: وهو أن يعرف الفرد كيف يتعامل ويعالج المشاعر السلبية التي قد تؤثر بشكل سلبي على حياته العامة أو النفسية.
  - التعاطف العقلي أو التفهم: ويعني القدرة على قراءة مشاعر الآخرين سواءً من تعبيراتهم أو أصواتهم أو تلميحاتهم ووجوههم.
  - الدافعية: فالطموح والتقدم والسعي ووجود الأمل كلها تعتبر مكونات أساسية في الدافعية التي هي البعد الرابع للذكاء العاطفي، فالفرد الذي يكون لديه هدف ويحدد ويعرف خطواته نحو تحقيق هدفه ويكون لديه الحماس والمثابرة والأمل في تحقيق هدفه يكون هو المقصود بالدافعية.

- المهارات الاجتماعية: وتعني مقدرة ومهارة الفرد على تهدئة نفسه والتغلب على حالته المزاجية السيئة، والقدرة على التزامن في المزاج مع الآخرين وحدث تفاعل بين الفرد والآخرين والذي يعكس عمق الاندماج والارتباط بين الأفراد.

ومن منظور آخر للذكاء العاطفي نجد أن للذكاء العاطفي ستة مكونات تشمل على المهارات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي والتفكير وحل المشكلات والتفاعل الاجتماعي والنجاح الأكاديمي والعمل والعواطف، وشرحها كالآتي:

- العواطف الأخلاقية: وتعني توفر العواطف والسلوكيات التي تتعلق بالاهتمام بالآخرين والمشاركة وتقديم المساعدة وتغذية الآخرين بالأفكار السليمة وتكوين السلوكيات المطلوبة للأعمال الخيرية والتطوعية والتسامح وإتباع النظم والقوانين الاجتماعية.
- مهارات التفكير: وتشمل التفكير بشكل واقعي بالنسبة للمشكلات والهموم، والتفاوض الذي يسهم بتغيير المشاعر والأفكار السلبية إلى مشاعر وأفكار إيجابية، وتغيير طريقة التصرف بتغيير طريقة التفكير بالمشكلة أو الواقع.
- حل المشكلات: وهنا يأتي دور بناء إستراتيجية للتعامل مع المشاكل ومعالجتها، وتحديد المشكلة بدقة، ومحاولة الوصول للحلول المختلفة، وإعداد البدائل.
- المهارات الاجتماعية: وتشمل التفاهم ومهارات التخاطب والتواصل والمشاركة مع الآخرين، ثم التعبير عن الاحتياجات بوضوح، والاهتمام المتبادل بين الفرد والآخرين.
- النجاح العملي الأكاديمي: وتعني مهارات الإنجاز كتوقع النجاح والسيطرة أو التحكم بالبيئة الخارجية والعزيمة والإصرار.
- العواطف: وهنا يأتي دور تنمية العواطف ومعالجة وتنشيط الأجزاء العاطفية لدى الفرد، وبناء وإلهام الفرد عاطفياً. (حسين، 2003: 394-404).

- في حين يتضمن الذكاء العاطفي عند أبو العلا (2004: 275) خمسة مكونات وهي:
- الوعي الإنفعالي: ويقصد به معرفة الفرد لمشاعره وانفعالاته والاستخدام الأمثل لها في اتخاذ القرارات المناسبة والإيجابية في حياته.
  - التعاطف: ويقصد به قدرة الفرد على قراءة مشاعر الآخرين واحتياجاتهم ومشكلاتهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم دون التعبير عن مشاعرهم بصورة مباشرة.

- الدافعية الذاتية: ويقصد بها قدرة الفرد على مواجهة التحديات وتوجيه الانفعالات والمشاعر نحو تحقيق أهدافه في الدراسة أو العمل، وقدرته على التركيز وتجنب المشاعر السلبية عندما يحين وقت الأداء والعمل.
- إدارة الانفعالات الشخصية: ويقصد بها قدرة الفرد على التحكم في مشاعره وانفعالاته السلبية والقدرة على التخلص منها أو تحويلها إلى مشاعر إيجابية، والقدرة على النجاح في حياته العاطفية والتخلص من حالة الحزن أو الغضب أو القلق.
- إدارة انفعالات الآخرين: ويقصد بها قدرة الفرد على التأثير الإيجابي في الآخرين والتجاوب بفاعلية مع مشاعرهم ورغباتهم، وقدرته على تطوير مشاعر الآخرين ومزاجهم وتحسينها ومساعدتهم على التخلص من المشاعر السلبية بمهارة.

وصنّف سالوفي أنواع الذكاء العاطفي التي قدّمها جاردنر في خمس مجالات أساسية، وهي كالتالي:

- أن يعرف كل إنسان عواطفه: فالوعي بالذكاء العاطفي، وكيف تكون قدرة الفرد على رصد المشاعر من لحظة إلى أخرى يُعدّ ذلك عاملاً حاسماً للنظرة السيكولوجية الثاقبة وفهم النفس، كما أن عدم القدرة على ملاحظة المشاعر الحقيقية تجعل الفرد يقع تحت رحمتها، فالأشخاص الذين يتقنون بأنفسهم هم الذين يعتبرهم الناس أفضل من يعيشون حياتهم لأنهم يمتلكون حاسة واثقة في كل ما يتخذونه من قرارات.
- إدارة هذه العواطف والتحكم بها: إن التعامل مع الأحاسيس والمشاعر وتحييدها بشكل إيجابي بل وجعلها إيجابية، وقدرة الفرد على تهدئة النفس والتخلص من القلق والتهجم ونتائج الفشل هي من أساس المكونات للذكاء العاطفي، فمن يفتقر لهذه القدرات يظل في حالة غير مستقرة وفي عراك مستمر مع الشعور بالكآبة، أمّا من يتمتع بها فهم ينهضون من كبوات الحياة وينقبلونها بسرعة أكبر ويعود لواقع حياته الطبيعية بشكل أفضل.
- تحفيز النفس: أي توجيه العواطف لخدمة هدف ما، فهذا أمر مهم لتبنيه النفس ودفعها للتفوق والإبداع، فالتحكم في الانفعالات وتأجيل الإشباع أساس مهم لكل إنجاز، فالأشخاص المتمتعون بهذه المهارة لديهم فاعلية في كل ما يناط بهم من أعمال.

- التعرف على عواطف الآخرين ومشاعرهم: أي القدرة على الإحساس والوعي بإنفعالات الآخرين والتقاط الإشارات التي تدل على أن هناك من يحتاج إليهم، وعادة يدفع ذلك الفرد إلى الإيثار والمشاركة العاطفية مع الآخرين.
- توجيه المهارات الاجتماعية: والتي تعني فن إدارة العلاقات مع الآخرين، وهي مهارة تعني تطوير عواطف ومشاعر الآخرين والفاعلية في بناء العلاقات معهم (خوالدة، 2004: 32-33).

وقدّم دويلوكس وهيجز (Dulewics & Higgs, 1999: 23-34) تقسيمهما لمكونات الذكاء العاطفي بخمسة مكونات وهي:

- الوعي بالذات: وهي معرفة الفرد لمشاعره واستخدامها في اتخاذ قرارات واثقة في حياته.
- تنظيم الذات: وهي إدارة الفرد لانفعالاته وعواطفه بشكل يساعده ويحفزه ولا يعوقه والقدرة على تأجيل إشباع الحاجات إلى وقت معين.
- حفز الذات: وهي استخدام الفرد لقيمه وتفضيلاته العميقة لأجل تحفيز ذاته ودفعها وتوجيهها لتحقيق أهدافها بشكل أفضل.
- التعاطف: وهي الإحساس بمشاعر الآخرين والقدرة على فهمها وإدارة نزعاتهم وانفعالاتهم بشكل إيجابي وأفضل.
- المهارات الاجتماعية: وهي قدرة الفرد على قراءة وإدارة انفعالات الآخرين من خلال علاقاته معهم وإظهار الحب والاهتمام بهم واستخدام مهارات الإقناع والتفاوض وبناء الثقة وتكوين شبكة علاقات ناجحة والعمل في فريق بصورة إيجابية فاعلة.

كما ذكر ليفنسون (Levinson ,1999 : 103) أن الذكاء العاطفي يشتمل على الأبعاد التالية:

- الإدراك العاطفي: أي القدرة على معرفة الانفعالات والعواطف التي تشعر بها مع توضيح العلاقة بين مشاعرنا وما نفكر فيه وما نفعله وما نقوله.
- التحكم في المشاعر: وتعني إدارة المشاعر المندفعة، والتفكير الواضح.
- الثقة والضمير الحي: أي المحافظة على التكامل وتحمل المسؤولية للأداء الشخصي.
- فهم الآخرين: أي الإحساس بمشاعرهم وانفعالاتهم وآرائهم والأخذ بها مع الاهتمام بالنشط والظاهر تجاههم.
- الحساسية لاحتياجات نمو الأفراد الآخرين ومساندتهم مع تدعيم قدراتهم.

وتوصل عثمان وعبد السميع (1998: 10-11) إلى أن الذكاء العاطفي يتكون من خمسة أبعاد هي:

- المعرفة الإنفعالية: القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر والعواطف الذاتية وحسن التمييز بينهما مع الوعي بالعلاقة بين الأفكار والمشاعر الذاتية والأحداث الخارجية.
- إدارة الانفعالات: القدرة على التحكم في الانفعالات والعواطف السلبية وكسب الوقت للتحكم فيها وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، مع ممارسة مهارات الحياة الاجتماعية والمهنية بفاعلية.
- تنظيم الانفعالات: القدرة على تنظيم الانفعالات والمشاعر وتوجيهها إلى تحقيق الإنجاز والتفوق واستعمال المشاعر والانفعالات في صنع أفضل القرارات، وفهم كيف يتفاعل الآخرون بانفعالات مختلفة؟ وكيف تتحول تلك الانفعالات من مرحلة إلى أخرى؟.
- التعاطف: القدرة على إدراك انفعالات الآخرين والتوحد معهم انفعالياً مع فهم مشاعرهم وانفعالاتهم والتناغم معهم.
- التواصل: التأثير الإيجابي القوي في الآخرين ومتى تتبعهم وتساندهم والتصرف معهم بطريقة لائقة.

ومن منحى آخر، يُمكن وضع تصور للقدرة المرتبطة بشكل قوي بالذكاء العاطفي كقدرات يتميز بها أفراد عن آخرين، وبهذه القدرات يمكن تمييز الأفراد الذين يحتمل ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي لديهم مقارنةً بالآخرين الأقل ذكاءً عاطفياً، وهي تشمل القدرات التالية:

- الثقة: وهي الإحساس بالسيطرة على الجسد والتعامل معه والتمكن من التصرف والتعامل مع العالم المحيط.
- حب الاستطلاع: الإحساس بأن اكتشاف الأشياء أمر إيجابي يشعر النفس بالسرور.
- الإصرار: وهي الرغبة والقدرة على أن تكون مؤثراً، وتولد الشعور بالكفاءة والفعالية لدى الفرد.
- السيطرة على النفس: وهي القدرة على تغيير الأفعال والتحكم فيها بطرق تتناسب مع المراحل السنية والإحساس بأن هذا الانضباط نابع من داخله.
- القدرة على تكوين علاقات والارتباط بالآخرين: وتعني الارتكاز على الإحساس بأنه يفهم الآخرين وأنهم يفهمونه.

- القدرة على التواصل: وتشمل الرغبة والقدرة على التبادل الشفهي للأفكار والمشاعر مع الغير.
- التعاون: وتشمل القدرة على عمل توازن في نشاط الفرد واحتياجاته الشخصية واحتياجات الآخرين (حسين، 2006: 12-13؛ خوالدة، 2004: 43؛ حسين، 2003: 386-387).
- ولقد حدّد جاردينر (خوالدة، 2004: 40-41) أربع قدرات وصفها بأنها مكونات الذكاء العاطفي بين الأفراد، وتشمل هذه القدرات على ما يلي:
- تنظيم المجموعات: فهي مهارة مهمة للقائد، وتساعده في تنسيق جهود المجموعة الواحدة نحو تحقيق هدف مشترك.
- الحلول التفاوضية: وهي فن إقناع الآخرين، فبعض المفاوضين لديهم القدرة على إبرام وعقد الصفقات بكل سلاسة، وبعضهم قادر على التدخل وحل النزاعات أو الصراعات.
- العلاقات الشخصية: وهي موهبة التعاطف والتواصل، وهي تُسهّل القدرة على المواجهة في جميع المواقف في الحياة العامة والخاصة، فالتعرف بشكل مناسب على عواطف الآخرين ومشاعرهم يعتبر فن ومهارة في العلاقات الاجتماعية.
- التحليل الاجتماعي: ويعني القدرة على اكتشاف مشاعر الآخرين ببصيرة نافذة ومعرفة اتجاهاتهم ودوافعهم وشعورهم، مما يؤدي إلى بناء علاقات قوية بين الفرد والمجتمع.

## 2. نماذج ومقاييس الذكاء العاطفي:

بالرغم من وجود العديد من النظريات المختلفة للذكاء العاطفي، فقد اختلف الباحثون في تحديد مكونات الذكاء العاطفي، ومرجع ذلك الاختلاف لمنظور كل باحث، فمنهم من يرى أنه يُمكن تصنيف نماذج الذكاء العاطفي إلى قسمين هما: نماذج القدرة، والنماذج المختلطة، ومنهم من يُصنّفهم إلى ثلاثة أقسام مثل موقع ويكيبيديا على الشبكة العنكبوتية، حيث يُقسّمهم إلى نماذج قدرات ونماذج مختلطة ونماذج سمات، كما أنه يُوجد أكثر من 240 نموذج؛ وكل نموذج يختلف في مكوناته عن الآخر وبالرغم من هذه الاختلافات؛ إلا أن هناك ثلاثة نماذج تُمثل أفضل النماذج التي تم التوصل إليها وهي:

1. نموذج "ماير وسالوفي" للذكاء العاطفي (1997).
2. نموذج "بار-أون" للذكاء العاطفي (1988-2000).
3. نموذج "دانيال جولمان" للذكاء العاطفي (1998-2002).



بالرغم من أن كل نظرية تُقدّم مجموعة فريدة من الكفاءات والقدرات التي تُمثل هيكل الذكاء العاطفي، إلا أن تلك النظريات الثلاثة تشترك فيما بينها في الرغبة العامة لكل منهم في فهم وقياس القدرات والسمات المتصلة بإدراك وضبط المشاعر الخاصة بالفرد، ونحن نرى أنه بالرغم من اختلاف مفاهيم الذكاء العاطفي إلا أن تلك المفاهيم مكملّة لبعضها البعض ولا تُؤدّ إلى تحقيق أي نوع من التناقض والتصارع، وذلك لأن كل النظريات الخاصة بالذكاء العاطفي تهدف إلى فهم أسلوب ومهارة كل فرد في إدراك المشاعر وفهمها وإدارتها، والاستفادة منها في محاولة للتنبؤ والتركيز على زيادة فعالية الفرد الوظيفية والاجتماعية، فاللقاء الضوء على أصل ومنشأ تلك النظريات والنماذج يُساعد في إبراز الأساليب والطرق والمقاييس التي استخدمت لتقييم تلك النظريات، ويوضّح ذلك تعدد تلك المقاييس والطرق التي استخدمتها كل نظرية في قياس وتقييم الذكاء العاطفي لدى الأفراد (السمادوني، 2007: 103).

ويُعدّ ظهور مقاييس الذكاء العاطفي تطوراً لظهور نماذج الذكاء العاطفي المختلفة، حيث أن كل نموذج كان ينص على وجود مقياس محدد لقياس وتقييم هيكل الذكاء العاطفي، ولذلك سوف نحاول التطرق إلى كل نموذج وكل مقياس تابع لذلك النموذج:

### 1. نموذج "ماير وسالوفي" للذكاء العاطفي:

يُطلق على ذلك النموذج "نموذج القدرة والمهارة المتعلق بالذكاء العاطفي"، وبدأ كل من ماير وسالوفي الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي منذ عام 1990. ومنذ ذلك الحين قاما بإجراء العديد من الأبحاث التي كانت تهدف إلى دراسة أهمية الذكاء العاطفي، وتعتمد نظرياتهم الخاصة بالذكاء العاطفي على دمج العديد من الأفكار المتعلقة بمجال الذكاء والمشاعر، فانبثقت فكرة الذكاء من نظرية الذكاء الخاصة بهم، والتي تتمثل في القدرة على تنفيذ العمليات المتعلقة بالتفكير التجريدي، ومن خلال نظرية المشاعر انبثق الافتراض القائل بأن المشاعر عبارة عن إشارات ودلالات تنم عن مفاهيم معينة تبرز العلاقة بين تلك المشاعر والحالة النفسية التي يكون عليها الفرد، وأن هناك بعض المشاعر والعواطف المعقدة التي تشتمل على خليط من مشاعر الضيق والفرح والإحباط والسعادة لدى كل فرد، وافترض كل من ماير وسالوفي أن هناك فروق فردية في قدرة كل فرد على جمع المعلومات المتعلقة بطبيعته النفسية والعاطفية، وأيضاً في قدرته على إيجاد علاقة بين تلك العمليات العاطفية وعملية الإدراك الكلي للمدركات الحسية والمعنوية التي تحيط بذلك الفرد، ثم أكدوا بعد ذلك على أن تلك القدرة تبدو واضحة من خلال العديد من السلوكيات التي يقوم بها الفرد داخل المجتمع (حسين، 2006: 41).

ويعتمد مفهوم ماير وسالوفي للذكاء العاطفي على أن الذكاء العاطفي عبارة عن "مجموعة من القدرات تتعلق بقدرة الفرد في التعرف والتحكم في انفعالاته، وكذلك القدرة على التعامل مع انفعالات الآخرين وتقييمها على نحو دقيق" وأنه يتكون من مجالين مختلفين وهما:

1. التجربة والخبرة (وتتمثل في قدرة الفرد على الإدراك الجيد للمشاعر وردود فعله تجاهها، وأيضاً على قدرته على استغلال تلك المعلومات العاطفية دون الاضطرار أو اللجوء إلى فهم تلك المعلومات) حيث يشيران إلى أن الانفعالات تقدم معلومات عن العلاقات الاجتماعية المختلفة، وأن تلك العلاقات الإنفعالية تعمل مع الذكاء كقدرة عقلية في تجانس تام.

2. الإستراتيجيات والخطط (وتتمثل في قدرة الفرد على فهم وإدارة المشاعر واستعداده لذلك دون الحاجة إلى ضرورة تجربة تلك المشاعر العاطفية)، وتم تقسيم كل مجال من المجالين إلى أربعة أقسام متدرجة من العمليات النفسية الأساسية إلى العمليات الأكثر تعقيداً والتي تعتمد على خليط من المشاعر والقدرات العقلية والإدراكية للفرد وهي:

- الإدراك العاطفي: ويتمثل في قدرة الفرد على إدراك مشاعره الخاصة، والتعبير عن تلك المشاعر، وعن حاجاته العاطفية والنفسية بصورة جيدة للآخرين، ويشتمل ذلك الإدراك العاطفي أيضاً، قدرة الفرد على التفريق بين المشاعر الجيدة وغير الجيدة، وأيضاً التعبير عن تلك المشاعر بأمانة أو بغير أمانة.

- الاستيعاب العاطفي: ويتمثل في قدرة الفرد على التفريق بين المشاعر المختلفة، وعلى تحديد تلك المشاعر التي تُؤثر على العمليات الفكرية والذهنية لديه.

- الفهم العاطفي: يتمثل في "قدرة الفرد على فهم المشاعر المعقدة والصعبة" مثل شعور الفرد بالسعادة والحزن في نفس الوقت، وأيضاً في قدرة ذلك الفرد على إدراك عملية الانتقال والتحول من إحدى المشاعر إلى أخرى.

- الإدارة العاطفية للمشاعر: وتتمثل في قدرة الفرد على الربط بين المشاعر المختلفة اعتماداً على النتائج المترتبة على تلك المشاعر الخاصة بالموقف العاطفي الذي يتعرض له ذلك الفرد، وبناءً على ذلك فإن الفرد الذي لديه ذكاء وجداني مرتفع هو القادر على إدراك مشاعره كما أن لديه القدرة على إظهار هذه الانفعالات والتفريق بينها (حسين، 2006: 42-43).

وفيما يلي توضيح لتلك الأقسام الأربعة والمراحل المترتبة عليها في إدراك المشاعر المرتبطة بكل منها من خلال الجدول التالي:

### جدول (2.1) يوضح نموذج ماير وسالوفي للذكاء العاطفي

الإدارة العاطفية	الفهم العاطفي	الاستيعاب العاطفي	الإدراك العاطفي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ثم تتطور الأفكار والقدرات التي تؤدي إلى نموذج القدرة العاطفية والذهنية والفكرية للفرد مما يؤدي إلى نمو ذلك الفرد الشخصي</li> <li>• ثم يأتي دور تشجيع الإدارة العاطفية ذلك الفرد أن يكون متقناً ومستوعباً لكل المشاعر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتم الإشارة إلى أن الفرد قد استوعب الإشارات العاطفية المتعلقة بفهم العلاقات بين المشاعر وتطبيقاتها</li> <li>• ثم بعد ذلك ينتقل إلى مرحلة تطبيق المشاعر العاطفية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدخل المشاعر النظام الذهني والإدراكي للفرد كمؤثر على تأثيرهما على قدراته الذهنية والإدراكية</li> <li>• ثم بعد ذلك يقوم الفرد بإدراك المشاعر العاطفية والمعلومات المتصلة بها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم إدراك المشاعر والتعبير عنها في تلك المرحلة</li> <li>• ثم يبدأ الفرد في الإحساس بتلك المشاعر وتبدأ في التأثير على الإدراك</li> </ul>

المصدر: حسين، سلامة، طه، الذكاء العاطفي للقيادة التربوية، عمان، دار الفكر والتوزيع، 2006، ص 43

### المقاييس المستخدمة في نموذج ماير وسالوفي للذكاء العاطفي:

بدأ ماير وسالوفي في قياس ذلك النموذج من خلال استخدام مقياس الذكاء العاطفي Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)، والذي يتكون من اثني عشر مقياساً للذكاء العاطفي تقع في نطاق القدرات الأربع التي يتضمنها النموذج سالف الذكر، وتشير عمليات التقييم باستخدام نموذج الذكاء العاطفي إلى أن الذكاء العاطفي يُعتبر مختلفاً من ثلاثة زوايا مختلفة، وهي الإدراك العاطفي، والفهم العاطفي، والإدارة العاطفية للمشاعر، ولقد توصل ذلك المقياس إلى أن هناك دليلاً بسيطاً جداً على وجود علاقة بين الذكاء العاطفي وعملية الاستيعاب العاطفي للمشاعر. وبالإضافة إلى ذلك، فإن ذلك المقياس توصل إلى وجود دليل ومؤيد على أن شرعية ذلك النموذج الخاص بالذكاء العاطفي تستقل استقلالاً تاماً عن الذكاء العام والتعاطف العقلي والعاطفي العام، حيث يشير ذلك إلى قدرة ذلك المقياس المتعدد العوامل على قياس القدرات العاطفية الخاصة بكل فرد، والتي من الصعب قياسها بالاختبارات ومقاييس الذكاء الأخرى (السماذوني، 2007: 131).

ومع ذلك، فهناك العديد من المحددات التي تُواجه المقياس في أداء مهامه، وذلك يتمثل ليس فقط في طول وكثرة الأسئلة التي يشتمل عليها ذلك المقياس، ولكن أيضاً في فشل ذلك المقياس في التوصل إلى دليل مقنع على ذلك الاندماج الواضح بين الأربعة أفرع الخاصة بنموذج ماير وسالوفي للذكاء العاطفي، ولذلك قام ماير وسالوفي بتطبيق ذلك المقياس الجديد (مقياس ماير وسالوفي لاختبارات الذكاء العاطفي على حوالي خمسة آلاف رجل وامرأة من الراشدين والمراهقين)، ولقد تم تصميم ذلك البرنامج خاصة للأفراد في سن سبعة عشر عاماً أو أكثر، وكان يهدف إلى قياس الأربع قدرات العاطفية التي يشتمل عليها نموذج ماير وسالوفي للذكاء العاطفي لدى تلك الأفراد، ويتم قياس كل قدرة أو مهارة وجدانية من خلال استخدام مهام محددة، حيث تم قياس وتقييم مهارة الإدراك العاطفي من خلال تصنيف درجة ونوعية المشاعر التي يتم التعبير عنها، وتم قياس مرحلة تسهيل التفكير الذهني من خلال الاستفسار عن وجود التوازن بين المشاعر والأحاسيس الجسمانية لدى هؤلاء الأفراد من عدمه، مثل كيف تتم عملية الانتقال والتحول من مشاعر الغضب مثلاً إلى العنف، ويتم قياس عملية الإدارة العاطفية من خلال ترك الحرية للأفراد للاختيار بين العديد من الأساليب الإدارية الشخصية الفعّالة، ويشتمل ذلك المقياس الجديد على (141 سؤال فقط)، ويعطي ذلك المقياس ست نتائج ونسب:

1. النسبة العامة للذكاء العاطفي (والتي يُعبر عنها بمفهوم الذكاء IQ).
2. النسبة المتعلقة بالمجال الخططي والاستراتيجي للذكاء العاطفي.
3. النسبة الخاصة بالإدراك العاطفي.
4. النسبة الخاصة بالاستيعاب العاطفي.
5. النسبة الخاصة بالفهم العاطفي.
6. النسبة الخاصة بالإدارة العاطفية.

ويتم التعبير عن كل نسبة من خلال مفاهيم الذكاء القياسي العام، وكانت النسبة الكلية 100 درجة مع وجود نسبة يسمح فيها بالخطأ وهي حوالي 15%، وكانت هناك بعض التصنيفات والمسميات التي تطلق على الفرد حينما يصل إلى نتيجة أو نسبة معينة (فمثلاً إذا كانت نسبة الفرد حوالي 69% أو أقل فإن ذلك الفرد يقع تحت فئة "تحت التطور" وحينما تكون نسبة الفرد حوالي 90% أو أكثر فإنه يقع تحت فئة "الأقوياء جداً").

ولقد أكد كل من ماير وسالوفي نجاح هذا المقياس في قياس هيكل الذكاء العاطفي، وأشاروا أيضاً إلى أنه يتم قياس وتقييم الذكاء العاطفي من خلال نموذج القدرة للذكاء العاطفي، ويؤدي ذلك النموذج إلى تلبية العديد من الحاجات والمطالب الضرورية لبعض المقاييس الحديثة للذكاء العام، وذلك لأنه يعمل من خلال وحدة متكاملة من القدرات والمهارات، ويتميز بالحيادية والموضوعية في نتائج اختبارات ونسب التقييم، ويشير كلاً منهما إلى أن تلك النسب والنتائج قابلة للتطور والنمو خلال تقدم الفرد في المرحلة العمرية، وخلال تمتعه بقدرات ذكاء أكثر (السمادوني، 2007: 132-133).

## 2. نموذج "بار-أون" للذكاء العاطفي:

لقد توصل بار-أون Bar-On إلى واحد من أول وأهم المقاييس المستخدمة لتقييم الذكاء العاطفي معتمداً على مفهوم نسبة الذكاء Emotional Quotient Inventory ويتصل ذلك النموذج بقياس قدرات وإمكانات الأداء الوظيفي والنجاح المهني للفرد، وهو من مقاييس التقرير الذاتي، حيث الدرجة تعكس إجابات الفرد على أسئلة المقياس، ويُعتبر ذلك المقياس باعثاً ومحفزاً للوصول إلى النتائج الجيدة، وليس فقط مجرد إحصاء النتائج التي يتوصل إليها الأفراد، حيث يُركّز على مجموعة من القدرات والكفاءات الاجتماعية والعاطفية والتي تتمثل في مهارة الفرد في إدراك المشاعر الخاصة به، وفهمها ومحاولة التعبير عنها، وقدرته في إدراك المشاعر المتصلة بالآخرين، وفهمها ومحاولة التعبير عنها والقدرة على التعامل مع المواقف العاطفية والإنفعالية الصعبة، والقدرة على إحداث وتطبيق التغييرات السلوكية، وحل المشكلات الفردية والاجتماعية على حدٍ سواء، حيث يتناول ذلك النموذج خمسة أبعاد أساسية للذكاء العاطفي وهي:

1. الذكاء الشخصي Intrapersonal.
2. الذكاء البينشخصي Interpersonal.
3. القدرة على التكيف Adaptability.
4. إدارة الضغوط Stress Management.
5. الحالة المزاجية العامة General Mood.

ويحتوي كل بُعد من تلك الأبعاد الخمسة على مكونات أخرى فرعية يضمها الجدول التالي، ويفترض بار-أون أن الذكاء العاطفي مهارة يتم تنميتها وتطويرها بمضي الوقت من خلال خضوع الفرد لبرامج تدريبية هدفها الأول تنمية المهارات العاطفية والاجتماعية.

ويفترض بار-أون أن الأفراد الذين ترتفع نسبة الذكاء العام لديهم هم أكثر الأفراد تحقيقاً للنجاح وتلبية للمتطلبات والضغط البيئية والمجتمعية، وذكر أيضاً أن نقصان مهارة الذكاء العاطفي لدى الفرد يقلل من فرص نجاحه في الحياة، ويزيد من نسبة حدوث المشكلات العاطفية والاجتماعية عنده، وعلى هذا فإن مشكلات المديرين أو الأفراد الذين يكون لديهم نقص في مهارات الذكاء العاطفي يجدون صعوبة في صنع القرارات وفي حل المشكلات وإدارة الضغوط والتحكم في ردود أفعالهم، وباختصار يعترف بار-أون بوجود علاقة وثيقة بين الذكاء العاطفي والذكاء الذهني أو المعرفي حيث أنهما يؤديان بدورهما إلى زيادة نسبة الذكاء العام لدى الفرد مما يعطي انطباعاً للمجتمع أن ذلك الفرد من أكثر الأفراد تحقيقاً للنجاح سواءً في حياته العملية أو الاجتماعية (حسين، 2006: 45-46).

## جدول (2.2) يوضح نموذج بار-أون للذكاء العاطفي

المكونات الفرعية	الأبعاد
الاهتمام والوعي العاطفي بالنفس، التوكيدية، الاستقلالية، الواقعية، إدراك الفرد لقدراته وإمكاناته واقعياً (تحقيق الذات)	الذكاء الشخصي Intrapersonal
التعاطف مع الآخرين، المسؤولية الاجتماعية، العلاقات القائمة بين الفرد والآخرين في المجتمع	الذكاء البيئشخصي Intrapersonal
دراسة الواقع والظروف البيئية، المرونة في التعامل مع الآخرين، حل المشكلات بمنطقية ومهارة	القابلية للتكيف Adaptability
التسامح والتحكم في رد الفعل وضبط الاندفاع	إدارة الضغوط Stress Management
التفاؤل والسعادة	الحالة المزاجية العامة General Mood

المصدر: حسين، سلامة، طه، الذكاء العاطفي للقيادة التربوية، عمان، دار الفكر والتوزيع، 2006، ص 46

ويتبين لنا من خلال ذلك الجدول أن نموذج بار-أون للذكاء العاطفي يتكون من خمسة عشر مكوناً تم ترتيبهم في خمسة أبعاد رئيسية، حيث يشتمل على:

#### أولاً: الذكاء الشخصي:

والذي يُمثل القدرات والكفاءات والمهارات المرتبطة بداخل ذلك الفرد.

#### ثانياً: الذكاء البيئشخصي:

ويُمثل القدرات والمهارات البيئشخصية ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع والاستفادة منها في إدارة ذلك الفرد لعلاقاته مع الآخرين.

#### ثالثاً: القدرة على التكيف:

ويوضّح كيفية نجاح الفرد في مواكبة الظروف والمتطلبات البيئية والتكيف معها من خلال زيادة مهاراته ومرونته في التعامل مع الآخرين وحل المشكلات بمنطقية ومهارة.

#### رابعاً: إدارة الضغوط:

ويُمثل قدرة الفرد على إدارة الضغوط والتكيف معها بفعالية كبيرة.

#### خامساً: الحالة المزاجية العامة:

ويُمثل قدرة ذلك الفرد ومهاراته في الاستمتاع بالحياة، وفي الحفاظ على مكانته ومركزه الإيجابي داخل المجتمع والذي يضم كلاً من السعادة والتفاؤل.

ويُمكن تعريف مفهوم الذكاء العاطفي من خلال ذلك النموذج بأنه "عبارة عن منظومة من القدرات والمهارات والكفاءات غير المعرفية والتي تُؤثر على قدرة الفرد على النجاح في مواكبة المطالب والمتطلبات البيئية والضغوط الاجتماعية، وأن تلك المكونات الخمسة عشر يُمكن تعريفها على أنها مجموعة من المتغيرات غير المعرفية والتي تُمثل العوامل الشخصية التي تبين تمتع ذلك الفرد بمهارات الذكاء العاطفي والمهارات الاجتماعية في التعامل مع الناس داخل المجتمع الذي يعيش فيه" (حسين، 2006: ص 49).

ويُمكن توضيح تلك المكونات من خلال الجدول التالي:

جدول (3. 2) يُوضِّح مفهوم وتعريف كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي لنموذج بار-أون

المكون	مفهومه
الوعي بالذات	قدرة الفرد على إدراك مشاعره وعواطفه الداخلية
التوكيدية	قدرة الفرد على التعبير عن مشاعره ومعتقداته وأفكاره وقدرته أيضاً على الدفاع عن حقوقه ولكن بأسلوب بناء وليس هادم
الاهتمام بالنفس	القدرة على احترام الفرد لنفسه وتقبله وتقبل إمكانياته
الواقعية	قدرة الفرد على إدراك حدوده وقدراته وإمكانياته
الاستقلالية	قدرة الفرد على توجيه ذاته والتحكم فيها وفي أسلوب التفكير وفي أسلوب تنفيذ الأفعال والتمتع بالاستقلالية العاطفية والإنفعالية
التعاطف	قدرة الفرد على إدراك وفهم وتقييم مشاعر الآخرين وتقبلها كما هي
العلاقات الشخصية	قدرة الفرد على بناء العلاقات مع الأشخاص والحفاظ عليها فعالة ومرضية وإيجابية بناءة
المسؤولية الاجتماعية	قدرة الفرد على إظهار نفسه متعاوناً ومساهمياً ومشاركاً فعلاً في المجتمع أو قدرة فريق العمل الجماعي الذي ينتمي له
حل المشكلات	قدرة الفرد على تحديد المشكلات واستنباط وتطبيق الحلول الفعالة
دراسة الواقع وتحليله	قدرة الفرد على تقييم العلاقة بين ما تم إنجازه على أرض الواقع وبين الهدف العام الذي يسعى إلى تحقيقه
المرونة في التعامل	قدرة الفرد على مواكبة مشاعره وأفكاره وسلوكياته للظروف والمواقف الاجتماعية المتغيرة أثناء تعاملاته مع الناس
التحكم في رد الفعل	قدرة الفرد على مقاومة رد الفعل السلبي والأفكار الهدامة التي تجول بخاطره
السعادة	قدرة الفرد على الشعور بالرضا عن حياته والاستمتاع بها وبالعلاقات مع الآخرين، والتسلية والتمتع المستمر بالحياة
التفاؤل	قدرة الفرد على النظر إلى الجانب المشرق فقط من الحياة، وعلى الحفاظ على نظرتة الإيجابية ومواقفه المتفائلة حتى في مواجهة المشكلات والتحديات

المصدر: حسين، سلامة، طه، الذكاء العاطفي للقيادة التربوية، عمان، دار الفكر والتوزيع، 2006، ص 48



### المقاييس المستخدمة في نموذج بار-أون للذكاء العاطفي:

يستخدم بار-أون لقياس الذكاء العاطفي "قائمة باسمه وقد تم نشر هذه القائمة عام 1997، وتعتمد على التقرير الذاتي للفرد، وتقيس تلك القائمة خمسة أبعاد للذكاء العاطفي، وتُطبق هذه القائمة على الأفراد من سن ستة عشر عاماً أو أكثر، وتم تصميمها لقياس الكفاءات والمهارات العاطفية والاجتماعية التي تعطي انطباعاتاً واضحة للذكاء العاطفي والاجتماعي لدى ذلك الفرد، وليس الهدف من تلك القائمة هي تقييم السمات الشخصية أو القدرات الإدراكية للفرد، ولكن الهدف منها تقييم قدرة الفرد على النجاح في التعامل مع المتطلبات والضغوط البيئية والتكيف معها، وتحتوي تلك القائمة على 133 سؤالاً أو مفردة بقصد الوصول إلى نسبة الذكاء لدى الفرد، ويتم الإجابة على الأسئلة أو المفردات من خلال مقياس متدرج من خمس نقاط يتراوح ما بين (نادر جداً/ ليس صحيحاً/ صحيحاً غالباً/ يحدث ذلك الأمر أحياناً/ مطلقاً)، ويتم تحويل الإجابات إلى نتائج ونسب.

