

## الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار

أ.م.د. بتول غالب الناهي  
جامعة البصرة /كلية الآداب

### ملخص الدراسة:-

تتلخص الدراسة الحالية في الإجابة على التساؤلات الآتية:-

- ١- هل رؤساء الأقسام في كليات جامعة البصرة لديهم قدرة على اتخاذ القرار
  - ٢- مانوع القرارات التي يتخذونها.٣- هل يتمتع رؤساء الأقسام في كليات جامعة البصرة بذكاء انفعالي يؤهلهم لامتلاك (مهارات الإدارة الفعالة .
- ولتحقيق أهداف الدراسة تم استعمال مقياس الذكاء الوجداني لماير ١٩٩٩ ومقياس الشاوي لاتخاذ القرار إذ تم تطبيق الاداتين بعد استخراج الصدق والثبات لهما على عينة من رؤساء الأقسام في جامعة البصرة وباستعمال تحليل التباين ومعامل الارتباط ومعادلة الاختبار التائي لتحليل استجابة أفراد العينة تبين أن رؤساء الأقسام في جامعة البصرة لديهم مستوى جيد من الذكاء الانفعالي وقد بلغ أقصاه في مجال الدافع النفسي. وأن ٧٥% من أفراد العينة لديهم قدرة على اتخاذ القرار من النوع المبرمج أما ٢٥% المتبقي فلهيهم قدرة على اتخاذ القرارات غير المبرمجة ، وكلما كان رئيس القسم لديه ذكاء انفعالي كلما ازدادت قدرته على اتخاذ القرارات غير المبرمجة التي تتعلق بالمشكلات ذات الأبعاد المتعددة.

## اهمية الدراسة

يعد موضوع اتخاذ القرار من المواضيع الأكثر تعقيدا والأصعب تناولا في العلوم الادارية ويعود تعقد موضوع اتخاذ القرار وصعوبته الى أسباب عدة اهمها ،الغموض الذي يكتنف المستقبل والتغيرات التي ينطوي عليها، وبالتالي صعوبة التنبؤ بالتبعات والملابسات المرتبطة باتخاذ القرار ويدخل اتخاذ القرار في العديد من الانشطة والوظائف الادارية الاخرى من تخطيط وتنظيم وقيادة ،وحافزية ورقابة وغيرها من الوظائف الادارية ذات العلاقة بالإضافة الى تداخله مع الإدارة الإستراتيجية، كما يتاثر اتخاذ القرار باختلاف تصورات الأفراد وقيمهم الموجهة لنظرتهم الى المسائل واختلاف تعريفهم لها ومدى تحملهم للمسؤوليات ومدى إيمانهم بتفويض الصلاحيات ومدى توافر المعلومات ونوعيتها ونوعية النظم والسياسات والتعليمات المطبقة في منظمة الاعمال ونوعية النظم والسياسات المتنوعة المطبقة في المجتمع الذي تعمل فيه، والى النظام السياسي وجماعة الضغط في المجتمع والى النماذج والنظريات التي تعالج اتخاذ القرار .(الرشيد، ٢٠٠٠، ص) إن اتخاذ القرارات عملية مستمرة ويومية، تتضمن كل المراحل الإدارية بدءاً بالتخطيط ومرورا بالتنظيم والرقابة، إذ لا تخطيط دون اتخاذ قرار بذلك سواء كان للمدى البعيد ام القصير ، وكذلك الأمر بالنسبة لباقية الوظائف ففي حياتنا اليومية في العمل الإداري أو غيره تتخذ القرارات تلقائيا او نتيجة للدراسات المسبقة في حال الصواب او الخطأ ولا تنحصر العملية فقط بالمدير العام ولبنية المدراء بل في المستويات كافة وفي كل قسم من المؤسسة حيث يتم التعامل وفقا لما تقتضي الحالة. ( الشاوي، ٢٠٠٠، ص٤٩)

ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية. نشير هنا ان القرارات التي يتخذها المدير تتأثر بقرارات مديرين اخرين وهذا ما

يجعل متخذ القرار مضطرا للالتزام بقرارات غيره من المديرين على الرغم من أنها ترتبط بمفاهيم وأهداف قد تختلف عن مفاهيمه وأهدافه. (Mintzberg, ١٩٧٣, p٤٢)

وتتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية مما يؤدي الى حدوث اربعة انواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور ، وكذلك فان مستوى نكاه متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يمتلك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف نوعية المديرين ، اذ نجد ان بعضهم ينتابهم الارتباك عند تحديد المشكلة او تحديد البدائل وبعضهم الاخر يتردد في اتخاذ القرار ، كما ان بعضا منهم يكون متسرعاً في الاستجابة لشروط اتخاذ القرار ومتطلباته ، بينما بعضهم بحذر وببطء دون تهور لتجنب الوقوع في الاخطاء. (Nutt, ١٩٨٦, p٥٤)

ان نتائج البحوث حول شخصية الانسان تجمع على ان الأفراد الأصحاء فى أى مجتمع يتطلعون الى معاملة تقدر كفاءتهم وتشعرهم بذاتهم وتحافظ على استقلاليتهم فى اطار من الثقة والاحترام المتبادل، وهناك نظرة قاصرة لدى الكثير من القائمين على ادارة الجامعات على اختلاف مستوياتهم ومسئولياتهم، إذ يرى بعضهم ان الانتاجية هى محور العمل الجامعى دون الاهتمام بقيم ومعتقدات العاملين وتأثيرها على احتياجاتهم وسلوكهم. والاهتمام بهذا الجانب بالقدر الذى يسمح للعاملين بأشباع حاجاتهم الوظيفية يعد من اهم سمات قيادات المستقبل على مستوى رؤساء الاقسام وعمداء الكليات ورؤساء الجامعات وكذلك القائمين على ادارة الاجهزة المعاونة. وبصفة عامة فان القائد او المدير الناجح هو الذى لا ينظر للعاملين معه نظرتهم للثروات المادية وأدوات الانتاج. ذلك ان هذه النظرة تؤثر سلبا على العاملين وتقديرهم لذاتهم ومدى ولائهم للعمل المؤسسى بصفة خاصة وانتمائهم القومى بصفة عامة. ان قدرة القائد الجامعى على الموازنة بين العمل والعاملين تنعكس على نتائج رسالة الجامعة فى المدى البعيد. وعلى ذلك تاتى بعض شعارات " مصلحة العمل " التى

كثيرا ما يتشدد بها الكثيرون، ببعض العائد لبعض الوقت ولكن عائدها فى المدى البعيد غالبا ما يكون دون المتوقع، اذا اخفت وراءها بعض الاجراءات التى تطبق لتصفية حسابات لا تحركها الا دوافع شخصية ترفع فيها قيمة الولاء الشخصى فوق قيمة الولاء. وعلى ذلك فالقائد الجامعى الناجح هو القادر على التعرف على العاملين واهتماماتهم، ولا يمكن ان يتم ذلك الا من خلال مهارات الاتصال العالية (عثمان، ١٩٩٧، ص ٥٦).

إن غياب هذه المهارات قد يصيب القائمين على الإدارة العليا فى مجتمع الجامعة بالاننا المتضخمة وشعور التميز ومحاولة كسب التأييد الزائف من بعض الاساليب التى تضر بمناخ الثقة وتقضي على المبادرة وتحفز على النفاق الادارى. كما انه من الاساليب الادارية المريضة التى انتشرت بين الاوساط الجامعية اسلوب التجاهل الذى استشرى واصبح سرطانيا، وكذلك اساليب قتل التفائنية فى الممارسة الديمقراطية بالمجالس الجامعية من خلال التكتل لخدمة بعض الاهداف والسياسات. (salover, ١٩٩٧, p٣٢).

إن فن إدارة العمل الجامعي مثل الدراجة - ثنائية العجلة - إذ تمثل العجلة الخلفية المعرفة التقنية والإلمام باللوائح والقوانين وفيها مقومات الحركة للأمام وتمثل العجلة الامامية المعرفة بالعاملين وعلاقاتهم واهتماماتهم واحتياجاتهم، وعليه فهى تعطي الدراجة القيادة والتوجه وذلك من خلال ترجمة قوة العجلة الخلفية الى حركة ذات هدف واضح ومحدد . وعلى ذلك فانه وبعد ان اصبحت المؤسسات الجامعية معقدة ومتشابكة وفيها كثير من الضوضاء والغموض الادارى فان القيادة النفاغلية تمثل مطلبا للارتقاء برسالة الجامعة والوصول بها الى حسن الاداء .

ان ثقافة المؤسسة الجامعية لا تقل اهمية عن الامكانيات المادية والقدرات التكنولوجية، وتعد علاقات العمل والعاملين والقيم السائدة فى مجتمع الجامعة اهم عناصر المحتوى الثقافى الذى يجب التركيز عليه اذا كان ولا بد من النهوض برسالة الجامعة، واعادة مناخها لضمان المحافظة على مستقبل الديمقراطية والامن والاندماج

الاجتماعى داخل اسوار الجامعة وخارجها . خاصة حينما ينضم خريجوها الى سوق العمل. كل ذلك يستوجب ان تقوم على قيادة وتوجيه حركة المؤسسة الجامعية ادارة تفاعلية تستوعب متغيرات العصر وتلم بالاساليب الجديدة فى هندسة وتكنولوجيا الإدارة.( كنعان،١٩٩٢،ص٨٠). إن غياب التفاعل فى الادارة الجامعية قد يحول منصب القادة الجامعيين الى مديري ارشيف يوقعون على اوراق بتأثيرات محفوظة ، ويستصدرون قرارات غالبا ما يعوزها الرشد الإدارى والجانب الإنسانى . ويمكن اختصار فن القيادة الجامعية فى المقدرة على فهم اللوائح والقوانين ومحاولة الالتزام بها دون عبادتها او المغالاة فى تطبيقها مما قد يضر بالنواحي الانسانية والنسيج الاجتماعى وثقافة الثقة والاطار الديمقراطى للمؤسسة الجامعية. وقد لا ترجع المشاكل الادارية الي قصور في المعرفة التقنية أو الامام بالقوانين واللوائح أو الخبرة أو طاقه وذكاء الاداري واخلاصه في عمله . ولكن يمكن أن ترجع بالدرجة الأولى إلى عدم مقدرة الإداري على بناء العلاقات والمحافظة عليها وصيانتها ( بطاح واخرون،١٩٩٩،ص١٩٤-٢٣٣) ،وفي محاولة لمعرفة أهم المهارات التي يتطلبها الاداري ليكون فعالا فان الاجابات تأتي متكررة في مقدرة الاتصال بالآخرين وسهولة التفاعل معهم وتفهم قيمهم ومعتقداتهم التي تحرك سلوكهم . وحسن ادارة احتياجاتهم ورغباتهم المهنية والمادية والاجتماعية والعاطفية والنفسية . وللأسف فان القائمين على ادارة العديد من مؤسساتنا لا يجيدون فن ادارة العلاقات الانسانية بقدر اجادتهم لادارة القوانين واللوائح والأعمال التقنية المكتبية . والادارة الحالية لجامعاتنا العراقية قد غلب عليها بعض أساليب الادارة التقنية وفيها ينصب اهتمام القائد الجامعي ( رئيس القسم أو عميد الكلية . أو رئيس الجامعة ) على الشكل في رسالة الجامعة دون الاهتمام بمضمون هذه الرسالة أو القائمين عليها . وبذلك تجيء النتائج على حساب التكلفة الانسانية . وغالبا ما يصطبغ سلوك الاداري بالاستعجال . وعدم الصبر والتسيب وإهمال مبدأ المكسب للجميع الذي يعد أهم مواثيق العمل الجماعي . وفي المقابل فان الاداره التفاعلية تجعل القائد الجامعي مستشارا قادرا على حل

مشاكل العاملين مؤمنا بتكامل الأدوار وميثاق المكسب للجميع وعلية فان سلوكه الإداري غالبا ما يصطبغ بالثقة والصبر والتعاطف والفهم والاستعداد لمساعدة الآخرين و الأخذ بأيديهم . وكل ذلك يساعد على إثراء الرسالة الجامعية . ويستعمل القائد التفاعلي كل جوارحه لخدمة مهارات اتصالاته بالعاملين معه . وعلية تكون له من البصيرة والفتنة والرؤية الثاقبة ما يجعله يتحرك بجامعة حركة هادفة وواثقة .

وإذا سلمنا بأن الأسلوب الحالي لادارة بعض جامعاتنا يغلب عليه الجانب التقني فانه يجب أن ندرك حتمية اعادة هندسة الاداره في هذه الجامعات حتى تتحول إلى إدارة تفاعلية . وتتخلص اليات هذا التحول في العمل علي اعادة روابط المحبة وثقافة الثقة . وكذلك تقوية وتمكين القائمين على رسالة الجامعة واشراكمهم في صنع القرار . وكل ذلك يهيئ المناخ الجامعي لاحتضان التعدد الفكري والتغذية الراجعة والتنشيط التعاوني وأسس الديمقراطية الادارية وحقوق المواطنة الجامعية (ديمركيرتش، ١٩٩٨، ص٢١) إن المهارات والمعرفة العقلية والفنية لم تعد كافية للنجاح في الحياة العملية، بل لا بد من إتقان مهارات الذكاء العاطفي التي أصبحت أكثر أهمية وحساسية. إن قدرة الفرد على إدارة العواطف والأحاسيس والمشاعر فيما يتعلق باتصاله مع من حوله من الزملاء والعملاء، والأهل والأصدقاء هو ما يعرف بالذكاء العاطفي الذي هو أكبر أسس النجاح، والتفكير الوجداني يساعد على الجمع بين المنطق والعواطف في حل المشاكل، زيادة المرونة والتأقلم مع المتغيرات، مد يد المساعدة للآخرين، التجاوب بلطف مع الأشخاص الذين يصعب التعامل معهم، البقاء متفانلاً وذا تفكير ونظرة إيجابية للمستقبل. ( Miller ١٩٩٦، p٢٩).

وتبرز أهمية الذكاء الوجداني بالنسبة للعمل والمهن إلى عهود مضت حتى إلى ما قبل أن يحدد هذا المصطلح وينتشر بهذا القدر اذ كان التربويون المهتمون بتطوير الموارد البشرية والمدربون في الشركات والمهتمون بالتوظيف والمديرون وغيرهم يدركون ما هو الحد الفاصل بين الموظف العادي متوسط الأداء والموظف المتفوق في الأداء . ان الفرق بين أداء وآخر يعرفه الشخص إذا رآه بنفسه ويصف تحديده في

الوقت نفسه بأنه المهارات الشخصية ، وجاء الذكاء الوجداني المصطلح الموضوعي الذي يتكون من قدرات ومهارات يمكن قياسها ولم تعد مهارات فضفاضة لا يمكن قياسها وقد توصلت دراسة ( سميث ٢٠٠١ ) إلى أن الانفعالات والعواطف تؤثر على زيادة الإنتاج في قطاع العمل ، فمثلاً لو تمعنا في الدور الذي يمكن أن تلعبه العواطف في مكان العمل لتبين لنا الأهمية التي ينطوي عليها فهم عواطفنا وكيفية التعامل معها في الوقت المناسب ، فلنأخذ مشاعر الخوف والقلق مثالا فلو كان شخص يعمل في أحد المصانع وقررت إدارة المصنع يوماً زيادة الإنتاج لظروف موضوعية عندئذ يتعين على هذا الشخص أن يعمل بأسرع مما تعود عليه في السابق مع المحافظة على نوعية الإنتاج نفسها، فإذا كانت السرعة المطلوبة معتدلة يمكن أن يكتفي العامل بإطلاق تنهيدة ويوطد نفسه على أن يكون أكثر إنتباهاً وحرصاً ، أما إذا زادت السرعة أكثر فأكثر إلى درجة تجعل العامل يشعر بعدم القدرة على مجاراة هذه السرعة حينئذ يبدأ الخوف والقلق ، يقلق حول إرتكاب الأخطاء أو حول الإصابة بمكروه ، ولكن بإمكانه أن يضبط عليه القلق ويضعه جانباً أو يتجاهله وينتبه للعمل ، أما إذا سيطر الخوف والقلق فترتكب بعض الأخطاء وقد يؤدي نفسه أو يفقد وظيفته ) ، وقد كشفت دراسة قدمها ( لوتش وسربكنسي ) إلى أن للذكاء الانفعالي المرتفع تأثيراً على التعامل بنجاح مع ضغوط العمل . ولكون الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس والانفعالات ، فان سماع خبر مزعج أو مشاجرة بسيطة في العمل أو البيت تجعله غير قادر على التركيز في أداء عمله وحتى ان استمر به فسيكون بالمستوى غير المطلوب لذا يعد العامل المتمتع بذكاء وجداني قادراً على أن يبذل ويبتكر ويطلق كل طاقاته الخلاقة في أي مجال يوجد فيه .

(Lush&Serpkeni ,١٩٩٧)

فقد أشارت دراسة (ياغي ١٩٩٨) ان تعامل الفرد وتفاعله مع الآخرين هو الذي يصنع الفرق بين النجاح والفشل، والمهارة الاجتماعية تعتمد على القدرة على التعامل

مع المشاعر والعواطف والأحاسيس بفاعلية، كما أشارت الدراسة إلى أن الناس الأذكى عاطفياً يتحكمون بتعبيرهم العاطفي مهما اختلفت المواقف والأشخاص، لذا نجد أنهم يمتازون بقدرتهم على أن يختاروا أفضل الاستجابات وردود الأفعال، وأن يكونوا أكثر هدوءاً واطمئناناً عند وجود قلق عصبي، وأن يساعدوا الآخرين للتعامل بهدوء مع المشاعر السلبية أن يتجنبوا العنف اللفظي والبدني. (ياغي ١٩٩٨، ص ٣١). كما توصلت الدراسة إلى أن التحديات التي تجعل الإنسان غير مرن هي (تضييع الطاقة والنشاط فيما لا ينفع، مقاومة التغيير، الجمود والتبلد). وأشارت دراسة (رزاق ٢٠٠٣) أن المؤسسات الذكية تعد مجتمعاً حياً ومرناً للتكيف مع المتغيرات والمواقف، ولديها القدرة التنافسية في الحاضر والمستقبل ومن مميزات أفراد المؤسسات الذكية أنهم متحمسون وفرحون بعملهم و يشغلون أنفسهم دائماً بالعمل ومستعدون لقبول التحديات مهما كانت و يتصرفون بإيجابية وتفاؤل، ويهتمون بالعملاء الذين يلاقونهم.

(رزاق ٢٠٠٣، ص ٢٤). وترتبط استراتيجيات العمل الإداري الذكي بمهارات متعددة ففي ذلك أشارت دراسة (سعد، ٢٠٠٥) إلى أن مهارات الإدراك من استراتيجيات العمل الذكي إذ تقوم المؤسسات الذكية بشكل مستمر بتقييم الأعمال التي يعملونها، وذلك لغرس الحب والحماس والالتزام بواسطة تمارين الإدراك الذاتي. (سعد، ٢٠٠٥، ص ٤٤)، كما أشارت دراسة (بارون ٢٠٠٢) إلى أن المهارات الاجتماعية تعد من أهم المهارات الفنية المتعلقة بطبيعة العمل، وذلك لأن المهارات الفنية مبنية بشكل مباشر على الاتصال والتخاطب والإنصات للآخرين التي هي جزء من المهارات الاجتماعية. كما اقترحت الدراسة عدة طرق لبناء المهارات الاجتماعية منها، (لتكن علاقتك بالمتعلم إيجابية، وذلك بتشجيع المتعلم على التعبير عن مشاعره وردود أفعاله، استعمل تدريب العاطفة العاملة بإشراك حواس ومشاعر المتعلم، اربط بين التعليم والعمل، وذلك بتفعيل المهارات التي اكتسبها المتعلم، وإنزالها على بيئة العمل، وتطبيق ما تعلمه المتعلم على واقع العمل. Baron, ٢٠٠٢, p. ٣٢)



كما أشارت دراسة ( كاريسو ٢٠٠٤ ) إلى ان سمة التشاؤم والتفاؤل لها علاقة بالذكاء العاطفي فالمتفائل ثابت نحو تحقيق أهدافه بخلاف المتشائم الذي يتصرف بشكل سلبي) Caruso, ٢٠٠٤, p.٣١

وأثبتت دراسة ( جيفورد ١٩٨٥ ) أن لطبيعة التفكير علاقة كبيرة بالذكاء العاطفي فالقائد الذي يشجع المرونة في حل المشاكل التي تحتاج لنوع من المرونة في حلها ويبحث عن الخيارات المتنوعة لحلها باستعمال الغريزة والمنطق والعاطفة ووضع خطة مبدئية لتجريب الحل ثم يخطط للتغيير تكون لديه القدرة على قيادة مجموعته بنجاح ( Guiford, ١٩٨٥, p.٢٤ )

كما يرتبط متغير التحكم العاطفي بالقيادة الذكية فالقيادة الأذكىء هم نموذج يحتذى به في التحكم العاطفي بل ويشجعون من حولهم على ذلك. من خلال تربية السلوك الحضاري وتشجيع التعامل باحترام مع الآخرين، ووضع إرشادات حضارية، وذلك بإشراك زملاء العمل في وضع قواعد وضوابط عامة لاحترام الآخرين، لكي تضمن التزام الجميع بمعايير الاحترام ودعم ومساندة عمل الفريق ومساندته إذ تساعد المؤسسات الذكية على العمل بروح الفريق الواحد الذي يسعى للتفوق والنجاح، لأن الفريق يفكر بعدة عقول، بينما العمل الفردي يفكر بعقل واحد. وعليه وبناء على ما تقدم تتجلى أهمية البحث الحالي من:-

١- من أهمية الذكاء الانفعالي والتفكير الوجداني في كونه يساعد على الجمع بين المنطق والعواطف في حل المشاكل وزيادة المرونة والتأقلم مع المتغيرات و مد يد المساعدة للآخرين والتجاوب بلطف مع الأشخاص الذين يصعب التعامل معهم.

٢- أهمية القيادات التربوية في الجامعة وأهمية الدور القيادي الذي يطلع به رئيس القسم في الارتقاء بالجامعة وأهمية اتخاذ القرار في هذه العملية.

٣- أهمية التعرف على الاستعمال الأمثل للمهارات الاجتماعية التي يمتلكها رئيس القسم في تحقيق رسالة الجامعة من اتخاذهم للقرارات المناسبة للعملية الإدارية.

٤- أهمية ما ستسفر عنه نتائج الدراسة الحالية من الكشف عن مستوى الذكاء العاطفي الذي يمتلكه رئيس القسم وأثره على قدرته على اتخاذ القرارات المبرمجة وغير المبرمجة ليتسنى للجهات المسؤولة تصميم برامج تدريبية حول مهارات إدارة الذات والآخرين.

أهداف الدراسة تهدف الدراسة الحالية إلى:-

- التعرف على مستوى الذكاء الانفعالي لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة البصرة.