ولقد تم ترجمة تلك القائمة إلى 22 لغة مختلفة، وتم تعميم نتائجها وتدريسها في حوالي خمسة عشر دولة، وذلك نتيجة لأنها مختصرة وذات معايير جيدة، ومن السهل إدارتها وتطبيقها، ويُمكن الاعتماد على الكمبيوتر في استخلاص النتائج، ثم بعد ذلك يتم تحويلها إلى نصوص داخل تقارير نهائية تُوضح نسب الذكاء العاطفي للمشاركين في تلك القائمة، ولقد قام بار-أون بتطويرها وتعديلها، وذلك ليتم استخدامها في أماكن مختلفة وبظروف مختلفة (حسين، 2006: 50).

### 3. نموذج دانيال جولمان للذكاء العاطفي:

تأثر جولمان بأعمال ونموذج ماير وسالوفي للذكاء العاطفي، وبدأ متأثراً بكتاباتهم ونتائجهم في إجراء المزيد من الأبحاث في مجال الذكاء العاطفي، وألّف كتابه في عام 1995 تحت عنوان "الذكاء العاطفي" والذي ساهم بدور كبير في زيادة اهتمام ولفت انتباه كل من القطاع العام والخاص لمفهوم الذكاء العاطفي، ولأهميته في نجاح المدير في الوفاء بمتطلبات الموظفين داخل المؤسسات وأيضاً في الوفاء بمتطلبات المؤسسة ككل، ويتكون نموذج جولمان للذكاء العاطفي من خمسة أبعاد رئيسية وهي:

1. الوعي بالذات: وهو القدرة على قراءة الفرد لمشاعره وإدراك تأثير تلك المشاعر على ردود أفعال الفرد واستجاباته للمواقف المختلفة، وتأثيرها على عملية صنع القرار لدى الفرد، ويتضمن البعد معرفة الفرد لجوانب القوة والضعف لديه والتعرف على مشاعره وانفعالاته الذاتية، فالوعي بالذات هو أساس الثقة بالنفس، فعندما يكتشف الفرد أن لديه عدد من الانفعالات السلبية تُسيطر على سلوكه وتحدث دون وجود سبب واضح لها، ويستطيع الابتعاد عن مصادرها يكون قد قطع شوطاً في فهم ذاته والوعي بها.
2. معالجة الجوانب العاطفية أو إدارة الانفعالات: وهي تشير إلى كيفية تعامل الفرد مع المشاعر والانفعالات السلبية التي تُؤذيه وتزعجه، أي التخلص من الانفعالات السلبية وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، وسماها فيما بعد بتنظيم الذات، وهذا لا يعني كبت الانفعالات، ولكن ترشيدها بصورة تُساعد الفرد على التوافق مع الموقف.
3. تحفيز الذات: ويتضمن تأجيل الإشباعات، أي التحكم وضبط الانفعالات وهو "يعني التأجيل الفوري للتعبير المباشر عن الانفعالات بما يتيح للفرد التفكير واختيار الاستجابة السليمة"، وأيضاً تأجيل الأفراد الإشباع الفوري لحاجاتهم في سبيل تحقيق أهداف بعيدة المدى، ويُطلق عليها البعض الدافعية Motivation، وهي تعني أن يكون لدينا هدف ومعرفة خطواتنا خطوة خطوة لتحقيق الهدف، وأن يكون لدينا أمل، وتوجيه الانفعالات في خدمة هدف ما.
4. التعاطف (التفهم العطوف) Empathy: ويعني قدرة الفرد على قراءة انفعالات ومشاعر الآخرين من خلال أصواتهم وتعبيرات وجوههم، وليس بالضرورة ما يقولون، وفي هذا يذكر جولمان قاتل ارتكب سبع جرائم قتل ولما سُئل في إحدى المقابلات الكلينية أجاب على السؤال هل كنت تشعر بأي شفقة نحو الضحايا الآخرين؟ أجاب لا ولو كنت أشعر بذلك ما استطعت فعل ذلك، رغم أن نسبة الذكاء المعرفي للرجل 160 درجة، وهذا يشير إلى أن الذكاء العاطفي لا يرتبط بنسبة الذكاء المعرفي لدى الفرد، فهذا المكون (التعاطف) ضروري وهام جداً بين الأزواج والأصدقاء وفي مجال العمل أو المهنة، وفي علاقة الفرد برئيسه أو بزملائه فهو يتضمن القدرة على تخفيف آلام الشخص الآخر الذي لديه مشكلة والتأثير فيه.
5. التواصل أو المهارات الاجتماعية Social Skills: ويشير إلى التأثير الإيجابي والقوي في الآخرين عن طريق إدراك انفعالاتهم ومشاعرهم، ومعرفة متى تقود ومتى تتبع الآخرين؟ وتساندهم والتصرف معهم بطريقة لائقة وبناء الثقة وتكوين شبكة علاقات اجتماعية ناجحة (حسين، 2006: 52-53).

ويرى جولمان أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً هاماً في النجاح في العمل بنسبة 80%، وأن الذكاء العاطفي متعلم، وأن التعلم يبدأ من السنوات الأولى في الأسرة، ومن هنا، تبدو أهمية الإطار الأسري الذي ينمو فيه الطفل ودوره في التأثير على سلوكه وتوجيهه فيما يتعلم، فالمناخ الأسري السليم الذي يتيح لأفراد الأسرة الفرصة في التعبير عن انفعالاتهم ويشجعهم على إبداء أفكارهم ومشاعرهم بطريقة إيجابية دون خوف أو قلق أو انتهاء لمشاعر الآخرين يُساعد على نمو الذكاء العاطفي، أمّا إذا كان المناخ الأسري خانق ومضطرب ويتسم بالقسوة والنبذ وقمع الانفعالات بحيث لا يُسمح فيه بالتعبير عن المشاعر والانفعالات، فإن مثل هذه البيئة تخلق ضحايا يعيشون في محيط عاطفي سلبي، ومن ثم يتصرف فيه الفرد بعكس رغباته، ويتحدث بما لا يعتقد ويتظاهر بما لا يُؤمن به، وبالتالي يكون عرضة للاضطرابات النفسية، وينخفض مستوى الذكاء العاطفي لديه، فالخائف لا يظهر خوفه والقلق لا يظهر قلقه والساخط لا يُعبر عن سخطه، وهذا ما يزيد مشاكله ويضعف من قدرته على مواجهة تحديات الحياة.

ومن هنا تبدو أهمية تنمية الذكاء العاطفي من خلال برامج إرشادية تعمل على رفع مستوى الذكاء العاطفي لدى الأفراد، حيث أن تنمية الذكاء العاطفي لدى الفرد تُسفر عن شخصية متزنة قادرة على تحمل المسؤولية وتأكيد الذات والقدرة على فهم الآخرين، وحل المشكلات وضبط الذات في مواقف الصراع والقدرة على التواصل مع الآخرين، وينطوي كل بُعد من تلك الأبعاد على مجموعة من الكفاءات العاطفية الفرعية.

ويشير جولمان إلى أن تلك الكفاءات ليست كفاءات فطرية يولد بها الإنسان، ولكنها قدرات مكتسبة يجب أن يأخذ الفرد العديد من الخطوات لتطويرها وتنميتها بغرض الوصول إلى أرقى مستويات الأداء سواء المهني أو الاجتماعي.

ويفترض جولمان أن كل فرد يُولد ولديه بعض نسب الذكاء العاطفي والتي تُساعده في اكتساب الكفاءات والمهارات العاطفية، ويؤكد جولمان على أن ترتيب تلك الكفاءات العاطفية بتلك الصورة ليس أمراً اعتباطياً، ولكنه أمراً محسوباً حيث تم ترتيبها في مجموعات فردية كل منها يسهل من تنفيذ المهارات والكفاءات الأخرى، وكل منها مترتب على الآخر.

ولقد انتقل جولمان إلى مجالات أوسع للذكاء العاطفي من خلال ارتباطه بمرونة الأنا وأشار إلى أن كليهما ينطوي على الكفاءة العاطفية والاجتماعية (حسين، 2006: 54-55).

ويعرض الجدول التالي نموذج جولمان للذكاء العاطفي مشتملاً على الكفاءات العاطفية، حيث يتصل ذلك النموذج بإدراك المشاعر لدى الفرد ولدى الآخرين وضبط هذه المشاعر لديهما.

**جدول (4. 2) يوضح الكفاءات الشخصية والاجتماعية المرتبطة بإدراك وضبط المشاعر لدى الفرد والآخرين**

الكفاءات الاجتماعية	الكفاءات الشخصية	
الوعي الاجتماعي، التعاطف (التفهم)، وتلبية المطالب والخدمات، الوعي التنظيمي، وتوجيه الخدمة	الوعي بالذات، ويشمل الوعي العاطفي بالذات، التقييم الشخصي الواقعي لها، الثقة بالنفس	الإدراك
إدارة العلاقات (المهارات الاجتماعية) وتشمل: التأثير على الآخرين، التواصل، إدارة الصراع، أساليب القيادة، إدارة التغيير، بناء العلاقات، العمل الجماعي والتعاون	إدارة الذات، وتشمل: ضبط الذات والتحكم فيها، وكون الفرد جديراً بالثقة، يقظة الضمير، التكيف مع الظروف، العمل على تحقيق الأهداف، القدرة الإبداعية، والإنجاز والمبادرة	الضبط

المصدر: حسين، سلامة، طه، الذكاء العاطفي للقيادة التربوية، عمان، دار الفكر والتوزيع، 2006، ص 53

هذا، وقد قامت هذه الدراسة بتطبيق نموذج جولمان ذو الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي لما يتناسب ذلك مع بيئة البحث والتي تهتم بالمجال القيادي من حيث اتخاذ القرار لدى المدراء، بالإضافة إلى أن جولمان هو أول من طبق نموذجه على بيئة العمل، بينما ماير وسالوفي كان نموذجهما نموذج قدرة معرفية عقلية مثل الذكاء المعرفي أو التحليلي، وهذا ما ترفضه الباحثة، ونموذج بار-أون ركز على الجانب العسكري، لذا قامت الباحثة باستبعاده.

**المقاييس المستخدمة في نموذج دانيال جولمان للذكاء العاطفي:**

نشأت العديد من المقاييس اعتماداً على نموذج دانيال جولمان للذكاء العاطفي والكفاءات الاجتماعية والعاطفية المترتبة عليه، ومن أهم تلك المقاييس:

#### أ. مقياس الكفاءة العاطفية (بوياتزيس وجولمان، 1994):

لقد قام جولمان بتصميم وتطوير مقياس الكفاءة العاطفية لقياس وتقييم الذكاء العاطفي اعتماداً على الكفاءات المتعلقة بالذكاء العام والذي كان يُستخدم لتقييم أداء المديرين والقادة، حيث كان يُسمى باستفتاء التقييم الشخصي للمؤلف ريتشارد بوياتزيس (Boyatzis, 1994) ويُعتبر ذلك المقياس مقياساً متعدد الآليات، حيث يهتم بتقديم تصنيفات سلوكية ومؤشرات للذكاء العاطفي خاصة بالمديرين والقادة.

ويقوم ذلك المقياس بتقييم حوالي عشرين كفاءة تم تصنيفها إلى الأبعاد الأربعة التي قدمها دانيال جولمان في نموذجه وهي: (1) الوعي بالذات، (2): الوعي الاجتماعي، (3) إدارة الذات، (4) المهارات الاجتماعية، ويطلب من كل مشترك أن يُقدم تقريراً شخصياً عن نفسه وعن سلوكيات الآخرين، ويتم تصنيفهم من رقم (1) (هذا السلوك لا يُمثل شخصية ذلك الفرد) إلى رقم (7) (ذلك السلوك يُمثل أهم خصائص شخصية ذلك الفرد)، وذلك الأمر خاص بذلك الفرد وتصنيفات الآخرين لتلك الكفاءة.

#### ب. مقياس تقييم الذكاء العاطفي (براد بييري ورفاقه):

قام ترافيز براد بييري ورفاقه بتصميم ذلك المقياس في محاولة منهم للوصول إلى مقياس فعال وسريع للذكاء العاطفي قابل للتطبيق في أي مجال، ويتكون ذلك المقياس من ثمانية وعشرون سؤالاً أو مفردة لتقييم المكونات الرئيسية التي يتضمنها نموذج دانيال جولمان للذكاء العاطفي وهي (الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات)، ويأخذ فقط حوالي سبع دقائق لتكاملته، ويكمن الهدف من تلك الأسئلة في تحديد وجود المهارات التي تعكس تلك الكفاءات الأربعة من عدمه، ويتم الإجابة على مفردات المقياس من خلال ستة نقاط تبدأ من رقم (1) (أبداً لا يوجد) إلى رقم (6) (غالباً ما يقوم بذلك السلوك)، ومن ذلك المقياس (مقياس تقييم الذكاء العاطفي) يُمكن استخلاص خمسة نتائج رئيسية وهي: نسبة الذكاء العاطفي ككل، ونسبة الوعي بالذات، ونسبة الوعي الاجتماعي، ونسبة الإدارة الذاتية، ونسبة إدارة العلاقات.

### ج. استفتاء تقييم الأداء - نسخة الذكاء العاطفي:

تم تصميم مقياس الذكاء العاطفي التابع لاستفتاء تقييم الأداء كمقياس يعتمد على التقرير الذاتي، ويقاس سبع كفاءات يشتمل عليها نموذج دانيال جولمان للذكاء العاطفي، ويقاس ذلك المقياس الكفاءات الضرورية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي، حيث يشتمل على 84 سؤالاً موزعين على سبع كفاءات مختلفة، منها الإبداع والاختراع والوعي بالذات والتحفيز والتعاطف والمهارات الاجتماعية.

وهناك مجموعة من مقاييس الذكاء العاطفي الأخرى التي تستهدف تقييم الكفاءات والقدرات العاطفية والاجتماعية لدى الأفراد بعضها تم تصميمه ليُطبق داخل المجال الصناعي التنظيمي، ولكن لا يستند إلى نظريات للذكاء العاطفي، من بينها مقياسين أكثر شيوعاً وهما: مقياس مستويات الوعي العاطفي، مقياس لتقييم الذكاء العاطفي اعتماداً على تقارير ومحاولات فردية شخصية يقوم بها الأفراد داخل المؤسسات (حسين، 2006: 56-57).

وفيما يلي عرض لتلك المقاييس:

### جدول (2.5) يوضح المقاييس المستخدمة للذكاء العاطفي

المقياس	مصممه	نوع المقياس	معلومات عن المقياس
مقياس الذكاء العاطفي	ماير وسالوفي	معتمد على الأداء	يستخدم بعض المهام لقياس مستويات القدرة الخاصة بكل فرع من أفرع الذكاء العاطفي
مقياس نسبة الذكاء العام	بار-أون	مقياس تقييم شخصي	يقوم على تقييم نسبة الذكاء من خلال إجابة المشتركين على 133 سؤالاً، وأيضاً لتقييم الخمسة مكونات التي يتكون منها نموذج بار-أون للذكاء العاطفي

المقياس	مصممه	نوع المقياس	معلومات عن المقياس
مقياس الكفاءة العاطفية	جولمان	مقياس تقييم شخصي وجماعي	يُعتبر أداة متعددة التصنيفات توضح تصنيفات المؤشرات السلوكية للذكاء العاطفي وللكفاءات العاطفية
مقياس تقييم الذكاء العاطفي	جولمان	مقياس تقييم شخصي	مقياس مدته سبع دقائق لقياس مهارات الذكاء العاطفي لدى الفرد من عدم وجودها
مقياس الذكاء العاطفي التابع لاستفتاء تقييم الأداء	جولمان	مقياس تقييم شخصي	يقيس سبع مكونات من نموذج دانيال جولمان للذكاء العاطفي، والتي تُمثل أهمية بالغة في الارتقاء بفعالية الأداء الوظيفي والاجتماعي
مقياس مستويات الوعي العاطفي	آخرون	مقياس تقييم شخصي	يقيس مستويات الوعي العاطفي
مقياس الذكاء العاطفي	ماير وسالوفي وآخرون	مقياس تقييم شخصي	مقياس يضم 33 سؤالاً عن مفهوم ماير وسالوفي للذكاء العاطفي

المصدر: السمدوني، إبراهيم، الذكاء العاطفي ... أسسه، تطبيقاته، تنميته، عمان، دار الفكر، ناشرون وموزعون، 2007، ص 130

#### 4. تعليق على النماذج المختلفة للذكاء العاطفي:

على الرغم من وجود ثلاثة نماذج مختلفة للذكاء العاطفي، إلا أن هناك بعض أوجه الشبه النظري والإحصائي بين المفاهيم التي تتبناها تلك المقاييس المختلفة، فعلى المستوى العام، تهدف تلك النماذج إلى محاولة فهم وقياس العناصر والعوامل الداخلة والمشاركة في عمليتي إدراك الفرد لمشاعره ومشاعر الآخرين، ومحاولة ذلك الفرد ضبط مشاعره للتأثير على مشاعر وانفعالات الآخرين.

وتتفق تلك النماذج فيما بينها على أن هناك العديد من مكونات الذكاء العاطفي، وأن هناك تداخل في مسميات الأبعاد الرئيسية ومكوناتها الفرعية، ولكن هناك اختلافاً طفيفاً في درجة فهم كل نموذج لتلك المكونات العاطفية.

فعلى سبيل المثال، تشتمل كل تلك النماذج على مفهوم الوعي بالمشاعر وإدراكها، وعلى مفهوم إدارة المشاعر باعتبارها عنصراً من أهم عناصر الذكاء العاطفي لدى الفرد، ولقد تم إيجاد علاقة بين العناصر المختلفة لتلك النماذج المختلفة من خلال القيام ببعض التحليلات الإحصائية، وتم التوصل إلى أن هناك دليلاً على وجود علاقة سواء من قريب أو بعيد بين المقاييس المختلفة للذكاء العاطفي، وأنه أحياناً يوجد تشابه بين تلك المقاييس في نوعية المكونات التي يتم تقييمها.

وعلى سبيل المثال، توصل كل من ماير وبراكيت في عام 2002 إلى أن هناك أوجه شبه بين مفهوم ضبط المشاعر في مقياس ماير وسالوفي للذكاء العاطفي، ومقياس بار-أون لتقييم نسبة الذكاء.

وهناك العديد من أوجه الشبه بين التقارير الشخصية الخاصة بجميع مهارات الذكاء العاطفي، ومع ذلك لم نتوصل إلى وجود علاقة بين أي مقياسين حينما يتم التحكم في النفس والشخصية، وحينما يحدث التطور الإيجابي في مهارات الذكاء العاطفي، وذلك يجعلنا ننادي بأنه إن حدث أي تفاوت أو اختلاف بين أي مقياسين، فإن ذلك التفاوت من الممكن أن يعود إلى أي عوامل أخرى، وليس إلى نسبة وتقييم الذكاء العاطفي في هذين المقياسين.

وبالرغم من ذلك الشبه بين تلك المقاييس، إلا أن هناك بعض المؤيدين لنموذج ماير وسالوفي ينادون بأن نموذج ماير وسالوفي يوضح أن الذكاء العاطفي يُعد مهارة خاصة وهيكلًا محددًا نتيجة للدور الذي لعبه نموذج ماير وسالوفي في التعريف بكفاءات الذكاء العاطفي، ولدوره في تقييم مهارات الذكاء العاطفي، ويهاجم أتباع نموذج جولمان أيضاً نموذج ماير وسالوفي لتركيزه الشديد على المقاييس النفسية المعتمد على الذكاء التقليدي العام، حيث ينادون بأن هناك العديد من النظريات التي أثبتت فشل مفهوم الذكاء التقليدي، ولذلك، فإن نموذج ماير وسالوفي لم يحقق أي مهمة نص عليها التقرير النظري التابع لذلك النموذج، وذلك لأن جاردينر ذكر بأن مقاييس الذكاء التقليدي العام ليست بالضرورة تساهم في تقييم نجاحات الفرد سواء في المدرسة أو في الحياة العملية، وذلك بالطبع يؤيد مفهوم دانيال جولمان للذكاء العاطفي والذي بني عليه نموده لقياس وتقييم الذكاء العاطفي.



فالذكاء العاطفي لا يقتصر على نظرية واحدة، ولكن مجموعة من النظريات التي تهتم بإبراز موضوع واحد، وتسعى كل نظرية في محاولة من واضعيها لفهم مهارات الذكاء العاطفي وسماته وقدراته المتعلقة به، وتفسيرها تفسيراً معقولاً مما يُساهم في الوقوف على كنه وماهية الذكاء العاطفي، ولذلك فكل نظرية من نظريات ونماذج الذكاء العاطفي تضيف جوانب ومهارات إضافية ومختلفة عن النظرية التي سبقتها، ولكن يجب أن نعرف أن وجود تلك النظريات المتعددة للذكاء العاطفي لا يشير إلى أي ضعف أو قصور، ولكن يشير إلى خصوصية ذلك المجال، وأيضاً إلى اعتراف جميع فئات المجتمع من موظفين ومديرين ومدرسين والمجتمع ككل بأهمية الذكاء العاطفي ودوره في تحقيق الرفاهية والأمان الوظيفي، وإن كان البعض يرى أن ذلك التعدد وعدم الاستقرار على نظرية وعلى نموذج موحد للذكاء العاطفي من الممكن أن يُساهم في إضعاف شرعية ذلك المجال، وإضعاف جودته، ويؤدي إلى عزوف المجتمع ككل عنه، وذلك لأن مجال الذكاء العاطفي ليس معقداً ليطالب وجود نظريات عديدة ومفاهيم متعددة له (السمادوني، 2007: 122-123).

### 3. إستراتيجيات تطوير قدرات الذكاء العاطفي:

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يُمكن اعتمادها في تطوير قدرات الذكاء العاطفي، فقد توصلت فيتيلو (Vitello, 2003) إلى خمس إستراتيجيات تُساعد الفرد المدير أو القائد على تطوير قدرات الذكاء العاطفي وهي:

1. إستراتيجية التركيز على الذات: ويُمكن أن يتم ذلك من خلال الاحتفاظ بسجل يعكس الأحوال العاطفية للقائد، سواء أكان ذلك على شكل دفتر مذكرات، أم على هيئة أشرطة تسجيل صوتية، والتي تتيح للقائد فرصة الإطّلاع على بعض الاستجابات المزعجة وغير المقبولة.
2. إستراتيجية التأمل والتفكير بالمحيط الخارجي: إذ أن هناك أنماطاً عديدة من عمليات التأمل والتفكير التي يُمكن أن تُساعد الفرد كي يُصبح أكثر وعياً وإدراكاً لكيفية تأثير العواطف في السلوك، مثل التفكير في خلق السموات والأرض. وبحسب فيتيلو (Vitello, 2003) يجب على القائد الاختلاء بنفسه لعدة دقائق وممارسة عمليات تنفس عميقة وبطيئة للمساعدة على تهدئة الدماغ والتفكير بوضوح وصفاء.
3. إستراتيجية الانخراط في التفكير والتخيلات الإيجابية: والرياضيون هم من يُمثل قوة الرؤية الإيجابية.

4. إستراتيجية استخدام بحث تقييمي: وهي عبارة عن طفرة تتعلق بطرق التفكير بشأن التغيرات المهنية والشخصية، وهو أسلوب يأخذ في الاعتبار احترام الناس قولاً وعملاً، والاعتراف بالإنجازات المميزة التي قام بها القائد والأفراد المحيطون مع تقدير حالاتهم ومواقفهم، وتشجيعهم على التطلع لمستقبل أفضل، وقدم الخبراء تعريفات إضافية للبحث التقييمي بأنه تلك العملية التي يُمكن بواسطتها اكتشاف نقاط القوة الكائنة في الفرد أو في المؤسسة، وبموجب بيانات تُبين المجالات التي سيصل إليها الفرد، أو المستويات التي ستصل إليها المؤسسة بناءً على تلك اللحظات التي كان فيها الفرد أو كانت فيها المؤسسة من قبل. وتتوفر أربع حالات لهذا البحث التقييمي وهي:

- الاستكشاف: تقدير ماهية الأشياء.
- التخيل: تخيل ما يُمكن أن يحدث.
- التصميم: تحديد ما يتوجب أن يكون.
- المصير: إيجاد وتهيئة ما سيكون، ويُمكن استخدام البحث التقييمي من خلال طرح أسئلة على الذات وعلى الآخرين.

5. إستراتيجية ممارسة الاستماع المتعاطف: وذلك من خلال الاستماع إلى ما يقوله الفرد جيداً، مع السعي إلى أن يكون الفرد حساساً ومتفهماً بغض النظر عن مدى اختلاف أو تشابه استجابة الشخص الآخر مع مشاعرك وإدراكاتك، وقد تعمل مسألة الضغط النفسي النابعة من الظروف المالية والتنظيمية والمهنية على إعاقة قدرة الفرد على الاستماع بشكل متعاطف للآخرين. واستجابةً لمثل تلك القضايا يتوجب على الفرد الانخراط في التأمّلات الذاتية لتعزيز ودعم الوعي والإدراك الذاتيين، ولإدارة الاضطرابات المتصاعدة، وإعداد الحوافز لمواجهةها بفاعلية ونجاعة، والاستماع المتعاطف له أهمية كبيرة لأنه يُوفر للفرد بيانات دقيقة، بدلاً من إسقاط القضايا على الذات، ويقوم الفرد بموجب ذلك بافتراض الأفكار، والمشاعر، والحوافز أو الدوافع، وعمليات التبرير، وبناءً على ذلك، لا بد من مواجهة الحقيقة الموجودة في عقول الأشخاص الآخرين، والبحث عن مصداقية ما قيل واستخدام تساؤلات تبدأ على سبيل المثال في أثناء الاستماع: هل هذا ما تقصده وترمي إليه (حسين، 2006: 144-145).

## المبحث الثالث

### نواحي اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء العاطفي

- 1 . مفهوم اتخاذ القرار .
- 2 . المدارس العلمية لاتخاذ القرار .
- 3 . نظريات اتخاذ القرار .
- 4 . العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار .
- 5 . خطوات اتخاذ القرار .
- 6 . أساليب اتخاذ القرار .
- 7 . معوقات اتخاذ القرار الفعال .
- 8 . اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء العاطفي .
- 9 . الذكاء العاطفي واتخاذ القرار الإداري .

## 1. مفهوم اتخاذ القرار:

لقد حظيت عملية اتخاذ القرار باهتمام العديد من علماء الإدارة وعلم النفس، لكونها تُلازم الإنسان في حياته اليومية والوظيفية، وتُلبي احتياجاته المختلفة وتُحقق له التكيف، فالإنسان ينفرد عن غيره من الكائنات الأخرى بامتلاكه قدرات عقلية تُحقق له إمكانية التجربة المطلوبة والاختيار عند مواجهة مشكلة ما (كبية، 1990).

كما أوضح Salovic أن اتخاذ القرار يُعدّ جوهر السلوك الهادف أو الذكي، وأن اتخاذ القرار دُرس منذ القدم عن طريق الفلاسفة والرياضيين والاقتصاديين والإحصائيين، وبالرغم من ذلك فهو ذو تاريخ قصير في علم النفس، فقد ظهرت أول مراجعة واسعة لنظرية اتخاذ القرار في مجلة التقارير النفسية للعالم أدواردز Edwards عام 1954 (Salovic, 1990).

وقد ذكر جروان بأن "بعض الباحثين قد صنّف 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، 1999).

ويجمع علماء الإدارة وعلم النفس على أن معنى اتخاذ القرار ينطوي على وجود عدد من البدائل التي تتطلب المفاضلة بينها واختيار أنسبها، وعليه فإن عملية المفاضلة، تُعد جوهر عملية اتخاذ القرار وبدونها تنتقي العملية ولا يكون هناك اتخاذ قرار (توفيق وسليمان، 1995).

ويُشير العمري بأن كلمة قرار لغة مشتقة من أصل لاتيني معناها القطع أو الفصل، أمّا اصطلاحاً فقد اتفق الباحثون والمختصون على أن القرار هو إصدار حكم معين في موقف ما، وذلك بعد التفحص الدقيق للبدائل المختلفة (العمري، 2002).

وبكلمات أخرى، يرى النمر المشار إليه في دلال الهدود (1996) بأن القرار هو عملية فكرية عقلية يسعى الفرد من ورائها إلى انتقاء بديل من مجموعة بدائل لحل مشكلة ما.

وقد أورد العلماء والدارسون لعملية اتخاذ القرار العديد من التعاريف كل من وجهة نظره وذلك حسب خلفيته العلمية والثقافية، فقد عرّفها سلام (1985) المشار إليه في دلال الهدهود (1996) بأنها آخر الخطوات في عملية صنع القرار والتي تتضمن اختيار الحل الأفضل من بين البدائل المناسبة.

وينسجم ذلك مع ما ذهب إليه دلال الهدهود (1996) في أن اتخاذ القرار عملية عقلانية يتم من خلالها اختيار أفضل الحلول الممكنة وإصدار حكم يتعلق بمشكلة ما لتحقيق الهدف المطلوب بأقل كلفة وأقصر وقت ممكن.

وذلك مماثل لما ذهب إليه جروان (1999) بأنها عملية تفكيرية مركبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة للفرد في موقف ما من أجل الوصول إلى الهدف المرجو. وقد ركّز الساعد وعلي (2001) على أهمية الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي في عملية اتخاذ القرار، وافترض أن يتم الاختيار بين بندين على الأقل.

وهذا ما ذهب إليه سنج (2000) إذ يرى أنها عملية يتم من خلالها اختيار بديل من بين عدة بدائل في موقف معين.

وقد ذهب الخرابشة (2002) 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، أما مرحلة اتخاذ القرار فليست إلا جزءاً من عملية صنع القرار وآخر خطواته والتي تتضمن اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل المشكلة القائمة (الخرابشة، 2002).

## 2. المدارس العلمية لاتخاذ القرار:

يقسم (السلمي حبيب، 1997: 86) المدارس الفكرية في عملية اتخاذ القرار ويعرضها على النحو التالي:

### 1. المدرسة الواقعية:

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

### 2. المدرسة الإستراتيجية:

تنظر هذه المدرسة 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 تنتهجها المنظمة، وبناءً على ذلك، يمكن أن تتصف القرارات التي تصل إليها المنظمة أحياناً بعدم الرشد، نظراً لوجود متغيرات إستراتيجية تلعب دوراً في ترجيح البديل الأمثل الذي يتخذ بناءً عليه القرار.

### 3. المدرسة المختلطة:

وتمثل اتجاهاً توفيقياً يُسائر معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تستلزم اتخاذ قرار ما وذلك أيضاً في ضوء الإطار الاستراتيجي العام الذي تنتهجه المنظمة. وتشير إلى وجود ثلاثة مداخل نظرية لاتخاذ القرار، حسب آراء كل من تشستر برنارد وسايمون وكبнер تريجو، يتعلق كل منها بوجهات النظر، إما باستخدام المنطق والتحليل العلمي عند كل من سايمون، وكبнер تريجو أو بالتركيز على الحدس باستخدام الحكمة والتجارب الشخصية عند تشستر برنارد.

ويُشير موسى 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 (موسى، 2010: 37).

### 3. نظريات اتخاذ القرار:

لقد تباينت وجهات نظر كُتّاب العلوم السلوكية حول الكيفية التي يتخذ بها الفرد قراره ونتيجة لذلك فقد ظهرت العديد من نظريات اتخاذ القرار نعرض منها ما يلي:

#### • 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 تُحقق له أكبر منفعة على اعتبار أنه صاحب قدرات عقلية كبيرة (كنعان، 2003).

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، 1993).

ومن خلال ما تقدم يتضح لنا بأن هذه النظرية قد أهملت عمليات البحث وجمع المعلومات عن المشكلة القائمة طالما يملكها متخذ القرار مسبقاً، كما أنها أهملت أهمية القيود والمؤثرات البيئية المحيطة، فلم 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 (الساعد وعلي، 2001).

وهكذا، نجد بأن هذه النظرية ترى بأن متخذ القرار يتخذ قراره ضمن نظام مغلق بعيداً عن أية مؤثرات فيما يسمى بالقرار العقلاني (المنصور، 2000).

#### • العقلانية المحدودة:

إن من أبرز دعاة هذه النظرية هو سايمون (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 القرار أن يسعى إلى حلول مرضية لا مثالية بحيث تتلاءم مع الضغوط البيئية والاحتياجات الشخصية والتي تُحقق له مستوى مقبول من الرضا والإشباع (العديلي، 1995).

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 يُمكن تقييمها. ولكن يُمكن تحديد بعض البدائل ليجري تقييمها، وعليه، فإن على متخذ القرار أن يرضى بالبدل الذي يُحقق له مستوى مقبول من الرضا أو الإشباع، ومن تحقيق الحاجات والأهداف، وذلك لكون اختيار البديل الأفضل يعتمد على تجارب الفرد الشخصية ومحدودية قدراته العقلية على احتواء كافة أنماط القيم والمعلومات والسلوك (شريف، 1993).

#### • نظرية المباراة:

تُعتبر نظرية المباراة إحدى الوسائل الحديثة التي تُستخدم 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، 1997). وعليه، فإن هذه النظرية تُوضح موقف متخذ القرار (المتباري) من البدائل المختلفة التي تُحقق له المكاسب أو تجنبه الخسائر ضمن موقف تنافسي، فقد يُواجه متخذ القرار منافساً آخر أو عدة منافسين، وعليه، فإن ناتج المباراة قد يكون صفراً إذا كان متخذ القرار يُواجه منافساً واحداً، ذلك أن أي ربح يُحققه متخذ القرار يعني خسارة للمنافس، وقد يكون ناتج المباراة لا يساوي صفراً، وذلك في حالة وجود عدة منافسين (المنصور، 2000).

#### 4. العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار:

إن مراحل عملية اتخاذ القرار تتأثر بجوانب أربعة هي:

1. البواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يُمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذه للقرار.
2. البيئة النفسية للفرد حيث تُعتبر المصدر الأساسي الذي يُوجه الفرد إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم اتخاذه له.



3. دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال تحديد الأهداف له، وإتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم، ومدّه بالمعلومات والبيانات والبدائل، وإسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.
4. النسق القيمي الذي يحكم المجتمع، فمن البديهي أن أي تنظيم لا يقوم في فراغ، ولكنه يُباشر نشاطه في المجتمع وللمجتمع فكل منهما يُؤثر في الآخر ويتأثر به (السكرانة، 2010: 276).

### 5. 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 القرار الذي يعتمد في اتخاذه على أسلوب منظم ويرتكز على المنطق العلمي ويستخدم جميع المعلومات المتوفرة من أجل التوصل إلى البدائل المناسبة (السامراني، 1997).

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

#### 1. تحديد المشكلة:

تُعتبر 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 نتائج جيدة، ويُحقق الرضا والإشباع.

إن تشخيص المشكلة السيء، وعدم تحري أسبابها سيؤدي إلى ارتكاب أخطاء في جميع المراحل اللاحقة.

فلا قيمة لأي علاج طالما بني على تشخيص خاطئ، وعليه، فإن على متخذ القرار التروي والتعمق في دراسة المشكلة وصياغتها بعبارة محددة وتحديد أسبابها ودراسة أعراضها وجمع المعلومات عنها، ثم تحليلها وصولاً إلى التشخيص النهائي لها (المنصور، 1993).