- التعرف على الفروق في الذكاء الانفعالي لدى رؤساء الأقسام متغير التخصص واللقب العلمي وسنوات الخدمة.

- التعرف على القدرة على اتخاذ القرار ونوع اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة البصرة

- التعرف على الفروق في القدرة على اتخاذ القرار ونوع اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة البصرة حسب متغير التخصص واللقب العلمي وسنوات الخدمة.

- التعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار.

حدود الدراسة: تتحدد الدراسة الحالية برؤساء الأقسام في الكليات التابعة لجامعة

البصرة للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩

تحديد المصطلحات:

الذكاء الانفعالي: يعرف (كولدمن) الذكاء الانفعالي بأنه القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، ولإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين. (

وعرفه رزاق : ١٣٠، ١٩٩٥، Goldman)

" بأنه القدرة على الإدراك والفهم الدقيق والتقييم والتعبير عن الانفعالات الذاتية وتنظيمها والرغبة في إثرائها ، والتحكم فيها وضبطها ، واستثارتها عندما تعمل على تسهيل التفكير وفهم انفعالات الآخرين والوعي بها " . (رزاق ، ٢٠٠٣ ، ص ٦٨ - ٧٠)

### اتخاذ القرار:-

harrison ١٩٨٠

#### ١-تعريف

-- هو إصدار حكم معين ينبغي للفرد ان يتخذه في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق.

للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها . (Harrison, ١٩٨٠, p.٩٧)

عملية مدروسة تنتهي باختيار واحد من مجموعة بدائل. Brown. ١٩٨٥ - تعريف

(Brown, ١٩٨٥, p٥٧٢)

الإطار النظري ودراسات سابقة

أولا :- اتخاذ القرار :- اهتم البحث الإداري منذ البدايات ببلورة المفاهيم وتطويرها والطروحات المتعلقة باتخاذ القرارات ، وتم بناء نظريات ونماذج متنوعة ومبنية على تصورات مفهومية متعددة .

ويعد موضوع اتخاذ القرار من المواضيع الأكثر أهمية والأكثر تعقيدا في حقل الإدارة ويعود ذلك الى ان معظم العلوم الاجتماعية وعدد من العلوم الإنسانية تشترك في المشاركة النظرية في موضوع اتخاذ القرار خاصة علم النفس ، وعلم الاقتصاد وعلم السياسة فعلى سبيل المثال تختلف دلالة مفهوم العقلانية المحوري في اتخاذ القرار بين الحقلين الرئيسيين الساهمين في تطوير نظريات اتخاذ القرار : علم النفس

وعلم الاقتصاد ، فالإقتصاد يركز على الوصول الى افضل الخيارات بغض النظر عن الوسائل التي قد توصل الى ذلك ، بينما يركز علم النفس على الوسائل والصيورة (أي مسارات السلوك) التي توصل الى الهدف ، ويتطلب هذا ضرورة عدم قصر معالجة اتخاذ القرار على مدخل واحد او نظرية واحدة مستمدة من حقل معين دون غيره ، و لقد اكتنف موضوع اتخاذ القرار تطورات عديدة وتعددت المنطلقات والاهتمامات ذات العلاقة وتغيرت وفقا لتطور النظرية الإدارية المتعددة الأوجه، فبعد أن كانت افتراضات النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرار تتركز حول البعد العقلاني المطلق وتحصر دراسة اتخاذ القرار بمتخذه فقط اتجهت النظريات الحديثة إلى التركيز على الكيفية التي ينفذ بها القرار ، وعلى تشابك العوامل المتعددة المرتبطة بذلك بناء على افتراضات العقلانية المقيدة وبناء على ارتباط اتخاذ القرار بالنفوذ وملايساته التي قد لا تتوافق مع افتراضات الرشد الاقتصادي. (simon

H, ١٩٩٣, p٣٢)

ومن اجل تهيئة مراجعة نظرية تعكس التطورات الحديثة في نظريات اتخاذ القرار تخدم اغراض هذه الدراسة سيتم عرض المداخل النظرية الرئيسية في معالجة اتخاذ القرار ومستويات اتخاذ القرار وانواعه.

المداخل النظرية الرئيسية في معالجة اتخاذ القرار يمكن حصر أهم النظريات والطروحات التي عالجت القرار ضمن مدخلين رئيسيين هما :-

أ-مدخل الاختيار العقلاني:- تتركز هذا المدخل حول النظر الى موضوع اتخاذ القرار من منظور متخذ القرار ، ويبنى هذا المدخل بشكل رئيسي على نظريات الرشد الاقتصادي التي عالجت الموضوع منذ البدء على أساس منطقي ومطلق على مستوى الفرد وتطورات المعالجة لاحقا لتشمل الجماعة ولتبني على أساس العقلانية المقيدة التي عكست التطور المعرفي للمحددات الإدراكية المتعددة للفرد . ولكن بقي تركيز هذا المدخل على معالجة اتخاذ القرار من منظور متخذ القرار دون ان يشمل اهتمامه بالجوانب المرتبطة بتنفيذ اتخاذ القرار والممارسات الإدارية ذات العلاقة التي اهتم بها

المدخل السلوكي النفوذ كما سيتم توضيحه لاحقاً. وبناء على هذا المدخل يسعى متخذ القرار الى النظر إلى المشكلة والمسألة المعنية عن طريق اختيار البدائل المتاحة له والتي يعتقد بانها ستوصله الى تحقيق هدفه باقل التكاليف وبأعلى النتائج إذ يعتني هذا المدخل بتطوير الخطوات لدى متخذ القرار قبل اتخاذ القرار بما فيها تقويم البدائل وتحليلها وتصحيح المعلومات .

تصنيفات القرار في مدخل الاختيار العقلاني يمكن تصنيف القرار بناء على هذا المدخل إلى أربعة مستويات هي الفرد والجماعة ويرتبط اتخاذ القرار الفردي بالاستراتيجيات والمنظمة البسيطة للتوصل الى حلول مرغوبة ، ويكون مقيدا بالمعلومة غير الكاملة والوقت والتكلفة غير الكافيين ، وبالمحددات الإدراكية العسيرة، وبالقوى النفسية المتغيرة . أما اتخاذ القرار على مستوى المجموعة فهو اكثر تعقيدا من القرار الفردي ، كما انه يتطلب الفهم والتحليل ، وإجماع المجموعة ، ويتسم بنقص المبادرة ، وبأنه بطيء ، أما القرار على مستوى المنظمة فهو مشابه للقرار الفردي الا انه يتطلب بحثا مكثفا للتوصل إلى أفضل البدائل والحلول ، وغالبا ما يبنى على قاعدة الحدس ، ويميل القرار على مستوى المنظمة الى قبول النتيجة الأقل من المثلى ، وأخيرا يتعلق القرار على مستوى المجتمع بنوع النظام الاقتصادي الاجتماعي الذي يتوجه إليه أفراد المجتمع ، والذي يتوقف عليه رفاههم ، وكذلك على كيفية تخصيص الموارد ، وكيفية إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها.

(Harrison, ١٩٨٩).

ومن المنظور نفسه وبناء على تصنيف هربت سايمون للقرار على أساس مبرمج وغير مبرمج ، فقد تم توضيح السمات الرئيسية لكلا النوعين من القرارات على النحو الآتي :-

- **القرار المبرمج**:- يتسم بأنه روتيني وعام ويمكن احتسابه ويتم التفاوض والمساومة عليه وتكون بنية القرار إجرائية ومنتبأ بها وتقوم على التأكيد من ربط السبب بالنتيجة ويحدث هذا القرار ضمن قنوات معلومات واضحة وغالبا ما يرتبط بالمستويات

الإدارية الأدنى ويتناول مسائل فرعية ويكون قصير المدة كما يكون احتمال حدوث التفضيلات المرغوب التوصل إليها اما مؤكدا او غير مؤكد وتقوم إستراتيجية هذا القرار على الاعتماد على القواعد والمبادئ التي تحكم العمل وعلى الاستجابة التي تحكمها وعلى أساس صيرورته ذات النسق الواحد وان تقنياته محسوبة. (Simon, H, 1993, P.37)

كما تعني كلمة برمجة القرارات ببساطة ان هذه القرارات تتضمن مجموعة من الإجراءات التي يمكن تنفيذها بصورة متكررة بحيث لايمكن عدها قرارات جديدة في كل مرة يتم اتخاذها ويمكن البت في هذا النوع من القرارات على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها الاداري والمعلومات المتاحة وهي عادة لاتحتاج عند اتخاذها الى جهد ذهني او ابداع وانما يتم اتخاذها بطريقة فورية وتلقائية مثل طلب الإجازات وتقسيم العمل وتوزيع المهارات أو إصدار أمر شراء (Vroom, 1972, P138)

اما القرار غير المبرمج :- ويتم بالتفرد وبأنه يبني على الاجتهاد ويكون إبداعيا وخلاقا وإيحائيا وتتصف بنية هذا القرار بأنها غير منظمة وتتابعيه ومعقدة ويصعب إدراك جوانبها المتعددة كما تكون إمكانية ربط السبب بالنتيجة في هذا القرار غير مؤكدة وقنوات المعلومات غير واضحة والمعلومات التي يبني عليها القرار غير واقعية وغالبا مايرتبط هذا القرار بالمستويات الإدارية الأعلى ويتناول جوانب رئيسية وتكون مدته طويلة نسبيا كما يكون احتمال حدوث التفضيلات غير المرغوب التوصل إليها أما مؤكدا أو غير مؤكد وتبنى إستراتيجية هذا القرار على الاجتهاد وتكون بديهية وخلاقة وذات صيرورة فردية تختلف من شخص إلى آخر ومن موقف إلى اخر وتبنى الإستراتيجية كذلك على تقنيات حل المشكلات القائمة على التعلم الذاتي وعلى قاعدة الحدس وصيرورات حل المشاكل العامة.

(Moorhead &griffin, 1989)

ويرى (الكلوب ١٩٩٣) أن القرارات غير المبرمجة هي التي لا يمكن جدولتها على وفق اسلوب معين نظرا لكون موضوعاتها جديدة وغير متشابهة ، فهي ترتبط بمشكلة جديدة ، أي لا توجد طريقة جاهزة عند متخذها ، وانها تتسم بالتعقيد او تتطلب معالجة خاصة بسبب عم تكرار المواقف الخاصة (الكلوب ، ١٩٩٣، ص١٥) كما يشير الكلوب أن القرارات غير المبرمجة تتعلق بالمشكلات ذات الابعاد المتعددة فضلا عن انها تتصف بجانب كبير من العمق والتعقيد ولذلك لا يمكن مواجهتها بقرارات فورية مثل القرارات المبرمجة فهي تحتاج الى جهد كبير لمعالجة المعلومات والأخذ بالآراء والاستشارات بسبب تنوع موضوعاتها وتباين أبعادها. (الكلوب، ١٩٩٣، ص١٣٨).

ب- مدخل السلوك النفوذى:- يعتمد هذا المدخل في دراسة اتخاذ القرار على لعبة النفوذ التي يشترك فيها أفراد التنظيم على اختلاف مراكزهم ومستوياتهم الادارية وعلى النزاع (فيما يتعلق بالموارد المحدودة والتخصص الوظيفي) المصاحب للسلوك في المنظمات اللذين يشكلان عاملين حاسمين في تقرير اتخاذ القرار ، وكيفية تنفيذه . ومع الاخذ بعين الاعتبار الصعوبات المنهجية بدراسات هذا المدخل الناجمة عن صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في لعبة النفوذ بوصفها كامنة في الغالب وغير ظاهرة . كما اشارت اليه دراسة ميلر وزملائها . (Miller, s et al, ١٩٩٦) .

ثانيا- الذكاء الوجداني : وهو مفهوم جديد للذكاء وصفه دانيال جولمان واصحاب صيحة جديدة حيث اتضح انه يكمن وراء نجاح كثير من المشاهير والعظماء في التاريخ ويتمتع صاحب هذا الذكاء بالقدرة على قراءة المشاعر والتعبير عنها ودفاعه عاليه للنفوق والقدرة على تفهم مشاعر الآخرين والتعاطف معهم , ونجده يتمتع بقدر عال من المهارات الاجتماعية تتيح له فرصه مميزة من التوافق مع الناس , والقدرة على مواجهة الاحباطات والصعاب والتقاؤل الواضح والمميز حتى في أصعب الظروف , وهو يجعلهم يتبوؤون مكان الزعماء والنجوم والمشاهير .

( السليتي ٢٠٠٨ ص ٣٣ - ٣٥ )

بدايات الذكاء الوجداني :

إذا كان هناك من يرى محدودية أساليب التفكير القديمة فيما يخص الذكاء فان جاردنر هو ذلك السيكولوجي الذي بين أن أيام ازدهار اختبارات معامل الذكاء كانت خلال الحرب العالمية الأولى , كان ذلك عندما صنف مليونان من الامريكيين باستعمال القلم والورقة والأرقام لاختبار معامل الذكاء ظل هذا الاتجاه على مدى عقود وقد سماه جاردنر طريقة معامل الذكاء في التفكير , و تتمثل هذه الاختبارات في اختبارات الالتحاق بالكلية أو المعهد وظل هذا الأسلوب في التفكير هو الأسلوب الذي شاع و تغلغل في المجتمع ولقد كان لكتاب جاردنر المؤثر ( أطر العقل ) الذي صدر عام ١٩٨٣ م بمنزلة بيان رسمي يدحض فيه فكرة معامل الذكاء إذ أشار هذا البيان انه ليس هناك وحدة كلية من نوع واحد من الذكاء تعد عامل النجاح الحاسم في الحياة ولكن توجد درجات عريضة تشمل أنواع من الذكاء تضم سبعة مداخل متنوعة تشمل البراعة اللغوية والرياضية المنطقية وهناك وجهان آخران للذكاء يطلق عليهما جاردنر اسم ( أنواع الذكاء الشخصي ) وهو ذكاء العلاقات المتداخلة المتبادلة بين الناس ولعل أكثر الكلمات فعالية في هذا الرأي الخاص بأنواع الذكاء هي كلمة التعدد لكون الاختبارات القديمة كانت تبنى على أساس فكرة محدودة عن الذكاء لا تتصل بمجموعة المهارات و القدرات التي تتعلق بالحياة حيث قسم جاردنر الذكاء في العلاقات الشخصية إلى أربعة قدرات مميزة ( القيادة , القدرة على تنمية هذه العلاقات , المحافظة على الأصدقاء , حل الصراعات والمهارة في التحليل الاجتماعي ).

وبهذا إشارت اجتهادات جاردنر المتوسعة إلى أن هناك بعدا للذكاء الشخصي وان لم يكشف منه إلى القليل فقط وهذا البعد هو الدور الذي تلعبه العواطف الإنسانية , ومن أهم أصحاب النظريات الذين يتبعون نهج جاردنر الفكري ( بيتر سالوفي العالم السيكولوجي البارز في جامعة ييل الذي رسم خطة تفصيلية حول كيفية جعل انفعالاتنا أكثر نكاء وان هذا المسعى ليس حديثا فعلى مدى سنوات عدة حاول حتى أكثر أنصار نظرية معامل الذكاء حماسة بين حين واخر أن يدخلوا الانفعالات في



مجال الذكاء من دون أن يلاحظوا التناقض اللفظي في ذلك , اذ اقترح ثورنديك الذي كان له تأثير كبير في نشر فكرة معامل الذكاء في العشرينيات والثلاثينيات في مقال نشره في مجلة هارفر ( أن الذكاء الاجتماعي هو احد أوجه الذكاء العاطفي , القدرة على فهم الآخرين , التصرف الحكيم في العلاقات الإنسانية يعد احد جوانب معامل الذكاء الشخصي ). وفي تلك المدة نفسها ظهرت وجهة نظر أخرى أكثر تشاؤما بالنسبة للذكاء الاجتماعي ترى بأنه القدرة على خداع الآخرين و جعلهم يفعلون ما تريد سواء بإرادتهم أو رغما عنهم.

أما الذكاء الشخصي فلا يمكن تجاهله لأنه ينبع أساسا من الحس و الفطرة السليمة, وحين سأل (روبرت ستيرنبرج ) العالم السيكولوجي في جامعة ييل أيضا الناس في بحث أجراه أن يصفوا الشخص الذكي كانت المهارات العملية من بين أهم الصفات التي ذكروها وبذلك يعود مرة أخرى الى نتائج ثورنديك الذي يقول أن الذكاء الاجتماعي مميز عن القدرات الأكاديمية , كما أن دوره أساسي في أن يجعل الناس يتصرفون تصرفا جيدا في تفاصيل الحياة العملية.

وقد توصل في السنوات الأخيرة مجموعة متزايدة من العلماء السيكولوجيين إلى نتائج مشابهة تقول بان مفاهيم معامل الذكاء القديمة تدور حول مجموعة ضيقة من المهارات اللغوية والرياضية التي جعلها مؤشرا مباشرا للنجاح في الفصول الدراسية لذلك اتضحت هناك رؤية أوسع للذكاء حاولوا بها أن يعيدوا اكتشاف مفهوم الذكاء بحيث يكون متفق مع مقتضيات النجاح في الحياة , أعادت هذه المجموعة من التساؤلات الاستفسارية لتقدير الأهمية الحاسمة للذكاء الشخصي أو العاطفي فقد صنف سالوفي أنواع الذكاء الشخصي التي قدمها جاردنر في تحديده الأساسي للذكاء العاطفي الذي اتسع ليشمل خمسة مجالات أساسية هي ( أن يعرف كل إنسان عواطفه , إدارة العواطف , تحفيز النفس وانتباهها , التعرف على عواطف الآخرين , توجيه العلاقات الإنسانية ).

أما جون ماير العالم السيكولوجي بجامعة هامبشير الذي وضع نظرية الذكاء العاطفي مع بيترسالوفي الذي اكتشف الوعي بالمشاعر أي الوعي بالانفعال وهي قدرة انفعالية مهمة تبنى على أساسها السيطرة الذاتية على الانفعال وهذا يعني الوعي الذاتي , إذ قال ماير ( أن نكون مدركين لحالتنا النفسية وتفكيرنا بالنسبة لهذه الحالة المزاجية ذاتها ) ولقد اكتشف ماير أن الناس يميلون إلى أتباع أساليب مميزة للعناية بعواطفهم و التعامل معها وهي :

١- الوعي بالنفس أي أولئك البشر الذين يدركون حالتهم النفسية في معاشتها وهم قادرون على الخروج من مزاجهم السيئ في أسرع وقت ممكن ( إدارة عواطفهم وانفعالاتهم )

٢- الغارقون في انفعالاتهم هم الأشخاص الذين يشعرون بأنهم غارقون في انفعالاتهم وعاجزون عن الخروج منها ( فاقدو السيطرة على عواطفهم )

٣- المتقبلون لمشاعرهم هؤلاء على الرغم من وضوح رؤيتهم بالنسبة لمشاعرهم فإنهم يميلون ( Colman, ١٩٩٥ , p ٢٧١ - ٢٧٥ ) لتقبل حالاتهم النفسية دون محاولة تغييرها

خصائص مرتفعي الذكاء الانفعاليونمنخفضية :

ان القائمةالاتية المقترحة من ( Hain , ١٩٩٨ ) تلخص الخصائص العامة للأفراد مرتفعي و منخفضي الذكاء الانفعالي , وهذه الخصائص متفقه مع تعريف ماير و سالوفي ( Mayer & Salovey ) للذكاء الانفعالي وفيما ياتي نوجز بعض خصائص مرتفعي الذكاء الانفعالي:-

١- يعبرون عن انفعالاتهم بوضوح و بشكل مباشر بجملة ثلاثية الكلمات مثل ( أنا اشعر ب. ) .

٢- لا يخفون أفكارهم و مشاعرهم و يعبرون عن ذلك بجمل مثل ( اشعر و كأنني ) .

٣- لا يخفون التعبير عن انفعالاتهم و مشاعرهم .

- ٤- لا تسيطر عليهم الانفعالات السالبة مثل : الخوف , و الأسف , و الشعور بالذنب , و الخجل , و انخفاض الجهد و الطاقة , و الاعتمادية , و الحيرة , و الإحراج , و خيبة الأمل , واليأس أو أنه المجني عليه.
- ٥- قادرون على قراءة الاتصالات غير اللفظية مع الآخرين .
- ٦- يسترشدون بانفعالاتهم في تسيير و ادارة غالبية أمور حياتهم وإدارتها.
- ٧- يوازنون بين تأثير قوة المشاعر وقوة المنطق أو الفكر الواقعي في تنفيذ مهام حياتهم .
- ٨- استقلاليون و معتمدون على ذاتهم و لهم أخلاقهم ومبادئهم المحكومة ذاتيا.
- ٩- دافعيتهم لا تحركها قوى خارجية مثل الشهرة والبحث عن الثروة أو ارضاء الآخرين .
- ١٠- لديهم مرونة انفعالية كافية .
- أما خصائص منخضي الذكاء الانفعالي فنوجز منها ما يأتي:**
- ١- لا يتحملون مسؤولية مشاعرهم , و لكنهم يلقون اللوم على الآخرين بشأنها .
- ٢- لا يستطيعون التحدث عن مشاعرهم بالجملة الثلاثية الكلمات ( أنا اشعر ب ) .
- ٣- لا يستطيعون الإخبار لماذا يشعرون بمشاعرهم الحالية .
- ٤- كثيرو الاعتداء والهجوم واللوم والأوامر والنقد والمقاطعة والتعطيل و التجريح و تقديم النصائح و الاقتراحات للآخرين .
- ٥- كثيرو المحاولات لتحليل والتعبير عن انفعالات الآخرين .
- ٦- عادة ما يبدأ حديثهم بعبارات ( أنا اعتقد انك ..... ) .
- ٧- يتضمن حديثهم رسائل بلسان غيره مثل ( أنا اشعر بأن كتاباتك ) .
- ٨- يلقون بتبعات الشعور بالذنب على الآخرين .
- ٩- لديهم عدم أمانة انفعالية, فيخفون مشاعرهم والمعلومات عنها أو يزوروا انفعالاتهم .