## 2. مرحلة البحث عن البدائل:

بعد فهم وتحليل وتحديد 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، 1997).

وبالطبع، فإنه من الصعب أن يتم تحديد جميع البدائل المحتملة، ولكن عليه أن يُحدد ما استطاع منها، ويُحاول الابتعاد عن البدائل السلبية أو التي سبق وأن جربها وثبت فشلها أو التي يصعب تنفيذها، إذ عليه أن يُحاول التنبؤ بالآثار الإيجابية والسلبية لكل بديل. وبكلمات أخرى، فإن على متخذ القرار أن يُحدد البدائل المرتبطة بمشكلة القرار، والتي تُسهم بشكل ما بحل تلك المشكلة.

وطبعاً هذا ليس بالأمر السهل لأن تطوير بدائل يحتاج إلى أن يمتلك متخذ القرار قدرات شخصية وذهنية وأن يستخدم مهارات التفكير الإبداعي لتوليد بدائل جديدة وغير عادية معتمداً على معلومات الآخرين وخبراتهم وتجاربه السابقة، ذلك أنه من الصعب على أي فرد بذاته أن يكون ملماً بكل الحلول بعد أن يتمكن من تحديد مشكلته ودراسة أسبابها، حيث عليه أن يقوم بالتحري والتفتيش عن البدائل لحل مشكلته (شريف، 1993).

## 3. مرحلة تقييم البدائل:

بعد أن تتم مرحلة البحث عن البدائل يُصبح من الضروري إجراء عملية تقييم موضوعية للبدائل التي تم التوصل إليها والنظر إليها من جميع الزوايا، الأمر الذي يقتضي من متخذ القرار أن يُقارن بين البدائل التي تم تحديدها، ومن خلال ذلك، يتوصل إلى مزايا وعيوب كل بديل على حدة، ثم يُقدر النتائج الإيجابية والسلبية لكل بديل بحيث يستبعد البديل الذي تكون إيجابياته أقل من سلبياته في ضوء ما يُحقق له البديل من رضا وإشباع.

ولكن يبدو أن هذا الأمر غاية في الصعوبة ذلك أن إيجابيات وسلبيات هذه البدائل قد لا تظهر في وقت بحثها، وإنما تظهر في المستقبل، وعلى 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 لتقييم البدائل المختلفة (المنصور، 2000).

#### 4. 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، 1998).  
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 البديل الأفضل تتأثر إلى حد كبير بسلوكيات متخذ القرار وشخصيته وخبرته ومهارته والتي تتفاوت من شخص إلى آخر (شريف، 1993).

#### 5. 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 وضعه موضع التنفيذ لمعالجة المشكلة القائمة والتخلص من آثارها على نحو يحقق التكيف ويُعيد التوازن للفرد كما كان، وهكذا، فإن على متخذ القرار أن يُوفر جميع مستلزمات نجاح تنفيذ قراره وإزالة المعوقات التي تعترض تنفيذه على نحو يحقق فعالية التنفيذ لتحقيق الهدف المنشود (مشرقي، 1997).

#### 6. أساليب اتخاذ القرار:

يرى جينز ومانن (Janis & Mann) المشار إليهما في فريدمان (Fridman, 1996) أن متخذ القرار يتصرف بحذر ونشاط، ويستعمل عناصر ذات جودة عالية عند اتخاذ القرار، فقد يلجأ إلى استخدام أساليب معينة ليثبت أنه قادر على التكيف وتوفير المكان في بعض الحالات مثل القصور الذاتي والتجنب الدفاعي والنشاط الزائد.

إن عملية اتخاذ القرار تمر بمرحلتين أساسيتين من خلالهما يتمكن الفرد من اتخاذ قرار ما وهما: مرحلة التفقيش وجمع المعلومات وتحديد القيم والأهداف وتوليد وتقييم البدائل، ومرحلة اختيار وتنفيذ البديل الأنسب، وفي ضوء هاتين المرحلتين الهامتين فإن أساليب اتخاذ القرار بشكل عام يُمكن تصنيفها وتقسيمها وفق بعدين هامين هما:

1. النظر بعمق (التروي): وهو تلك المصادر العقلية الموجهة إلى تحديد وتعريف المشكلة

بشكل دقيق وتطوير حلول بديلة ويشتمل على ثلاثة مستويات:

- المنخفض: ويتضمن القليل من التفكير والاهتمام بالمشكلة.
- المتوسط: ويشير إلى التفكير السطحي بالمشكلة والحلول البديلة والاعتماد السلبي على آراء الآخرين.
- المرتفع: وهو يشير إلى ذلك التفكير الجدي الذي يُكرّس لفهم المشكلة وتشكيل الخيارات المختلفة لحلها جميعاً من خلال تقييم كل بديل.

2. الالتزام: أي الوصول إلى خيار محدد وهادف وثابت لأحد البدائل التي

تم تطويرها مسبقاً مع اهتمام خاص بمجموعة من الخطط التي يُمكن احتياجها ويشتمل على ثلاثة مستويات:

- المنخفض: يشير هذا المستوى على أنه لم يتم أي اختيار من بين البدائل المتاحة.
- المتوسط: ويشير هذا المستوى إلى أنه تم اختيار بديل ما ولكن مع درجة منخفضة من الالتزام وهو ما يشير إلى عدم المقدرة على تبني قرار ثابت.
- المرتفع: ويشير هذا المستوى إلى أن البديل تم اختياره على درجة عالية من الالتزام، وهو ما يشير إلى تبني قرار ثابت ومستقر (كنعان، 2003: 181).

إن أساليب اتخاذ القرار لدى الأفراد يُمكن أن تُقسم إلى ثلاثة أساليب متباينة وهي (التروي، التسرع، التردد) وذلك بناءً على المستويات المختلفة لبعدي التفكير المتروي والالتزام (Friedman, 1996).

وفيما يلي توضيحاً لهذه الأساليب التي يلجأ إليها الأفراد عند التعامل مع المشكلات التي تتطلب حلولاً:

### • الأسلوب المتروي:

يُعدّ هذا الأسلوب من أكثر أساليب اتخاذ القرار فعّالية، ذلك أن متخذي القرار المتروين يميلون إلى استخدام الاستراتيجيات المنطقية أو المخطط لها في اتخاذهم لقراراتهم، 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 المتروون يقومون بتوضيح المشكلة على نحو مناسب ويجمعون المعلومات الكاملة حولها، ومن خلال ذلك يطورون عدة بدائل وإجراءات لحل المشكلة، ثم يزنون هذه الحلول ويقضون الوقت المناسب للتفكير بها وتمحيصها، وأخيراً يتخذون قراراتهم ويلتزمون بها دون تغييرها (السكرانة، 2010: 286).

### • الأسلوب المتسرع:

وقد أُعتبر هذا الأسلوب على أنه أقل نجاعة لأن متخذي القرار المتسرعين يميلون إلى استخدام استراتيجيات حدسية أو عفوية وأكثر اندفاعية، فغالباً ما تعتمد قراراتهم على العاطفة والتخيل والشعور، وعلى ما يبدو صواباً في حينه دون أن يُصرّح كيف اتخذ قراره، ومع ذلك فإنه يبدي مسؤوليته تجاه القرار الذي اتخذه.

ويبدو أن متخذي القرار المتسرعين يتخذون قراراتهم بعد القليل من التفكير أو بالاعتماد على الآخرين، وربما بناءً على تجارب شخصية سابقة، ولكنهم يظهرون التزاماً قوياً لما يقررون، وهكذا تأتي قراراتهم سريعة، قليلة التعمق والقصدية في جمع المعلومات، فقد يكونون حكماً نهائياً حيال المشكلة التي تواجههم دون سابق بحث شامل أو تفكير جاد 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، 2010: 287).

## • الأسلوب المتردد:

يتضمن الأسلوب المتردد مستوى مرتفع من التفكير ومستوى منخفض من الالتزام. وفي هذه الحالة فإن الفرد يبدو منهمكاً وبشكل جدي بتقصي أسباب المشكلة والحلول المحتملة لها إلى أنه ليس لديه القدرة على اتخاذ قرار ثابت ومستقر حيال المشكلة القائمة، فقد يقضي كثيراً من الوقت في التفكير في المشكلة والحلول الممكنة، ثم يتخذ قراراً ما حيالها، إلا أنه قد يغيره أكثر من مرة أو قد لا يتخذ قراراً حيالها.

وخلاصة القول، أن على متخذ القرار عندما يواجه مشكلة ما أن يقوم بدراستها وتحديدها بشكل دقيق وتطوير حلول بديلة تُسهم بحل تلك المشكلة القائمة، ثم يبذل ما بوسعه لكي يتوصل إلى خيار محدد وهادف وثابت لأحد البدائل التي تم تطويرها مسبقاً، وفي ضوء ذلك، فإن الأفراد قد يتباينون فيما بينهم عندما يواجهون مواقف تقتضي منهم اتخاذ قرار ما، فمنهم من يتعمق ويتروى في دراسة مشكلة القرار، بينما نجد البعض الآخر يتردد في قراره في حين أن بعضهم يتسرع في معالجة المشاكل التي تُواجههم (الساكرنة، 2010: 288).

## 7. معوقات اتخاذ القرار الفعّال:

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 البدائل المتاحة.
- عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.
- عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل.
- متخذ القرار مقيدٌ بعاداته ومهاراته وانطباعاته الخارجة عن إرادته.
- متخذ القرار مقيدٌ بفلسفته وقيمه الاجتماعية والأخلاقية.
- متخذ القرار مقيدٌ بمعلوماته وخبراته التي تتعلق بوظيفته.
- عنصر الوقت غالباً ما يُسبب ضغطاً على متخذ القرار (الساكرنة، 2010: 289).

## 8. صنع القرار وعلاقته بالذكاء العاطفي:

تُواجه الإدارة الفعّالة للمؤسسات وإدارة الموارد البشرية العديد من التحديات، تتمثل في إعادة هندسة المؤسسات للمنافسة في تلك السوق العالمية، ومواجهة واستيعاب كم المعلومات الهائلة التي تُوفرها العولمة في العصر الحديث، وحيث تُواجه 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 تُواجه القيادة الفعّالة وأصبحت العلاقة بين أعضاء الفريق الواحد من أهم التحديات، لذا يجب أن يتوافر لدى المدير العديد من المهارات الخاصة وتتمثل في:

- التواصل مع الموظفين والإصغاء لمطالبهم واهتماماتهم.
- إدارة واحتواء الصراعات التي تنشب 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 التغيرات التي تحدث في المجتمع.

وهذا ما يُؤكّد أهمية تمتع المديرين بمهارات الذكاء العاطفي حتى يستطيعوا مواجهة تلك التحديات والقدرة على صنع القرار الفعّال الذي يُحقق الهدف المقصود، وذلك لأن الذكاء العاطفي يُركّز 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.

ويؤكد "جولمان" 1998 على أن للذكاء العاطفي دور كبير في زيادة فعالية الأسلوب القيادي للمدير، وأن هناك ثلاثة مجالات تبرز تأثير الذكاء العاطفي في قدرة المدير على صنع القرار الفعّال وهي الوعي بالذات، والتواصل والتأثير والولاء والالتزام، وأن المديرين الذين لا يتمتعون بمهارات الذكاء العاطفي يواجهون صعوبة كبيرة في بناء وإقامة علاقات اجتماعية جيدة بينهم وبين أقرانهم وبينهم وبين موظفيهم ومعاونيهم ومشرفيهم وعملائهم، ومن ثم يتعذر عليهم اتخاذ القرارات الصائبة تجاه المشاكل التي يواجهونها، فالمدير الناجح يتميز عن غيره بقدرته على الإحاطة بمختلف جوانب المشكلة، ثم بعد ذلك تحليلها وتقييمها، ووضع بدائل لحلها حتى يُمكن اختيار أفضلها، حيث أن صنع القرار هي عملية تتكون من مراحل عدة يتولى فيها المدير تحديد أهدافه، ثم تحديد البدائل الممكنة لتحقيق هذه الأهداف يليها الاختيار النهائي لبدل من هذه البدائل ثم تنفيذه (حسين، 2006: 186-187).

## 9. الذكاء العاطفي واتخاذ القرار الإداري:

يُعدّ اتخاذ القرار هو 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 سايمون Simon أن عملية الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات، وأن القرارات هي قلب الإدارة.

وتواجه الفرد في حياته اليومية العديد من المواقف التي تتطلب منه حلاً، فقد تكون بعض المواقف بسيطة، فيجد الشخص لها حلاً بسرعة، وأحياناً تكون معقدة وتتعدد بدائل الموقف من حيث الأهمية، وبالتالي يتطلب من الشخص التفكير ليتمكن من تحديد البديل الذي يراه أكثر أهمية بالنسبة له. والمفاضلة بين البدائل المعروضة وتحديد أحدها هو ما يُسمى اتخاذ القرار Decision Tasking (جلال، 1995، ص 19).

وتلعب قدرات الفرد دوراً هاماً في اتخاذ القرارات الفعّالة، حيث أن الفرد يعتمد في أدائه ومعالجته للمشكلات التي يُواجهها والمواقف التي يتعرض لها على مجموعة من القدرات المعرفية والعاطفية والاجتماعية، فيرى ماير وآخرون (Mayer et al, 2003) أن القدرات العاطفية تلعب دوراً بارزاً في صنع واتخاذ القرار، حيث يُمثل إدارة الانفعالات كأحد مكونات الذكاء العاطفي، فيقيس قدرة الفرد على إدارة انفعالاته، أي قدرته على التكامل مع انفعالاته في عملية اتخاذ القرار. (Mayer et al, 2002).



وتتوقف فاعلية اتخاذ القرار على الخريطة العقلية والإنفعالية للفرد، فقد أشارت عفاف سلطان (1998) إلى أن القدرات العقلية تتفاعل مع القدرات العاطفية والاجتماعية عند اتخاذ الفرد للقرار. ويحتاج المدير إلى مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي، لأنه يُمثل المؤسسة ويتعامل مع أعداد كبيرة من الأفراد خلال ساعات العمل، فالقائد الذي يتسم بقدرات عاطفية عالية يستطيع تنمية وتطوير القدرات العاطفية والاجتماعية لمرؤوسيه، وقد توصل نويز (Noyes, 2002) إلى أن الذكاء العاطفي عامل أساسي للتنبؤ بنجاح المدير في خلق علاقات جيدة مع المرؤوسين، وأن القادة الأذكياء عاطفياً هم الأفراد المتعاطفون والذين يفهمون مواطن ضعفهم والقادرون على إدارة انفعالاتهم.

إن القادة الفعالين يُقدّمون أكثر لمؤسساتهم، ويُفضلون مستوى أفضل من النجاح، ويقومون بالعمل بطريقة أفضل من غيرهم، كما يستخدمون انفعالاتهم الإيجابية في تقدم المؤسسة، ومن أجل تحقيق اتخاذ قراراتهم وغرس الإحساس بالحماس والثقة والتعاون بين المرؤوسين من خلال العلاقات بين الأشخاص.

ويرى أشكونس وداسبورغ (Ashkauasy & Dasborough, 2003) 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 العاطفي يلعب دوراً بارزاً في الإدارة بشكل عام، وهو من العوامل المساعدة في فعالية أداء المديرين في اتخاذ قرارات تخص مؤسساتهم.

وقد لاقى الذكاء العاطفي اهتماماً كبيراً باعتباره مكوناً ضرورياً في الإدارة الفعّالة، وفي هذا الشأن يرى جولمان أن الذكاء العاطفي هو القدرة على إدارة أنفسنا والآخرين بشكل فعّال، واقترح أساليب قيادية قامت على الذكاء العاطفي كالقيادة التعاونية، والقيادة الديمقراطية والقيادة التربوية، ورأى أن تلك الأساليب تعمل على التأثير في مكان العمل (مصطفى عبد العظيم الطيب، 2006، ص 41).

ولقد ازداد الاهتمام بالذكاء العاطفي وتطبيق اختباره المختلفة في مجال القيادة والإدارة، ويستعرض واهما (Wah, 2003) في دراسته بقوله أن أغلب برامج القيادة، أدخلت اختبارات الذكاء العاطفي لغرض تنميته لدى مديري المؤسسات، ولأهميته في مجال العمل واتخاذ القرار.

ومن هنا، نرى أن القدرات العاطفية تُمكن أصحابها بشكل فعال من التحكم في أنفسهم والعمل بكفاءة مع الآخرين، وذلك يُؤثر بشكل مباشر على طبيعة العمل واتخاذ القرارات الفعّالة، لذلك يجب على المديرين أو القادة أن يُدركوا انفعالاتهم ويحرصوا على مشاعر مرؤوسيتهم ويحثوهم على حل المشكلات. فإدراك انفعالات الآخرين وإدارتها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بصنع واتخاذ القرار الذي يكون خلاصة الجهد الذي يقوم به المدير في المؤسسة التابع لها.

والخلاصة، أن الذكاء العاطفي له فعالية على الأداء الإداري بكافة المؤسسات، حيث يُساعد على تعاون العاملين داخل المنظمة، وتوطيد العلاقة بين المدير والمرؤوسين، ويُساعد أيضاً على خلق علاقات عمل جيدة، ويُسهّم في الحفاظ عليها. وهذا يُساعد في اتخاذ قرارات فعّالة تُسهّم في بناء المجتمع (السمادوني، 2007: 232).

## الفصل الثالث

### نبذة عن الأونروا

- مقدمة .
- التأسيس .
- خدمات الأونروا .
- أين تعمل الأونروا ؟
- المنشآت .
- برامج الأونروا .
- الرئاسة والمكاتب الإقليمية .
- الأونروا واتخاذ القرار .

## مقدمة:

تعمل الأونروا (وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى) على تقديم الدعم والحماية وكسب التأييد لحوالي 4,7 مليون لاجئ فلسطيني مسجلين لديها في الأردن ولبنان وسورية والأراضي الفلسطينية المحتلة إلى أن يتم إيجاد حل لمعاناتهم. ويتم تمويل الأونروا بالكامل تقريباً من خلال التبرعات الطوعية التي تقدمها الدول الأعضاء في منظمة الأمم المتحدة، وتُعد الأونروا إلى حدٍ بعيد أكبر وكالة تابعة للأمم المتحدة تعمل بالشرق الأوسط، حيث موظفها معظمهم من اللاجئين الفلسطينيين أنفسهم الذي يعملون بشكلٍ مباشر لمصلحة مجتمعاتهم في وظائف المدرسين والأطباء والتمريض والأخصائيين الاجتماعيين (موقع الأونروا الإلكتروني، تاريخ الدخول: 2010/10/10).

## التأسيس:

في أعقاب الصراع العربي الإسرائيلي عام 1948، تأسست الأونروا بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 302 (رابعاً) في 8 ديسمبر عام 1949 لغرض تقديم الإغاثة المباشرة وبرامج التشغيل للاجئين الفلسطينيين. وقد بدأت الوكالة عملياتها الميدانية في الأول من مايو عام 1950. وفي غياب حل لمشكلة اللاجئين الفلسطينيين، تقوم الجمعية العامة بالتجديد المتكرر لولاية الأونروا، ويمتد آخر تجديد حتى 30 يونيو 2011.

## خدمات الأونروا:

منذ نشأتها تُقدم الأونروا خدماتها في أوقات الهدوء النسبي في الشرق الأوسط وفي أوقات النزاعات.

ويُعبّر عمل الأونروا عن التزام المجتمع الدولي بالتنمية البشرية للاجئين الفلسطينيين ومساعدتهم على:

- اكتساب المعرفة والمهارات.
- عيش حياة طويلة وصحية.
- تحقيق مستويات معيشية لائقة.
- التمتع بحقوق الإنسان إلى أقصى مجال ممكن.

تتبع الأونروا مكانة متفردة في إطار التزامها الدائم نحو مجموعة واحدة من اللاجئين وإسهاماتها في تحقيق الرفاهية والتنمية البشرية لأربعة أجيال من اللاجئين الفلسطينيين. وقد تدرجت الوكالة في تكييف برامجها لتلبية الحاجات المتغيرة للاجئين وذلك في ضوء نشأتها الأساسية كمنظمة مؤقتة.

## أين تعمل الأونروا؟

تقوم الأونروا بتوفير خدمات التعليم والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية للاجئين الذين يستحقون تلك الخدمات من بين اللاجئين الفلسطينيين المسجلين لدى الوكالة والذين يبلغ تعدادهم 4,7 مليون لاجئ يعيشون في مناطق عمليات الوكالة الخمس وهي:

- الأردن.
- لبنان.
- قطاع غزة.
- الضفة الغربية بما فيها القدس الشرقية.
- الجمهورية العربية السورية.

ويعيش حوالي 1,4 مليون لاجئ، يشكلون ما نسبته ثلث إجمالي اللاجئين المسجلين، في 58 مخيم معترف به في حين تتوفر خدمات الوكالة في تلك المخيمات أو في المناطق المجاورة لها.

## المنشآت:

وبخلاف منظمات الأمم المتحدة الأخرى التي تعمل من خلال السلطات المحلية أو من خلال الوكالات المنفذة، تقوم الأونروا بتوفير خدماتها مباشرة للاجئين الفلسطينيين، وتعمل الوكالة على تخطيط وتنفيذ أنشطتها ومشروعاتها، وتقوم أيضاً ببناء وإدارة المنشآت كالمدارس والعيادات الصحية أو رعاية ما يربو على 900 منشأة يعمل فيها ما يقارب من 30,000 موظف وموظفة في مناطق عملياتها الخمس، وبسبب أن خدمات الأونروا كالتعليم والخدمات الصحية هي من نوعية الخدمات التي يتم توفيرها في العادة من خلال القطاع العام، فإن الأونروا تعمل بالتعاون الوثيق مع السلطات الحكومية في مناطق عملياتها والتي تقوم هي الأخرى بتوفير بعض الخدمات للاجئين الفلسطينيين.

## **برامج الأونروا:**

إن خدمات الأونروا في مجال التنمية البشرية وفي المجال الإنساني تشتمل على التعليم الأساسي والمهني والرعاية الصحية الأولية وشبكة الأمان الاجتماعي والدعم المجتمعي وتحسين المخيمات والبنية التحتية والإقراض الصغير والاستجابة الطارئة بما في ذلك في أوقات النزاعات المسلحة. ويتم تقديم تلك الخدمات ضمن برامج خمسة هي:

### **1. برنامج التعليم:**

تقوم الأونروا بإدارة واحد من أكبر أنظمة التعليم في الشرق الأوسط، وقد دأبت على أن تكون المزود الرئيسي للتعليم الأساسي للاجئين الفلسطينيين منذ 60 عاماً.

### **2. الصحة:**

يقوم أكثر من 4,000 عامل صحي يعملون لدى الأونروا بتقديم واحد من أكثر الأنظمة الصحية الفعالة للكلفة والفاعلة في منطقة الشرق الأوسط.

### **3. الإغاثة والخدمات الاجتماعية:**

تعمل الأونروا على توفير إمدادات الغذاء الأساسية والإعانات النقدية علاوة على المنح النقدية الطارئة والمسكن الملائم للاجئين الأشد عرضة للمخاطر.

### **4. التمويل الصغير:**

تعمل دائرة الإقراض الصغير في الأونروا على تعزيز التنمية الاقتصادية ومكافحة الفقر بين أوساط اللاجئين الفلسطينيين والفئات الفقيرة والمهمشة الأخرى.

### **5. البنية التحتية وتطوير المخيمات:**

يقوم برنامج البنية التحتية وتحسين المخيمات على إدخال تحسينات على البيئة المادية والاجتماعية في مخيمات اللاجئين التابعة للأونروا.

## 6. برامج الطوارئ:

على مدار السنوات الستين الماضية، اتخذت الأونروا الإجراءات للتخفيف من آثار حالات الطوارئ على حياة اللاجئين. ويضطلع العمل الذي تقوم به الوكالة على معالجة الوضع السياسي والاجتماعي الاقتصادي والأمني الذي يمتاز بأنه سريع التدهور في غزة والضفة الغربية وذلك منذ اندلاع الانتفاضة الثانية في أواخر العام 2000، وذلك إضافة إلى الاستجابة للأزمات في لبنان.

## الرئاسة والمكاتب الإقليمية:

### • الرئاسة:

تقع رئاسة الوكالة في غزة وعمّان بعد نقلها من فيينا بالنمسا في 1996. واتخذ قرار نقل الرئاسة الأمين العام للأمم المتحدة وساندهته الجمعية العامة تعبيراً عن التزام الأمم المتحدة بعملية السلام في الشرق الأوسط. وفيما بين عامي 1950 و1978 اتخذت رئاسة الأونروا من بيروت مقراً لها. ولدى الوكالة أيضاً مكتبا اتصال في مقر الأمم المتحدة بنيويورك وقصر الأمم في جنيف. ولديها كذلك مكتب في القاهرة بمصر.

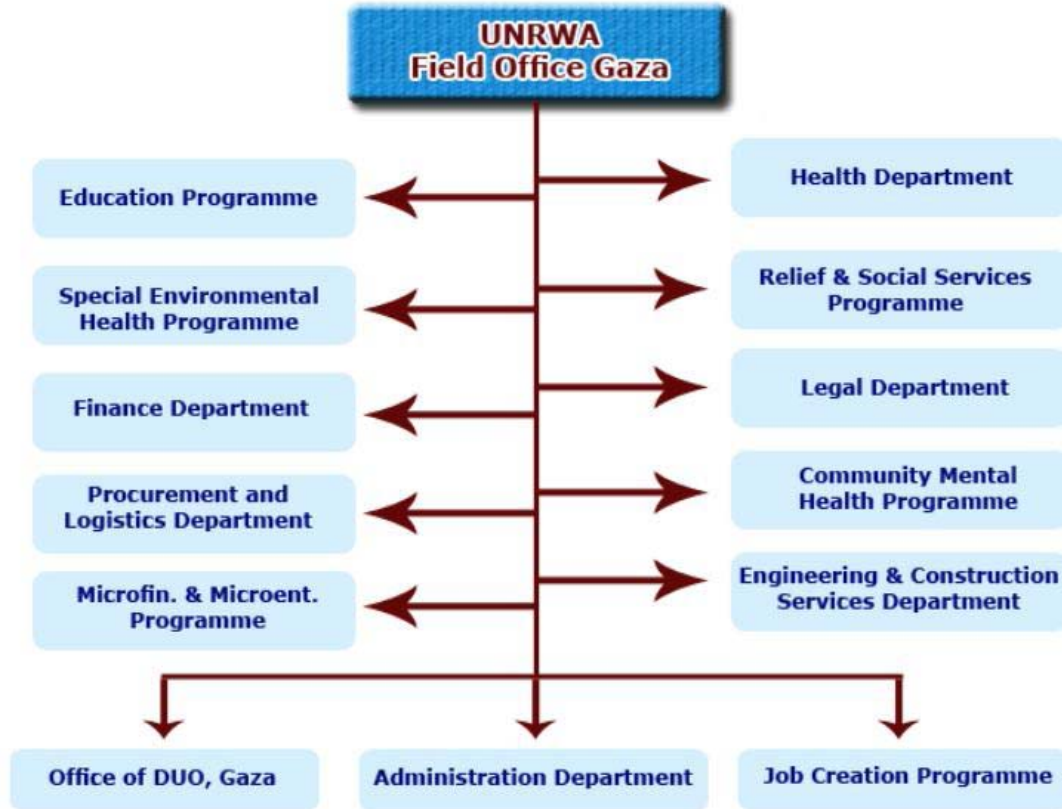
### • المكاتب الإقليمية:

تدير عمليات الأونروا الميدانية خمسة مكاتب إقليمية مستقلة في كل من عمّان (الأردن) وبيروت (لبنان) ودمشق (سوريا) والقدس الشرقية (الضفة الغربية) ومدينة غزة (قطاع غزة).

### • مكتب غزة الإقليمي (Gaza Field Office – GFO):

يُعتبر مكتب غزة الإقليمي من أكبر المكاتب الخمسة المذكور سابقاً إذ يعمل به ما يقارب من 50% من موظفي قطاع غزة العاملين في قطاع الخدمات العامة.

الشكل التالي هو هيكل تنظيمي للوحدات والبرامج التي تتدرج تحت إطار عمل هذا المكتب الذي يُشكّل مدرّاه مجتمع الدراسة لهذا البحث والذي بلغ 94 مدير موزعين على درجات وظيفية عليا تبدأ من الدرجة 13 (أقل) إلى الدرجة 20 (أعلى).



المصدر: موقع الأونروا الإلكتروني - داخلي UNRWA Intra-net

## الأونروا واتخاذ القرار:

يختلف اتخاذ القرار في وكالة الغوث لإغاثة وتشغيل اللاجئين من إقليم لإقليم ومن منطقة إلى منطقة حسب المكان والوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي بالإضافة إلى الوضع الأمني الذي يُشكّل أساس أي قرار.

لذلك، فإن اتخاذ القرار في غزة ينتج عن الحصار الذي يمنع الأونروا من تنفيذ خدماتها بالشكل المطلوب نظراً لصعوبات ذلك الحصار.

لقد داومت الأونروا على إعداد خطة دائمة للاستجابة الطارئة لإعادة الخدمات الأساسية للاجئين في غزة، فنجد أن كل عام تُحدد أولوياتها واتساع خدماتها في موقع أو آخر حسب الحاجة، وتتمثل خطة الاستجابة الطارئة بتحديد احتياجات التمويل التي تحتاجها الأونروا أثناء فترة الطوارئ، حيث يتم توزيع تلك الأموال بحيث تُحقق الخدمات الممتازة للاجئين مثل الصحة والإعمار والاحتياجات الأساسية من الغذاء وغيرها من الخدمات.



ونلاحظ فعالية تلك الخطة من خلال ما حدث في الفترة من 27 ديسمبر وحتى 23 يناير 2009، ففي 27 ديسمبر 2009، عندما شنت القوات الإسرائيلية عملية عسكرية مكثفة على قطاع غزة، تم من خلالها إلحاق دمار لم يسبق له مثيل أدى إلى استشهاد ما يُقدر بـ 1300 فلسطيني، تكوّن فريق من 2314 موظف في الأونروا منضمّاً إليهم 1915 مستخدم من برنامج خلق فرص العمل "البطالة" بدعم جهود الاستجابة الطارئة لمكتب غزة الإقليمي إزاء حالة الدمار والنزوح التي حلت بسبب تلك الحرب، وانصبت الاستجابة على تحقيق أهداف كان أهمها تلبية الاحتياجات الأساسية لأكثر من 50000 مُهجّر من خلال تفعيل وإدارة أكثر من 50 ملجأ طوارئ، ومواصلة تقديم خدمات الإغاثة والصحة الأساسية للاجئى غزة حيثما أمكن ذلك، والمساهمة في استمرارية عمل المرافق العامة الأساسية في القطاع.

ومنذ بدء العملية العسكرية واصلت الأونروا مساعدة وحماية اللاجئين الفلسطينيين الذين يُقدر عددهم بأكثر من مليون شخص من أصل سكان غزة البالغ عددهم مليونين ونصف، بما في ذلك تقديم المساعدات الغذائية وتوفير المأوى المؤقت، كما تم تقديم المساعدة أيضاً إلى المحتاجين من غير اللاجئين، وكل ذلك تم من خلال غرفة عمليات أعدتها الأونروا لاتخاذ القرار الهام في تلك الحالة.

إضافةً إلى ذلك، خطة الاستجابة ما بعد الصراع، حيث حددت المهام التي ستقوم من خلالها في خدمة اللاجئين من حيث المتطلبات المالية لإعمار غزة والمساعدة في إنعاش الحالة الاقتصادية من خلال تشغيل أكبر عدد ممكن من العائلات في برامج البطالة والطوارئ.

كما أن الأونروا تعتمد في اتخاذ قراراتها على التبرعات التي تحصل عليها من حيث حجمها وما تستطيع تغطيته من خدمات أساسية كأمر الغذاء والمسكن والمشرّب. ([www.unrwa.org](http://www.unrwa.org))، وذلك التطور في إعداد خطة الطوارئ بالإضافة إلى السرعة والدقة والقدرة في اتخاذ القرار هو نتيجة لعملية التطوير التنظيمي (OD) التي تقوم بها الأونروا حالياً والتي بدأت بوثيقة وُضعت في 2006 وتستمر حتى يومنا هذا، وتصف الوثيقة "خدمة اللاجئين الفلسطينيين بشكل أكثر فعالية وتعزيز القدر الإدارية للأونروا" ومحتوى هذه الوثيقة ينقسم إلى تسعة أجزاء:

- (1) التوجه الاستراتيجي.
- (2) التصميم التنظيمي.
- (3) استراتيجية التطوير التنظيمي.
- (4) إدارة الموارد البشرية: تقييم الموظفين، وإعطائهم حقوقهم كاملة.
- (5) دورة إدارة البرامج.
- (6) القيادة والإدارة.
- (7) العمليات التنظيمية.
- (8) خطة عمل التطوير التنظيمي.
- (9) موازنة التطوير التنظيمي.

ومن ضمن خطط التطوير "إدارة التدريب في الأونروا" والتي تسعى جاهدةً إلى إحداث التغيير لدى الموظفين سواءً في بناء شخصيتهم الإدارية أو في مساعدتهم على التقدم في العمل نحو الأفضل، والتي أمل أن تقوم بعمل دورات تدريبية تشمل الذكاء العاطفي وأهميته في تطوير الموظف وتحسين أدائه.

## الفصل الرابع الدراسات السابقة

- دراسات تناولت الذكاء العاطفي وعلاقته بمتغيرات أخرى.
- التعقيب على الدراسات السابقة.

## دراسات تناولت الذكاء العاطفي وعلاقته بمتغيرات أخرى: الدراسات المحلية:

### 1. دراسة بظاظو (2010):

عنوان هذه الدراسة: "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده الثلاثة: الحساسية الإنفعالية، النضوج الإنفعالي، والكفاءة الإنفعالية، وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية عند أفراد العينة والخروج بتوصيات تُساهم في تعزيز مستوى الذكاء العاطفي وزيادة الاهتمام به كأحد عوامل التميز والتفوق الوظيفي، وقد أجريت هذه الدراسة باستخدام نموذج داليب سينج للذكاء العاطفي في البيئة الإدارية، وتمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: "هل هناك علاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا؟".

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بمكوناته الثلاثة حسب نموذج سينج، وفاعلية الأداء المهني بأبعاده الأربعة (قيادة فرق العمل وإدارة العلاقة بالآخرين، والقدرة على تحفيز العاملين معنوياً، والقدرة على إدارة الصراع وحل النزاع).
2. أظهرت الدراسة عدم وجود أثر لعامل الجنس والدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة على مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.
3. أظهرت الدراسة أن هناك أثر لعامل العمر على مستوى الذكاء العاطفي للمدراء، فقد وُجد أنه يُؤثر بشكل مباشر على النضوج الإنفعالي، وهذا نتيجة الخبرة في الحياة التي تُكتسب نتيجة مخالطة أصناف متنوعة من الناس.

#### وأوصت بما يلي:

1. اشتمال تقرير الأداء السنوي على فقرات أكثر ووزن أكبر فيما يتعلق بالذكاء العاطفي.
2. إدراج عامل الذكاء العاطفي في إجراءات التوظيف من حيث الاختبارات المسبقة ومقابلات التوظيف.
3. تصميم مقاييس للذكاء العاطفي باستخدام اختبارات الأداء عبر أسلوب توافق الرأي الجماعي يحاكي واقع البيئة التنظيمية في فلسطين، وذلك بالاسترشاد بالمقاييس المتوفرة في بيئة العمل الإداري في بيئات أخرى (أمريكية، هندية، صينية).

## 2. دراسة ظاهر (2009):

عنوان هذه الدراسة: "الذكاء الإنفعالي وعلاقته بالصرامة العقلية لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء الإنفعالي والصرامة العقلية لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة، والتعرف إلى الفروق في الذكاء الإنفعالي والصرامة العقلية تبعاً لمتغيرات الجنس والتخصص والمستوى الدراسي ومستوى الدخل الشهري والترتيب الميلادي، بالإضافة إلى الفروق في الصرامة تبعاً لمستوى الذكاء الإنفعالي. وتمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: ما طبيعة العلاقة بين الذكاء الإنفعالي والصرامة العقلية لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة؟.