يتعمدون المغالاة والمزايدة أو التقليل من انفعالاتهم ومشاعرهم .  
(مجد، ٢٠٠٩، ص ٥٠-٥١)

ومن اهم النماذج التي ستطرحه الباحثة في توضيح مكونات الذكاء الانفعالي

- نموذج جولمان ( Golman , ١٩٩٨ )

و يقوم هذا النموذج على تعريف الذكاء الانفعالي بوصفة : مجموعة من الكفاءات الشخصية ( competencias ) . ويعرفه على انه مجموعة من الكفاءات الانفعالية القابلة للتعلم والقائمة على مجموعه من القدرات الأساسية للذكاء الانفعالي , ويعبر عنها في مجال العمل كمهارات للتعامل مع الآخرين و حل الصراعات و الشكل الاتي يوضح مكونات هذا النموذج

المكونات الأساسية	الكفاءة الشخصية Personal competence	الكفاءة الاجتماعية Social competence
تعرف recognition	الوعي الذاتي self - awareness الدقة في تقييم الذات الثقة بالنفس	الوعي الاجتماعي social - awareness توجيه الخدمة الوعي المؤسسي
التنظيم regulator	أدارة الذات self-management التحكم في الذات الثقة و الجدارة التوافق الانجاز التحديث و الإبداع	أدارة العلاقات relationship-management تطوير الآخرين التأثير في الآخرين الاتصال بالآخرين أدارة الصراع و حل النزاعات القيادة و العمل في الفريق

شكل (٤)

نموذج جولمان ( Goldman , ١٩٩٨ , p. ٤٧ ) يوضح كفاءات و مهارات الذكاء الانفعالي

فيما يلي توضيح مكونات هذا النموذج:-

— الوعي الذاتي ( self awareness )

و يشير إلى فهم المشاعر الذاتية و معرفة كيف تؤثر على أدائه مما يساعد على معالجة ردود الأفعال الانفعالية و جعلها أكثر مناسبة للموقف , و كيف تؤثر في دقة تقييم الذات و معرفة جوانب القوة و الضعف فيها , و ادراك حدودها , و معرفة متى وأين يحتاج إلى تحسين عمله مع الآخرين الذين لديهم القوى المكملة لأوجه القصور لديه.

— ادارة الذات ( self management )

يظهر في قمته التحكم الانفعالي في المواقف الانفعالية المؤلمة للأفراد أو مواقف التعامل العدائي مع شخص آخر ويتطلب التعامل بهدوء مع الدفاعات الغاضبة و العنيفة ممن يتعاملون معهم, كالمرشدين والمعلمين , كما يشمل الثقة بالذات في الاستماع والمعرفة بقيم الآخرين ومبادئهم ومشاعرهم , والقدرة على الانفتاح و التوافق على المعلومات الجديدة و ترك الادعاءات القديمة , والمرونة الانفعالية مع مواقف القلق و تطبيق الأفكار الجديدة للوصول الى أفضل الحلول.

— الوعي و الإدراك الاجتماعي ( social awareness )

ويشير الى القراءة الدقيقة لمشاعر و انفعالات الأفراد و يتمثل في:

كفاءة التعاطف : وهي الوعي بانفعالات الآخرين و حاجاتهم و مخاوفهم ,

والشخص المتعاطف يستطيع أن يقرأ الانفعالات ويلتقطها من خلال الملامح و الاتصالات غير اللفظية كمنغمة الصوت و تعابير الوجه , كما يتطلب التعاطف فهم الذات والتعرف على مشاعر الآخرين وفهمها, والوعي الذاتي , الإحساس بالآخرين هي دليل التفوق في الأداء والعمل الذي يتطلب التفاعل مع الآخرين بالمهنة الإنسانية كالأطباء و مديري المدارس و رجال الأعمال.

الوعي الاجتماعي: ويشير إلى القدرة على التعرف و تحديد و تمييز الحاجات والمخاوف لدى الآخرين من خلال التفاعل طويل الأمد مع الآخرين

الوعي التنظيمي: أي القدرة على فهم العلاقات السياسية داخل المجموعات , و أدراك ما وراء الكواليس , مما يسمح للفرد أن يكون له دور مؤثر , والاستبصار بما هو داخل الجماعة و البنيان الهرمي لها.

— ادارة العلاقات ( Relationship management )

وتشتمل كفاءة ادارة العلاقات على عدد من المهارات الاجتماعيه التي تتوافر لدى القادة والمديرين والمعلمين وكل من يتقلد مسؤولية ما من خلال التفاعل مع الآخرين و انفعالاتهم و ادارتها, كإدارة الصراع والحوار والتفاعلات الاجتماعية عن طريق وضع خطة عمل و تحديد الأهداف و خلق جو اجتماعي مفتوح و بخطوط واضحة للاتصال مع الآخرين قبل الاهتمام بالذات و المصلحة الشخصية و مواجهة المشاكل الصعبة و حسن الاستماع إلى آراء الآخرين و الترحيب بالمشاركة و تقبل أفكار الآخرين , كتلك المهارات التي تعمل على بناء كل من الإدارة الفردية للانفعالات و التعاطف مع الآخرين والتحكم في الاستجابة الاندفاعية التي تعكر صفو المناخ الوجداني للفرد, واهم ما يميز هذه المهارة ادارة الصراع ( conflict management ) اتخاذ خطوات لتهدئة المشاكل عن طريق مهارة فن الاستماع و التعاطف و التعامل بدبلوماسية والإدارة الفعالة خصوصا في العلاقات طويلة الأمد , و القدرة على القيادة ( leadership competence ) التي تتمثل في مهارة الشخص في تجميع الحماس ومهارة الاهتمامات المشتركة واندماج الكل في ملحمة واحدة مع تقديم نموذج القائد الفعال و الايجابي و ميل الآخرين للمشاركة مع هكذا قائد فعال بالإضافة إلى كفاءة الإسراع بالتغيير ( change catalyst ) كفاءة مطلوبة للقائد الذي يدرك الحاجة إلى التغيير لإزالة المعوقات أمام التغيير المناسب , ووضع رؤية جديدة للأهداف العامة مما يحفز المرؤوسين إلى التغيير , و كفاءة بناء الجسور building bounds للثقة و جمع الشتات بين العاملين في الشبكة الواحدة , والموازنة بين المحاسن والمساوئ والعمل على بناء جسور من الألفة والنيات الحسنة بين الآخرين , وكفاءة التجمع

والعمل في فريق collaboration team work والتي تعتمد أساسا على الذكاء الانفعالي والانسجام بين أعضاء الفريق الواحد.

ويشير جولمان ( ١٩٩٨ , Golman ) إلى وجود تفاعل وتداخل واضح بين هذه الكفاءات على الرغم من استقلال احدهم عن بعض إلا ان هذا التداخل بشكل عام هو الذكاء الانفعالي وكل كفاءة ستشارك بنسبة ما في تطوير هذا المفهوم دراسات سابقة

#### - دراسات تتعلق بمتغير اتخاذ القرار

تناولت دراسة (الفرحان ١٩٩٤) تحليل عملية اتخاذ القرار بين أعضاء الهيئات الإدارية في الجمعيات التطوعية الأردنية وشملت ١٥٦ عضوا وبينت الدراسة ان اتخاذ القرار يقوم على اسلوب المشاركة وانه محكوم بالنصوص القانونية في هذه الجمعيات كما بينت الدراسة ان اتخاذ القرار يعاني من عدم توافر النوعية المطلوبة من المعلومات والبيانات كما يعاني من البطء في تنفيذ القرارات.

وبحثت (العقدة ١٩٩١) حول العوامل المؤثرة على متخذ القرار في مؤسسات التعليم العالي وتوصلت الى ان ابرز العوامل الظروف البيئية وطبيعة المشكلة والضغط التنظيمية غير الرسمية والقوانين والانظمة المعمول بها وبينت الدراسة ان أكثر الأساليب استعمالا لدى المبحوثين هو اسلوب البديهية والحكم الشخصي يليه الاسلوب العلمي ثم اسلوب اللجان.

واوضحت دراسة (الدهان ١٩٨٨) التي تناولت اتخاذ القرار لدى العاملين في منظمات الأعمال الأردنية المساهمة العامة وشملت الدراسة (٦٥) مديرا، وبينت الدراسة ان اسلوب اتخاذ القرار الذي ينفذه المديرون مع رؤسيتهم هو اسلوب سلطوي.

كما بينت دراسة (الطراونة ١٩٨٨) التي بحثت الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها الاداري في الاردن واثرها على القرارات التي يتخذها حيث اشارت النتائج الى ان مصدر الضغوط هو الزملاء والمعارف والاقارب والعشائرية

دراسات تتعلق بمتغير الذكاء الانفعالي-

هدفت دراسة جبري ١٩٩٧ إلى الكشف عن الذكاء الانفعالي على عينة من مدرء المدارس وكشفت الدراسة بعد إخضاع استجابات المدرء للتحليل الإحصائي باستعمال تحليل التباين ان الخصائص السلوكية للمدرء من ذوي الذكاء الانفعالي المرتفع تتمثل في استعمال الانفعالات في حث واستثارة الآخرين للعمل الايجابي وتوقع الصراعات وإدارتها بحكمة وفاعلية، وتطوير وبناء جسور من الثقة مع الآخرين، وحل الصراعات بهدوء وتروي وفهم انفعالات الآخرين لمنع تصعيد الصراعات ، واستعمال المعرفة للحفاظ على الهدوء والتحكم في الانفعالات.

اما دراسة (لوتش وسربنكي ١٩٩٨) فقد هدفت إلى الكشف عن كفاءة مديري بعض الدوائر الرسمية والخاصة في إدارتهم للإجهاد وضغوط العمل وذكائهم الانفعالي والتعرف على دلالة الفروق بينهم في مدى الانجاز الذي يحققونه .

ولتحقيق الهدف تم تطبيق مقياسي ضغوط العمل والذكاء الانفعالي على ٣٧ مديرا شركة وأعمال خاصة وبعد تحليل استجابة أفراد العينة باستعمال تحليل التباين توصلت الدراسة إلى أن المدرء من ذوي الذكاء الانفعالي المرتفع يتعاملون بفاعلية مع ضغوط العمل ويديرون هذه الضغوط بفاعلية مقارنة بأقرانهم منخفضي الذكاء الانفعالي الذين فشلوا في التعامل مع ضغوط العمل .

كما هدفت دراسة (مكدويل وبيل ١٩٩٨) إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي وممارسة أساليب القيادة التربوية لدى عينة بلغت (٢٢٧) مدير ممن يعملون في جامعة كاليفورنيا وتطبيق مقياس الذكاء الانفعالي وأساليب القيادة التربوية ، أظهرت نتائج الدراسة في أن مكونات الذكاء الانفعالي (الوعي بالذات ، وإدارة الانفعالات ، والدافعية ، والتعاطف، وإدارة العلاقات الاجتماعية) تميز بها المدرء الذين يستخدمون أنماط القيادة الديمقراطية أما الذين أظهرت نتائج الدراسة لديهم



ضعفا في مكونات الذكاء الانفعالي اظهروا تدهورا في الجوانب الوظيفية في أسلوب إدارتهم.

في حين هدفت دراسة شيرنيز ١٩٩٨ إلى قياس الذكاء الاجتماعي والانفعالي لدى القادة التربويين ومدى نجاحهم في أداء المهام الموكولة إليهم وذلك على عينة من المدراء بلغ عددها (٦٠) مديرا ومن ان ابرز ماتوصلت اليه الدراسة الحالية من نتائج (( إن القائد التربوي الفعال والناجح هو الذي يكون قادرا على إدارة وتكوين علاقات اجتماعية ناجحة في مجال العمل ويتصف بالثقة بالنفس والقدرة على الإقناع ومختلف جوانب الذكاء الانفعالي)).