وقد شملت فرضيات الدراسة عدة نقاط تم التأكد من صحتها في نهاية الدراسة. واستخدم الباحث مقياس الذكاء الإنفعالي والصرامة العقلية لتحقيق أهداف الدراسة. بلغت عينة الدراسة 378 طالب وطالبة من طلاب جامعة الأزهر بغزة لعام 2009/2008.

### وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

4. وجود نسبة مرتفعة من الذكاء الإنفعالي لدى طلبة جامعة الأزهر نتيجة الحرب الشرسة التي شنها العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة.
5. أمّا فيما يتعلق بالصرامة العقلية، فقد وُجد أن التوجه للإنجاز هو السائد بين الطلاب، حيث لوحظ حافزهم وجهدهم المتواصل لتحقيق ذواتهم وإثبات شخصياتهم.
6. هناك فروق بين متوسطي درجات مجموعتي طلبة الكليات الأدبية والعلمية في جميع أبعاد الذكاء الإنفعالي والصرامة العقلية.

### وقد أوصت الدراسة بالتالي:

1. العمل على تخصيص مساقات تُدرّس في الجامعات تتعلق بالذكاء الإنفعالي وصرامة تنميته.
2. لفت نظر الباحثين والمهتمين لعمل المزيد من الأبحاث العلمية التي تتعلق بالذكاء الإنفعالي.
3. الاهتمام بعقد الدورات والندوات وورشات العمل لتدريب الطلبة الجامعيين على آليات الذكاء الإنفعالي.
4. تصميم برامج إرشادية لطلبة الجامعة للعمل على زيادة مستوى الذكاء الإنفعالي لدى الطلبة.

### 3. دراسة قشطة (2009):

عنوان هذه الدراسة: "الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات التأقلم وبعض المتغيرات لدى طالبات الثانوية العامة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفروق في الذكاء العاطفي تبعاً لمتغير المعدل الدراسي والتخصص ونوع السكن، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في مهارات التأقلم وأثر تفاعل التخصص الدراسي والذكاء العاطفي على مهارات التأقلم. وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: "ما علاقة الذكاء العاطفي بمهارات التأقلم لدى طالبات الثانوية العامة في ضوء المتغيرات". وينبثق من التساؤل الرئيس أسئلة فرعية تم الإجابة عليها في نهاية الدراسة.

وتكونت عينة الدراسة من 300 طالبة من طالبات الثانوية العامة بمحافظة رفح كاملة للعام 2008/2007.

#### وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. الأسرة والعاملين في مجال التربية لهم دور كبير في تحسين الذكاء العاطفي لدى الطالبات، وأنه من الضروري توعية الأسرة وخاصة الأمهات بفائدة الحوار مع بناتهن وتوعيتهن بكيفية التعامل والتأقلم مع التطورات والتغيرات والضغوطات.
2. الطالبات ذوات المستوى المرتفع من الذكاء العاطفي يستطعن التغلب على ما يواجههن من مشكلات انفعالية عن طريق التقدير الصحيح لمشكلاتهن وتنظيم انفعالاتهن.

#### وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. تصميم برامج إرشادية لتعزيز الذكاء العاطفي بحيث تنتوع إلى برامج اقتصادية واجتماعية ودينية ونفسية بهدف مواجهة المشاكل والتصرف بها بحكمة.
2. زيادة عدد النشرات في أهمية ودور الذكاء العاطفي في الحياة.
3. توجيه الآباء والمعلمين لكيفية تنمية الذكاء العاطفي لدى الأبناء مما يساهم في زيادة توافقهم المدرسي والأسري والمعدل التراكمي.
4. ضرورة ارتباط التوافق الأسري بالعلاقات الاجتماعية والالتزام الديني والعلاقات الشخصية لأنها تساهم في تحسين قدرات الطالبات بشكل عام.

#### 4. دراسة أبو لبن (2008):

عنوان هذه الدراسة: "ارتباط الذكاء العاطفي لطلبة الصف العاشر بالذكاء العاطفي لمعلميهم، وعلاقته بالتحصيل الأكاديمي". هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستويات الذكاء العاطفي لمعلمي وطلبة الصف العاشر في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة، كما سعت للكشف عن وجود فروق بين الذكاء العاطفي لمعلمي الصف العاشر تعود إلى الجنس ومكان السكن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمادة التعليمية التي يدرسونها، وقد تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: "ما مدى ارتباط الذكاء العاطفي لطلبة الصف العاشر بالذكاء العاطفي لمعلميهم، وعلاقته بالتحصيل الأكاديمي؟".

ويتفرع من السؤال الرئيس عدة أسئلة تم التأكد من صحتها في نهاية الدراسة، وقد تم أخذ عينة على ثلاث مراحل، تمثلت الأولى بـ 93 معلم ومعلمة من معلمي العلوم، أما الثانية فبلغت 223 طالباً وطالبة من معلمي العلوم، والثالثة تمثلت بجميع معلمي الصف العاشر الذي يُدرسون مواد أخرى غير العلوم.

#### أما عن نتائج الدراسة فكان أبرزها:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي لمعلمي العلوم تعود للمتغيرات التالية: الجنس ومكان السكن والمؤهل العلمي.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي العام، وثلاثة من عوامله: "تنظيم المزاج، وإدارة العلاقات، والتعاطف لطلبة الصف العاشر يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
3. وجود ارتباط بين مستوى الذكاء العاطفي العام لمعلمي مواد غير العلوم ومستوى الذكاء العاطفي العام لطلبتهم، كما وجدت ارتباطاً بين مستوى الذكاء العاطفي لمعلمي مواد غير العلوم على ثلاثة من عوامله: "تنظيم المزاج، والوعي بالذات، والتسهيل العاطفي للتفكير"، وبين مستوى طلبتهم على نفس هذه العوامل.

#### أما عن التوصيات فكانت كالتالي:

1. إجراء المزيد من الأبحاث الكيفية حول موضوع الذكاء العاطفي وعلاقته بمتغيرات مختلفة.
2. قيام وزارة التربية والتعليم بمراجعة طرق التقييم لكل من المعلمين والطلبة وإجراء دورات للمعلمين حول الذكاء العاطفي.

## 5. دراسة المصدر (2007):

عنوان هذه الدراسة: "الذكاء العاطفي وعلاقته ببعض المتغيرات الإنفعالية لدى طلبة الجامعة". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي ومجموعة من المتغيرات الإنفعالية، تمثلت في وجهة الضبط وتقدير الذات والخجل. وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: "ما علاقة الذكاء العاطفي ببعض المتغيرات الإنفعالية التالية: وجهة الضبط وتقدير الذات والخجل". كما تمثلت فروض الدراسة في سبع فرضيات تم من خلالها الإجابة على تساؤلات الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من 219 طالب وطالبة من طلبة المستوى الثالث من كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة، وطبق الباحث مقياس الذكاء الإنفعالي ومقياس وجهة الضبط ومقياس الخجل ومقياس تقدير الذات.

### وأهم ما أسفرت عنه نتائج الدراسة ما يلي:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الذكاء العاطفي لصالح الذكور.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي الذكاء العاطفي ومنخفضي الذكاء العاطفي في وجهة الضبط والخجل.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي الذكاء العاطفي في تقدير الذات لصالح ذوي الذكاء الإنفعالي المرتفع.
4. وجود تأثير دال إحصائياً للذكاء العاطفي على كل من وجهة الضبط وتقدير الذات والخجل.

### وقد أوصت الدراسة بالتالي:

1. الاهتمام بالذكاء العاطفي وتنميته لدى الطلاب.
2. إعداد البرامج التربوية التي تؤدي إلى رفع مستوى الذكاء لدى الطلاب بشكل عام.
3. التركيز في تلك البرامج على أبعاد الذكاء العاطفي وخاصة إدارة الانفعالات والتحكم فيها وكذلك بعد التعاطف، حيث تبين ارتفاع مستوى هذه الأبعاد عند أفراد العينة.
4. وجود تأثير دال إحصائياً للذكاء العاطفي على كل من وجهة الضبط وتقدير الذات والخجل.



## 6. دراسة جودة (2007):

عنوان هذه الدراسة: "الذكاء الإنفعالي وعلاقته بالسعادة والثقة بالنفس لدى طلبة جامعة الأقصى". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الذكاء الإنفعالي والسعادة والثقة بالنفس لدى طلبة جامعة الأقصى، والتعرف على العلاقة بين الذكاء الإنفعالي وكلٍ من السعادة، والثقة بالنفس، ومعرفة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في الذكاء والسعادة والثقة بالنفس، والتي يُمكن أن تعزى إلى النوع (ذكر - أنثى).

وقد تمثلت عينة الدراسة بـ 231 طالباً وطالبة (85 طالب - 146 طالبة)، وقد استخدمت الباحثة في الدراسة ثلاثة مقاييس الأول لقياس الذكاء الإنفعالي، والثاني لقياس السعادة، والثالث لقياس الثقة بالنفس.

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن مستويات الذكاء الإنفعالي والسعادة والثقة بالنفس هي على التوالي 70.67%، 63.16%، 62.34%.

2. وجود علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء الإنفعالي وكلٍ من السعادة والثقة بالنفس.

3. كذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في الدرجة الكلية للذكاء الإنفعالي، والسعادة، والثقة بالنفس تعزى لمتغير النوع.

### ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

1. عقد ندوات ثقافية لتعزيز العلاقات الاجتماعية السوية بين طلاب وطالبات الجامعة.

2. الاستفادة من مستوى الذكاء الإنفعالي الموجود لدى طلبة الجامعة في خدمة الجامعة والمجتمع.

3. توجيه واضعي المناهج في وزارة التربية والتعليم العالي إلى أهمية الذكاء العاطفي في إكساب الطلاب القدرة على أن يكونوا سعداء وأكثر ثقة بأنفسهم.

4. وضع برامج بهدف تنمية الذكاء العاطفي لدى الطلبة في المراحل التعليمية المختلفة.

## 7. دراسة النواجحة (2006):

عنوان هذه الدراسة: "الذكاء العاطفي وعلاقته بقدرات التفكير الابتكاري لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفروق في الذكاء العاطفي والتفكير الابتكاري تبعاً لمتغير الجنس والتخصص الدراسي ومستوى الدخل، بالإضافة إلى الكشف عن أثر تفاعل الجنس والذكاء العاطفي على قدرات التفكير الابتكاري، كذلك الكشف عن أثر تفاعل التخصص الدراسي ومستوى الدخل والذكاء العاطفي على قدرات التفكير الابتكاري. وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما علاقة الذكاء العاطفي بقدرات التفكير الابتكاري لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة؟ ويتفرع من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية تم التأكد من صحتها في نهاية الدراسة.

وقد اعتمدت عينة الدراسة على طلبة وطالبات الصف الحادي عشر بالمدارس الثانوية بمحافظة قطاع غزة بفرعيه العلمي والعلوم الإنسانية. وبلغ قوام العينة 478 بواقع 234 من الذكور، و244 من الإناث خلال عام 2006/2005.

### وقد أسفرت الدراسة عن نتائج كان من أبرزها ما يلي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة ومتوسطات درجات الطالبات في الذكاء العاطفي.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات طلبة التخصص العلمي والعلوم الإنسانية في الطلاقة والمرونة والأصالة والدرجة الكلية.
3. يُوجد تفاعل دال إحصائياً بين الجنس (ذكر، أنثى) والذكاء العاطفي (مرتفع، منخفض) على الأصالة، بالإضافة إلى عدم وجود تفاعل دال إحصائياً بين الجنس (ذكر، أنثى)، والذكاء العاطفي (مرتفع، منخفض) على الطلاقة والمرونة والدرجة الكلية.

### وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. تضمين المناهج الدراسية أنشطة ومقررات دراسية تُسهم في تنمية الجوانب العاطفية والعقلية للطلبة وصولاً بهم إلى النمو السليم والمتكامل.
2. إبراز دور القرآن الكريم والسنة النبوية في ترقية وتنمية الذكاء العاطفي.
3. إبداء اهتمام خاص بالدراسات التي تُقدم برامج تدريبية خاصة بإكساب الطلبة مهارات الذكاء العاطفي والتفكير الإبداعي.
4. إعداد سلسلة من الكتيبات الإرشادية الموجهة للأسرة والمدرسة لتعريف أولياء الأمور والمعلمين بأساليب الكشف عن المبتكرين ورعايتهم وتنمية مواهبهم.

## الدراسات العربية:

### 1. دراسة الشهري (2009):

عنوان هذه الدراسة: "الذكاء العاطفي وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرارات لدى موظفي القطاع العام والخاص، ومعرفة الفروق في الذكاء العاطفي والفروق في اتخاذ القرار تبعاً لمتغير العمل والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية والعمر والحالة الاجتماعية.

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: "ما هي العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف؟". وقد تفرع من السؤال الرئيس عدة تساؤلات تم التأكد منها والإجابة عليها في نهاية الدراسة. وقد تمثلت عينة الدراسة من 550 موظف من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف للعام 2009/2008 تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

#### بالنسبة للنتائج فقد كان أبرزها ما يلي:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وبين اتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكاء العاطفي ومتوسطات درجات اتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف وفقاً لمتغيرات العمل والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية والعمر والحالة الاجتماعية.

#### أما عن التوصيات فقد كانت كالتالي:

1. عقد دورات تدريبية وورش تطبيقية لتدريب الموظفين على كيفية تطبيق أبعاد الذكاء العاطفي في مجال اتخاذ القرار.

2. العمل على الاهتمام بالعوامل الشخصية والنفسية والإدارية للموظفين في القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف من أجل زيادة وعيهم بأهمية اكتساب مهارات الذكاء العاطفي.

3. الاستفادة من الخبرات الإقليمية والعربية والعالمية في مجال تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى موظفي القطاع العام والخاص، وكذلك مواكبة الاتجاهات الحديثة في مجال اتخاذ وصنع القرار.

## 2. دراسة النمري (2009):

عنوان هذه الدراسة: "الذكاء العاطفي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الذكاء العاطفي والسلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، وكذلك التعرف على بعض العوامل الديموغرافية في الذكاء العاطفي والسلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية في ضوء متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الحالة العمرية، الخبرة في مجال التدريس، الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية).

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: "هل توجد علاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك القيادي بأبعادها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف؟". وقد تفرع من السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات تم التحقق منها والإجابة عليها في نهاية الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف للعام الدراسي 2009/2008 والبالغ عددهم 87 مديراً. وقد اعتمد الباحث على مقياس الذكاء العاطفي ومقياس السلوك القيادي كأداة من أدوات الدراسة.

### **وقد توصل الباحث لعدة نتائج كان من أبرزها:**

1. توجد فروق في الذكاء العاطفي 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.
2. توجد 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.

### **أما عن التوصيات، فقد وردت كالتالي:**

1. تصميم برامج تدريبية في الذكاء العاطفي والسلوك القيادي والتثبيت من درجة صلاحيتها لاستخدامها في عملية التدريب، وأن تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور القائم في التربية وعلم النفس والإدارة والإشراف التربوي.
2. إقامة ندوات وحلقات وورش عمل من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب في مراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف لتنمية السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية لزيادة وعيهم نحوها من حيث المعرفة والممارسة.

3. العمل على استحداث قسم خاص يتبع قسم الإدارة المدرسية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الطائف يتبنى آليات وإجراءات تطوير مهارات مديري المدارس في الذكاء العاطفي والسلوك القيادي، وغيرها من العوامل الشخصية والنفسية والإدارية الأخرى التي تزيد من وعيهم نحو العمل ودافعيتهم له والرضا عنه.

### 3. دراسة الجبهان (2009):

عنوان هذه الدراسة: "علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مدينة الرياض وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي، ومن ثم التعرف على نوعية العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء الوظيفي.

وقد تمثلت مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤل الرئيس: "ما هو مستوى الذكاء العاطفي لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتحديداً في مدينة الرياض وتأثيره على مستوى الأداء لديهم؟".

وقد تفرع من السؤال الرئيس أسئلة فرعية تم التأكد من صحتها في نهاية الدراسة. وقد تم إجراء الدراسة على عينة من موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض ممن يشغلون وظائف مديرين أو مسؤولين أو مشرفين تمثلت بـ 286 موظف وموظفة.

#### أما عن نتائج الدراسة فكان من أهمها:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لأفراد العينة وبين مستوى الأداء الوظيفي.

2. الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع أكثر نجاحاً في حياتهم المهنية، ولديهم مهارات قيادية عالية، كما أن لديهم المقدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والمنزل.

#### أما عن التوصيات، فكانت على النحو التالي:

1. دراسة الأسباب والعوامل المساهمة في رفع مستوى الذكاء العاطفي في القطاع الخاص والعمل على تعزيزها.

2. تحسين وتطوير بيئة العمل باستمرار وخلق بيئة عمل جذابة ومحفزة للموظفين للمساهمة في رفع مستوى الذكاء العاطفي لديهم.

3. ضرورة تدريب الموظفين في القطاع الخاص على مهارات التعامل وزيادة القدرة على تحمل الضغوط النفسية والاجتماعية للموظفين في بيئة العمل وفي البيئة الخارجية أيضاً.

#### 4. دراسة مغربي (2008):

عنوان هذه الدراسة : "الذكاء الإنفعالي وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الكفاءة المهنية الأكثر توافراً لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة ومعرفة العلاقة بين الذكاء الإنفعالي ومكوناته والكفاءة المهنية وأبعادها بالكفاءة المهنية للمعلم من خلال الذكاء الإنفعالي ومكوناته الفرعية.

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: "هل توجد علاقة بين الذكاء الإنفعالي والكفاءة المهنية للمعلمين؟". ويتفرع عن السؤال الرئيس العديد من التساؤلات تم التحقق منها والإجابة عليها في نهاية الدراسة.. وقد تألفت عينة الدراسة من 146 معلم من الذين يُدرّسون في المدارس الحكومية والأهلية في التعليم العام بمدينة مكة المكرمة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2007/2008.

وقد استخدم الباحث مقياس الذكاء الإنفعالي للمعلمين ومقياس الكفاءة المهنية وهو عبارة عن بطاقة تقويم لكفايات المعلم كأداء من أدوات الدراسة.

#### أما عن نتائج الدراسة فقد كان أبرزها:

1. أكثر أبعاد الكفاءة المهنية توافراً لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة هي الكفايات الشخصية يليها الكفايات الاجتماعية ثم الكفايات المهارية فالكفايات المعرفية وأقلها الكفايات الإنتاجية.
2. توجد تأثيرات دالة إحصائياً للتخصص الأكاديمي على التعاطف كأحد مكونات الذكاء الإنفعالي بينما لا يوجد تأثيرات دالة إحصائياً لسنوات الخبرة على أي من الذكاء الإنفعالي أو مكوناته الفرعية.
3. لا توجد تأثيرات دالة للتفاعل المشترك بين التخصص وسنوات الخبرة على الكفاءة المهنية للمعلم أو أي من أبعادها.

### **أما عن توصيات الدراسة فتمثلت بالتالي:**

1. نشر ثقافة الموضوعات المتعلقة بالذكاء الإنفعالي في أوساط العاملين بالمدارس والجامعات، وتبيين دورها في نجاح الأفراد مهنيًا.
2. ضرورة تضمين مهارات الذكاء العاطفي وتدريبها ضمن المناهج الدراسية للطلاب في مدارس التعليم العام.
3. ضرورة توجيه نظر المسؤولين عن إعداد وتكوين المعلمين في الكليات والجامعات ومعاهد إعداد المعلمين المختلفة إلى دور الذكاء الإنفعالي في النجاح والتوافق المهني وعلاقته بالكفاءة المهنية للمعلمين.
4. تصميم برامج إرشادية وتدريبية في الذكاء الإنفعالي للمعلمين تهدف لتعريفهم بأهمية الذكاء الإنفعالي وكيفية تنمية مهاراتهم الإنفعالية.

### **5. دراسة صالح (2008):**

عنوان هذه الدراسة: "أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق واستخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي ودورها في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى الموظفين في كافة المستويات الإدارية، والتعرف على أهم المعوقات الإدارية والقانونية والمالية والتكنولوجية المؤثرة سلباً في كفاءة القرارات الإدارية المتخذة.

وقد تمثلت المشكلة في التساؤل الرئيس التالي: "هل تقوم الإدارة العليا في البنوك التجارية بتطبيق القرار بحقهم، وهل توجد علاقة بين أسلوب اتخاذ القرار في البنوك التجارية ودرجة صحته وقابلية تطبيقه". كما قدمت الباحثة ثلاث فرضيات تم التأكد من صحتها في نهاية الدراسة، وقد تألفت عينة الدراسة من 102 مدير هم مديرون في فروع البنوك التجارية التي يبلغ عددها 13 بنك.

### **وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:**

1. هناك ارتباط قوي بين تطبيق أسلوب الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية.
2. هناك ارتباط قوي بين الخبرة والمؤهل العلمي وأسلوب الذكاء العاطفي.

### أما عن توصيات الدراسة فكانت كالتالي:

1. العمل بشكل أكبر على استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والعاطفي وخاصة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية الأردنية.
2. التركيز على استخدام أساليب الذكاء العاطفي عند عملية الاختيار للموارد البشرية العاملة في المؤسسات المصرفية.
3. عقد العديد من ورشات العمل حول الذكاء الاصطناعي والعاطفي في المؤسسات المالية والتجارية.
4. العمل على تحديد الأسس العلمية والموضوعية الواجب اعتمادها في اتخاذ القرار.

### 6. دراسة جاميلي وآخرون (2008):

عنوان هذه الدراسة "آثار الذكاء العاطفي على التنمية الإدارية - رؤية من سياق البيئة اللبنانية". هدف هذه الدراسة هو تقديم بحث استكشافي للذكاء العاطفي في البيئة اللبنانية، وهذه الدراسة عبارة عن بحث عملي لتقدير مستوى جدارات أو كفايات (Competencies) الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، تحفيز الذات، الوعي والمهارات الاجتماعية) لعينة مكونة من 225 موظف ومدير لبناني.

العينة أخذت من العاملين في مدينة بيروت بلبنان من 13 قطاع عمل مثل البنوك وشركات النشر وشركات الانترنت وشركات التدقيق والجامعات والمنظمات الحكومية وبعض القطاعات الأخرى، في البداية تم توزيع 250 استقصاء، ووجد أن هناك 25 استقصاء من إجمالي الردود غير صالح وبالتالي تصبح العينة النهائية 225 مفردة.

### ومن أهم نتائج الدراسة:

1. الدراسة أعطت صورة مبدئية عن إمكانية الكشف عن الاختلافات النظامية لمستويات الذكاء العاطفي عبر متغيرات ديموغرافية في ميدان العمل.
2. وجود فروق بين حاصل الذكاء العاطفي بين الذكور والإناث، فالذكور أعطوا تقديرات أعلى من الإناث في تنظيم الذات وتحفيزها، أمّا الإناث فأعطوا نقاط أعلى في جانب الوعي بالذات والتعاطف والمهارات الاجتماعية.
3. من النتائج أيضاً أن مستوى الذكاء العاطفي يزيد معنوياً بزيادة مستوى الموقع الإداري.
4. وخلصت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي مفهوم عالي الحداثة في البيئة اللبنانية وأن التدريب لتنمية قدرات الذكاء العاطفي هو شيء مهم لإعطاء تغيير قوى وسريع في سلوك الموظفين ويُمكن أن يستديم هذا السلوك عبر الزمن.



### وقد أوصت الدراسة بـ:

1. التدريب في مجال الذكاء العاطفي يجب أن يكون عنصر تركيز واهتمام لجميع المستويات التنظيمية ويجب أن يُعطى لكل من الذكور والإناث.
2. تقييم قدرات الذكاء العاطفي في العمل يمكن أن يساعد في معرفة المستويات الأساسية للذكاء العاطفي عند الموظفين ومن ثم يمكن تقييم التقدم المستمر في هذا الجانب من جوانب الذكاء خلال الزمن، وهذا التقييم إذا أُجري في بيئة آمنة وداعمة فإن ذلك يساعد الموظفين بإعطائهم نظرة ثاقبة حول نقاط القوة والتنمية لديهم والتي بدورها يمكن أن تصبح عنصر تحفيز مهم في موقع العمل.

### 7. دراسة سليمان والشيخ (2007):

هذه الدراسة بعنوان: "الذكاء العاطفي في ميدان العمل ارتباطات الصراع والإبداع". الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف دور الذكاء العاطفي وأثره على مخرجات العمل في العالم العربي، عينة الدراسة مكونة من 500 موظف في 19 شركة في دولة الإمارات العربية المتحدة من ثلاث إمارات هي أبو ظبي ودبي والشارقة، والعينة التي تم اختيارها مثلت المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، وقد اقتصرَت الدراسة على القطاع المالي والخدمات فقط.

#### ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

1. أن هناك فروق معنوية بين إدراك الموظفين للذكاء العاطفي والصراع واستعدادهم للابتكار والإبداع.
2. هناك ارتباط معنوي بين التعليم والعمل والمستوى الوظيفي والذكاء العاطفي والصراع، فأصحاب التعليم العالي أظهروا وجود مستويات أقل في صراع العمل وكذلك الإحباط وتضارب الأهداف من أولئك أصحاب التعليم الأقل درجة، وأصحاب الدرجات العلمية العليا أبدوا قدرة على الإبداع والابتكار أكثر من أصحاب التعليم الأقل درجة، كما أن مستوى ذكائهم العاطفي كان أعلى من مستوى الذكاء العاطفي عند أصحاب الدرجات العلمية الأقل.

### ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

1. المدراء بحاجة إلى أن يفهموا أن نتائج عمل موظفيهم من المرجح أن تتأثر بذكائهم العاطفي والذي بدوره يؤثر على تفاعلهم مع مدرائهم (أي الموظفين) وزملائهم.
2. على الرؤساء أن يفهموا كيف يديروا ذكائهم العاطفي قبل أن ينموه عند الأتباع، علاوة على ذلك فإن الصراع الذي يواجهه الموظفون في عملهم لربما يكون له تأثير سلبي على جاهزيتهم للإبداع والابتكار، وعليه فهم يميلون للمشاركة وليس للإبداع والابتكار والإنتاج.
3. على المدراء التركيز أولاً على فعالية الاتصالات أكثر من التركيز على كفاءتها بهدف تقليل الفجوة بين التقدير الشخصي وتقدير المدراء للذكاء العاطفي.
4. زيادة الدراسات في هذا المجال في العالم العربي بالذات وهذه الدراسات لربما تحتاج استكشاف أثر الذكاء العاطفي على مستويات الصراع داخل المجموعات في منظمات الأعمال.

### 8. دراسة البوريني (2006):

عنوان هذه الدراسة: "الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمّان وعلاقته بأدائهم الإداري من وجهة نظر معلميه؟".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمّان وعلاقته بمستوى أدائهم الإداري من وجهة نظر معلميه.

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: "ما هو مستوى كل من الذكاء العاطفي والأداء الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمّان وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية في العمل الإداري؟". وقد تكونت عينة الدراسة من 100 مدير مدرسة أساسية خاصة في محافظة عمّان، و486 معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد استخدمت الباحثة مقياس الذكاء العاطفي كأداة في تحليل الدراسة.

### وقد كان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. وجود مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي لدى المديرين أنفسهم.
2. وجود مستوى مرتفع من الأداء الإداري لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي للمديرين ومستوى أدائهم الإداري.

### أما عن التوصيات فكانت كما يلي:

1. تصميم برنامج تدريبي لرفع مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين.
2. إجراء دراسات تجريبية حول موضوع الذكاء العاطفي لمديري المدارس.
3. إقامة ورش عمل ودورات صيفية لمديري المدارس تتعلق بالذكاء العاطفي.

### 9. دراسة فرّاج (2005):

عنوان هذه الدراسة: "الذكاء العاطفي وعلاقته بمشاعر الغضب والعدوان لدى طلاب الجامعة". وهدفها بحث علاقة الذكاء العاطفي وعلاقته بمشاعر الغضب والعدوان لدى طلاب كلية التربية شعبة التعليم الأساسي بجامعة الإسكندرية، وقد تكونت عينة الدراسة من (142) طالباً وطالبة من طلاب الفرقة الأولى شعبة التعليم الأساسي بواقع (65) طالباً، (77) طالبة، وقد تم تطبيق المقاييس الثلاثة لمتغيرات الدراسة عليهم.

وقد استخدم الباحث اختبار "T-test" لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات المجموعات الفرعية التي تمت المقارنة فيما بينها في متغيرات الدراسة.

#### وقد أسفرت نتائج الدراسة عما يلي:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مشاعر الغضب لصالح ذوي الذكاء العاطفي المنخفض.
2. وجود فروق مماثلة في السلوك العدواني لصالح ذوي الذكاء العاطفي المنخفض، وفي مشاعر الغضب لصالح الذكور، وفي مشاعر العدوان لصالح الذكور، وفي الذكاء العاطفي لصالح الذكور.

#### ومن أهم توصيات الدراسة:

1. تشجيع الطلبة الذكور على المشاركة في النشاط الخاص بإتحاد الطلاب للتغلب على مشاعر العدوان الكامنة لديهم.
2. عدم النظر بازدواجية من قبل هيئة التدريس إلى طالب الكلية العام وطالب التعليم الأساسي.

## 10. دراسة محمد وجاد الله (2004):

عنوان هذه الدراسة: "المكونات العاطفية للذكاء الإنفعالي لدى عينة من المتفوقين أكاديمياً وغير المتفوقين من طلاب التعليم الثانوي". هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من جودة مطابقة النموذج الذي قدمه بار-أون لقائمة نسبة الذكاء العاطفي على عينة من طلاب الفرقة الثالثة بالتعليم الثانوي العام، ومقارنة البناء العاملي لقائمة نسبة الذكاء العاطفي بين المتفوقين وغير المتفوقين، وبين الطلبة والطالبات وبين طلاب القسم الأدبي. وقد تكونت عينة الدراسة من 416 طالباً وطالبة من أربع مدارس بالتعليم الثانوي العام، بواقع مدرستين للمتفوقين ومدرستين لغير المتفوقين.

### وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. يوجد تطابق جزئي لمكونات الذكاء العاطفي كما يقاس بقائمة بار-أون بين المتفوقين وغير المتفوقين، وبين الذكور والإناث وبين القسمين العلمي والأدبي.
2. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تأكيد الذات كأحد أبعاد الذكاء العاطفي والتحصيل الدراسي، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحصيل الدراسي وكل من الوعي بالذات، الإنفعالية، التعاطف، والتفاؤل.
3. تحقيق الذات أفضل مؤشر للتنبؤ بالتحصيل الدراسي لطلاب الصف الثالث بالتعليم الثانوي.

### أما التوصيات والاقتراحات التي خلصت لها الدراسة فهي كالتالي:

1. نظراً لأن الدراسة توصلت إلى أن نموذج الذكاء العاطفي، كما قدمه بار-أون لم يتحقق في عينة الدراسة الراهنة، فإن هذه النتيجة تحتاج إلى مزيد من الدراسات قبل التعميم.
2. أنه من الضروري الاهتمام بإعداد برامج لتنمية الذكاء العاطفي لطلاب التعليم الثانوي بنفس درجة الاهتمام بالنمو المعرفي لهم، مما يسهم في تحقيق أهداف النمو الشامل لجميع جوانب الشخصية، وعدم الاقتصار على الجانب المعرفي فقط.
3. إجراء المزيد من الدراسات حول العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي والتحصيل الدراسي في مرحلة التعليم الابتدائي والإعدادي، وعدم الاقتصار على التعليم الجامعي، الأمر الذي قد يسهم في فهم طبيعة الذكاء العاطفي.

## 11.دراسة هاشم (2004):

عنوان هذه الدراسة: "الذكاء العاطفي وعلاقته بالصحة النفسية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية". هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى علاقة بين الذكاء العاطفي والذكاء العقلي والجنس والعمر والصحة النفسية لدى عينة تتضمن 297 من طلبة وطالبات المدارس الثانوية العامة بمحافظة الإسماعيلية تتراوح أعمارهم من 15 إلى 17 سنة، واستخدمت الدراسة ثلاثة مقاييس هي مقاييس الذكاء العاطفي واختبار الذكاء المصور بعد التحقق من صدقها وثباتها.

### ومن أبرز نتائج الدراسة:

1. أن الذكاء العاطفي يرتبط بالذكاء العقلي التقليدي إلا أنه ليس نسخة منه.
2. الذكاء العاطفي ينمو بازدياد عمر المراهق، علاوة على أنه يوجد ارتباطات دالة إحصائياً بين بعدي التعاطف وتنظيم الانفعالات والصحة النفسية.

### ومن أهم توصيات الدراسة:

1. أنه يجب الاهتمام بتطوير الذكاء العاطفي لدى التلاميذ وإعداد البرامج التربوية التي تؤدي إلى رفع هذا النوع من الذكاء.
2. يجب التركيز في هذه البرامج على بعد التعاطف وتنظيم الانفعالات دون إهمال الأبعاد الأخرى.
3. كما يجب إجراء دراسات أخرى للتحقق من نمو الذكاء العاطفي على مدى عمري أطول.

## 12.دراسة زيدان والإمام (2003):

عنوان هذه الدراسة: "الذكاء العاطفي وعلاقته ببعض أساليب التعلم و أبعاد الشخصية". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي وكل من أساليب التعلم وأبعاد الشخصية لدى طلاب كلية التربية النوعية.

وتكونت العينة من (355) طالباً وطالبة (180 ذكور، 175 إناث) موزعين على ستة تخصصات دراسية مختلفة هي: الحاسب الآلي، تكنولوجيا التعليم، التربية الفنية، التربية الموسيقية، الإعلام التربوي، واللغة الانجليزية، وقد تراوحت أعمارهم بين 21 - 23 سنة.

### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود علاقة دالة إحصائياً بين الذكاء العاطفي وأساليب التعلم وكان أعلاها ارتباطاً هو أسلوب التعلم الحس-حركي.
2. هناك علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الذكاء العاطفي والانبساط، وعلاقة سالبة دالة إحصائياً بين الذكاء الإنفعالي والعصابية، وكانت أكثر التخصصات الدراسية ارتباطاً بالذكاء العاطفي هي التربية الموسيقية والتربية الفنية ثم الإعلام التربوي على الترتيب.
3. الانبساط يرتبط بعلاقة موجبة دالة إحصائياً بأسلوب التعلم الحس-حركي بينما ترتبط العصابية بعلاقة سالبة دالة إحصائياً بجميع أساليب التعلم الثلاثة، واتضح أنه توجد فروق دالة بين الطلاب ذوي التخصصات الدراسية المختلفة في بعض أبعاد الذكاء العاطفي و كذلك في أساليب التعلم.

### ومن أهم توصيات الدراسة:

1. تنويع أساليب التعلم لما في ذلك أثر على تنمية الذكاء العاطفي عند طلاب كلية التربية النوعية.
2. تصنيف الطلاب حسب أبعاد شخصياتهم ومن ثم تصنيفهم حسب ذكائهم العاطفي وإيجاد القواسم المشتركة.
3. إعداد نفس الدراسة على كليات أخرى لمعرفة أثر الذكاء العاطفي على العلاقة بالآخرين.

### 13.دراسة سرور (2003):

عنوان هذه الدراسة: "مهارات مواجهة الضغوط وعلاقتها بكل من الذكاء العاطفي ومركز التحكم". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تباين مهارات مواجهة الضغوط بتباين مستوى الذكاء العاطفي، وكذلك التعرف على تباين مهارات مواجهة الضغوط بتباين وجهة الضبط أو مركز التحكم (داخلي أو خارجي).