وهدف دراسة لوتش و سربكنسي ( ١٩٩٤ , Lusch & Serpkenci ) إلى الكشف عن كفاءة مديري بعض المحال التجارية في أدارتهم لضغوط العمل و ذكائهم الانفعالي والفرق بينهم في مدى الانجاز الذي يحققونه واشتملت عينة الدراسة على ( ٣٧ ) مديرا لشركات و أعمال خاصة ولتحقيق الهدف طبق الباحثان مقياس ضغوط العمل , مقياس الذكاء الانفعالي و استخدم الباحثان معاملات الارتباط , الأوساط الحسابية , الانحرافات , الاختبار التائي كوسائل إحصائية لتفسير النتائج توصلت الدراسة إلى أن المديرين مرتفعي الذكاء الانفعالي يتعاملون بفعالية مع ضغوط العمل ويديرونها بنجاح , وقد حققوا نسبة عالية من المبيعات مقارنة بأقرانهم منخفضي الذكاء الانفعالي الذين يفشلون في التعامل مع ضغوط العمل. ( Lusch & Serpkenci , ١٩٩٤, p. ٣٣٣ )

كما اجرى كل من مكدوويل وبيل دراسة في جامعة كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية وتهدف الى التعرف على علاقة الذكاء الانفعالي بممارسة أساليب القيادة التربوية وقد اشتملت عينة الدراسة على ( ٧٢٢ ) مديرا ممن يعملون في جامعة كارولينا واستعمل الباحثان مقياس الذكاء الانفعالي ومقياس أنماط القيادة التربوية لتحقيق اهداف البحث وتحليل استجابة افراد العينة استعمل الباحثان معاملات الارتباط , الأوساط الحسابية , الانحرافات , الاختبار التائي واسفرت النتائج في أن

مكونات الذكاء الانفعالي ( الوعي الذاتي , إدارة الانفعالات , الدافعية ( الحفز ) الذاتية , التعاطف , إدارة و تناول العلاقات الاجتماعية ) تميز المديرين الذين يستعملون أنماط القيادة الديمقراطية , و الخلل في تلك المكونات يؤدي إلى تدهور في الجوانب الوظيفية المديرين ( Mcdowelle & bell , ١٩٩٨ , p. ٤١٤ )

كما قام شيرنيز ( Cherniss , ١٩٩٨ ) بدراسة هدفت إلى التعرف على التعلم الاجتماعي و الانفعالي لدى القادة التربويين ومدى نجاحهم في أداء المهام الموكلة إليهم ولتحقيق أهداف الدراسة طبق الباحث مقياس الذكاء الانفعالي على عينة من المعلمين قوامها ( ٤٦ ) معلما من المنتظر تأهيلهم لأعمال قيادية و إدارية واستخدم الباحث معاملات الارتباط , الأوساط الحسابية , الانحرافات , الاختبار التائي كوسائل إحصائية لتفسير النتائج وتوصلت الدراسة إلى أن القائد التربوي الفعال و الناجح هو الذي يكون قادرا على إدارة و تكوين علاقات اجتماعية ناجحة في مجال العمل كما انه يتصف بالثقة بالنفس و القدرة على الإقناع و مختلف جوانب الذكاء الانفعالي .

Cherniss , ١٩٩٨ , p. ٢٦ - ٢٧

## إجراءات الدراسة

### مجتمع الدراسة وعينتها

- تكون مجتمع الدراسة الحالية من رؤساء الأقسام في الكليات التابعة لجامعة البصرة البالغ عددهم ( ٨٩ ) وقد توزعوا على أقسام علمية وإنسانية

### والجدول ( ١ ) يوضح ذلك

#### الجدول ( ١ )

مجتمع رؤساء الأقسام موزعين على كليات جامعة البصرة

ت	اسم الكلية	العدد
١	الإدارة والاقتصاد	٥

٢	الدراسات التاريخية	٢
٥	الطب البيطري	٣
٣	الفنون الجميلة	٤
٢	القانون	٥
٧	الهندسة	٦
٢	الصيدلة	٧
١	طب الاسنان	٨
٧	الاداب	٩
١١	التربية	١٠
٨	الزراعة	١١
١١	الطب	١٢
٦	العلوم	١٣
٢	مركزابحاث النخيل	١٤
٤	مركز الدراسات الايرانية	١٥
٥	مركز دراسات الخليج العربي	١٦
٥	مركز علوم البحار	١٧
١	مركزابحاث البوليمر	١٨
١	مركز الحاسبة الالكترونية	١٩
١	مركز دراسات البصرة	٢٠
المجموع		٨٩

وقد تم اختيار كافة مجتمع البحث كعينة للدراسة الحالية اذ تم توزيع أدواتي البحث على رؤساء الأقسام البالغ عددهم ( ٨٩ ) وكان العائد من الاستثمارات ( ٦٠ ) حيث كانت جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي وبنسبة ( ٦٧,٤١ % ).

أدوات الدراسة:

أولاً: مقياس الذكاء الوجداني

تم استعمال مقياس الذكاء الوجداني ل (mayer ١٩٩٩) الذي عربه للبيئة الكويتية ( ) حيث يتكون المقياس من (٥٢)فقرة موزعة على خمس مقاييس فرعية

ووضع أمام كل فقرة مقياس ثنائي (حقيقي، غير حقيقي) اذ تعطى الدرجات على التوالي (١،٠) والجدول ( ٢ ) يوضح وصفا للمقياس.

الجدول ( ٢ )

مقياس الذكاء الانفعالي ومجالاته الفرعية وعدد الفقرات لكل مجال

ت	المقاييس الفرعية	عدد الفقرات
١	المعرفة الانفعالية	٨
٢	إدارة الانفعالات	١١
٣	الدافع النفسي	١٦
٤	إدراك انفعال الآخرين	٩
٥	إدراك العلاقات الاجتماعية	٨
المجموع		٥٢

- صدق الأداة : بما إن المقياس معرب ومطبق على البيئة الكويتية وبغية جعله ملائماً للتطبيق على بيئة جامعة البصرة (العراقية) فقد تم اعتماد الخطوات التالية للتحقق من الصدق:-

١-الصدق الظاهري: تم عرض المقياس بصيغته الأولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين في التربية وعلم النفس والإرشاد النفسي حيث حازت كافة الفقرات على موافقة المحكمين بنسبة تتراوح من ٨٥%-١٠٠%

٢-الصدق التمييزي: للتأكد من تمييز الفقرات أجريت مقارنة طرفية بين عيني مرتفعي الذكاء الوجداني ومنخفضي الذكاء الوجداني اذ ضمت المجموعة العليا أفضل ٢٧% من درجات رؤساء الأقسام والثانية ٢٧% الأدنى درجة على مقياس الذكاء الوجداني اذ بلغ عدد الأفراد في كل عينة (٥٠) وبعد إجراء التحليل الإحصائي كانت النتائج كما موضحة في الجدول ( ٣ )

٣- الاتساق الداخلي:-تم التحقق من الاتساق الداخلي للمقياس وللمقاييس الفرعية بحساب الارتباطات المتبادلة بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس والجدول ( ٣ ) يوضح ذلك

الجدول ( ٣ )

معاملات التمييز والاتساق الداخلي لمقياس الذكاء الانفعالي

ت	معامل التمييز	معامل الاتساق	ت	معامل التمييز	معامل الاتساق
١	٥,٨٣	٠,٤٨	٢٤	٢,٥٧	٠,٣٠
٢	٧,٢٦	٠,٥٧	٢٥	٥,٧٤	٠,٣٨
٣	٨,٢٠	٠,٥٤	٢٦	٥,١١	٠,٤٩
٤	٦,٦٥	٠,٥١	٢٧	٥,٠٥	٠,٤٦
٥	٧,٣١	٠,٥٢	٢٨	٥,٢٤	٠,٣٥
٦	٤,٤٣	٠,٤١	٢٩	٣,٧٧	٠,٣٦
٧	٧,٧٩	٠,٥٢	٣٠	٤,٥١	٠,٣٤
٨	٤,٤٩	٠,٣٣	٣١	٨,٥٤	٠,٥٧
٩	٦,٣١	٠,٤٩	٣٢	٥,٠٣	٠,٤٠
١٠	٤,٦١	٠,٤٨	٣٣	٨,٦٢	٠,٦٣
١١	٤,١٩	٠,٤٥	٣٤	٦,٥٢	٠,٥٢
١٢	٢,٥٥	٠,٣٠	٣٥	٢,٨٣	٠,٢٨
١٣	٦,٠٦	٠,٤١	٣٦	٤,٤٩	٠,٥٣
١٤	٥,١٨	٠,٤٩	٣٧	٢,٩٩	٠,٢٩
١٥	٣,٧٧	٠,٣٦	٣٨	٤,٥١	٠,٣٤
١٦	٩,٠١	٠,٦١	٣٩	٣٨,٥	٠,٤١
١٧	٤,٢٣	٠,٢٨	٤٠	٤,١٠	٠,٢٨
١٨	٦,٦١	٠,٤٦	٤١	٣,٧٠	٠,٣٢
١٩	٤,١٠	٠,٣٠	٤٢	٦,٥٢	٠,٥٢
٢٠	٧,٥٤	٠,٥١	٤٣	٥,٨٧	٠,٤٢
٢١	٥,١٤	٠,٣٩	٤٤	٥,٠٣	٠,٤٠
٢٢	٣,٨٧	٠,٣٣	٤٥	٢,٧٧	٠,٢٩

وبغية التعرف فيما إذا كانت المقاييس الفرعية والمقياس الكلي تشير إلى المفهوم نفسه، تم حساب معاملات الارتباط بين المقاييس الفرعية مع بعضها أيضاً وبينها وبين الدرجة الكلية للمقياس إذ أظهرت نتائج التحليل أن هناك ارتباطاً عالياً بين المقاييس الفرعية بعضهم البعض ومع الدرجة الكلية لمقياس الذكاء الوجداني والجدول ( ٤ ) يوضح ذلك.

الجدول ( ٤ )

معاملات الارتباط المتبادلة لمقياس الذكاء الانفعالي ومقاييسه الفرعية

المقياس الفرعية	المعرفة الانفعالية	إدارة الانفعالات	الدافع النفسي	إدراك الانفعال الآخرين	إدراك العلاقات الاجتماعية	المقياس الكلي
المعرفة الانفعالية	١	٠,٤٠	٠,٤٤٨	٠,٧١٠	٠,٤٣٤	٠,٧٤٦
إدارة الانفعالات	٠,٤٠	١	٠,٣٨٠	٠,٤٨٤	٠,٥٧٢	٠,٨٥٣
الدافع النفسي	٠,٤٤٨	٠,٣٨٠	١	٠,٦٧٧	٠,٥٣٤	٠,٧٥٣
إدراك الانفعال الآخرين	٠,٧١٠	٠,٤٨٤	٠,٦٧٧	١	٠,٦٣٧	٠,٧١٠
إدراك العلاقات الاجتماعية	٠,٤٣٤	٠,٥٧٢	٠,٥٣٤	٠,٦٣٧	١	٠,٨٠٤
المقياس الكلي	٠,٧٤٦	٠,٨٥٣	٠,٧٥٣	٠,٧١٠	٠,٨٠٤	١

ثبات المقياس:

تم حساب ثبات المقياس باستعمال طريقة إعادة الاختبار على عينة قوامها (٣٠) رئيس قسم حيث بلغت معاملات الارتباط للمقاييس الفرعية على التوالي (٠,٧٥) (٠,٨٢) (٠,٧٨) (٠,٧٢) (٠,٨٨) أما معامل الارتباط للمقياس الكلي فقد بلغ (٠,٨٦)

مقياس القدرة على اتخاذ القرار:-

تم اعتماد (مقياس الشاوي ١٩٩٨) ،الذي يتكون من مجالين مجال القرارات المبرمجة ويبلغ عدد المواقف (١٣) ومجال القرارات غير المبرمجة من (١٣) موقفا إذ تعطى درجة واحدة للإجابة الصحيحة و(صفر) للإجابة الخاطئة ، ولما كان المقياس قد مر عليه أكثر من ١٠ سنوات ، فان الباحثة عمدت إلى التحقق من إجراءات الصدق والثبات له وفقا للخطوات الآتية:-

١-معامل صعوبة الفقرة :

تراوحت معاملات صعوبة مواقف الاختبار لمقياس الشاوي بين (٠,٤٦-٠,٧٧)

فقامت الباحثة بإعادة حساب معاملات الصعوبة لمواقف المقياس باستعمال معادلة صعوبة الفقرة\* وذلك بحساب عدد الأفراد الذين أجابوا إجابة صحيحة عن كل موقف في المجموعتين العليا والدنيا مقسوما على المجموع الكلي لأفراد المجموعتين .  
(Gronbund, ١٩٧١, p.٢٢) .