كذلك أيضاً من أهداف الدراسة، بيان ما إذا كان هناك تأثير تفاعلي دال لكل من الذكاء العاطفي ومركز التحكم والنوع (ذكر أو أنثى) على مهارات مواجهة الضغوط. وقد تكونت عينة الدراسة من طلاب وطالبات الدبلوم المهنية (تخصص تكنولوجيا تعليم) بكلية التربية بدمنهور للعام الجامعي 2000/1999، وبلغت العينة الكلية (526) طالباً وطالبة.

### **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:**

1. وجود فروق في مهارات مواجهة الضغوط تبعاً لاختلاف مستوى الذكاء العاطفي.
2. وجود فروق دالة إحصائياً في مهارات مواجهة الضغوط تبعاً لاختلاف مركز التحكم.
3. وجود فروق دالة إحصائياً في مهارات مواجهة الضغوط تبعاً لاختلاف الجنس.
4. وجود تفاعل ثنائي ذي أثر دال إحصائياً بين مستويات الذكاء العاطفي ومركز التحكم على مهارات مواجهة الضغوط.

### **ومن أهم التوصيات التي تقترحها الدراسة النقاط التالية:**

1. ضرورة البحث في أساليب وطرق تعامل الأفراد مع المواقف الضاغطة لما لها من علاقة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد.
2. بناء برنامج متكامل لتنمية الذكاء العاطفي لدى الأفراد باعتباره أحد المهارات الاجتماعية اللازمة للتوافق الناجح مع ضغوط الحياة.
3. إنشاء مراكز علمية متخصصة تهتم بتقديم برامج تدريبية للفرد بهدف تنمية قدراته على مواجهة الضغوط في المجالات المختلفة.

### **14.دراسة هريدي (2003):**

عنوان هذه الدراسة: "الفروق الفردية في الذكاء العاطفي في ضوء المتغيرات الحيوية/ الاجتماعية". هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق الجوهرية على قائمة الذكاء العاطفي التي صممها الباحث وفقاً لنموذج بار-أون، وعلى عينة مجموعها 149 مبحوثاً منهم 90 ذكور، 59 إناث، وتراوح أعمارهم بين 18-56 سنة.

### **ومن أهم نتائج الدراسة:**

1. أن الإناث المتزوجات والأكبر سناً وممن حصلن على التعليم الجامعي فأكثر وممن نشأن ويعشن بالمدينة وينتمين لمستوى الدخل المتوسط والمرتفع، إنّما يتمتعن بقدر أكبر من الذكاء العاطفي ومكوناته الأساسية وكفاياته الفرعية مقارنة ببقية العينات الفرعية للدراسة في ضوء الخصائص الحيوية/ الاجتماعية.
2. نموذج بار-أون يصلح للذكاء العاطفي يتمتع بمصدقية وثبات عالي مع فروق بسيطة نتيجة الاختلاف الثقافي.

### ومن أهم توصيات الدراسة :

1. القيام بدراسات بحثية مستقبلية تكون شبه تجريبية تجرى على عينة من الناجحين مهنيًا في الأعمال الجماهيرية، للتعرف على قدر ما يتمتعون به من ذكاء عاطفي مقارنة بمجموعة من غير الناجحين بنفس المهنة.
2. توسيع مجال عينة البحث في الدراسات المستقبلية لتشمل شرائح أخرى من المجتمع.

### 15.دراسة السمادوني (2001):

عنوان هذه الدراسة: "الذكاء العاطفي والتوافق المهني للمعلم". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نسبة الذكاء العاطفي للمعلم، ودرجة توافقه المهني في المرحلة الثانوية، وكذلك العلاقة بين الذكاء العاطفي وكلاً من جنس المعلم، وخبرته، وتخصصه الأكاديمي، وأيضاً العلاقة بين التوافق المهني للمعلم وجنس المعلم، وخبرته، وتخصصه الأكاديمي. تكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة ممن يُدرسون في المرحلة الثانوية بمحافظة الغربية، واستخدم فيها مقياس الذكاء العاطفي من إعداد الباحث، ومقياس التوافق المهني للمعلم من إعداد الباحث أيضاً.

### وفيما يلي أبرز نتائج الدراسة:

1. يُوجد فروق دالة إحصائياً بين المعلمين والمعلمات في الذكاء العاطفي لصالح المعلمين.
2. لا يُوجد فروق بين المعلمين في الذكاء العاطفي تبعاً للتخصص الأكاديمي.
3. وجود تباين في الذكاء العاطفي وقدراته الفرعية لدى المعلمين وفقاً لسنوات الخبرة بالتدريس.
4. لا توجد فروق بين المعلمين والمعلمات في التوافق المهني.
5. للتخصص الأكاديمي أثر دال على التوافق المهني للمعلم.
6. يوجد فروق بين المعلمين في التوافق المهني تبعاً لسنوات الخبرة بالتدريس.

### وقد أوصت الدراسة بـ:

1. أن يشمل اختبار تعيين المدرسين الجدد فقرات تفحص مستوى ذكائهم العاطفي.
2. تنبيه المدرسين إلى أهمية رفع كفاياتهم في مجال الذكاء العاطفي مما له أثر إيجابي في التوافق المهني.



## الدراسات الأجنبية:

### 1. دراسة لوه وآخرون (Law et al., 2007):

عنوان هذه الدراسة "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي والرضا الحياتي لعلماء البحث والتطوير في الصين"، حيث تذكر هذه الدراسة أن الذكاء العاطفي عبارة عن أداة تنبؤ ذات قيمة للأداء الوظيفي وتضيف أيضاً أن الذكاء العاطفي يذهب إلى ما بعد أو وراء القدرات العقلية العامة كمحدد للأداء، عينة الدراسة أخذت من شركة الحاسوب الصينية (Chinese Computer Company) في بكين، وهذه الشركة تحتوى على أكثر من 12000 موظف، منهم 120 موظف في مختبر البحث والتطوير، حيث أنهم مثلوا عينة البحث.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أنها أعطت إفادة حول ثبات الذكاء العاطفي كمؤشر تنبؤي للأداء الوظيفي (تم التحقق من أن الذكاء العاطفي أداة تنبؤ صحيحة حول الأداء الوظيفي).
2. الذكاء العاطفي مؤثر أساسي لأصحاب القدرات العقلية العالية (العلماء) على الأداء.
3. هناك فرق في طريقة قياس الذكاء العاطفي حسب النموذج الأمريكي (MSCEIT)، والنموذج الصيني (WLEIS)، ويعزى هذا الفرق إلى اختلاف الثقافات.
4. ومن نتائج الدراسة أيضاً مقارنتها لأسلوب قياس الذكاء العاطفي هل يكون بالتقرير الذاتي أو على أساس المهمة، الدراسة تؤكد على وجود سلبيات وإيجابيات لكل من الطريقتين لكن الأفضل استخدام أسلوب المهمة لاختلاف الثقافات.

ومن أهم توصيات الدراسة:

1. هناك حاجة لدراسات مستقبلية تعالج موضوع مقياس الرضا عن الحياة وثباته.
2. تشجيع دراسات بحثية حول مقاييس الذكاء العاطفي في بيئات ثقافية متعددة.
3. لابد من التحقق من ثبات المقياس (MSCEIT) قبل إجراؤه وتطبيقه على الصينيين.
4. تشجيع دراسات لفهم العلاقة بين الذكاء العاطفي وأبعاد أخرى في منظمات الأعمال.

## 2. دراسة الإردة وفيندلای (Ilarda & Findlay, 2006):

عنوان هذه الدراسة "الذكاء العاطفي والنزعة نحو العمل الجماعي". تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تهدف للتعرف على دور الذكاء العاطفي في التنبؤ بقبالية الأفراد للعمل ضمن فريق، فقد استعانت الدراسة بـ 134 شخص ممن يشارك حالياً أو قد شارك سابقاً في العمل ضمن فريق، توزعت العينة بحيث 94.8% أي 127 شخص كانوا ضمن من عمل في فرق العمل سابقاً، و 7 أشخاص 5.2% ممن لم يعمل ضمن فريق سابقاً ولكن عنده فكرة عن هذا الأمر. ومعلومات أخرى عن عينة الدراسة أن هناك 84 سيدة و 50 رجل.

لقد قام المشاركون في الدراسة بتعبئة مجموعة من الاستقصاءات تستغرق نصف ساعة تقريباً (الاستقصاءات أعدت بطريقة التقرير الذاتي) وهذه المجموعة مكونة من رسالة تقديمية عن الدراسة ونموذج عن المعلومات الديموغرافية ومقياس جامعة سوين بيرن (Workplace SUEIT) لاختبار الذكاء العاطفي مكون من 64 بنداً (هذا المقياس من إعداد (Palmer & Stough)، وكذلك مقياس الشخصية من إعداد (Costa & McCrae) المكون من 60 بنداً، وأخيراً حاصل مقياس العمل في فريق The Team Player Inventory من إعداد (Kline)، وهذا المقياس مكون من 20 بنداً، وقد بلغت نسبة المردود 67%.

### ومن أهم نتائج الدراسة هي:

1. هناك ارتباط قوي بين الذكاء العاطفي والشخصية والقبالية نحو العمل في فريق.
2. وُجد أن هناك ارتباط ايجابي ولكنه ضعيف بين حاصل النقاط على مقياس العمل في فريق (TPI) وضبط الانفعالات وإدراكها والتعبير عنها وكذلك فهمها.
3. هناك ارتباط ضعيف بين إدارة الانفعالات والانفتاح (Openness)، وبالرغم من ذلك، فإن هناك ارتباط معنوي مع حاصل النقاط على مقياس العمل في فريق (TPI).

### ومن التوصيات التي تقترحها الدراسة النقاط التالية:

1. فهم اتجاهات وسلوكيات أفراد منظمات الأعمال من موظف الاستقبال حتى المدير التنفيذي هو أمر في غاية الأهمية وكعامل محدد لنجاح الموظفين في أي مستوى إداري.
2. البحوث والدراسات في كبرى الشركات الأسترالية تشير بكل وضوح أن عملية التوظيف تخضع لمعيار المعرفة والمهارات أما الفصل فإنه يخضع إلى سلوك واتجاه الموظفين.
3. مسؤولية نجاح منظمات الأعمال يعتمد بشكل أساسي على الأفراد والتفاعل بينهم وسلوكياتهم، لذلك فإن مسؤولية تغيير السمات الشخصية التي تقع، تُصنّف تحت السلوك الفردي يمكن تحقيقها فقط بعملية طويلة الأمد.

### 3. دراسة برنيتت (Burnette, 2006):

عنوان هذه الدراسة: "العلاقة بين مستويات الذكاء العاطفي عند كل من ضباط دوريات الشرطة وأفراد الدورية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مستويات الذكاء العاطفي عند كل من ضباط وأفراد دوريات الشرطة في الولايات الجنوبية لأمريكا، وقد ساهمت إحدى وكالات تطبيق القانون في الولايات الجنوبية لأمريكا في إنجاز هذه الدراسة. مجتمع الدراسة مكون من 186 ضابط و 1810 شرطي يعملون ضمن هذه الوكالة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من 23 ضابط و 15 شرطي لإجراء الدراسة، وقد كانت نسبة الإرجاع في استقصاء الدراسة 96% بالنسبة لفئة الضباط (22 ضابط) و 54% بالنسبة لأفراد الشرطة (82 شرطي)، وتم استخدام مقياس بار-أون ذو الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي في هذه الدراسة (الذكاء داخل الشخص Intrapersonal، الذكاء بين الأشخاص Interpersonal، القدرة على التكيف Adaptability، إدارة الإجهاد Stress Management، والمزاج العام General Mood).

#### ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

1. ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية أو ارتباط معنوي بين مستويات الذكاء العاطفي عند كل من ضباط وأعضاء دوريات الشرطة في الولايات الجنوبية في أمريكا.
2. مستوى الذكاء العاطفي عند الضباط أعلى منه عند الأفراد أو الجنود.

#### ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

1. هناك حاجة ماسة لإجراء المزيد من الدراسات في هذا الجانب في المجال الشرطي (وذلك لأن الدراسة أخفقت في تحديد شكل العلاقة بين مستويات الذكاء العاطفي لكل من ضباط وأعضاء الدوريات الشرطية في الولايات الجنوبية لأمريكا).
2. الذكاء العاطفي أحد العناصر المهمة في انتقاء وإعداد وتدريب عناصر الشرطة في المستقبل.
3. الدراسات البحثية ذات العلاقة في الذكاء العاطفي يمكن أن تُحسن فهم عدة ظواهر في العمل.

#### 4. دراسة سيه وآخرون (Sy et al., 2006):

عنوان هذه الدراسة "الذكاء العاطفي وعلاقته بالأداء والرضا الوظيفي عند كل من الموظفين والمدراء". هذه الدراسة تبحث علاقة الذكاء العاطفي عند كل من الموظفين والمدراء وعلاقته بالرضا والأداء الوظيفي وذلك لـ 187 موظف في الخدمة الغذائية في تسعة مطاعم من مواقع مختلفة ولها نفس درجة الامتياز، وعينة الدراسة كانت عبارة عن 62 مديراً والباقي موظفين عاديين.

##### أهم نتائج هذه الدراسة:

1. هناك ارتباط موجب بين الذكاء العاطفي للموظفين من جهة والرضا والأداء الوظيفي من جهة أخرى.
2. هناك ارتباط موجب ولكن بشكل أكبر بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي عند المدراء ذوي الذكاء العاطفي الأقل مستوى.
3. ونفس النتائج وجدت بالنسبة للأداء الوظيفي.

##### ومن أبرز ما أكدته الدراسة:

1. الذكاء العاطفي للمدراء يخلق فرق أو اختلاف مهم عند الموظفين ذوي المستويات الدنيا من هذا الذكاء، فقد وجد أن الموظفين ذوي الذكاء العاطفي العالي عندهم قدرة أكثر على الأداء الأفضل والتمتع برضا وظيفي أكثر.
2. يمكن للموظفين ذوي المستويات الدنيا في الذكاء العاطفي الاستفادة أكثر من مدير ذو ذكاء عاطفي عالي والذي يمكن أن يساعدهم في تنظيم المشاعر والتعرف عليها جيداً وهذا المدير قادر على توليد الحماسة والثقة والتفاؤل والمحافظة عليها في مناخ وبيئة المنظمة الشرطي وأن يكون لها مساهمة مباشرة وأفضل في هذا العمل.

#### 5. دراسة هايوارد (Hayward, 2005):

عنوان هذه الدراسة: "العلاقة بين كل من أداء المستخدمين والقيادة والذكاء العاطفي في المنظمات شبه الحكومية في جنوب أفريقيا". تناقش هذه الدراسة متغيرات عدة منها أداء المستخدمين والقيادة والذكاء العاطفي، حيث أن هناك ثلاثة شركات كبرى شبه حكومية (تختص في مجال التجارة والاستثمار والحكومة رقابة غير مباشرة على هذه الشركات وفي نفس الوقت تعود ملكيتها للحكومة) في جنوب أفريقيا وقد تم التعامل مع قسم المناطق الجنوبية في هذه الدراسة، إجمالي عدد المستخدمين في هذه الشركات الثلاث هو 30000 مستخدم.

وقد تم تقسيم قسم المناطق الجنوبية إلى ستة أقسام مناطقية وهي تشتمل على عدد إجمالي من المستخدمين 1320 مستخدم مثلوا مجتمع الدراسة، أما عينة الدراسة فكانت عبارة عن جزأين، الجزء الأول يشتمل على 160 قائد إشرافي من أصل 180 قائد والجزء الثاني كان عبارة عن 800 مستخدم من أصل 1320 يخضعوا لإشراف المائة وستون قائد المذكورين.

### ومن أبرز نتائج الدراسة:

1. أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي والأداء المهني والقيادة التعاملية أو التقليدية.
2. هناك علاقة خطية غير معنوية بين الذكاء العاطفي والأداء المهني والقيادة التحويلية.
3. هناك علاقة خطية قوية ذات دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية.

### وتوصي الدراسة ب:

1. الشركات شبه الحكومية تلعب دوراً هاماً في تشكيل اقتصاد جنوب أفريقيا، لذلك لا بد من الاهتمام بدراسة تميمتها وتطويرها في جوانب عدة ومنها الذكاء العاطفي.
2. هذه الدراسة لم تأخذ العوامل الديموغرافية بعين الاعتبار لذلك ينصح لأي دراسة مستقبلية في هذا المجال أن تأخذ هذا العامل بعين الاعتبار.

### 6. دراسة روسيت وسياروتشي (Rosete & Ciarrochi, 2005):

عنوان هذه الدراسة: "الذكاء العاطفي وعلاقته بفعالية القيادة ونتائج الأداء في محيط العمل". هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين كل من الذكاء العاطفي والشخصية والذكاء المعرفي وكذلك فعالية القيادة، أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المدراء التنفيذيين في كبرى الشركات الأسترالية العاملة في قطاع الخدمات العامة.

وقد بلغ عدد المدراء التنفيذيين المشاركين في هذه الدراسة 41 مديراً تنفيذياً منهم 24 ذكور و18 إناث وتراوح أعمارهم من 24 إلى 25 سنة بمتوسط 42.24، وقد تم استخدام ثلاثة مقاييس في هذه الدراسة وهي مقياس (MSCEIT) للذكاء العاطفي، ومقياس (16PF5) للشخصية، ومقياس (WASI) للذكاء المعرفي، وهي مقاييس مشهورة ومعروفة.

### ومن نتائج الدراسة:

1. هناك ارتباط قوي بين أصحاب الذكاء العاطفي العالي وفعالية القيادة.
2. كذلك وُجد أن الذكاء العاطفي يعطي توضيحات للفروقات في الفعالية القيادية بحيث لم تستطع المتغيرات الأخرى (مثل الذكاء المعرفي وكذلك الشخصية) أن تعطي تفسيراً لها.

3. كما رجحت النتائج أن أصحاب الذكاء العاطفي العالي عندهم قدرة على الإنجاز وتحقيق نتائج العمل.
4. أوضحت النتائج أن الذكاء العاطفي قد يكون أداة مهمة وفعالة في تمييز أو تحديد من يتمتع بقدرة على التعامل الفعال مع الزملاء والموظفين.  
**ومن أهم توصيات الدراسة:**

1. لا بد من إجراء مثل هذه البحوث مستقبلاً على عينات بحجم أكبر من الحجم المستخدم في هذه الدراسة و كذلك أن تشمل العينة قطاعات صناعية متعددة.
2. إجراء دراسة تفصيلية لقياس الذكاء العاطفي قبل تعيين المدراء التنفيذيين الجدد، وتؤكد الدراسة أن الذكاء العاطفي موضوع غني وجدير بالبحث في مجال العمل المؤسسي.

#### 7. دراسة لانجورن (Langhorn, 2004):

عنوان هذه الدراسة: "كيف للذكاء العاطفي أن يُحسّن أداء الإدارة"، وهدف هذه الدراسة، دراسة علاقة الذكاء العاطفي عند المدراء وأثره على نتائج عمل ممن هم ضمن نطاق إشرافهم الإداري، وقد تم استخدام مقياس بار-أون للذكاء العاطفي (Bar-On, Eqi) في هذه الدراسة، ومجتمع الدراسة عبارة عن مجموعة من المدراء العاملين في قطاع المطاعم الفندقية (Pub Restaurant Sector) الذي يُصنف ضمن صناعة الترفيه في بريطانيا، عدد مفردات عينة الدراسة 161 مدير منهم 109 ذكور و52 إناث.

#### **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1. هناك علاقة بين كل من الذكاء العاطفي وأداء المدراء الأساسي ورضا الفريق وتوافقه وكذلك الربحية.
2. لا توجد فروقات ذات اتجاه واضح في مكونات الذكاء العاطفي عند الذكور والإناث في عينة الدراسة سوى عنصر التفاؤل فهو أعلى عند الإناث.
3. أوضحت الدراسة أن المطاعم ذات الربحية العالية تستحوذ على مدراء ذو ذكاء عاطفي عالي المستوى.
4. عن طريق الذكاء العاطفي يمكن التنبؤ بمدى الرضا والتوافق داخل الفريق بدرجة دقة معقولة.
5. لا توجد علاقة معنوية بين مقاييس الذكاء العاطفي الأساسية ومعدل الدوران في فرق العمل.

### ومن توصيات الدراسة النقاط التالية:

1. لا بد من أن يكون هناك وضوح في طرح الخدمة لأن ذلك له انعكاس على رد فعل الزبون العاطفي.
2. فهم طبيعة طرح المشاعر سوف يساهم بتشكيل ثقافة وسلوك جميع المستويات العاملة في المؤسسة.
3. القدرة على التمتع بخبرات ذات علاقة في الجانب الإنفعالي والعاطفي مع الزبائن سيصبح أحد مصادر الميزة التنافسية في قطاع الخدمات.

### 8. دراسة ليبين وزالاف (Leban & Zulauf, 2004):

عنوان هذه الدراسة: "ارتباط الذكاء العاطفي بأنماط القيادة التحويلية"، تبحث هذه الدراسة في ارتباط الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع ذوي النمط التحويلي على أداء المشروع، تناولت هذه الدراسة قطاعات صناعية متعددة مثل الرعاية الصحية، التصنيع وخدمات المبيعات، خدمات إدارة المشاريع، خدمات تكنولوجيا المعلومات، خدمات التدريب والاستشارات، وعينة البحث مكونة من 26 مدير من ستة شركات مختلفة، تم استخدام مقياس ماير - سالوفي - كاروسي (Mayer - Salovey - Carso) للذكاء العاطفي واستقصاء القيادة المتعددة العوامل (MLQ).

### ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

1. أن هناك ارتباطات عدة ما بين قدرات الذكاء العاطفي عند المدراء ونمط القيادة التحويلية.
2. والنتيجة الأخرى أن الذكاء العاطفي بشكل عام وكذلك القدرة على فهم المشاعر يرتبطان ارتباطاً معنوياً بالتحفيز الملهم.
3. كما وجد أن الاستخدام الإستراتيجي للذكاء العاطفي يرتبط معنوياً بالتأثير المثالي والاعتبارات الفردية لمكونات القيادة التحويلية.
4. وُجد أن كل من الإدارة بالاستثناء والإدارة المتساهلة (القائمة على مبدأ دعه يعمل) لها ارتباط معنوي سلبي مع الذكاء العاطفي وفهم المشاعر.

### ومن أهم توصيات الدراسة:

1. يمكن تعزيز أداء المشاريع من خلال إيجاد مدراء يتمتعوا بكل من الذكاء العاطفي ونمط القيادة التحويلية.
2. إعداد برامج تدريبية لتنمية قدرات المدراء في جانب القيادة التحويلية والذكاء العاطفي.

## 9. دراسة مانا وسميث (Manna & Smith, 2004):

عنوان هذه الدراسة: "استكشاف الحاجة للذكاء العاطفي والوعي عند مندوبي المبيعات". تبحث هذه الدراسة في معرفة هل هناك حاجة لإدراج الذكاء العاطفي ضمن مكونات البرامج التدريبية بمندوبي المبيعات؟ وهل التدريب في هذا المجال (الذكاء العاطفي) مهم للنجاح في مهنة مندوب المبيعات؟.

عينة الدراسة مكونة من 515 مندوب مبيعات من ولاية بتسبرج (Pittsbrug) في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد شملت عينة الدراسة أربع قطاعات صناعية مختلفة هي التأمين، التمويل، والاتصالات وتجارة التجزئة، وقد تم استخدام مجموعة من المتغيرات لإجراء هذه الدراسة بحيث يرتبها أفراد العينة حسب أهميتها لهم، كذلك تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات للحصول على النتائج ومن هذه الأدوات اختبار (T-Test) المزدوج وطرق التحليل العاملي.

### وأهم نتائج الدراسة:

1. وجود علاقة قوية ومباشرة بين إدارة العلاقات بين العاملين في مجال المبيعات ونتائج الأداء والفاعلية التنظيمية.
2. هناك بعض المهارات مهمة جداً لمندوب المبيعات منها الذكاء العاطفي والاتصال والتفاوض والعرض والمقدرة على معرفة أنواع الشخصية.

## 10. دراسة هيجز (Higgs, 2004):

عنوان هذه الدراسة: "دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء في مراكز الاتصالات في المملكة المتحدة (بريطانيا)"، وتهدف هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي وتقييم أداء مندوبي مراكز الاتصالات في بريطانيا (مراكز الاتصالات هذه هي عبارة عن ممثلين يستخدمون التليفون لتقديم الخدمة للجمهور والزبائن والاستغناء عن الالتقاء المباشر مع الزبون)، عينة الدراسة تتكون من 289 مندوب أو موظف اتصال، وهم جزء من مجتمع الدراسة المكون من ثلاثة مراكز اتصال في بريطانيا (مركزين ماليين، وآخر من القطاع العام).

### وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. يرتبط الذكاء العاطفي ارتباطاً قوياً معنوياً بأداء موظفي مراكز الاتصال البريطانية.
2. هناك فقط عنصرين من عناصر الذكاء العاطفي (وهما التأثير والوعي بالذات) لا يختلفان عند أصحاب الأداء العالي والمنخفض لمجموعات موظفي مراكز الاتصالات.
3. وُجد أن كل من الذكاء العاطفي والعمر لهم علاقة مباشرة بالأداء وليس مدة الخدمة.



4. أظهرت فئة الإناث درجات أعلى من الذكور في كل من عنصري الأحاسيس المتبادلة والإخلاص.

**ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة ما يلي:**

1. يُمكن تحسين أداء مراكز الاتصال ويتحقق ذلك باختبار مستوى الذكاء العاطفي عند الأفراد المستقبين.
2. لا بد من الإشارة إلى أن الذكاء العاطفي ليس الوسيلة الوحيدة لتقييم أداء موظفي الاتصالات.
3. هذه الدراسة لها حدود، فهي تشمل الموظفين العاملين في قطاع الاتصالات الداخلية فقط، وبالتالي ينصح بعدم تعميم نتائجها على قطاعات أخرى.

### **11.دراسة كارميلي (Carmeli, 2004):**

عنوان هذه الدراسة: "العلاقة بين الذكاء العاطفي وكل من نتائج وسلوك والتوجهات نحو العمل". أعدّ هذه الدراسة الباحث الإسرائيلي أبراهام كارميلي من جامعة بار إيلان شرق تل الربيع بفلسطين المحتلة، وتهدف الدراسة إلى التحقق عملياً من أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً معنوياً وهاماً عند كبار المدراء في تحقيق نتائج عمل ناجحة، ولتحقيق هذا الغرض تم اختيار مجتمع الدراسة من كبار المدراء العاملين في القطاع العام، فعينة الدراسة مكونة من 262 مدير ممن يعملوا في السلطات الحكومية المحلية كمدراء ماليين.

**ومن أهم نتائج الدراسة:**

1. هناك ارتباطات معنوية بين الذكاء العاطفي وتوجهات العمل والسلوك المهني ونتائج العمل.
2. هناك ارتباط معنوي موجب بين كل من الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي.
3. المدراء الذين يتمتعوا بمستوى ذكاء عاطفي عالي يتميزوا بالتزامهم بالمسار المهني.
4. ليس هناك دلالة إحصائية توضح ارتباط الذكاء العاطفي والاستغراق الوظيفي.
5. هناك دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي ونوايا الانسحاب من المنظمة وترك العمل فيها.

**وتوصي الدراسة ب:**

1. أن تكون الدراسات المستقبلية بنطاق أوسع بحيث تشمل مستويات إدارية متعددة ولا تقتصر فقط على فئة المدراء.
2. إجراء نفس الدراسة ولكن بمقاييس ذكاء عاطفي أخرى ثم مقارنة النتائج للتحقق من عنصري الثقة والثبات في هذه الدراسة.

## 12. دراسة فيريافيديافونجس وجيامسخون

(Viriavidhayavonges & Jiamsuchon, 2001):

عنوان هذه الدراسة: "العلاقة بين حاصل الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة في شركات تأمين الحياة"، تهدف هذه الدراسة بحث العلاقة بين الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة في شركات تأمين الحياة التجارية، ومجتمع البحث في هذه الدراسة هو المدراء العاملين في شركات التأمين على الحياة. وقد تم اعتماد ثلاثة مستويات إدارية لاختيار أفراد العينة من الشركات الأربع الأوائل في التأمين على الحياة في تايلاند، حجم عينة الدراسة 400 مفردة.

**ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:**

1. أن الذكاء العاطفي وعوامله المختلفة يرتبط ارتباطاً معنوياً بالفاعلية القيادية.
2. المدراء الأكثر نجاحاً هم الذين حصلوا على تقديرات عالية في مقياس الذكاء العاطفي.
3. كما وُجد أن تحقيق أو إنجاز أهداف المؤسسة يرتبط بشكل كبير بتنمية الذكاء العاطفي عند المدراء.

**ومن أهم توصيات الدراسة:**

1. على المؤسسات البحث عن المدراء ذوي الذكاء العاطفي المرتفع لما لهم من أثر إيجابي على العمل.
2. ينبغي أن تسعى المؤسسات لتنمية الذكاء العاطفي عند المدراء الحاليين، و ينصح أن تقوم المؤسسات بإعداد برامج خاصة لتنمية الذكاء العاطفي لمدرائها، وهذا سيحفز المدراء وموظفيهم للعمل بطريقة أكثر إبداعاً وإنجازاً وحماساً.

## 13. دراسة ليندلي (Lindley, 2001):

عنوان هذه الدراسة: "الذكاء العاطفي وعلاقته ببعض متغيرات الشخصية: الانبساطية، العصابية، كفاءة الذات، تقدير الذات، التفاؤل، وجهة الضبط، التكيف". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التفاعل بين الذكاء العاطفي وكل من المتغيرات الشخصية ومدى ارتباطهما وتأثيرهما على الفرد، وتكونت عينة الدراسة من 316 طالباً وطالبة (105 طالباً، 211 طالبة) من طلاب الجامعة والتعليم العالي، وطبقت الدراسة قائمة جولمان للكفاءة العاطفية ECI وبعض مقاييس الشخصية.

#### **وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

وجود علاقات موجبة بين دالة الذكاء العاطفي وبعض متغيرات الشخصية (الانبساطية، كفاءة الذات، تقدير الذات، التفاؤل، وجهة الضبط الداخلية، التكيف) بينما توجد علاقة سالبة مع سمة العصابية.

عدم وجود فروق بين الطلبة والطالبات في الذكاء العاطفي.

#### **أما التوصيات فقد تضمنت التالي:**

1. زيادة الدراسات عن الذكاء العاطفي وتأثيره على متغيرات أخرى.
2. تضمين موضوع الذكاء العاطفي ضمن المنهاج، لما له من أهمية في بناء شخصية الطالب شكل إيجابي.

#### **14.دراسة ماكالبو (Maccalupo, 2002):**

عنوان هذه الدراسة: "دور الذكاء العاطفي في القيادة المتميزة". هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة وثلاث عناصر رئيسية (الذكاء العاطفي، قوة الاستراتيجيات، القيادة الموقفية). وقد استخدم الباحث مقياس الذكاء العاطفي واختبار المهارات الشخصية.

#### **وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:**

1. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء العاطفي (القدرة على فهم الانفعالات، والقدرة على استخدام الانفعالات) وعملية اتخاذ القرار لدى قادة المدارس.
2. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وقوة الاستراتيجيات والقيادة الموقفية.
3. الذكاء العاطفي عامل مهم ومساعد في إنجاح الدور القيادي.
4. الذكاء العاطفي مكتسب ويمكن تعلمه التجارب الخيالية.

#### **أما عن التوصيات فقد تضمنت ما يلي:**

1. زيادة الاهتمام بالذكاء العاطفي كضرورة في عملية الإدارة.
2. عقد ورش تدريبية لمساعدة الأفراد في فهم الذكاء العاطفي، وأهميته في نجاحهم المهني والشخصي.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

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

### من حيث الأهداف:

اختلفت الدراسات السابقة في تناولها للذكاء العاطفي في الأهداف تبعاً لتباين أهداف الباحثين، فمنها ما هدف إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بالأداء الوظيفي مثل دراسة بظاظو (2010)، أو علاقته بالصرامة العقلية مثل دراسة ضاهر (2009)، أو علاقته بمهارات التأقلم مثل دراسة قشطة (2009)، أو علاقته باتخاذ القرار مثل دراسة الشهري (2009)، أو علاقته بالسلوك القيادي مثل دراسة النمري (2009)، أو علاقته بالتحصيل الأكاديمي مثل دراسة أبو لبن (2008)، أو علاقته بالكفاءة المهنية مثل دراسة مغربي (2008)، أو علاقته بالتنمية الإدارية مثل دراسة جاميلي وآخرون (2008)، أو علاقته ببعض المتغيرات الإنفعالية كوجهة الضبط وتقدير الذات والخجل مثل دراسة المصدر (2007)، أو علاقته بالسعادة والثقة بالنفس مثل دراسة جودة (2007)، أو علاقته بقدرات التفكير الابتكاري مثل دراسة النواجحة (2006)، أو علاقته بمشاعر الغضب والعدوان مثل دراسة فزاج (2005)، أو علاقته بالصحة النفسية مثل دراسة هاشم (2004)، أو علاقته ببعض أساليب التعليم وأبعاد الشخصية مثل دراسة الإمام (2003)، أو علاقته بالتوافق المهني للمعلم مثل دراسة السماذوني (2001).

أمّا فيما يتعلق بموضوع اتخاذ القرار، فقد تنوعت كذلك أهداف الدراسات السابقة، وذلك حسب الهدف الذي أعدت لأجله، فمنها ما تناول اتخاذ القرار وعلاقته بمصدر الضبط مثل دراسة توفيق سليمان (1995)، ومنها ما تناول اتخاذ القرار لدى هيئة التدريس مثل دراسة سنبل (1994)، ومنها تحدث عن اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة مثل دراسة العيسي (1993)، ومنها ما تناول اتخاذ القرارات في الإدارة التربوية مثل دراسة وقاص (1982).

### من حيث المنهج المستخدم:

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم للدراسات الإنسانية مثل دراسة بظاظو (2010) ودراسة الجبهان (2009) ودراسة جودة (2007) ودراسة النواجحة (2006) ودراسة البوريني (2006) ودراسة فرّاج (2005) ودراسة هاشم (2004) ودراسة الإمام (2003) ودراسة السمدوني (2001).

### من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

لقد تباين المجتمع والعينات من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب. فمن الدراسات السابقة ما تم تطبيقها على الطلاب مثل دراسة ضاهر (2009) ودراسة قشطة (2009) ودراسة المصدر (2007) ودراسة جودة (2007) ودراسة النواجحة (2006) ودراسة فرّاج (2005) ودراسة جاد الله (2004)، ومنها ما طُبّق على المعلمين مثل دراسة أبو لبن (2008) ودراسة مغربي (2008) ودراسة البوريني (2006) ودراسة هاشم (2004) ودراسة الإمام (2003) ودراسة سرور (2003) ودراسة هريدي (2003) ودراسة السمدوني (2001)، ومنها ما تم تطبيقه على الموظفين والمدراء كدراسة بظاظو (2010) ودراسة الجبهان (2009) ودراسة الشهري (2009) ودراسة النمري (2009) ودراسة جاميلي وآخرون (2008) ودراسة سليمان الشيخ (2007) ودراسة كنيت لوه وآخرون (2007) ودراسة ثوماس سيه وآخرون (2006) ودراسة سياروكشي (2005) ودراسة لانجون (2004) ودراسة هريدي (2003)، ومنها ما تم تطبيقه على المجتمع بشكل عام كدراسة برنيتت (2006) ودراسة هايوارد (2005).

## من حيث أدوات الدراسة:

إن بعض الدراسات السابقة استخدمت أدوات من إعداد الباحث كما أن بعضها استخدم أدوات جاهزة ومختلفة من أجل الوصول إلى أهدافها، وقد اعتمدت جميع الدراسات السابقة على الاستبانة لتحقيق أهدافها كدراسة بظاظو (2010) ودراسة الجبهان (2009) ودراسة ضاهر (2009) ودراسة المصدر (2007) ودراسة جودة (2007) ودراسة النواجحة (2006)، كما أن معظم الباحثين من الدراسات السابقة استخدموا مقياس الذكاء العاطفي للتحقق من جميع الفرضيات، كما أن عنصر ثقافة المجتمع يلعب دوراً هاماً في مقياس الذكاء العاطفي، لذلك لا بد من الانتباه عند اختيار المقياس بحيث يتم تعديله بما يلائم ثقافة البيئة التي تُجرى بها الدراسة، وهذا ما تم عمله في دراسة كنيث لوه وآخرون (Kneeth Law et al., 2007) التي أُجريت في الصين، فقد بينت الدراسة أن مقياس الذكاء العاطفي حسب النموذج الأمريكي (MSCEIT) لا يُناسب البيئة الصينية، وعليه تم إعداد مقياس آخر هو مقياس (WLEIS)، وقد تم التحقق من ثباته ومصداقيته.

وقد لوحظ أن الدراسات العربية التي تم التطرق لها ركزت في أغلبها على علاقة الذكاء العاطفي بنواحي أخرى مثل العلاقة بالجوانب التربوية والنفسية والأداء الوظيفي، وهذا يُدلل شح الدراسات العربية التي تتناول دراسة الذكاء العاطفي واتخاذ القرار، لذلك تتميز هذه الدراسة عن غيرها في قطاع غزة أنها عالجت موضوع الذكاء العاطفي في مجال اتخاذ القرار في العمل الإداري في كبرى المؤسسات غير الربحية (الأونروا).

على صعيد الأونروا؛ فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسة السابقة التي أُجريت على الأونروا (دراسة بظاظو، 2010) بأنها طرقت باب موضوع غاية في الأهمية، إذ تُعتبر الدراسة الأولى التي ناقشت موضوع الذكاء العاطفي وعلاقته باتخاذ القرار على حد علم الباحثة.

## الفصل الخامس الإطار العملي للبحث

- مقدمة.
- أسلوب الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- معايير قياس الاستبيان.
- صدق الإستبانة.
- ثبات الاستبيان.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

## مقدمة:

هدفت الدراسة إلى بحث أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، ولتحقيق ذلك، سيتم تناول طريقة وإجراءات الدراسة في هذا الفصل بالتفصيل من حيث أسلوب الدراسة وإجراءاتها العملية، خصائص عينة البحث وأنواع ومصادر البيانات وأداة الدراسة وكذلك إجراءات تطبيق الدراسة.

## أسلوب الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم واقع "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات" ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. إضافة إلى أن هذا المنهج أنسب المناهج لمثل هذه الدراسة، لأنه يناسب موضوع الدراسة، حيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويُعبر عنها كيفاً وكمياً، ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها واختبار فرضيات الدراسة بهدف التوصل إلى توصيات واضحة وعملية.

### وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث في مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صُممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على 94 مديراً يعملون لدى الأونروا في مكتب غزة الإقليمي في قطاع غزة، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك للتحقق من صحة الفروض النظرية للدراسة.



## مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة الأصلي في شريحة المدراء والمشرفين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، البالغ عددهم 94 مديراً موزعين على ثمانية مستويات إدارية تبدأ من درجة 13 وحتى درجة 20، وجدول (5.1) يوضح تصنيف مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية.

### جدول (5.1)

#### مجتمع الدراسة

إحصاء حسب الدرجة الوظيفية							الدرجة الوظيفية
20	18	17	16	15	14	13	
6	4	12	9	11	32	20	العدد في كل درجة
94							حجم ومجتمع الدراسة

المصدر: قسم المستخدمين في مكتب غزة الإقليمي، شهر يناير 2011

يُلاحظ من الجدول (5.1) أن العدد الأكبر للموظفين يقع في الدرجات الوظيفية 13، 14، وذلك مرده إلى أن هذه الدرجات هي حلقة الوصل بين المستويات الدنيا والعليا في دائرتي الصحة والهندسة على وجه الخصوص التي تستحوذ على العدد الأكبر من هذه المستويات.

## عينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام طريقة المسح الشامل في اختيار عينة البحث، فقد تم توزيع 94 إستبانة على عينة الدراسة (أي جميع مفردات مجتمع الدراسة)، وقد تم الحصول على 94 إستبانة بنسبة استرداد 100%، حيث تم تعبئة جميع الإستبانات، وبعد فحص الإستبانات لم تُستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبانة.

## أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات".

تتكون إبتبانه الءارسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، الخبرة ، المؤهل العلمي، الءرءة الوظيفية، نطاق الإشراف).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الءارسة وتتكون الإبتبانه من 62 فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هما:

المجال الأول: مقياس الءكاء العاطفي (نموء ءولمان)، ويتكون من

(37) فقرة وهو منقسم إلى 5 مجالات فرعية هي:

1. الوعي الءاتي، ويتكون من (8) فقرات.
2. تنظيم الءات، ويتكون من (8) فقرات.
3. الءافعية، ويتكون من (8) فقرات.
4. الءعاطف، ويتكون من (6) فقرات.
5. المهارة الءتماعية، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: مقياس اءءاء القرار، ويتكون من (25) فقرة.

وقء تم اسءءءام مقياس ليكرت لقياس اسءءاباء المءءوئين لفقرات

الاسءببان حسب ءءول (2. 5):

### ءءول (2. 5)

#### ءرءاء مقياس ليكرت الءماسي

الاسءببانه	لا أوافء ءماماً	لا أوافء	غير مءأكد	أوافء	أوافء ءماماً
الءرءة	1	2	3	4	5

اءءارء الباءءة الءرءة (1) للاسءببانه "لا أوافء ءماماً" وبءلك يكون الوزن النسبي في

هءه الءالة هو 20% وهو يءناسب مع هءه الاسءببانه.

## صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

### 1. صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 8 متخصصين في مجالات البحث العلمي وإدارة الأعمال وأسماء المحكمين بالملحق رقم (3)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (4).

### 2. صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

#### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity:

يُعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويُبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

### 3. ثبات الإستبانة Reliability:

يُقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

## أولاً: نتائج الاتساق الداخلي:

▪ نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول "مقياس الذكاء العاطفي":

### جدول (3. 5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الوعي الذاتي والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	أكون واعياً بعواطفى عندما أختبرها	0.354	*0.000
2	أمتلك الثقة بالنفس	0.570	*0.000
3	أعرف نقاط القوة والضعف لدي	0.664	*0.000
4	أقبل النقد البناء المخلص	0.626	*0.000
5	أتعلم من خبرات الماضي	0.596	*0.000
6	أحمل كثيراً من التفاؤل والأمل	0.564	*0.000
7	دائماً ما أكون مخلصاً مع نفسي ومع الآخرين	0.834	*0.000
8	أنا واضح في أهدافى ومبادئى	0.763	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

يوضح جدول (3. 5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الوعي الذاتي والدرجة الكلية للمجال، والذي يُبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، وبذلك يُعتبر المجال صادق لما وُضع لقياسه.

#### جدول (5.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تنظيم الذات والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	أستطيع التحكم بمشاعري السلبية وتصرفاتي	0.665	*0.000
2	أنا قادر على التحكم في مشاعري عند مواجهة أي مخاطر	0.643	*0.000
3	أحاول البحث دائماً عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي أتعامل معها	0.467	*0.000
4	أجيد إدارة مزاجي والتعامل معه	0.592	*0.000
5	أتجاهل ما مر بي في الماضي من مشكلات وغضب وأستطيع أن أتجاوزها	0.552	*0.000
6	أسيطر على غضبي عادةً ولا أثور في وجوه الآخرين	0.763	*0.000
7	أملك السيطرة على نفسي عند تلقي أمر مزعج	0.677	*0.000
8	اعترف بأخطائي ولديّ القدرة على الاعتذار عنها	0.256	*0.007

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يُوضّح جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تنظيم الذات والدرجة الكلية للمجال، والذي يُبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يُعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (5.5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الدافعية والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.482	لديّ عدد من الأشياء المهمة في حياتي، وأنا متحمس لها وأظهر هذا الحماس
2	*0.000	0.605	ليس لديّ مشكلة كبيرة في أن أجازف مجازفة مدروسة
3	*0.000	0.705	أستطيع إنجاز المهام بنشاط وتركيز عالي
4	*0.000	0.677	أستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوتي
5	*0.000	0.660	أحاول أن أكون مبتكراً مع تحديات الحياة
6	*0.000	0.780	أستطيع تحقيق النجاح حتى تحت الضغط
7	*0.000	0.679	أتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال
8	*0.000	0.777	أستطيع التقدم بالمشاريع الكبيرة بالرغم من وجود بعض العقبات

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يُوضّح جدول (5.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الدافعية والدرجة الكلية للمجال، والذي يُبيّن أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يُعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التعاطف والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.636	لديّ القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم
2	*0.000	0.661	أنا حسّاس للاحتياجات العاطفية للآخرين
3	*0.000	0.788	أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة
4	*0.000	0.708	أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين
5	*0.000	0.672	أساعد الآخرين للشعور بشكل أفضل عندما يكونوا منزعجين
6	*0.000	0.687	أتعاطف مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكل فعّال

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

يُوضّح جدول (5.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التعاطف والدرجة الكلية للمجال ، والذي يُبيّن أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha= 0.05$ ، وبذلك يُعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5.7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المهارة الاجتماعية والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.669	أستطيع بسهولة مقابلة أناس جدد وأن أستهل حديثاً عندما يتوجب عليّ
2	*0.000	0.733	أنفتح على الناس بطريقة مناسبة
3	*0.000	0.781	أستطيع أن أقيم علاقات ممتازة مع الآخرين
4	*0.000	0.754	يحبني الآخرون ويحترموني وإن لم يتفقوا معي
5	*0.000	0.593	أركّز وأنتبه دائماً عندما أستمع للآخرين
6	*0.000	0.710	يشعر الآخرون عادةً بالاندفاع والشجاعة عند الحديث معي
7	*0.000	0.522	لدي القدرة على التفاعل مع مشاعر الآخرين

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

يُوضّح جدول (5.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المهارة الاجتماعية والدرجة الكلية للمجال، والذي يُبيّن أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، وبذلك يُعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.



▪ نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني "مقياس اتخاذ القرار":

جدول (5.8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مقياس اتخاذ القرار والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.440	أملك القدرة على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ القرار
2	*0.000	0.258	أأخذ قراراً روتينياً لمواجهة مواقف متكرر تحدث من حين لآخر
3	*0.000	0.538	لديّ الخبرة لاتخاذ القرار الناجح
4	*0.000	0.590	أبني قراري على معرفة بالحقائق
5	*0.000	0.568	لا أأخذ قراراً لا يستند إلى مبررات منطقية
6	*0.000	0.624	أستطيع أن أتعرف على المشكلة
7	*0.000	0.577	أدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار
8	*0.000	0.630	أفكر كثيراً وياتزان قبل اتخاذ القرار
9	*0.000	0.620	أحاول توفير جميع المعلومات والبيانات قبل اتخاذ القرار
10	*0.000	0.644	أسمح للآخرين بمشاركتي في اتخاذ القرار
11	*0.000	0.717	أزن النتائج المترتبة على القرار
12	*0.000	0.697	أقدر مسؤولية اتخاذ القرار
13	*0.000	0.635	أتحمل مسؤولية الفشل في قرار خاطئ
14	*0.000	0.412	أعفي المشاركين في اتخاذ القرار من مسؤولية النتائج المترتبة على هذا القرار

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
15	أستطيع تحديد المواقف التي يكون لرأي كل من الأفراد المشاركين في اتخاذ القرار وزنه الكبير	0.448	*0.000
16	لديّ قدرة لإقناع الآخرين بدقة قراري	0.606	*0.000
17	أحاول استطلاع آراء الآخرين على مدى دقة قراري المتخذ	0.589	*0.000
18	أحب تفويض السلطة للآخرين لاتخاذ القرار	0.389	*0.000
19	أرجع إلى اللوائح والقوانين لأسترشد بها عند اتخاذ القرار	0.478	*0.000
20	أحدد فوائد ومضار القرار	0.694	*0.000
21	أتابع القرار للتحقق من نتائجه	0.701	*0.000
22	أعتبر نفسي ممن يشتركون في المناقشات باستمرار لاتخاذ القرار	0.538	*0.000
23	أقيس المواقف عند اتخاذ القرار على الخبرات السابقة	0.441	*0.000
24	أشعر بالراحة عند اتخاذ قرار إيجابي	0.515	*0.000
25	أستبعد الحلول التي تتنافى مع القوانين واللوائح الثابتة	0.407	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

يُوضّح جدول (8. 5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "مقياس اتخاذ القرار" والدرجة الكلية للمجال، والذي يُبيّن أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، وبذلك يُعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity:

يُعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويُبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

### جدول (5.9)

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

الرقم	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	الوعي الذاتي	0.786	*0.000
2	تنظيم الذات	0.725	*0.000
3	الدافعية	0.794	*0.000
4	التعاطف	0.722	*0.000
5	المهارة الاجتماعية	0.758	*0.000
6	مقياس الذكاء العاطفي	0.951	*0.000
7	مقياس اتخاذ القرار	0.896	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يُبيّن جدول (5.9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

### ثبات الإستبانة Reliability:

يُقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

### أ) معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (5.10).

#### جدول (5.10)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الرقم	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
1	الوعي الذاتي	0.758	0.871
2	تنظيم الذات	0.713	0.845
3	الدافعية	0.817	0.904
4	التعاطف	0.794	0.891
5	المهارة الاجتماعية	0.834	0.913
6	مقياس الذكاء العاطفي	0.917	0.957
7	مقياس اتخاذ القرار	0.886	0.941
8	جميع مجالات الإستبانة	0.949	0.974

\*الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5.10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.713 ، 0.886) . كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة (0.949). وكذلك قيمة الثبات مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.845، 0.941). كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الإستبانة (0.974) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع.

### (ب) طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية

و درجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (5.11).

### جدول (5.11)

#### طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

الرقم	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1	الوعي الذاتي	0.620	0.765
2	تنظيم الذات	0.501	0.667
3	الدافعية	0.711	0.831
4	التعاطف	0.641	0.782
5	المهارة الاجتماعية	0.779	0.878
6	مقياس الذكاء العاطفي	0.885	0.939
7	مقياس اتخاذ القرار	0.849	0.919
8	جميع مجالات الإستبانة	0.943	0.971

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5.11) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (4) قابلة للتوزيع. وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبية وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحثة في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
3. معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.
4. اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا.
5. اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
6. اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

## الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

### توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يُبيّن جدول (5.12) أن ما نسبته 87.2% من عينة الدراسة من الذكور، بينما الباقي 12.8% من الإناث.

جدول (5.12)

الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
87.2	82	ذكر
12.8	12	أنثى
<b>100.0</b>	<b>94</b>	<b>المجموع</b>

وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة عدد الذكور عن عدد الإناث إلى أن الذكور أكثر عدداً في الأونروا مما يعطيهم الفرصة الأكبر للارتقاء أكثر في المستويات الإدارية في وكالة الغوث، كما أن عنصر العادات والذي يُمثّل ثقافة المجتمع يلعب دوراً كبيراً في ذلك، إذ أن أغلب الإناث في قطاع غزة تميل إلى الاهتمام بالأسرة وتنميتها أكثر من الاهتمام بتطوير مساهماتهن الوظيفية.

وبالتالي تمكث السيدة العاملة في مؤسسة ما سنوات عديدة في مستوى وظيفي معين بدون التفكير في المنافسة على مناصب أعلى، لأن هذا الأمر ليس من ضمن أولوياتها الهامة والقليل من الموظفين الآن يفكرن بالارتقاء والتقدم والوصول إلى درجة مدير، وهذه النتيجة توافقت مع دراسة (بظاظو، 2010) ودراسة (صالح، 2009) والتي ذكرت من جملة الأسباب أن منصب مدير يتطلب المشاركة في العديد من الدورات التدريبية والحصول على شهادات عليا في إدارة المعرفة والقدرة على ممارسة الأساليب المختلفة لإدارة التغيير والمجتمع بقدرات قيادية خاصة.

بالإضافة إلى أن من متطلبات الوظيفة العليا الحضور إلى العمل في أي وقت والسفر أيضاً في أي وقت، وهذا ما يستطيعه الرجل ولا يستطيعه المرأة في كثير من الأحيان.

#### توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يتبين من جدول (5.13) أن ما نسبته 12.0% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، 20.6% أعمارهم تتراوح بين 25 سنة إلى أقل من 30 سنة، 39.1% أعمارهم تتراوح بين 31 إلى أقل من 45 سنة، وأن ما نسبته 28.3% أعمارهم 45 سنة فأكثر.

#### جدول (5.13)

##### العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	11	12.0
من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة	19	20.6
من 31 إلى أقل من 45 سنة	35	39.1
45 سنة فأكثر	26	28.3
المجموع	92*	100.0

\* هناك شخصان لم يجيبوا عن هذا السؤال



تُبين النتائج أعلاه أن الفئة العمرية الأكثر هي الفئة الواقعة بين 31-45 سنة، وتعزو الباحثة ذلك أن استحقاق الدرجات الإدارية العليا يتطلب عدد سنوات خدمة معينة، والقليل من الناس من يجتاز هذه المستويات بعدد سنوات منخفض نسبياً، حيث أن الأعمار التي تقل عن ذلك لا تتوفر لديها التجربة الكافية للخروج بقرارات صحيحة وذكية، وأمّا الأعمار الأكثر من 45 عاماً، فهي الأعمار التي تبدأ بفقدان النمو في الذكاء، وقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (صالح، 2008)، حيث أكدت على أن الأعمار التي تقل عن ذلك لا يكون عندها التجزئة الكافية للخروج بقرارات صحيحة وذكية.

#### توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

يتبين من جدول (5.14) أن ما نسبته 19.1% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم أقل من 5 سنوات، 24.5% تتراوح ما بين 6 إلى أقل من 10 سنوات، 26.6% تتراوح ما بين 11 إلى أقل من 15 سنة، وأن ما نسبته 29.8% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم 15 سنة فأكثر.

#### جدول (5.14)

##### سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	18	19.1
من 6 إلى أقل من 10 سنوات	23	24.5
من 11 إلى أقل من 15 سنة	25	26.6
15 سنة فأكثر	28	29.8
<b>المجموع</b>	<b>94</b>	<b>100.0</b>

تُبين النتائج أعلاه ضرورة تمتع غالبية المدراء بعدد سنوات خبرة تزيد عن 15 سنة، مما يُعزّز قدرتهم على الإدارة والقيادة واتخاذ القرارات الهامة بحكم الظروف والمشاكل المتنوعة التي مارسوها خلال هذه الفترة مما أكسبهم خبرة في التعامل مع أمور متعددة ومختلفة في الحياة المهنية. وقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بظاظو، 2010) الذي أكد على ضرورة تمتع المدراء بعدد سنوات يزيد عن 10 سنوات، بحيث يُعزز من قدرتهم على التحكم بالظروف والمواقف المختلفة التي يواجهونها في عملهم، ولكنها تعارضت مع دراسة (صالح، 2000) الذي مع اتفائه على أهمية تمتع المدراء بالخبرة الكافية؛ إلا أنه اكتفى بتحديد خمس سنوات كحد أقصى في البنوك التجارية لاختيار المدراء القادرين على اتخاذ القرارات المناسبة وتسيير العمل بشكل سليم.

#### توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يتضح من جدول (5.15) أن ما نسبته 45.7% يحملون درجة البكالوريوس، وأن 12.8% هم من حملة درجة الدبلوم، وأن 7.4% من حملة درجة الدبلوم العالي، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 34.1% من أفراد العينة يحملون درجة دراسات عليا.

#### جدول (5.15)

##### المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
12.8	12	دبلوم
45.7	43	بكالوريوس
7.4	7	دبلوم عالي
34.1	32	دراسات عليا
<b>100.0</b>	<b>94</b>	<b>المجموع</b>

يُلاحظ من النتائج أيضاً تنوع المؤهلات العلمية للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي (دبلوم، بكالوريوس، دبلوم عالي، دكتوراه)، وهذا يعطي مؤشر حول اهتمام الأونروا في عملية التوظيف أن يتمتع كادرها الوظيفي بمستويات ومؤهلات علمية معينة، كما أن غالبية المدراء يحملون درجة البكالوريوس، حيث أنه لا يوجد هناك إلاّ عدد قليل من المدراء لديهم درجات علمية أقل، وهذا يتوافق مع دراسة (بظاظو، 2010)

و(صالح، 2008) التي أكّدت على أن سياسة البنوك تهتم بدرجة كبيرة بالمؤهل العلمي، ولا تقبل بأقل من بكالوريوس، بالإضافة إلى أن نتائج الدراسة أظهرت أيضاً أن ما نسبته 34.8% من المدراء حاصلين على دراسات عليا، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الأونروا بتطوير موظفيها، وتحثهم على إكمال مؤهلاتهم العلمية، حتى أنها تحفزهم من خلال تحملها جزء من العبء المالي الخاص بالدراسة، وهذا شجّع العديد من المدراء على إكمال دراستهم، والحصول على مؤهلات علمية عالية. وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (مغربي، 2008) الذي أكد على أنه كلما زاد التحصيل العلمي، زادت الكفاءة المهنية، وبالتالي زيادة الوعي بالذكاء العاطفي وتطبيقه بشكل سليم في تطوير العمل.

#### توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية:

تُبين النتائج الموضحة في جدول (5.16) أن ما نسبته 55.3% من أفراد العينة يحملون درجة من 13 إلى 14، أيضاً ما نسبته 21.3% يحملون الدرجة من 15 إلى 16، وأن ما نسبته 23.4% يحملون الدرجة من 17 إلى 20.

#### جدول (5.16)

#### الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية %	العدد	الدرجة الوظيفية
55.3	52	14-13
21.3	20	16-15
23.4	22	20-17
<b>100.0</b>	<b>94</b>	<b>المجموع</b>

تتراوح درجات المدراء في مكتب غزة الإقليمي ما بين (13-20) درجة وظيفية، ويُلاحظ من النتائج أعلاه أن نسبة المدراء الذين يحملون درجات (13-14) هي 55.3%، وهي تُمثل العدد الأكبر من المدراء، وهذا يُؤكّد على أن هذه الدرجات تُعتبر حلقة الوصل بين المستويات الدنيا والعليا، كما أنها تُساعد المستويات العليا في اتخاذ القرارات بيسر وسهولة لما تُقدمه من دعمٍ سواء بخبراتهم وكفاءاتهم أو قدرتهم على التعامل مع الموظفين بدون اللجوء إليهم.

بالإضافة إلى أن الوصول إلى الدرجات (17-20) يتطلب خبرات وقدرات أكثر لما يتمتع به المنصب من أهمية بالغة في اتخاذ القرارات. وقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة جاميلي وآخرون (2008) التي أكّدت على أن مستوى الذكاء العاطفي يزيد بزيادة مستوى الموقع الإداري، بالإضافة إلى أن التدرج الوظيفي والمساواة في إعطاء الفرص سبب أساسي في نجاح العمل.

#### توزيع أفراد العينة حسب نطاق الإشراف:

يبيّن جدول (5.17) أن 77.0% من أفراد العينة عدد الذين يشرفون عليهم بشكل مباشر أقل من 20 شخص، وأن ما نسبته 9.2% يشرفون على 20 إلى 80 شخص، وأن هناك 13.8% من أفراد العينة يشرفون على أكثر من 80 شخص.

#### جدول (5.17)

##### نطاق الإشراف

النسبة المئوية %	العدد	نطاق الإشراف
77.0	67	أقل من 20
9.2	8	20-80
13.8	12	أكثر من 80
100.0	87*	المجموع

\* هناك 7 أشخاص لم يجيبوا على هذا السؤال

يُلاحظ من النتائج أعلاه أن نسبة المشرف عليهم الأكبر هي 77% لمن هم أقل من 20 فرداً. وهذا يدعم ما تتبعه الأونروا من نظام توظيف واهتمامها بأن يتدرج متخذ القرار بالإشراف على عدد أقل من الموظفين حتى يتسنى له أخذ الخبرة التي تؤهله الرقي إلى أعلى والإشراف على عدد أكبر من الموظفين نتيجة تراكم خبراته وقدراته.

وقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة (البوريني، 2006) التي أكدت أن الذكاء العاطفي يرتفع لدى المدراء الذي يُشرفون على عدد محدود من الموظفين، بحيث يُكسبهم ذلك القدرة على التفوق وأخذ الخبرة العالية للإشراف على عدد أكبر، وبالتالي تحمل أعلى مسؤوليات.

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة، مان-وتني، واختبار كروسكال-والاس، معامل سبيرمان لارتباط الرتب)، هذه الاختبارات مناسبة في حالة استخدام مقياس ليكرت حيث أنه مقياس ترتيبي.

### أولاً: اختبار الفرضيات حول متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي درجة الحياد (غير متأكد):

▪ الفرضية الصفرية: اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل درجة غير متأكد (محايد) حسب مقياس ليكرت المستخدم.

▪ الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3:

إذا كانت (P-value) Sig. أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة غير متأكد وهي 3 (محايد)، أما إذا كانت (P-value) Sig. أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة غير متأكد (محايد)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة غير متأكد (المحايد). وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة غير متأكد (المحايد) والعكس صحيح.

## ثانياً: اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة:

▪ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

▪ الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة:

إذا كانت (P-value) Sig. أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإنه لا يُمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أمّا إذا كانت (P-value) Sig. أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

## فرضيات الدراسة:

▪ الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكلٍ عام وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي كأحد عناصر الذكاء العاطفي

وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة:

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الأول "الوعي الذاتي".

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى

درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (18. 5).

جدول (5.18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الوعي الذاتي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	أكون واعياً بعواطفى عندما أختبرها	4.26	85.17	0.55	9.01	*0.000	7
2	أمتلك الثقة بالنفس	4.57	91.33	0.50	9.38	*0.000	1
3	أعرف نقاط القوة والضعف لدي	4.40	88.00	0.61	9.06	*0.000	3
4	أقبل النقد البناء المخلص	4.31	86.22	0.71	8.61	*0.000	5
5	أتعلم من خبرات الماضي	4.52	90.44	0.55	9.27	*0.000	2
6	أحمل كثيراً من التفاؤل والأمل	4.17	83.37	0.80	7.84	*0.000	8
7	دائماً ما أكون مخلصاً مع نفسي ومع الآخرين	4.40	88.00	0.60	9.06	*0.000	3
8	أنا واضح في أهدافى ومبادئى	4.27	85.33	0.68	8.62	*0.000	6
9	جميع فقرات المجال معاً	4.36	87.24	0.39	9.38	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

### من جدول (5.18) يمكن استخلاص ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "أمتلك الثقة بالنفس" يساوي 4.57 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 91.33 %، قيمة اختبار الإشارة 9.38 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تُعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة تامة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
2. المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "أحمل كثيراً من التفاؤل والأمل" يساوي 4.17، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.37%، قيمة اختبار الإشارة 7.84 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تُعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة تامة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام، يُمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.36، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 87.24 %، قيمة اختبار الإشارة 9.38 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يُعتبر مجال "الوعي الذاتي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة غير تأكد (المحايد) وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة تامة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه فإن مجال "الوعي الذاتي" يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على فاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المدراء وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يعني أن مستوى الوعي الذاتي عند المبحوثين جيد جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى تمتع المدراء بمعرفة ودراية كافية بعواطفهم ونقاط الضعف والقوة لديهم ويستخدمون ذلك في أعمالهم، ولديهم مهارة عالية في فهم ذاتهم كمهارة شخصية تتأثر بمستوى الذكاء العاطفي الذي يتمتعون به، خاصة ما نلمسه في الفقرة الثانية التي جاءت في الترتيب الأول من تمتعهم بالثقة التي تجعلهم قادرين على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.



- لقياس درجة الارتباط بين الوعي الذاتي وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان:

حيث يُبين جدول (5.19) أن معامل الارتباط بين الوعي الذاتي وفاعلية اتخاذ القرار يساوي 0.635، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي وفاعلية اتخاذ القرار.

### جدول (5.19)

معامل الارتباط بين الوعي الذاتي وفاعلية اتخاذ القرار

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفرض
*0.000	0.635	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي كأحد عناصر الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأونروا تهتم باختيار المدراء الذي يتمتعون بالوعي الذاتي الذي يؤهلهم لحل المشاكل واتخاذ القرارات التي تؤثر إيجابياً على العمل، إضافة إلى أن هناك برامج تدريبية يتلقاها هؤلاء المدراء ضمن عملية التطوير التنظيمي (OD) تتعلق بالعديد من مهارات القيادة مما يزيد من قدرتهم على إيجاد الحلول لأي مشكلة مهما كان تعقيدها واتخاذ القرار السليم بشأنها.

وتطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الشهري، 2009) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي كبعده من أبعاد الذكاء العاطفي وعملية اتخاذ القرار، حيث يعزو الباحث ذلك إلى امتلاك موظفي القطاع العام والخاص الثقة بالنفس، بالإضافة إلى وضوح الأهداف والمبادئ، وهذا يعطيهم المقدرة الكافية على اتخاذ القرار المناسب.

كما تطابقت مع دراسة ماكالبو (Maccalupo, 2002) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء العاطفي وعملية اتخاذ القرار لبعض المتغيرات الشخصية كالوعي الذاتي يعز ذلك إلى أن نجاح القائد يكمن في قدرته على التعلم من خبرات الماضي، واستخدام ذلك في اتخاذ قرار سليم في الحاضر.

بالإضافة إلى دراسة ليندلي (Lindley, 2001) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين دالة الذكاء العاطفي وبعض المتغيرات الشخصية مثل كفاءة الذات وتقدير الذات، يعود ذلك إلى تمتع الطلاب بالتفاؤل والأمل الكافي لاستخدامه لنجاح مسيرتهم العلمية.

## 2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الذات كأحد عناصر الذكاء العاطفي

وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة:

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الثاني "تنظيم الذات".

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى

درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (20. 5).

### جدول (20. 5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تنظيم الذات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	أستطيع التحكم بمشاعري السلبية وتصرفاتي	3.92	78.44	0.71	7.72	*0.000	3
2	أنا قادر على التحكم في مشاعري عند مواجهة أي مخاطر	3.91	78.22	0.65	7.96	*0.000	4
3	أحاول البحث دائماً عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي أتعامل معها	4.23	84.67	0.67	8.58	*0.000	1

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
4	أجيد إدارة مزاجي والتعامل معه	3.81	76.18	0.74	7.33	*0.000	8
5	أتجاهل ما مر بي في الماضي من مشكلات وغضب وأستطيع أن أتجاوزها	3.82	76.44	1.00	6.25	*0.000	5
6	أسيطر على غضبي عادةً ولا أثور في وجوه الآخرين	3.82	76.44	0.91	6.65	*0.000	7
7	أملك السيطرة على نفسي عند تلقي أمر مزعج	3.82	76.44	0.76	7.05	*0.000	5
8	اعترف بأخطائي ولديّ القدرة على الاعتذار عنها	4.22	84.44	0.72	8.62	*0.000	2
9	جميع فقرات المجال معاً	3.95	78.94	0.45	9.22	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

#### من جدول (5.20) يمكن استخلاص ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "أحاول البحث دائماً عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي أتعامل معها" يساوي 4.23 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.67 %، قيمة اختبار الإشارة 8.58 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة تامة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2. المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "أجيد إدارة مزاجي والتعامل معه" يساوي 3.81، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.18 %، قيمة اختبار الإشارة 7.33 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام، يُمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.95، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 78.94 %، قيمة اختبار الإشارة 9.22، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يُعتبر مجال "تنظيم الذات" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه فإن مجال "تنظيم الذات" يُؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على مقياس اتخاذ القرار عند المدراء وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يعني أن مستوى تنظيم الذات عند الباحثين جيد، وتعزو الباحثة ذلك إلى تمتع المدراء بدرجة عالية من التنظيم الذاتي وهي أحد مكونات الذكاء العاطفي والتي تُؤثر بشكل مباشر على اتخاذ القرار.

وهذا ما نجده في الفقرة الثالثة التي احتلت الترتيب الأول التي تؤكد تمتع أفراد العينة بذكاء عاطفي عالي فيما يخص تنظيم الذات، حيث توضح هذه الفقرة قدرة المدير على التأقلم مع الظروف المختلفة واختيار الشيء المناسب الذي يساعده في اتخاذ القرار الحاسم.

#### ▪ لقياس درجة الارتباط بين تنظيم الذات وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في

مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان:

حيث يُبين جدول (21. 5) أن معامل الارتباط بين تنظيم الذات وفاعلية اتخاذ القرار يساوي 0.453، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الذات وفاعلية اتخاذ القرار.

## جدول (5.21)

### معامل الارتباط بين تنظيم الذات وفاعلية اتخاذ القرار

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفرض
*0.000	0.453	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الذات كأحد عناصر الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأونروا تهتم اهتماماً كبيراً في اختيار المدير الذي يتمتع بقدرة على ضبط النفس وتنظيم الذات بحيث يستطيع التحكم بانفعالاته والتصرف بشكل سليم في كل الظروف، وبالتالي اتخاذ القرار بعيداً عن أي مؤثرات خارجية، وخاصة وأن قرارات المدير في مؤسسة تخدم اللاجئين في منتهى الأهمية وتؤثر سلباً أو إيجاباً عليهم بشكل مباشر (عملية التطوير التنظيمي OD، شبكة الأونروا الداخلية).

وقد تطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ضاهر، 2009) التي توصلت إلى وجود نسبة مرتفعة من الذكاء العاطفي لدى طلبة جامعة الأزهر لبعض المتغيرات الشخصية كضبط الذات. ويعزو الباحث ذلك إلى الحرب الشرسة التي شنها العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة، والتي أثرت على الطلاب إيجابياً، بحيث واصلوا مسيرتهم العلمية بكل قوة رغم الظروف التي مروا بها، بالإضافة إلى تمكنهم من السيطرة على غضبهم في كل الأوقات.

ودراسة (قششة، 2009) التي توصلت إلى أن الطالبات ذوات المستوى المرتفع من الذكاء العاطفي يستطعن التغلب على ما يواجههن من مشكلات انفعالية عن طريق التقدير الصحيح لمشكلاتهن وتنظيم انفعالاتهن.

ودراسة (الجبهان، 2009) التي أكدت على أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع أكثر نجاحاً في حياتهم المهنية، ولديهم مهارات قيادية عالية تعود إلى قدرتهم على تنظيم ذاتهم، بحيث يحققون التوازن بين العمل والمنزل.

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية كأحد عناصر الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة: تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الثالث "الدافعية". تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (22. 5).

### جدول (22. 5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الدافعية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	لديّ عدد من الأشياء المهمة في حياتي، وأنا متحمس لها وأظهر هذا الحماس	4.49	89.89	0.58	9.17	*0.000	1
2	ليس لديّ مشكلة كبيرة في أن أجازف مجازفة مدروسة	3.96	79.13	0.75	7.69	*0.000	7
3	أستطيع إنجاز المهام بنشاط وتركيز عالي	4.37	87.39	0.53	9.38	*0.000	2
4	أستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوتي	4.37	87.39	0.61	9.17	*0.000	2
5	أحاول أن أكون مبتكراً مع تحديات الحياة	4.15	83.04	0.68	8.61	*0.000	6
6	أستطيع تحقيق النجاح حتى تحت الضغط	4.15	83.08	0.71	8.39	*0.000	5
7	أتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال	4.30	86.09	0.66	8.89	*0.000	4
8	أستطيع التقدم بالمشاريع الكبيرة بالرغم من وجود بعض العقبات	3.92	78.46	0.83	7.36	*0.000	8
9	جميع فقرات المجال معاً	4.22	84.32	0.45	9.43	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

## من جدول (5.22) يمكن استخلاص ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "الديّ عدد من الأشياء المهمة في حياتي، وأنا متحمس لها وأظهر هذا الحماس" يساوي 4.49 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 89.89 %، قيمة اختبار الإشارة 9.17، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة تامة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2. المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "أستطيع التقدم بالمشاريع الكبيرة بالرغم من وجود بعض العقبات" يساوي 3.92 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.46 %، قيمة اختبار الإشارة 7.36 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام، يُمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.22، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 84.32 %، قيمة اختبار الإشارة 9.43 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الدافعية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة تامة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه، فإن مجال "الدافعية" يُؤثّر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على مقياس اتخاذ القرار عند المدراء وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يعني أن مستوى الدافعية عند المبحوثين جيد جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى تمتع المدراء بقدر عالي من الدافعية التي تُحفّزهم للعطاء بلا حدود وبذل الجهود الكبيرة في عملهم دون انتظار الشكر أو التحفيز وهذا ما تؤكّده الفقرة الأولى من مجال الدافعية التي جاءت في الترتيب الأول حيث توضح قدرة المدراء على العطاء بكل حماس.