وقد تراوحت معاملات الصعوبة لمواقف الاختبارين (٠,٣٠ - ٠,٦٥) حيث أكد أن الاختبار الجيد هو الذي تتراوح صعوبة فقراته أو مواقفه ما بين (٠,٣٠ - ٠,٧٠) . (Allen, ١٩٧٩, p.١٢١) جدول (٥) .

## ٢- القوة التمييزية لمواقف اختبار (القدرة على اتخاذ القرار)

تم حساب القوة التمييزية لكل موقف من مواقف الاختبار من خلال طرح عدد الذين اجابو بصورة صحيحة عن الاختبار في المجموعة الدنيا من أولئك في المجموعة العليا مقسوما على نصف مجموع عدد أفراد المجموعة العليا والدنيا حسب معادلة إيجاد القوة التمييزية للفقرة. (Gronbund, ١٩٧١, p.٢٥٣) والجدول (٥) يوضح ذلك.

### جدول ( ٥ )

#### معاملات الصعوبة والتمييز لمواقف اختبار القدرة على اتخاذ القرار

الموقف	معامل الصعوبة	معامل التمييز	الموقف	معامل الصعوبة	معامل التمييز
١	٠,٥٨	٠,٣٣	١٤	٠,٤٩	٠,٣٢
٢	٠,٤٨	٠,٣٢	١٥	٠,٦٦	٠,٤٢
٣	٠,٥٠	٠,٣٥	١٦	٠,٣٠	٠,٢٥
٤	٠,٦٥	٠,٤٥	١٧	٠,٥٤	٠,٣٠
٥	٠,٦٣	٠,٤٣	١٨	٠,٥٩	٠,٤٥
٦	٠,٥٦	٠,٣٣	١٩	٠,٣٢	٠,٢٧
٧	٠,٦١	٠,٤٧	٢٠	٠,٣٩	٠,٢٩

٠,٥٤	٠,٥٢	٢١	٠,٥٤	٠,٥٢	٨
٠,٣٥	٠,٤٧	٢٢	٠,٣٢	٠,٤٦	٩
٠,٢٨	٠,٣٧	٢٣	٠,٣٧	٠,٤٨	١٠
٠,٤٧	٠,٦١	٢٤	٠,٥٠	٠,٦٠	١١
٠,٢٩	٠,٥٥	٢٥	٠,٣٥	٠,٥٠	١٢
٠,٢٧	٠,٤٢	٢٦	٠,٢٩	٠,٤٢	١٣

### ثبات الاختبار:

لحساب معامل الثبات تم تطبيق مقياس القدرة على لاتخاذ القرار على (٣٠) رئيس قسم وبعد مرور مدة أسبوعين تم إعادة تطبيقه على نفس العينة وبحساب معامل ارتباط بيرسون بين استجابة أفراد العينة الأولى والثانية كان معامل الثبات للاختبار الكلي (٠,٨١) اذ كان معامل ثبات مجال اتخاذ القرار المبرمج (٠,٧٩) وغير المبرمج (٠,٨٢) .

### الوسائل الإحصائية المستخدمة:

١-معامل ارتباط بيرسون-الاختبار التائي-تحليل التباين-معامل الصعوبة -معامل التمييز .

### عرض النتائج ومناقشتها

سيتم عرض النتائج وفقا لتسلسل الأهداف كما وردت في الفصل الأول  
١-التعرف على مستوى الذكاء الانفعالي لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة البصرة.

للتعرف على مستوى الذكاء الانفعالي لدى رؤساء الاقسام في جامعة البصرة تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة افراد العينة الكلية ولدى مقارنتها بالوسط الفرضي باستعمال الاختبار التائي لعينة ومجتمع كانت النتائج كما موضحة في الجدول (٦)



الجدول (٦)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والقيم التائية لدلالة الفروق في استجابة افراد العينة الكلية

على

مجالات مقياس الذكاء الانفعالي

المجال	عدد أفراد العينة	لوسط الحسابي	الانحراف المعياري	لوسط الفرضي	القيمة التائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المعرفة الانفعالية	٦٠	٤.٨٠٠	٢.١٠٥٧	٤	٢.٩٦	٥٩	٠.٠٥
إدارة الانفعالات	٦٠	٧.٥٨٣٣	١.٤٦٤٧٥	٥.٥	١٣.٦٦		
(تنظيم الانفعالات) الدافع النفسي	٦٠	١٣.٠٨٣٣	١.٦٤٩٧٧	٨	٢٣.٩٧٦		
إدراك الانفعال الآخرين (التعاطف)	٦٠	٧.٥٥٠٠	١.٥١١٨٢	٤.٥	١٥.٦٤١		
إدراك العلاقات الاجتماعية	٦٠	٧.١٥٠٠	١.١٦١٩٠	٤	٢١		
المقياس الكلي	٦٠	٣٩.٦٣٣٣	٥.٦٧٤٧٠	٢٦	١٩.٣٠٧		

يتضح من الجدول (٦) ان رؤساء الأقسام في جامعة البصرة لديهم مستوى جيد من الذكاء الانفعالي وقد بلغ أقصاه في مجال الدافع النفسي حيث بلغت القيم التائية (٢.٩٦ ، ١٣.٦٦ ، ٢٣.٩٧٦ ، ١٥.٦٤١ ، ٢١ ، ١٩.٣٠٧) بأوساط حسابية (٤.٨٠٠ ، ٧.٥٨ ، ١٣.٠٨٣ ، ٧.٥٥٠ ، ٧.١٥٠ ، ٣٩.٦٣) مقابل الأوساط الفرضية التالية وعلى التوالي (٤ ، ٥ ، ٨ ، ٤.٥ ، ٤ ، ٢٦)

٢- التعرف على الفروق في الذكاء الانفعالي لدى رؤساء الأقسام حسب متغير التخصص واللقب العلمي وسنوات الخدمة.

للتعرف على الفروق في الذكاء الانفعالي لدى رؤساء الاقسام حسب متغير التخصص واللقب العلمي وسنوات الخدمة تم تحليل استجابة افراد العينة باستعمال تحليل التباين الثلاثي وقد كانت النتائج كما موحدة في الجدول (٧).

الجدول (٧)

تحليل التباين الثلاثي لاستجابة أفراد العينة على مقياس الذكاء الانفعالي حسب متغير التخصص واللقب العلمي وسنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع الترتيبات	درجات الحرية	متوسط الترتيبات	القيمة الفائية	الدلالة الإحصائية
التخصص	٥٠.٣١٩	١	٥٠.٣١٩	٠.٥٧٣	٠.٠٥
اللقب العلمي	٦١٤.٧٦٥	٢	٣٠٧.٣٨٤	٣.٥٠٤	
سنوات الخدمة	٣٢.٦٦٦	١	٣٢.٦٦	٠.٣٧٢	
التخصص*اللقب العلمي	١٧.٣٢٠	٢	٨,٦٦	٠,٠٩٨	
التخصص*سنوات الخدمة	١٣.٦٥٩	١	١٣.٩٦٥	٠,١٥٥	
سنوات الخدمة*اللقب العلمي	١٣٥.٧١١	٢	٦٧,٨٥٥٥	٠,٧٧٣٥	
سنوات الخدمة*اللقب العلمي*التخصص	١٣٤.٣٧٠	٢	٦٧.١٨٥	٠.٧٦٥	
الخطأ	٤٢١.٥٢٠	٤٨	٨٧,٧١٧		
الكلية	٤٦١٤٠.٧١٩	٥٩			

من الجدول (٧) يتضح انه ليس هناك فرقا دالا إحصائيا في الذكاء الانفعالي لدى افراد عينة الدراسة الحالية حسب متغير التخصص و اللقب العلمي و سنوات الخدمة. ٣- التعرف على القدرة على اتخاذ القرار ونوع اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة البصرة

الجدول (٨)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام في كليات الجامعة

التصنيف	العدد	النسبة المئوية للعينة	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية
مبرمج	٤٥	٧٥%	٦.٥	١٠.٤٦٦٧	١.٤٦٦٧٧	١٩.٥
غير مبرمج	١٥	٢٥%	٦.٥	٣.١٨٣٣	.٩٤٧٦٤	١٣.٨٢

٦.١٣	١.٧٠٥٦٧	١٣.٦٥٠٠	٢٥.٥	١٠٠%	٦٠	كلي
------	---------	---------	------	------	----	-----

من الجدول (٨) يتضح أن ٧٥% من أفراد العينة لديهم قدرة على اتخاذ القرار من النوع المبرمج أما ٢٥% فليهم قدرة على اتخاذ القرارات غير المبرمجة اذ بلغت القيمة التائية لاختبار الدلالة الإحصائية بين الوسط الحسابي والوسط الفرضية للقرار المبرمج (١٩.٥) وللقرار غير المبرمج (١٣.٨٢)

٤- التعرف على الفروق في القدرة على اتخاذ القرار ونوع اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة البصرة بحسب متغير التخصص واللقب العلمي وسنوات الخدمة.

#### الجدول (٩)

تحليل التباين للقدرة على اتخاذ القرار ونوعه بحسب متغيرات التخصص واللقب العلمي وسنوات الخدمة

الدلالة الإحصائية	ف المحسوبة	متوسط التريعات	درجات الحرية	مجموع التريعات	مصدر التباين
	٢.٣٠	١٧٨,٨٢٣	١	١٧٨,٨٢٣	التخصص
	٠,١١	٨.٦٥٥	٢	١٧,٣١٠	اللقب العلمي
	٩٣,١٥	٧١٤,٥٣٣	١	٧١٤,٥٣٣	سنوات الخدمة
	٥,٢٥	٤٠٨,٥٠٠	١	٤٠٨,٥٠٠	نوع القرار
	٠,٠٠٣٨	٠.٧١١٥	٢	١,٤٢٣	التخصص*اللقب العلمي
	٣,٠٥	٢٣٧,٣١٥	١	٢٣٧,٣١٥	التخصص*سنوات الخدمة
	٠,٤٢	١١٩,٣٣٣١	٢	٢٣٨,٦٦٢	سنوات الخدمة*اللقب العلمي
	٤,٤٦	٣٥٨,٠٤٥	٢	٧١٦,٠٠٩	سنوات الخدمة*اللقب

					العلمي * التخصص
	٠,١٢	٩,٨٠٦	١	٩,٨٠٦	نوع القرار *التخصص
	٦,٩٩	٥٤٣,٦١٦	١	٥٤٣,٦١٦	نوع القرار *اللقب العلمي
	٣,١٢	٢٤٢,٧٩٤	١	٢٤٢,٧٩٤	نوع القرار *سنوات الخدمة
	٠,٣٧	٢٨,٩٥٤٥	٢	٥٧,٩٠٩	نوع القرار *التخصص *اللقب العلمي *سنوات الخدمة
		٧٧,٦٧	٤٢	٣٢٦٦,٣٢	الخطأ
			٥٩	٨٢٦٦٦,٧٤	الكلي

من ا لجدول اعلاه يتضح ان هناك فرقا دالا إحصائيا في القدرة على اتخاذ القرار بحسب متغير سنوات الخدمة حيث بلغت القيمة الفائية المحسوبة ٩٣,١٥ ولمتغير نوع القرار حيث بلغت القيمة الفائية ٥.٢٥ ولمتغير ولمتغير التفاعل بين نوع القرار واللقب العلمي إذ بلغت القيمة الفائية ٦,٩٩ ولمتغير التفاعل بين متغيرات سنوات الخدمة واللقب العلمي والتخصص اذ بلغت القيمة الفائية ٤,٤٦ ولدى مقارنة متوسطات المتغيرات اعلاه كما موضح في الجدول (١٠) (١١) (١٢) يتضح الاتي

#### الجدول (١٠)

الأوساط الحسابية لمتغير القدرة على اتخاذ القرار ونوعه القرار حسب سنوات الخدمة

غير مبرمج اكثر من ٥ سنوات اقل من ٥ سنوات		مبرمج أكثر من ٥ سنوات اقل من ٥ سنوات	
٧.٢٤١	١١.٢٣	١٠.٥١	٦.٣٢

من الجدول ١٠ يتضح أن دلالة الفرق لصالح رؤساء الأقسام من ذوي الأقل من ٥ سنوات وللقرار غير المبرمج.