▪ لقياس درجة الارتباط بين الدافعية وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان:  
يُبيّن جدول (5.23) أن معامل الارتباط بين الدافعية وفاعلية اتخاذ القرار يساوي 0.663، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وفاعلية اتخاذ القرار.

### جدول (5.23)

#### معامل الارتباط بين الدافعية وفاعلية اتخاذ القرار

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفرض
*0.000	0.663	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية كأحد عناصر الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأونروا تُقدم الكثير من أشكال التحفيز سواء المالية أو المعنوية، وبالتالي تمتع المدراء في الأونروا بالدافعية الكبيرة التي تدفعهم للعمل الجاد والابتكار خاصة أنهم يخدمون أهلهم من اللاجئين، وبالتالي نجدهم يعملون في ظروف مختلفة وصعبة بكل كفاءة وفاعلية لتقديم أجود أنواع الخدمات واتخاذ القرارات المناسبة لصالح شعبهم.

وقد تطابقت هذه الدراسة مع دراسة (البوريني، 2006) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدافعية كأحد مكونات الذكاء العاطفي للمديرين ومستوى أدائهم الإداري، يعود ذلك إلى أن مدراء المدارس الخاصة يستطيعون إنجاز أعمالهم، ولديهم المقدرة على التغلب على المشاكل، والمجازفة، وهذا ينبع من داخلهم، حيث أنهم لا يلاقون الضغط الذي يواجهه مديري المدارس الحكومية.



بينما تعارضت هذه النتائج مع دراسة (جاميلي وآخرون، 2006) التي توصلت إلى وجود علاقة سالبة بين تحفيز الذات كأحد مكونات الذكاء العاطفي والتنمية الإدارية، تعود إلى افتقار الموظفين إلى الدافعية التي تبث فيهم روح الحماسة للعمل، وذكرت الدراسة سبب ذلك إلى التقلب الذي يحدث في لبنان نتيجة الحروب والظروف الصعبة التي تواجهها من وقت لآخر.

#### 4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاطف كأحد عناصر الذكاء العاطفي وفاعلية

اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا:

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الرابع "التعاطف".

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى

درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (24. 5).

#### جدول (24. 5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التعاطف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	لديّ القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم	4.13	82.61	0.76	8.21	*0.000	3
2	أنا حسّاس للاحتياجات العاطفية للآخرين	4.11	82.20	0.82	7.79	*0.000	4
3	أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة	4.07	81.30	0.75	8.08	*0.000	5
4	أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين	3.89	77.83	0.79	7.26	*0.000	6
5	أساعد الآخرين للشعور بشكل أفضل عندما يكونوا منزعجين	4.29	85.78	0.64	8.84	*0.000	1
6	أتعاطف مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكل فعّال	4.28	85.65	0.80	8.44	*0.000	2
7	جميع فقرات المجال معاً	4.13	82.55	0.53	9.07	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

### من جدول (5.24) يمكن استخلاص ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "أساعد الآخرين للشعور بشكل أفضل عندما يكونوا منزعين" يساوي 4.29 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.78 %، قيمة اختبار الإشارة 8.84 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة تامة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
2. المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين" يساوي 3.89 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.83 %، قيمة اختبار الإشارة 7.26 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يُمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.13، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 82.55 %، قيمة اختبار الإشارة 9.07 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يُعتبر مجال "التعاطف" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة تامة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه، فإن مجال "التعاطف" يُؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على مقياس اتخاذ القرار عند المدراء وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يعني أن مستوى التعاطف عند المبحوثين جيد جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى تمتع المبحوثين بقدر عالي من التعاطف الذي يمددهم بالمقدرة على التعامل مع الآخرين واحترام وجهة نظرهم ومراعاة مشاعرهم مما له أثر في تحفيزهم معنوياً.

▪ لقياس درجة الارتباط بين التعاطف وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في

مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان:

يُبيّن جدول (5.25) أن معامل الارتباط بين التعاطف وفاعلية اتخاذ القرار يساوي 0.504، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاطف وفاعلية اتخاذ القرار.

### جدول (5.25)

معامل الارتباط بين التعاطف وفاعلية اتخاذ القرار

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفرض
*0.000	0.504	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاطف كأحد عناصر الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأونروا كمؤسسة إنسانية بالدرجة الأولى تسعى لأن يتمتع مدرائها بالحس الإنساني والتعاطف مع الآخرين حتى تستطيع تقديم خدمات متميزة تلبي حاجات اللاجئين وتشعرهم بالرضا، وقد تطابقت هذه الدراسة مع دراسة (الشهري، 2009) التي أكدت أن المدراء الذين يتمتعون بالتعاطف الإنساني هم القادرون على اتخاذ القرارات مراعين في ذلك الجانب العلمي والعملية.

ودراسة الإردة وفيندللي (Ilarda & Findlay, 2006) التي توصلت إلى وجود ارتباط قوي بين الذكاء العاطفي والشخصية والقابلية نحو العمل في فريق. ويعود ذلك إلى أن الأشخاص الذين يعملون داخل الفريق يتمتعون بالقدرة على دراسة مشاعر الآخرين، وفهم الاحتياجات العاطفية لهم، وتسخير ذلك بشكل مناسب، ويُصبح في مصلحة الفريق ونجاحه في تحقيق أهدافه.

بينما تعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (محمد وجاد الله، 2004)، حيث توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاطف كأحد مكونات الذكاء العاطفي والتحصيل الدراسي، تعزو ذلك إلى أن التفوق في الدراسة ليس له علاقة بقدرة الطالب على الإحساس بمعاناة الآخرين أو قراءة مشاعرهم، إنّما يحتاج لأبعاد أخرى أهمها توكيد الذات والثقة بالنفس.

5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارة الاجتماعية كأحد عناصر الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا: تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الخامس "المهارة الاجتماعية". تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.26).

#### جدول (5.26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال المهارة الاجتماعية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	أستطيع بسهولة مقابلة أناس جدد وأن أستهل حديثاً عندما يتوجب عليّ	4.25	85.00	0.74	8.68	*0.000	3
2	أنفتح على الناس بطريقة مناسبة	4.23	84.57	0.76	8.56	*0.000	4
3	أستطيع أن أقيم علاقات ممتازة مع الآخرين	4.32	86.37	0.74	8.63	*0.000	2
4	يحبني الآخرون ويحترموني وإن لم يتفوقوا معي	4.04	80.88	0.82	7.66	*0.000	6
5	أركّز وأنتبه دائماً عندما أستمع للآخرين	4.32	86.37	0.63	8.95	*0.000	1
6	يشعر الآخرون عادةً بالاندفاع والشجاعة عند الحديث معي	3.93	78.70	0.72	7.83	*0.000	7
7	لديّ القدرة على التفاعل مع مشاعر الآخرين	4.14	82.83	0.64	8.78	*0.000	5
8	جميع فقرات المجال معاً	4.18	83.51	0.51	9.07	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

## من جدول (5.26) يمكن استخلاص ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "أركّز وأنتبه دائماً عندما أستمع للآخرين" يساوي 4.32 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.37 %، قيمة اختبار الإشارة 8.95 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة تامة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
2. المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يشعر الآخرون عادةً بالاندفاع والشجاعة عند الحديث معي" يساوي 3.93، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.70 %، قيمة اختبار الإشارة 7.83 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام، يُمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.18، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 83.51 %، قيمة اختبار الإشارة 9.07 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يُعتبر مجال "المهارة الاجتماعية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة تامة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه، فإن مجال "المهارة الاجتماعية" يُؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على مقياس اتخاذ القرار عند المدراء وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يعني أن مستوى المهارة الاجتماعية عند المبحوثين جيد.

وتعزو الباحثة ذلك إلى تمتع المدراء بدرجة عالية من التعاطف وهو أحد مكونات الذكاء العاطفي الذي يُؤثر تأثيراً مباشراً في المهارة الاجتماعية وتعزيز العلاقة بالآخرين وهذا ما يتطابق مع ما جاء في الفقرة (6) ذات الترتيب الأول في محور المهارة الاجتماعية، وكذلك الفقرة (4) و (7) من محور المهارة الاجتماعية تؤكد تمتع أفراد العينة بذكاء عاطفي عالي فيما يخص التعاطف إذ أن هذه الفقرة تُوضّح مدى مهارة المدراء الاجتماعية.

▪ **لقياس درجة الارتباط بين المهارة الاجتماعية وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان:**

يُبيّن جدول (5.27) أن معامل الارتباط بين المهارة الاجتماعية وفاعلية اتخاذ القرار يساوي 0.514، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارة الاجتماعية وفاعلية اتخاذ القرار.

### جدول (5.27)

#### معامل الارتباط بين المهارة الاجتماعية وفاعلية اتخاذ القرار

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفرض
*0.000	0.514	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارة الاجتماعية كأحد عناصر الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأونروا تولي اهتماماً كبيراً في هذا المجال من حيث توفير السبل المناسبة لاكتساب المهارة الاجتماعية التي تُساعد المدراء في بناء علاقات جيدة مع موظفيهم تضمن سير العمل بسلاسة وسهولة. وقد تطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بظاظو، 2010) التي أكدت على أن التواصل والاتصال بين المدراء وموظفيهم يعطيهم القدرة على بناء علاقات جيدة تساعدهم في اكتساب المهارة الاجتماعية التي من خلالها سيتخذون قرارات تكون في صالح العمل. ودراسة هايوارد (Hayward, 2005) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين المهارة الاجتماعية كأحد مكونات الذكاء العاطفي لدى مستخدمي المنظمات غير الحكومية والقيادة، تعزو ذلك إلى أن القادة في جنوب أفريقيا ينجحون في تسيير أعمالهم واتخاذ القرارات الحاسمة بسبب تمتعهم بالمقدرة الكافية على بناء العلاقات والشجاعة والاندفاع في التفاعل مع مشاعر الآخرين.

ودراسة روسيت وسياروتشي (Rosete & Ciarrochi, 2005) التي توصلت إلى وجود ارتباط قوي بين أصحاب الذكاء العاطفي العالي وفعالية القيادة. تعود مهارة المدراء في الشركات الكبرى على بناء علاقات ممتازة مع الزبائن، بالإضافة إلى خلق الاحترام العالي بين الموظفين والحصول على ولائهم، ويظهر ذلك في نجاحهم في مجال الخدمات.

### الفرضية الرئيسة الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

### جميع فقرات المجال الأول معاً "مقياس الذكاء العاطفي".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال جميع فقرات المجال الأول. تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.28).

### جدول (5.28)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المجال الأول

البنء	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
جميع فقرات المجال الأول	4.17	83.41	0.35	9.49	*0.000

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

### من جدول (5.28) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول يساوي 4.17 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.41 %، قيمة اختبار الإشارة 9.49 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تُعتبر جميع فقرات المجال الأول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات المجال الأول قد زاد عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة تامة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات المجال الأول.

### هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا:

يُبين جدول (5.29) أن معامل الارتباط بين الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار يساوي 0.733، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار.

### جدول (5.29)

#### معامل الارتباط بين الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار

الفرض	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا	0.733	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

### تحليل فقرات المجال الثاني "مقياس اتخاذ القرار":

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.30).



جدول (5.30)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال مقياس اتخاذ القرار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	أملك القدرة على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ القرار	4.15	83.04	0.59	8.89	*0.000	15
2	أخذ قراراً روتينياً لمواجهة مواقف متكرر تحدث من حين لآخر	3.67	73.48	0.96	5.32	*0.000	25
3	لديّ الخبرة لاتخاذ القرار الناجح	4.11	82.17	0.54	9.00	*0.000	17
4	أبني قراري على معرفة بالحقائق	4.37	87.39	0.59	9.22	*0.000	4
5	لا أتخذ قراراً لا يستند إلى مبررات منطقية	4.20	83.91	0.65	8.83	*0.000	10
6	أستطيع أن أتعرف على المشكلة	4.29	85.71	0.64	8.94	*0.000	6
7	أدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار	4.41	88.26	0.65	9.01	*0.000	3
8	أفكر كثيراً وبتزان قبل اتخاذ القرار	4.25	85.00	0.72	8.73	*0.000	8
8	أحاول توفير جميع المعلومات والبيانات قبل اتخاذ القرار	4.27	85.43	0.61	9.06	*0.000	7
9	أسمح للآخرين بمشاركة في اتخاذ القرار	4.19	83.74	0.74	8.50	*0.000	11
10	أزن النتائج المترتبة على القرار	4.25	85.00	0.66	8.84	*0.000	8
11	أقدر مسؤولية اتخاذ القرار	4.43	88.57	0.69	9.01	*0.000	2
12	أتحمل مسؤولية الفشل في قرار خاطئ	4.31	86.15	0.73	8.56	*0.000	5
13	أعفي المشاركين في اتخاذ القرار من مسؤولية النتائج المترتبة على هذا القرار	3.76	75.22	0.93	6.00	*0.000	24

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
14	أستطيع تحديد المواقف التي يكون لرأي كل من الأفراد المشاركين في اتخاذ القرار وزنه الكبير	4.12	82.39	0.69	8.49	*0.000	16
15	لديّ قدرة لإقناع الآخرين بدقة قراري	4.05	81.09	0.65	8.44	*0.000	21
16	أحاول استطلاع آراء الآخرين على مدى دقة قراري المتخذ	3.94	78.89	0.74	7.62	*0.000	22
17	أحب تفويض السلطة للآخرين لاتخاذ القرار	3.90	78.00	0.95	6.45	*0.000	23
18	أرجع إلى اللوائح والقوانين لأسترشد بها عند اتخاذ القرار	4.17	83.48	0.78	8.16	*0.000	14
19	أحدد فوائد ومضار القرار	4.18	83.52	0.71	8.49	*0.000	13
20	أتابع القرار للتحقق من نتائجه	4.18	83.56	0.65	8.62	*0.000	12
21	أعتبر نفسي ممن يشتركون في المناقشات باستمرار لاتخاذ القرار	4.05	81.10	0.72	8.14	*0.000	20
22	أقيس المواقف عند اتخاذ القرار على الخبرات السابقة	4.10	81.96	0.61	8.68	*0.000	18
23	أشعر بالراحة عند اتخاذ قرار إيجابي	4.49	89.78	0.62	9.12	*0.000	1
24	أستبعد الحلول التي تتنافى مع القوانين واللوائح الثابتة	4.08	81.52	0.87	7.88	*0.000	19
25	جميع فقرات المجال معاً	4.16	83.11	0.37	9.49	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

### من جدول (5.30) يمكن استخلاص ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة والعشرين "أشعر بالراحة عند اتخاذ قرار إيجابي" يساوي 4.49 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 89.78 %، قيمة اختبار الإشارة 9.12 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة تامة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
2. المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "أخذ قراراً روتينياً لمواجهة مواقف متكررة تحدث من حين لآخر" يساوي 3.67، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.48 %، قيمة اختبار الإشارة 5.32 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام، يُمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.16، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 83.11 %، قيمة اختبار الإشارة 9.49 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "مقياس اتخاذ القرار" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة تامة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي ومجال اتخاذ القرار عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية اتخاذ القرار تتطلب مهارات تفكير عالية على مستوى خطوات اتخاذ القرار من وضع البدائل وفحصها ودراسة آثار القرار وحل المشكلات التي قد تطرأ، كما أنها تحتاج إلى سمات شخصية لا تتوفر إلاً عند من يتوفر لديهم الذكاء العاطفي من سرعة في البديهة حسب الموقف ومراعاة المواقف الإنسانية والقيام بعملية الاتصال الناجحة، والتأثير والإقناع. وعليه، فإن الأونروا كمؤسسة إنسانية لمساعدة اللاجئين تهتم باختيار المدراء الذين يُحسنون اتخاذ القرار شرط أن يتوفر فيهم سمات الذكاء العاطفي.

وتطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ماكالبو (Maccalupo, 2002) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي وعملية اتخاذ القرار لدى قادة المدارس، حيث أن القائد الذي يتمتع بقدرات شخصية وجدانية مثل إدارة الذات والقدرة على التواصل، ينجح بشكل كبير في إدارة المدرسة بشكل ناجح.

ودراسة فيريافيديافونجز وجيامسخون

(Viriyavidhayavonges & Jiamsuchon, 2001)

التي توصلت إلى أن المدراء الأكثر نجاحاً هم الذين يتمتعون بقدرات الذكاء العاطفي بشكل قوي، حيث يُساعدهم ذلك على التأثير في الآخرين، والحصول على ولائهم، وبالتالي استمرار النجاح بأعمالهم.

ودراسة ليبين وزالاف (Leban & Zulauf, 2004) التي توصلت إلى وجود ارتباط قوي ما بين قدرات الذكاء العاطفي عند المدراء، ونمط القيادة التحويلية، يعزو ذلك إلى أن المدراء الذين يحبون التغيير وإحداث التأثير بالآخرين، يتمتعون بذكاء عاطفي قوي يُساعدهم في تحقيق ذلك.

### جميع المجالات معاً:

"أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال جميع فقرات الإستبانة.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى

درجة غير متأكد (الحياد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5. 31).

### جدول (5. 31)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الإستبانة

البند	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
جميع فقرات الدراسة	4.16	83.28	0.33	9.49	*0.000

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

### من جدول (5.31) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي لجميع فقرات الإستبانة يساوي 4.16 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.28 %، قيمة اختبار الإشارة 9.49 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر جميع فقرات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات الإستبانة قد زاد عن درجة غير متأكد (المحايد) وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة تامة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات الإستبانة.

تؤكد النتائج أعلاه تمتع مدراء الأونروا بمستوى ذكاء عاطفي عالي يُمكنهم من التفكير الجيد واتخاذ القرارات المناسبة في كل الظروف، وتشير الباحثة هنا إلى ضرورة أن يكون لدى المدراء مجموعة من المهارات العاطفية من بينها الثقة بالنفس، وإدارة الانفعالات، والتحفيز الذاتي، أي الدافعية نحو العمل، والتعاطف بما في ذلك روح التعاون. وامتلاك مديري الأونروا ذلك يُساعد على نجاح المؤسسة في تقديم الخدمات الممتازة للاجئين في غزة، وتحقيق الرضا والدعم المعنوي في كل الأزمات والمواقف.

وتتطابق هذه النتائج مع بعض الدراسات من بينها دراسة (الشهري، 2009) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وبين اتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والخاص. يعزو الباحث سبب ذلك إلى تمتع الموظفين بمجموعة من القدرات الشخصية مثل ضبط النفس وإدارة الانفعالات وغيرها جعلتهم قادرين على التكيف مع الظروف المختلفة وصنع القرار المناسب.

ودراسة (النمري، 2009) التي أكدت على وجود ارتباط قوي بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار يعود إلى تحلي المدراء بالصفات القيادية بالإضافة إلى القدرات الشخصية العاطفية التي تدفعهم للعطاء وابتكار الأساليب الجديدة في إدارة مدارسهم.

ودراسة (صالح، 2008) التي توصلت إلى نفس الارتباط القوي بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية، وأكدت على أن تمتع مدراء البنوك بمستوى عالي من الذكاء العاطفي ساعدهم على تطوير مهارات الابتكار والإبداع، وبالتالي المنافسة والتفوق.

وبغیرها من الدراسات مثل دراسة (سليمان والشيوخ، 2007)، ودراسة (البوريني، 2006) ودراسة (زيدان والإمام، 2003) التي أكدت على تمتع الطلاب بالذكاء العاطفي العالي سيساعدهم في بناء شخصيتهم، وبالتالي أن يصبحوا مديرين ناجحين في المستقبل.

أما دراسة (السمادوني، 2001) أكدت تمتع المعلمون بقدرات الذكاء العاطفي يؤهلهم بناء شخصية القائد التي ستؤثر على المجتمع إيجابياً.

### **الفرضية الرئيسية الثانية:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد العينة حول أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى السمات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، نطاق الإشراف).

تم استخدام اختبار "مان- وتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

أولاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير السمات الشخصية على مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى الجنس: يُوضّح جدول (5.32) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى الجنس. أي أن المتغيرات في هذه الحالة مستقلة بعضها عن بعض، وليس هناك علاقة تُعزى إلى الجنس.

وعليه، ليس هناك تمايز في مستوى الذكاء العاطفي عند أفراد العينة بسبب كونهم ذكوراً وإناثاً.

### جدول (5.32)

#### نتائج الفرضية الرئيسة الثانية - الجنس

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الوعي الذاتي	733.50	0.365
تنظيم الذات	721.00	0.323
الدافعية	796.50	0.359
التعاطف	762.50	0.254
المهارة الاجتماعية	785.00	0.322
مقياس الذكاء العاطفي	747.50	0.215
مقياس اتخاذ القرار	706.50	0.125
جميع مجالات الدراسة	734.50	0.183

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تأثير الجنس ذكر أو أنثى ليس مهماً بقدر تمتع المدراء بالذكاء العاطفي العالي الذي يساعدهم في النجاح بالعمل.

وقد تطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة (بظاظو، 2010) ودراسة (النمري، 2009) ودراسة (الشهري، 2009) ودراسة (صالح، 2008) ودراسة (جودة، 2007) ودراسة (محمد وجاد الله، 2004)، حيث أكدت هذه الدراسات عدم أهمية الجنس في امتلاك الشخص للذكاء العاطفي، حيث أنها قدرات شخصية قد تكون موجودة لدى الأشخاص، أو يكتسبونها مع الوقت والخبرة.

بينما تعارضت مع بعض الدراسات مثل دراسة (المصدر، 2007) ودراسة (النواجحة، 2006) ودراسة (فراج، 2005) الذين توصلوا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الذكاء العاطفي لصالح الذكور، يعود ذلك إلى أن الطالبات يمتلكون الخجل الكبير وافتقار ضبط النفس الذي يمنعهم من السيطرة على انفعالاتهم، بالإضافة إلى أن قوة العاطفة تتفوق في كثير من الأحيان على العقل.

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير السمات الشخصية على مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى العمر: يُوضّح جدول (5.33) يتضح أنه باستخدام "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى العمر.

أي أن المتغيرات في هذه الحالة مستقلة عن بعضها البعض، وليس هناك علاقة تُعزى إلى العمر. وعليه، ليس هناك تمايز في مستوى الذكاء العاطفي عند أفراد العينة بسبب العمر.

### جدول (5.33)

#### نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - العمر

المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الوعي الذاتي	1.735	3	0.629
تنظيم الذات	7.562	3	0.056
الدافعية	0.215	3	0.975
التعاطف	0.966	3	0.809
المهارة الاجتماعية	1.535	3	0.674
مقياس الذكاء العاطفي	0.496	3	0.920
مقياس اتخاذ القرار	1.667	3	0.644
جميع مجالات الدراسة	0.591	3	0.899



وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مكونات الذكاء العاطفي هي قدرات شخصية لدى المدراء وامتلاكهم لها أو عدمه ليس له علاقة بالعمر، حيث أن الأشخاص في مختلف أرجاء العالم يختلفون في الصفات الشخصية بغض النظر عن عمرهم.

وقد تطابقت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات مثل دراسة (الجبهان، 2009) ودراسة (مغربي 2008) ودراسة (صالح، 2008) ودراسة (البوريني، 2006) ودراسة (سرور، 2003) ودراسة (السمادوني، 2001)، حيث أكدت تلك الدراسات تمتع الأشخاص بالذكاء العاطفي لا يُؤثر على عمرهم الزمني، حيث في بعض الأحيان يكون العمر الأقل أكثر ذكاءً والعكس.

بينما تعارضت مع دراسة (بظاظو، 2010) التي توصلت إلى وجود أثر لعامل العمر على مستوى الذكاء العاطفي للمدراء، يرجع إلى الخبرة في الحياة التي تُكتسب نتيجة مخالطة أصناف متنوعة من الناس.

كما تعارضت مع دراسة (الشهري، 2009) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الذكاء العاطفي ودرجات اتخاذ القرار وفقاً لمتغير العمر. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأعمال المتقدمة لديها الوعي الكافي والخبرة التي أكسبتهم القدرات الشخصية التي تميزهم عن غيرهم.

ودراسة (هاشم، 2004) التي أكدت على أن الذكاء العاطفي ينمو بازدياد عمر المراهق.

**ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير السمات الشخصية على مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى الخبرة:**  
يُوضّح جدول (5.34) يتضح أنه باستخدام "كروسكال-والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى الخبرة.

### جدول (5.34)

#### نتائج الفرضية الرئيسة الثانية - الخبرة

المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الوعي الذاتي	0.213	3	0.976
تنظيم الذات	4.727	3	0.193
الدافعية	0.769	3	0.857
التعاطف	4.146	3	0.246
المهارة الاجتماعية	0.830	3	0.842
مقياس الذكاء العاطفي	1.606	3	0.658
مقياس اتخاذ القرار	2.501	3	0.475
جميع مجالات الدراسة	2.212	3	0.530

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الأونروا تهتم باختيار المدرء الذين يتمتعون بذكاء عاطفي يُساعدهم في اتخاذ القرار وحل المشكلات ومساعدة اللاجئين مهما كان عدد سنوات خبراتهم. وقد تعارضت هذه الدراسة مع بعض الدراسات مثل دراسة (الشهري، 2009) ودراسة (مغربي، 2008) ودراسة (صالح، 2008) ودراسة (فراج، 2005) ودراسة هايوارد (Hayward, 2005)، حيث أكدت تلك الدراسات وجود ارتباط قوي في الذكاء العاطفي يُعزى للخبرة. يرجع ذلك إلى أن تمتع الأشخاص بالقدرات الشخصية لا ينفي عدم وجود الخبرة الكافية، حيث نجد أن بعض الأشخاص ذوي الخبرة المنخفضة لديهم ذكاء عاطفي عالي وبالعكس.

وتعارضت أيضاً مع دراسة (النمري، 2009) ودراسة (السمادونى، 2001) الذين توصلوا إلى وجود فروق في الذكاء العاطفي لدى المدرء والمعلمين تعزى لمتغير الخبرة. ويعزو ذلك أن الخبرة تلعب دوراً كبيراً في نماء الذكاء العاطفي وتختلف باختلاف الأشخاص أنفسهم.

رابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير السمات الشخصية على مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى المؤهل العلمي:

يُوضّح جدول (5.35) يتضح أنه باستخدام "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من "المهارة الاجتماعية، مقياس الذكاء العاطفي" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى المؤهل العلمي.

ويرجع ذلك أن حملة الدراسات العليا لديهم القدرة العلمية والمهارة الاجتماعية على ربط قراراتهم بسبب زيادة معلوماتهم الإدارية نتيجة تعمقهم بالدراسة بشكل أكبر.

أمّا بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة تُعزى إلى المؤهل العلمي.

وذلك لأن المجالات (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف) تُعبر عن صفات شخصية يمتلكها شخص المدير، وهي جزء من شخصيته الإدارية والاجتماعية، ولا تُتمى أو تُستحدث نتيجة زيادة التحصيل العلمي أو المهارة الاجتماعية مما أدى إلى عدم وضوح تلك الفروق.

### جدول (5.35)

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - المؤهل العلمي

المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الوعي الذاتي	2.987	3	0.394
تنظيم الذات	3.313	3	0.346
الدافعية	4.537	3	0.209
التعاطف	5.106	3	0.164
المهارة الاجتماعية	12.162	3	*0.007
مقياس الذكاء العاطفي	9.314	3	*0.025
مقياس اتخاذ القرار	5.532	3	0.137
جميع مجالات الدراسة	7.069	3	0.070

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

جدول (5.36) يُبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى المؤهل العلمي.

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (5.36) تبين أنه بالنسبة للمجالين "المهارة الاجتماعية، مقياس الذكاء العاطفي" كان متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر لحملة درجة الدراسات العليا من متوسطات الرتب لباقي المؤهلات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذين المجالين كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين من حملة الدراسات العليا.

وذلك لأن حملة الدراسات العليا لديهم الوعي الإدراكي والقدرة على التكيف مع مجتمعهم بشكل أكبر نتيجة الثقافة العلمية التي اكتسبوها بحكم تقدمهم في الدراسة، الأمر الذي جعلهم يمتلكون معطيات وأدوات أكثر لتحليل الموقف.

### جدول (5.36)

متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية - المؤهل العلمي

متوسطات الرتب				المجال
دراسات عليا	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم	
51.79	38.08	43.08	41.05	الوعي الذاتي
51.45	43.25	43.94	35.91	تنظيم الذات
52.22	31.67	46.55	37.77	الدافعية
50.20	28.67	48.72	36.77	التعاطف
56.80	29.08	45.73	29.05	المهارة الاجتماعية
55.34	28.92	46.05	32.14	مقياس الذكاء العاطفي
48.89	27.42	49.91	36.64	مقياس اتخاذ القرار
52.77	28.67	47.62	33.64	جميع مجالات الدراسة

وقد تطابقت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات مثل دراسة (الشهري، 2009) ودراسة (النمري، 2009) ودراسة سيه وآخرون (Sy. et al, 2006) ودراسة فيريافيديافونجس وجيامسخون (Viriyavidhayavonges & Jiamsuchon, 2001) التي أكدت على أن المؤهل العلمي مهم في اكتساب مهارات الذكاء العاطفي التي تحقق النجاح والتفوق على الصعيد العملي.

فيما تعارضت مع بعض الدراسات مثل دراسة (أبو لبن، 2008) ودراسة (صالح، 2008) ودراسة (سليمان والشيوخ، 2007) الذين توصلوا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الذكاء العاطفي تعود لمتغير المؤهل العلمي، وسبب ذلك يعود إلى أن قدرات الذكاء العاطفي هي قدرات شخصية لا تتأثر بمستوى المؤهل العلمي قد يتمتع بها الأشخاص وتساعدهم في التفوق في مجالهم وقد لا توجد لديهم.

خامساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير السمات الشخصية على مستوى الذكاء العاطفي لدى مدرء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى الدرجة الوظيفية:

يُوضَّح جدول (5.37) يتضح أنه باستخدام "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدرء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى الدرجة الوظيفية. أي أن المتغيرات في هذه الحالة مستقلة بعضها عن بعض، وليس هناك علاقة تُعزى إلى الدرجة الوظيفية.

وعليه، ليس هناك تمايز في مستوى الذكاء العاطفي عند أفراد العينة بسبب مستواهم الوظيفي، ويُعزى ذلك إلى أن مكونات الذكاء العاطفي عند أفراد العينة موجودة فطرياً، ولكن بنسب متفاوتة، ويُمكن تنمية تلك المكونات بالتدريب والخبرة والممارسة في الحياة، وليس للدرجة الوظيفية أثر في ذلك.

#### جدول (5.37)

##### نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - الدرجة الوظيفية

المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الوعي الذاتي	4.910	2	0.086
تنظيم الذات	2.223	2	0.329
الدافعية	0.048	2	0.976
التعاطف	0.383	2	0.826
المهارة الاجتماعية	0.091	2	0.956
مقياس الذكاء العاطفي	1.165	2	0.559
مقياس اتخاذ القرار	2.983	2	0.225
جميع مجالات الدراسة	1.969	2	0.374

وقد تطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بظاظو، 2010)، حيث أكدت الدراسة أن تمتع المدراء بالذكاء العاطفي لا يتأثر بالدرجة الوظيفية، فقد يتمتع أصحاب الدرجات الأدنى بذكاء عاطفي مرتفع والعكس.

ودراسة ثوماس سيه وآخرون (Thomas Sy. et al., 2006) التي توصلت إلى أن تمتع الموظفين بالذكاء العاطفي يُؤثر إيجابياً على رضاهم الوظيفي، ويُساعدهم في النجاح بأعمالهم بغض النظر عن درجتهم الوظيفية.

سادساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير السمات الشخصية على مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى نطاق الإشراف:

يُوضّح جدول (5.38) يتضح أنه باستخدام "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال "المهارة الاجتماعية" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى نطاق الإشراف.

تزداد المهارة الاجتماعية بزيادة نطاق الإشراف، وذلك لمتطلبات الإشراف الاجتماعي والإداري اللازم لتسيير العمل وحل المشاكل الاجتماعية والشخصية بينهم.

#### جدول (5.38)

##### نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - نطاق الإشراف

المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الوعي الذاتي	3.726	2	0.155
تنظيم الذات	1.996	2	0.369
الدافعية	1.305	2	0.521
التعاطف	4.376	2	0.112
المهارة الاجتماعية	7.688	2	*0.021
مقياس الذكاء العاطفي	4.413	2	0.110
مقياس اتخاذ القرار	1.243	2	0.537
جميع مجالات الدراسة	2.508	2	0.285

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

جدول (5.39) يُبيّن متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تعزى إلى نطاق الإشراف.

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (5.39) تبين أنه بالنسبة لمجال "المهارة الاجتماعية" كان متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر لعدد المشرف عليهم أكثر من 80 شخص من متوسطات الرتب لباقي المتوسطات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يشرفون على أكثر من 80 شخص.

يُعزى ذلك إلى المدراء في حالة إشرافهم على عدد كبير يكونون بحاجة إلى وجود المهارة الاجتماعية التي تُساعدهم في التعامل مع المشرف عليهم بشكل جيد، ويكونون قادرين على اتخاذ القرارات السليمة في صالحهم.

إن الوعي الذاتي وتنظيم الذات والدافعية والتعاطف لا يُوجد لها تأثير على عدد المشرف عليهم، لأنها صفات شخصية يتحلى بها المدير دون أن يكون لها التأثير على المشرف عليهم، فهو لا يستخدمها في تطوير قدرته على اتخاذ القرار.



### جدول (5.39)

متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية - نطاق الإشراف

متوسطات الرتب			المجال
أكثر من 80	80 - 20	أقل من 20	
54.96	46.31	40.38	الوعي الذاتي
51.67	45.75	41.06	تنظيم الذات
43.79	53.63	42.89	الدافعية
58.04	43.06	41.60	التعاطف
62.00	47.38	40.37	المهارة الاجتماعية
56.79	49.69	41.03	مقياس الذكاء العاطفي
49.33	36.50	43.94	مقياس اتخاذ القرار
54.58	44.44	42.05	جميع مجالات الدراسة

وقد تطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بظاظو، 2010) التي أكدت على أن زيادة عدد المشرف عليهم ستدعم التواصل والاتصال القوي الذي يُسَيِّر العمل بشكل أفضل. ودراسة الإردة وفيندلای (Ilarda & Findlay, 2006) التي أكدت أن المدير الذي يتمتع بالذكاء العاطفي يكون ناجحاً في تسيير فرق العمل بنجاح وتحقيق الأهداف بسهولة من دون التأثير بأعداد المشرف عليهم. ودراسة برنيتت (Burnette, 2006) التي أكدت أن ضباط الشرطة الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي العالي قادرون على إدارة فرقهم بكل نجاح دون الاهتمام بأعدادهم.

## الفصل السادس النتائج والتوصيات

- مقدمة.
- النتائج.
- التوصيات.
- بحوث مستقبلية.

## مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تُسهم في تعزيز ودعم نقاط القوة أو معالجة وتصحيح نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لتحسين فاعلية اتخاذ القرار من خلال الذكاء العاطفي كأحد عوامل التميز والنجاح في حقول العمل المختلفة.

## نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج دراسة أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات والتي سبق تحليلها كالتالي:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام، وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وهذه العلاقة تعتمد على المستوى الذي يتمتع به المدراء في كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي الخمسة حسب نموذج جولمان (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية) وذلك طبقاً للتالي:

أ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي كأحد عناصر الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. يعود ذلك إلى تمتع المدراء في الأونروا بالوعي الذاتي العالي الذي يُساعدهم في التأقلم مع الظروف الصعبة والمواقف المختلفة، وهذا يجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة.

ب) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الذات كأحد عناصر الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. وهذا يُعبّر عن قدرة المدراء على التحكم بانفعالاتهم وضبط أنفسهم، والتصرف بشكل سليم في كل الظروف، وبالتالي اتخاذ القرارات بعيداً عن أي مؤثرات خارجية.

ج) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية كأحد عناصر الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. وعليه، نستنتج أن مدراء الأونروا يتمتعون بالدافعية القوية التي تدفعهم للعمل الجاد والابتكار، وبالتالي تقديم الخدمات واتخاذ القرارات المناسبة لصالح عملهم دون انتظار وسائل التحفيز المختلفة التي تُقدم لهم.

د) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاطف كأحد عناصر الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وهذا يرجع إلى تمتع المدراء في الأونروا بالحس الإنساني بالإضافة إلى مقدرتهم على التعاطف مع الآخرين لتقديم خدمات متميزة تلبي حاجات الكثيرين وتُشعرهم بالرضا العالي.

هـ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارة الاجتماعية كأحد عناصر الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وهذا يُؤكّد تمتع المدراء بالأونروا بالمهارة الاجتماعية، والمقدرة على التواصل مع الموظفين لتحقيق علاقات جيدة تضمن لهم سير العمل بكل سهولة، وبالتالي التواصل مع المجتمع بما يضمن تقديم أفضل الخدمات بأقصى الإمكانيات المتاحة.

## 2. أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين:

أ) الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى المؤهل العلمي بالنسبة لمجالي المهارة الاجتماعية ومقياس الذكاء العاطفي. ويرجع ذلك أن حملة الدراسات العليا لديهم القدرة العلمية والمهارة الاجتماعية على ربط قراراتهم، وذلك بسبب زيادة معلوماتهم الإدارية نتيجة تعمقهم بالدراسة بشكلٍ أكبر.

ب) الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى نطاق الإشراف بالنسبة لمجال "المهارة الاجتماعية" يُعزى ذلك إلى أن المدراء في حالة إشرافهم على عدد كبير يكونون بحاجة إلى وجود المهارة الاجتماعية التي تُساعدهم في التعامل مع المشرف عليهم بشكل جيد، ويكونون قادرين على اتخاذ القرارات السليمة في صالحهم.

### 3. أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين:

(أ) الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى الجنس. وعليه، فإن عامل الجنس (ذكر أو أنثى) ليس له تأثير على مستويات الذكاء العاطفي في المكونات الخمسة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تأثير الجنس ذكر أو أنثى ليس مهماً بقدر تمتع المدراء بالذكاء العاطفي العالي الذي يساعدهم في النجاح بالعمل.

(ب) الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى العمر. وعليه، فإن عامل العمر ليس له تأثير على مستويات الذكاء العاطفي في المكونات الخمسة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مكونات الذكاء العاطفي هي قدرات شخصية لدى المدراء وامتلاكهم لها أو عدمه ليس له علاقة بالعمر، حيث أن الأشخاص في مختلف أرجاء العالم يختلفون في الصفات الشخصية بغض النظر عن عمرهم.

(ج) الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى الخبرة. وعليه، فإن عامل الخبرة ليس له تأثير على مستويات الذكاء العاطفي في المكونات الخمسة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأونروا تهتم باختيار المدراء الذين يتمتعون بذكاء عاطفي يُساعدهم في اتخاذ القرار وحل المشكلات ومساعدة اللاجئين مهما كان عدد سنوات خبراتهم.

(د) الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء غزة الإقليمي بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى المؤهل العلمي بالنسبة لمكونات الذكاء العاطفي الأربعة (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف). وذلك لأن المجالات (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف) تُعبر عن صفات شخصية يمتلكها شخص المدير، وهي جزء من شخصيته الإدارية والاجتماعية، ولا تُنمى أو تُستحدث نتيجة زيادة التحصيل العلمي أو المهارة الاجتماعية مما أدى إلى عدم وضوح تلك الفروق.

هـ) الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى الدرجة الوظيفية. وعليه، فلا يُوجد تأثير على مستويات الذكاء العاطفي في المكونات الخمسة. ليس هناك تمايز في مستوى الذكاء العاطفي عند أفراد العينة بسبب مستواهم الوظيفي، ويُعزى ذلك إلى أن مكونات الذكاء العاطفي عند أفراد العينة موجودة فطرياً، ولكن بنسب متفاوتة، ويُمكن تنمية تلك المكونات بالتدريب والخبرة والممارسة في الحياة، وليس للدرجة الوظيفية أثر في ذلك.

و) الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تُعزى إلى عدد المشرف عليهم بالنسبة للمكونات الأربعة للذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الوعي الذاتي وتنظيم الذات والدافعية والتعاطف لا يُوجد لها تأثير على عدد المشرف عليهم، لأنها صفات شخصية يتحلى بها المدير دون أن يكون لها التأثير على المشرف عليهم، فهو لا يستخدمها في تطوير قدرته على اتخاذ القرار.

## التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تُوصي الباحثة بالآتي:

1. العمل على الاهتمام بأبعاد الذكاء العاطفي لدى موظفي الأونروا بغزة من خلال التدريب العملي الميداني.
2. العمل على عقد دورات تدريبية وورش تطبيقية وتبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب في مراكز التدريب في الأونروا لتدريب الموظفين على كيفية تطبيق أبعاد الذكاء العاطفي في مجال اتخاذ القرار، بالإضافة إلى فهم عملية اتخاذ القرار لزيادة وعي الموظفين بطبيعة هذه العملية، وكل خطوة من خطواتها والمهارات اللازم توافرها في الموظف ليقوم بها من حيث المعرفة والممارسة.
3. التركيز على استخدام أساليب الذكاء العاطفي عند عملية الاختيار للموارد البشرية العاملة في الأونروا حتى يكونوا قادرين على اتخاذ القرار الفعّال، وهذا ما يُولد انتماء وولاء لدى العاملين ويُحفّزهم على العمل بشكل أكبر.
4. اعتماد القيم الإنسانية في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال فتح آفاق وفرص لزيادة استخدام الأونروا للقدرات البشرية الكامنة.
5. العمل على تحديد الأسس العلمية والموضوعية الواجب اعتمادها في اتخاذ القرار.
6. تعزيز المراجع العلمية في مجال الذكاء العاطفي للباحثين والدارسين خاصة في بعدي التعاطف والمهارة الاجتماعية لما لهما من أثر كبير على بناء شخصية الأفراد.
7. أن تشمل عملية التطوير التنظيمي التي تقوم بها الأونروا حالياً الاهتمام بدراسة الذكاء العاطفي وتميته في جميع المستويات الإدارية في الأونروا، بالإضافة إلى التنوع في استخدام أساليب اتخاذ القرارات المختلفة مما يُساعد في تسيير العمل من خلال الإعلان عن الذكاء العاطفي كأحد أبرز عوامل النجاح الإداري.

## بحوث مستقبلية:

1. إجراء دراسات تُوضّح أثر الذكاء العاطفي على السلوك القيادي للمدراء، وعلى قيادة فرق العمل بشكل خاص.
2. إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة مع استخدام نموذج يختلف عن النموذج المستخدم في هذه الدراسة مثل نموذج بار-أون.
3. إجراء دراسة لتقييم واقع الذكاء العاطفي لدى شرائح الموظفين المختلفة في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.
4. إجراء دراسة تُوضح قدرة الرسول صلى الله عليه وسلم على اتخاذ القرار بالذكاء العاطفي والمشاهد على ذلك كثيرة.
5. إجراء دراسة علمية لتصميم مقياس معد إلكترونياً يُساعد في إجراء اختبار لمقاييس الذكاء العاطفي الدقيقة لتوفير الوقت من قبل الباحثين.
6. إجراء دراسة بحثية تتناول مواقف من الحياة العملية (سواء ناجحة أو فاشلة)، وذلك بالاعتماد على عنصر الذكاء العاطفي كعامل نجاح أو فشل في هذه المواقف التي سيتم تعميمها بعد ذلك كدروس مستفادة في المؤسسة.
7. إجراء دراسة حول تأثير الذكاء العاطفي بمكوناته المختلفة على القيادة في المؤسسات الحيوية.
8. إجراء دراسة لتحديد أهمية الذكاء العاطفي عند وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسات.



## المراجع

### ▪ أولاً: المراجع العربية:

(1) الكتب.

(2) الدوريات.

(3) جرائد.

### ▪ ثانياً: المراجع الأجنبية.

### ▪ ثالثاً: مواقع الإنترنت.

## أولاً: المراجع العربية:

### 1) الكتب:

- الخرايشة، عمر محمود (2002) الشباب وفن اتخاذ القرار (الطبعة الأولى) مطابع الدستور التجارية: عمّان.
- الخضر، عثمان حمود. (2006). الذكاء العاطفي. الكويت: شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.
- الساعد، رشاد، وعلي، حسين علي (2001) نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع: عمّان.
- السمدوني، السيد إبراهيم. (2007). الذكاء العاطفي: أسسه - تطبيقاته - تنميته. عمّان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- السمرائي: حسين الطيف (1997) الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الهلال: عمّان.
- السكارنة، بلال (2010) القيادة الإدارية الفعّالة، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السيد، فؤاد البهي. (1976). الذكاء. (الطبعة الرابعة). القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- العديلي، ناصر محمد (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة: الرياض.
- العديلي، ناصر محمد. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارنة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- العيتي، ياسر (2003). الذكاء العاطفي نظرة جديدة بين الذكاء والعاطفة. دار الفكر المعاصر - بيروت.
- العيتي، ياسر. (2007). الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة. (الطبعة الثالثة). دمشق: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- المنصور، كاسر نصر (2000)، نظرية القرارات الإدارية (الطبعة الأولى)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع: عمّان.
- المنيف، إبراهيم عبد الله (1983). الإدارة - المفاهيم - الأسس - المهام. الرياض: دار العلوم.

- النمر، سعود ومحمد خاشقجي، هاني ومحمود، محمد وحمراوي، محمد (1991). الإدارة العامة الأسس والوظائف. الرياض: جامعة الملك سعود: قسم الإدارة العامة: كلية العلوم الإدارية.
- الهواري، سيد (1997): اتخاذ القرارات " تحليل المنهج العلمي مع الاهتمام بالتفكير الابتكاري"، القاهرة دار الجيل للطباعة والنشر والتوزيع.
- إلياس، طارق. (2009). الذكاء العاطفي: وتطبيقاته في بيئة العمل وعلم التفاوض. القاهرة: بوك سيتي للنشر والتدريب والاستشارات الإدارية.
- أبو رياش، حسين؛ الصافي، عبد الحكيم؛ عمور، أميمية؛ شريف، سليم. (2006). الدافعية والذكاء العاطفي. عمّان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- توفيق، سميحة كرم، وسليمان، عبد الرحمن سيد (1995)، علاقة مصدر الضبط بالقدرة على اتخاذ القرار "دراسة عبر ثقافية . مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر 4 (8)، 59-90.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (1999). تعليم التفكير - مفاهيم وتطبيقات (الطبعة الأولى). دار الكتاب الجامعي: عمّان.
- جولمان، دانيال. (2000). الذكاء العاطفي. (ترجمة: ليلي الجبالي). الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- حبيب، مجدي عبد الكريم (1997)، سيكولوجية صنع القرار، القاهرة، الطبعة الأولى، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- حسين، محمد عبد الهادي. (2007). الذكاء العاطفي وديناميات قوة التعلم الاجتماعي. العين: دار الكتاب الجامعي.
- حسين، محمد عبد الهادي. (2003). تربويات المخ البشري. عمّان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- خوالدة، محمود عبدالله. (2004). الذكاء العاطفي: الذكاء الإنفعالي. عمّان: دار الشروق والتوزيع.
- شابيرو، لورانس. (2003). كيف تنشئ طفلاً يتمتع بذكاء عاطفي: دليل الآباء للذكاء العاطفي. (الطبعة الخامسة). الرياض: مكتبة جرير.
- عامر، طارق عبد الرؤوف. (2008م). الذكاءات المتعددة. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

- عامر، سعيد؛ الخلف، خالد يوسف. (1403هـ). الإنتاجية القياسية، معايير الأداء قياس الأداء الفعلي. الرياض: دار المريخ.
- عبيدات، ذويقان؛ عدس، عبد الرحمن؛ عبد الحق، كايد. (1997) البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. (الطبعة الثالثة). الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عجاج، خيرى، المغازي بدير (2002)، الذكاء العاطفي، الأسس النظرية والتطبيقات، الطبعة الأولى، القاهرة، زهراء الشرق.
- عطية، بكري طه (1994) التحليل السلوكي في قرارات الادارة، جامعة الأزهر: القاهرة.
- كنعان، نواف (2003) اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- كبيبة، محمد (1990). نظرية القرارات الادارية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية: حلب.
- مشرقي، حسن علي (1997) نظرية القرارات الإدارية (الطبعة الأولى)، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- موسى، شهرزاد (2010) القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

## 2) الدوريات:

- الخضر، عثمان حمود؛ الفضلي، هدى ملوح. (2007). هل الأذكاء وجدانياً أكثر سعادة؟. مجلة العلوم الاجتماعية. مج(35)، ع(2)، الصفحات 13-38.
- العمري، بسام (2002) آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية. دراسات الجامعة الأردنية 29 (2)، 308-333.
- الهدود، دلال عبد الواحد. (1996). واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. المجلة التربوية، جامعة الكويت، 11(41)، 97-147.
- توفيق، سميحة كرم، وسليمان، عبد الرحمن سيد (1995)، علاقة مصدر الضبط بالقدرة على اتخاذ القرار "دراسة عبر ثقافية". مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، 4 (8)، 59-90.

- شريف: عمار، عبد اللطيف (1993) أنماط اتخاذ القرارات في الأجهزة المركزية للإدارة العامة بالاردن "دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية. الأردن.
- عثمان، فاروق السيد؛ عبد السميع، محمد. (1998). الذكاء الإنفعالي، مفهومه وقياسه. مجلة كلية التربية. ع(38)، الصفحات 1-31.
- عبد الحفيظ، علي (1991)، الحكم الجماعي على وضع القرارات الإستراتيجية (دلفي). مجلة الإدارة العامة. العدد الواحد والثلاثون، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- محمود، عبد الحي علي؛ محمد، مصطفى حسيب. (2004). الذكاء العاطفي وعلاقته ببعض المتغيرات المعرفية واللا معرفية للشخصية. المجلة المصرية للدراسات النفسية. مج(14)، ع(43)، الصفحات 55-99.
- محمود، عبد المنعم أحمد. (2002). الذكاء العاطفي لدى طلاب الجامعة وعلاقته ببعض المتغيرات المعرفية والمزاجية. دراسات تربوية واجتماعية. مج(8)، ع(4)، الصفحات 229-322.
- نصيف، غسان. (2006). الذكاء العاطفي للمدير الناجح. حلب: شعاع للنشر والعلوم.
- هيربرت أي، سايمون. (2003). السلوك الإداري دراسة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات. (ترجمة هيجان، عبدالرحمن؛ أ. هنية، عبدالله). الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة.

## 1) الجرائد.

- جريدة الدستور الأردنية، 19 مارس 2008، قسم آراء ومقالات.
- جريدة القيس الكويتية، 22 سبتمبر 2008، قسم محليات، ص<sup>8</sup>.

**1) Books:**

- Bar – On , R. (1997). Emotional Quotient Inventory: Measure of Emotional Quotient Inventory. Toronto, Ontario: Multi-Health Systems.
- Bar – On , R. (2000). 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.
- Caruso, D.R. Mayer, J.D. & Salovey , P (2002) “Emotional intelligence and emotional leadership” In R.E. Riggio , S.E.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (1999). Emotional intelligence Questionnaire. User Guide U .K: Neer Nelson Publishing Company.
- Gardner, H. (1993). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. New York: Basic Books.
- George, J .M. (2000). Emotions and Leadership: The role of emotional.
- Goleman, D. (1995). "Emotional Intelligence: Why it can matter more than I.Q." . New York: Bantam Books.
- Levenson, M. H. ( 1999). Working with emotional Inyelligence: E T C: A Review of General Semantics, Vol. 56, 1, 100 – 128.
- Mayer ,J.D, (2001) : A Field Guide to Emotional Intellegence . In J.Ciarrochi., J.P. Forgas, J,D nayer (Eds ), Everyday Life : A scientific inquiry . Philadelphia : Psychology Press ( P.P. 3-24)
- Mayer ,J.D, Salovey ,P.,Carouso, D.R. , & Sitarenios G (2003): Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT V2.0 Emotion (In Press).
- Mayer, j. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). Emotional development and emotional intelligence: Implications for Educators. New York: Basic Books.
- Mayor,J.D. Salovey, P& Caruso ,D (2002 .( Mayer-Salovey – Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) : User’s Manual .Toronts Ontorios : Multi –Health System , Inc>
- Nelson, D.B. (2002) . Emotional Intelligence Skills and Academic Achievement : Across Cultural persp-ective> Research manuscript> Texas A&M University –Kingsvills,TX.
- Racker,M. J. (1994). Cost accounting. Managerial approach. Mr Graw-Hill Book co.

- Reed, T.G. (2005). "Elementary Principal Emotional Intelligence, Leadership Behavior and Openness: An Exploratory Study". Unpublished Doctoral Dissertation. The Ohio State University.
- Slovic, p.( 1990) : Choice ,In D., Osherson ,&E., Smith (Eds) An Initiative to Cognitive Science . Thinking Vol .3 London: The MT Press.
- Zimbardo, P. G. (1992). "Psychology and Lift; Harper Collins Publishers". Virginia, Blacksburg: Virginia University.

## 2) Periodicals:

- Abraham. R. (2000). "The Role of job control as moderator of emotional dissonance and emotional Intelligence-outcome relationships". Journal of Psychology, Vol. 134-2, pp. 169-186.
- Ashkany , N.M, & Daus ,C. S. (2002) “Emotional in The Workplace : The New Challenge For managers “ Academy of management executive ,16,76-86.
- Bennouna, S., (2003 ) “Mentors functions intelligence and performance of mentors functions in doctoral Education” Blustein , D.L & Philips, S.D.(1990) . relation between ego identity status and decision making styles . Journal of Counseling Psychology , Vol .37,No.2, PP. 160-168, American Psychology Association ,New York, U.S.A.
- Chermiss, c. (2002) “ Emotional intelligence and the good community “ American Journal of community Psychology, Vol 30, Lss.1. New york p .1.p.198
- Dawda, D. & Hart, S. (2000)."Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-on emotional quotient inventory (E.Q.I) in University Students". Personality and Individual Differences, Vol. 28, pp. 797-812.
- Dissertation Abstracts International – A64/12,p.4310j
- Douglas ,C, Frink ,D. Ferris ,G (2004) :” Emotional intelligence as a moderator of the relationship between conscientiousness and performance “ Journal of leadership and organizational studies , Vol.10.Lss,3p.2.
- Friedman, I.A(1996) Deliberation and resolution in decision making process : A self –report scale for adolescents. Educational and Psychology Measurement m Vol.56,No.5,pp,881-890, Stage publication .
- Furnham, A. (2006). Trait Emotional Intelligence and Happiness Social behavior and Personalitg, Vol.31, 8, pp. 815- 824.

- Goleman, D. (1997). "Emotional Intelligence". New York: Washington Press.
- Gates,G(2001): Principal Leadership Style And Attitude Towards Shared Decision- Making with teachers . Planning And Changing Vol.32.p164.
- Hamady, H. M.(2001). Administrative reform in developing countries With special reference to Egypt and Libya. University City.
- Humphery, R.H. (2002). "The many Faces of emotional leadership". Leadership Quarterly, Vol. 13. pp. 56-144.
- Intelligence. Human Relations, Vol. 53, 8, pp. 1027 –1055.
- Landy, F.j. (2005). "Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence". Journal of Organizational Behavior, Vol.26. pp. 41-109
- Lunenburg , P.W.(1998) .Sex and career decision making styles .Journal of counseling Psychology, Vol 25,No.4,pp.229-305 American Psychology Association ,Washington ,U.S.A .
- Mayer ,J.D, (2001) : A Field Guide to Emotional Intellegence . In J.Ciarrochi., J.P. Forgas, J.P, Handbook of affect and Social Congnition . Mahah. .N J :Lawrence Erlbum Association .Publisher .
- Mayer ,J.D, Salovey ,P.,Carouso, D.R. , & Sitarenios G (2001): Emotional Intelligence as a Standard Intelligence Emotion, Vol (1) , N(3) ( pp.232-242).
- Palmer,B., etal. (2000). "Emotional Intelligence and effective leadership". Leadership and Organization Development Journal. Vol.4. pp. 69-117.
- Pfeiffer, Steven. (2001). Emotional intelligence. Popular but elusive contrast. Roeper Review, Vol.23, 3, pp. 138-142.
- Salovey, P. & Mayer, j. (1990). Emotional Intelligence imagination. Cognition and Personality, Vol. 9, pp. 185-211.
- Paek,E.S.K, ( 2004 ) “ The role of religiostian in emotional intelligence : An empirical study of Christians “ Dissertsation Abstract International –B62/03,p.1599.
- Vitello\_cicciu, J,(2003) “Innovation leadership through emothional intelligence “ nursing management ,Vol .34.Lss.10, P.28.Chicago .
- Wells, K.H., (2004) “Emotional intelligence as an ability and its relationship with openness to difference “ Dissertation Abstract International\_ B655/01,p.456



### ثالثاً: مواقع الانترنت:

- [www.buisnessballs.com/eg/htm](http://www.buisnessballs.com/eg/htm).
- <http://www.khayma.com/happy-family.html>.
- <http://www.addustour.com/ViewTopic.aspx?>.
- <http://www.egysite.com/our-life>.
- [www.moeforum.net](http://www.moeforum.net).
- <http://www.arabpsynet.com>.
- <http://www.bmhh.med.sa>.
- [www.unrwa.org](http://www.unrwa.org).

## الملاحق

- ملحق رقم (1): رسالة التحكيم.
- ملحق رقم (2): إستبانة الدراسة الأولية قبل التقنين.
- ملحق رقم (3): قائمة لجنة التحكيم.
- ملحق رقم (4): الإستبانة بعد التقنين.

## ملحق رقم (1): رسالة التحكيم:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

التاريخ: 2010/10/31

- حفظه الله -

الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ،

بدايةً نشكر لكم جهودكم الطيبة في خدمة العلم والعلماء، ونثمن الدور الذي تبذلونه في تذليل الصعاب للطلاب ... وبعده ... فإنني أنا الطالبة/ إيناس شحثة أبو عفش، الطالبة في الدراسات العليا - دارة الأعمال، وأعكف حالياً على إتمام رسالة الماجستير التي تحمل عنوان: "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات"؛ ورغبةً مني في الوصول إلى التحكيم الجيد للاستبيان الخاص بها، ونظراً لكونكم أهل الخبرة والعلم، والسابقون المتفوقون في هذا المضمار، فإنني أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبيان المرفق وإعطاء التوصيات اللازمة لما يُمثله رأيكم من أهمية بالغة بالنسبة لي ...

**ولكم جزيل الشكر والتقدير،**

الطالبة

إيناس شحثة وأبو عفش

## ملحق رقم (2): إستبانة الدراسة الأولية قبل التقنين:

### الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس  ذكر  أنثى
2. العمر  أقل من 25 سنة  من 25 سنة إلى 30 سنة  
 من 30 إلى 45 سنة  أكثر من 45
3. الخبرة  أقل من 5 سنوات  5 - 10 سنوات  
 11 - 15 سنة  أكثر من 15 سنة
4. المؤهل العلمي  دبلوم  بكالوريوس  
 دبلوم عالي  دراسات عليا
5. ما درجتك الوظيفية (Grade)?  
-----
6. ما عدد من تُشرف عليهم بشكل مباشر؟  
-----

## الجزء الثاني: بيانات تختص بمجال الذكاء العاطفي ومدى تأثيره على اتخاذ القرارات:

أولاً: مقياس الذكاء العاطفي:

### 1. الوعي الذاتي:

العبارات	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
(1) أكون واعياً بعواطفني عندما أختبرها					
(2) أمتلك الثقة بالنفس					
(3) أعرف نقاط القوة والضعف لدي					
(4) أتقبل النقد البناء المخلص					
(5) أتعلم من خبرات الماضي					
(6) أحمل كثيراً من التفاؤل والأمل					
(7) دائماً ما أكون مخلصاً مع نفسي ومع الآخرين					
(8) أنا واضح في أهدافي ومبادئ					

### 2. تنظيم الذات:

العبارات	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
(1) أستطيع التحكم بمشاعري السلبية وتصرفاتي					
(2) أنا قادر على التحكم في مشاعري عند مواجهة أي مخاطر					
(3) أحاول البحث دائماً عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي أتعامل معها					
(4) أجيد إدارة مزاجي والتعامل معه					
(5) أتجاهل ما مر بي في الماضي من مشكلات وغضب وأستطيع أن أتجاوزها					
(6) أسيطر على غضبي عادةً ولا أثور في وجوه الآخرين					
(7) أملك السيطرة على نفسي عند تلقي أمر مزعج					
(8) اعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها					

### 3. الدافعية:

أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	العبارات
					(1) لديّ عدد من الأشياء المهمة في حياتي، وأنا متحمس لها وأظهر هذا الحماس
					(2) ليس لديّ مشكلة كبيرة في أن أجازف مجازفة مدروسة
					(3) أستطيع إنجاز المهام بنشاط وتركيز عالي
					(4) أستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوتي
					(5) أحاول أن أكون مبتكراً مع تحديات الحياة
					(6) أستطيع تحقيق النجاح حتى تحت الضغط
					(7) أتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال
					(8) أستطيع التقدم بالمشاريع الكبيرة بالرغم من وجود بعض العقبات

### 4. التعاطف:

أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	العبارات
					(1) لديّ القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم
					(2) أنا حسّاس للاحتياجات العاطفية للآخرين
					(3) أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة
					(4) أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين
					(5) أساعد الآخرين للشعور بشكل أفضل عندما يكونوا منزعجين
					(6) أتعاطف مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكل فعّال

### 5. المهارة الاجتماعية:

أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	العبارات
					(1) أستطيع بسهولة مقابلة أناس جدد وأن أستهل حديثاً عندما يتوجب عليّ
					(2) أنفتح على الناس بطريقة مناسبة
					(3) أستطيع أن أقيم علاقات ممتازة مع الآخرين
					(4) يحبني الآخرون ويحترموني وإن لم يتفقوا معي
					(5) أركز وأنتبه دائماً عندما أستمع للآخرين
					(6) يشعر الآخرون عادةً بالاندفاع والشجاعة عند الحديث معي
					(7) لديّ القدرة على التفاعل مع مشاعر الآخرين

ثانياً: مقياس اتخاذ القرار:

المقياس عبارة عن جمل على هيئة أسئلة قد يسألها متخذ القرار عند اتخاذ القرار،  
والمطلوب وضع علامة (√) على الاختيار الذي تراه مناسب لعملية اتخاذ القرار:

العبارات	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
(1) أملك القدرة على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ القرار					
(2) أتخذ قراراً روتينياً لمواجهة مواقف متكرر تحدث من حين لآخر					
(3) لدي الخبرة لاتخاذ القرار الناجح					
(4) أبني قراري على معرفة بالحقائق					
(5) لا أتخذ قراراً لا يستند إلى مبررات منطقية					
(6) أستطيع أن أتعرف على المشكلة					
(7) أدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار					
(8) أفكر كثيراً وبتوازن قبل اتخاذ القرار					
(9) أحاول توفير جميع المعلومات والبيانات قبل اتخاذ القرار					
(10) أزن النتائج المترتبة على القرار					
(11) أقدر مسؤولية اتخاذ القرار					
(12) أتحمل مسؤولية الفشل في قرار خاطئ					
(13) أعفي المشاركين في اتخاذ القرار من مسؤولية النتائج المترتبة على هذا القرار					
(14) أستطيع تحديد المواقف التي يكون لرأي كل من الأفراد المشاركين في اتخاذ القرار وزنه الكبير					
(15) لدي قدرة لإقناع الآخرين بدقة قراري					
(16) أحاول استطلاع آراء الآخرين على مدى دقة قراري المتخذ					
(17) أحب تفويض السلطة للآخرين لاتخاذ القرار					
(18) أرجع إلى اللوائح والقوانين لأسترشد بها عند اتخاذ القرار					
(19) أحدد فوائد ومضار القرار					
(20) أتابع القرار للتحقق من نتائجه					
(21) أعتبر نفسي ممن يشتركون في المناقشات باستمرار لاتخاذ القرار					
(22) أقيس المواقف عند اتخاذ القرار على الخبرات السابقة					
(23) أشعر بالراحة عند اتخاذ قرار إيجابي					
(24) أستبعد الحلول التي تتنافى مع القوانين واللوائح الثابتة					

ملحق رقم (3): قائمة لجنة التحكيم:

الاسم	مكان العمل
1. د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
2. د. يوسف عاشور	الجامعة الإسلامية
3. د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
4. د. نهاية التلباني	جامعة الأزهر
5. د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
6. د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
7. د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
8. د. وسيم الهبيل	الجامعة الإسلامية



## ملحق رقم (4): الإستبانة بعد التقنين:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأخت الكريمة/ الأخ الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:  
"أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة؛ حيث أن الذكاء العاطفي يُبين لنا لماذا يختلف العاملون عن بعضهم البعض في التفكير في حلول مختلفة لاتخاذ القرار وحل المشكلات التي تُواجههم يومياً سواءً كانت مشاكل روتينية أم قرارات مصيرية.

ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال؛ فإن الباحثة تأمل منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية، وتكون معبرةً عن آرائكم، وإعادتها للباحثة في أقرب وقت ممكن وذلك لما لمساندتكم من الأهمية والأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستُعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

الباحثة

إيناس شحتة أبو عفش

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس  ذكر  أنثى
2. العمر  أقل من 25 سنة  من 25 سنة إلى أقل 30 سنة  
 من 31 إلى أقل من 45 سنة  45 فأكثر
3. الخبرة  أقل من 5 سنوات  من 6 إلى أقل 10 سنوات  
 من 11 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر
4. المؤهل العلمي  دبلوم  بكالوريوس  
 دبلوم عالي  دراسات عليا
5. ما درجتك الوظيفية (Grade)?  
-----
6. ما عدد من تُشرف عليهم بشكل مباشر؟  
-----

الجزء الثاني: بيانات تختص بمجال الذكاء العاطفي ومدى تأثيره على اتخاذ القرارات:

## أولاً: مقياس الذكاء العاطفي:

### 1. الوعي الذاتي:

العبارات	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
(1) أكون واعياً بعواطفني عندما أختبرها					
(2) أمتلك الثقة بالنفس					
(3) أعرف نقاط القوة والضعف لدي					
(4) أتقبل النقد البناء المخلص					
(5) أتعلم من خبرات الماضي					
(6) أحمل كثيراً من التفاؤل والأمل					
(7) دائماً ما أكون مخلصاً مع نفسي ومع الآخرين					
(8) أنا واضح في أهدافي ومبادئ					

### 2. تنظيم الذات:

العبارات	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
(1) أستطيع التحكم بمشاعري السلبية وتصرفاتي					
(2) أنا قادر على التحكم في مشاعري عند مواجهة أي مخاطر					
(3) أحاول البحث دائماً عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي أتعامل معها					
(4) أجيد إدارة مزاجي والتعامل معه					
(5) أتجاهل ما مر بي في الماضي من مشكلات وغضب وأستطيع أن أتجاوزها					
(6) أسيطر على غضبي عادةً ولا أثور في وجوه الآخرين					
(7) أملك السيطرة على نفسي عند تلقي أمر مزعج					
(8) اعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها					

### 3. الدافعية:

لا أوافق تماماً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماماً	العبارات
					(1) لديّ عدد من الأشياء المهمة في حياتي، وأنا متحمس لها وأظهر هذا الحماس
					(2) ليس لديّ مشكلة كبيرة في أن أجازف مجازفة مدروسة
					(3) أستطيع إنجاز المهام بنشاط وتركيز عالي
					(4) أستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوتي
					(5) أحاول أن أكون مبتكراً مع تحديات الحياة
					(6) أستطيع تحقيق النجاح حتى تحت الضغط
					(7) أتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال
					(8) أستطيع التقدم بالمشاريع الكبيرة بالرغم من وجود بعض العقبات

### 4. التعاطف:

لا أوافق تماماً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماماً	العبارات
					(1) لديّ القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم
					(2) أنا حسّاس للاحتياجات العاطفية للآخرين
					(3) أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة
					(4) أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين
					(5) أساعد الآخرين للشعور بشكل أفضل عندما يكونوا منزعجين
					(6) أتعاطف مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكل فعّال

### 5. المهارة الاجتماعية:

لا أوافق تماماً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماماً	العبارات
					(1) أستطيع بسهولة مقابلة أناس جدد وأن أستهل حديثاً عندما يتوجب عليّ
					(2) أنفتح على الناس بطريقة مناسبة
					(3) أستطيع أن أقيم علاقات ممتازة مع الآخرين
					(4) يحبني الآخرون ويحترموني وإن لم يتفقوا معي
					(5) أركز وأنتبه دائماً عندما أستمع للآخرين
					(6) يشعر الآخرون عادةً بالاندفاع والشجاعة عند الحديث معي
					(7) لديّ القدرة على التفاعل مع مشاعر الآخرين

## ثانياً: مقياس اتخاذ القرار:

المقياس عبارة عن جمل على هيئة أسئلة قد يسألها متخذ القرار عند اتخاذ القرار،  
والمطلوب وضع علامة (√) على الاختيار الذي تراه مناسب لعملية اتخاذ القرار:

لا أوافق تماماً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماماً	العبارات
					1) أملك القدرة على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ القرار
					2) أتخذ قراراً روتينياً لمواجهة مواقف متكرر تحدث من حين لآخر
					3) لدي الخبرة لاتخاذ القرار الناجح
					4) أبني قراري على معرفة بالحقائق
					5) أتخذ قراراً بناءً على مبررات منطقية
					6) أستطيع أن أتعرف على المشكلة
					7) أدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار
					8) أفكر كثيراً وبتوازن قبل اتخاذ القرار
					9) أحاول توفير جميع المعلومات والبيانات قبل اتخاذ القرار
					10) أسمح للآخرين بمشاركة في اتخاذ القرار
					11) أزن النتائج المترتبة على القرار
					12) أقدر مسؤولية اتخاذ القرار
					13) أتحمّل مسؤولية الفشل في قرار خاطئ
					14) أعفي المشاركين في اتخاذ القرار من مسؤولية النتائج المترتبة على هذا القرار
					15) أعطي وزناً لكل مشاركة من أعضاء الفريق العامل
					16) لدي قدرة لإقناع الآخرين بدقة قراري
					17) أحاول استطلاع آراء الآخرين على مدى دقة قراري المتخذ
					18) أحب تفويض السلطة للآخرين لاتخاذ القرار
					19) أرجع إلى اللوائح والقوانين لأسترشد بها عند اتخاذ القرار
					20) أحدد فوائد ومضار القرار (المزايا والعيوب)
					21) أتابع القرار للتحقق من نتائجه
					22) أعتبر نفسي ممن يشتركون في المناقشات باستمرار لاتخاذ القرار
					23) أقيس المواقف عند اتخاذ القرار على الخبرات السابقة
					24) أشعر بالراحة عند اتخاذ قرار إيجابي
					25) أستبعد الحلول التي تتنافى مع القوانين واللوائح الثابتة