#### الجدول (١١)

الأوساط الحسابية لمتغير التفاعل بين نوع القرار واللقب العلمي

غير مبرمج			مبرمج		
أستاذ مساعد	أستاذ مساعد	مدرس	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس
٧.٣٢	٧.٠٠٥	٩.٥٤	٩.٨٨	٨.٠٤	٨.٣١

يتضح من الجدول (١١) أن القدرة على اتخاذ القرار غير المبرمج دالة لصالح التدريسيين من ذوي اللقب العلمي بعنوان مدرس أما القدرة على اتخاذ القرار المبرمج فدالة لصالح التدريسيين من ذوي اللقب العلمي بعنوان أستاذ.

- التعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار.

#### جدول ( ١١ )

معاملات الارتباط لاستجابة أفراد العينة على مقياس القدرة على اتخاذ القرار والذكاء

#### الوجداني

معامل الارتباط	نوع اتخاذ القرار	مجال الذكاء الوجداني نوع القرار
٠.١١٢	مبرمج	المعرفة الانفعالية
٠.٤٥٢	غير مبرمج	
٠.١٦٣	مبرمج	إدارة الانفعالات
٠.٢٦٤	غير مبرمج	
٠.١٢٤	مبرمج	الدافع النفسي
٠.٣٩٢	غير مبرمج	
٠.٠٧٣	مبرمج	إدراك الانفعال الآخرين
٠.٣٥٤	غير مبرمج	
٠.٠٦٨	مبرمج	إدراك العلاقات الاجتماعية

٠.٦٧٣	غير مبرمج	
٠.٠٧٥٤	مبرمج	المقياس الكلي
٠.٣٣٢	غير مبرمج	

من الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباطية بين اتخاذ القرار والذكاء الانفعالي وكانت معاملات الارتباط دالة إحصائياً لصالح القرارات غير المبرمجة بمعنى انه كلما كان رئيس القسم لديه ذكاء انفعالي كلما ازدادت قدرته على اتخاذ لقرارات غير المبرمجة التي تتعلق بالمشكلات ذات الإبعاد المتعددة فضلا عن أنها تتصف بجانب كبير من العمق والتعقيد ولذلك لايمكن مواجهتها بقرارات فورية مثل القرارات المبرمجة فهي تحتاج الى جهد كبير لمعالجة المعلومات والأخذ بالآراء والاستشارات بسبب تنوع موضوعاتها وتباين أبعادها. (الكلوب، ١٩٩٣، ص١٣٨).

#### الاستنتاجات:-

- من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية نستنتج ماياتي:-
- ان رؤساء الأقسام في جامعة البصرة لديهم مستوى جيد من الذكاء الانفعالي وقد بلغ أقصاه في مجال الدافع النفسي
- أن ٧٥% من أفراد العينة لديهم قدرة على اتخاذ القرار من النوع المبرمج أما ٢٥% فلديهم قدرة على اتخاذ القرارات غير المبرمجة .
- كلما كان رئيس القسم لديه ذكاء انفعالي كلما ازدادت قدرته على اتخاذ القرارات الغير المبرمجة والتي تتعلق بالمشكلات ذات الإبعاد المتعددة .
- التوصيات :-في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية تقترح الباحثة ما يأتي :-
- ضرورة تدريب القادة التربويين (رؤساء الأقسام والعمداء) على مهارات القيادة التربوية الفعالة وبخاصة مهارة اتخاذ القرار .

-الاهتمام الجاد والفعال ببرامج تدريب الأساتذة الجامعيين من خلال برامج التعليم المستمر وخاصة دورات تطوير طرائق التدريس بتدريبهم على مهارات الذكاء العاطفي لتطوير مهارات تفاعلهم مع الطلبة والإدارة الجامعية.

-ضرورة اعتماد اللامركزية في انجاز المهام الادارية لضمان سرعة وانسيابية في العملية الإدارية والتربوية في الجامعة مما يشجع رئيس القسم على تطوير مهاراته في اتخاذ القرار المناسب للمشكلة .

المقترحات :-في ضوء ما توصلت اليه الدراسة الحالية تقترح الباحثة :-

-إجراء دراسة للتعرف على اثر برنامج تدريبي في مهارات اتخاذ القرار على المناخ الانفعالي في البيئة التربوية.

- القدرة على اتخاذ القرار غير المبرمج وعلاقته بحل مشكلات العمل الجامعي

## المصادر

### المصادر العربية

١-إبراهيم . يحيي عبد الحميد & الطحلاوي . محمد رجائي & خليل . سعيد عز الدين (١٩٩٨). الإدارة الجامعية ومناخ البحث العلمي . مؤتمر تطوير الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإسكندرية (١٦,١٥ فبراير ١٩٩٨ ) ص ٢٩١ - ٣٠٢ .

٢-إبراهيم . يحيي عبد الحميد & الطحلاوي . محمد رجائي . (١٩٩٨) . الذكاء الوجداني والتنمية البشرية . ٥٩ صفحة . مطابع محافظة أسيوط - أسيوط .

٣-إبراهيم يحيي عبد الحميد . (١٩٩٦) . رؤية في إعداد القادة في مجال العمل الدبلوماسي . مطابع محافظة أسيوط . أسيوط . جمهورية مصر العربية .

٤-إبراهيم . يحيي عبد الحميد & الطحلاوي . محمد رجائي . (١٩٩٧) . هندسة الجامعات وتنمية الموارد البشرية . ٦٣ صفحة . مطابع محافظة أسيوط - أسيوط .

- ٨- سعد مصطفى الذكاء الوجداني مركز النخبة ( موعد مع القمة ) مفاجآت صيف دبي ٢٠٠٥ .
- ٩-أكاديمية السادات للعلوم الإدارية . مركز البحوث . مطبعة العمرانية للأوفست . القاهرة . جمهورية مصر العربية .
- ١٠-إبراهيم يحيى عبد الحميد . ( ١٩٩٦ ) . رؤية في إعداد القادة في مجال العمل الدبلوماسي . مطابع محافظة أسيوط . أسيوط . جمهورية مصر العربية .
- ١١-بطاح، أحمد وعيسان، صالحة، ١٩٩٩. صنع القرار التربوي في الجامعات العربية، جامعة السلطان قابوس انموذجا، المؤتمر السنوي السابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية.
- ١٢-ديميرزكيرتش،ارنولد،١٩٩٨، ادارة الجودة الشاملة،ترجمة حسين حسنين،دار البشير ،عمان.- رزاق عبد السميع مدى فاعلية برنامج التنوير الانفعالي في تنمية الذكاء الانفعالي لطلاب و طالبات كلية التربية بالطائف جامعة أم القرى مجلة أم القرى للعلوم التربوية و النفسية و الإنسانية ٢٠٠٣ .
- السليتي فراس التعلم المبني على الدماغ علم الكتب الحديث عمان , ٢٠٠٨ .- ١٣
- ١٤-الطحلاوي . محمد رجائي & إبراهيم . يحيى عبد الحميد . (١٩٩٥) . رؤية في الإدارة الجامعية وقياداتها . دار التحرير للطبع والنشر القاهرة . جمهورية مصر العربية .
- ١٥-الطحلاوي . محمد رجائي & إبراهيم يحيى عبد الحميد . (١٩٩٧) . ادارة التنمية . دار التحرير للطبع والنشر . القاهرة . جمهورية مصر العربية .
- ١٦-عبد الرحمن .مصطفى رضا . (١٩٩٥) سمات رجل الأعمال المبادر " كتاب المؤتمر السنوي الثاني - القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين " . صفحات ٤٦-١٣ .
- ١٧-العبد الله، محمد الحسين . ٢٠٠٦ . مشكلة اتخاذ القرار لدى المعوقين حركياً ( دراسة ميدانية على عينة من الطلاب المعوقين حركياً في مركز الأمل) .



- ١٨- عثمان فاروق السيد استراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين دار المعارف كلية التربية جامعة المنصورة القاهرة ١٩٩٧ .
- ١٩- الكلوب، بشير عبد الرحيم (١٩٩٣). التكنولوجيا في عملية التعلم والتعليم، ط٢، دار الشروق ، عمان.
- ٢٠- كنعان، نواف. ١٩٩٢. اتخاذ القرارات الإدارية بين التطرية والتطبيق ، ط٢، مطابع الفرزدق التجارية.
- ٢١- هلال . محمد عبد الغني حسن . (١٩٩٥) . مهارات القيادة : كيف تكون قائدا مميزا في عملك , مركز تطوير الأداء والتنمية . القاهرة . جمهورية مصر العربية .
- ٢٢- ياغي، محمد، ١٩٩٨، قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية. دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في القطاع السعودي، المجلة العربية للإدارة مج١٤ . المصادر الأجنبية
- Baron , R. ٢٠٠٠ : Practical Guide full applying Emotional Intelligence improve personal and organizational effectiveness , New York , academic press.
- ٢-Brim, G. (١٩٩٢). Ambition; HOW We MANAGE SUCCESS THROUGHOUT our LIVES. Basic BOOKS, AND FAILURE A DIVISION OF harper COLLINS publishers U.S.A
- ٣-Brown,B,andMobery,d(١٩٨٥):Organization theory and Management Wiley and Sons,Inc.U.S.A.
- ٤-Blank, W.(١٩٩٥). The ٩ Natural Laws of Leadership . AMACOM, NEW YORK, U.S.A.
- ٥- Caruso , D. ٢٠٠٤ : Teaching emotional intelligence. http : // www. Emotional.com / teach . htm.

- ٦- : Macmillan, I.C.( ١٩٩٣). Corporate Venturing & Block, z  
Creating New Business Within The Firm. Harvard Business  
.SCHOOL Press, MA U.S.A
- ٧- Goleman , D. ١٩٩٨ : working with emotional intelligence.  
New Bautau Books.
- ٨- Guilford, T. ١٩٨٥ : The structure intellect model . In B. B.  
Wolman ( Ed) Handbook of intelligence. New York: John Wily  
& Sons.
- ٩-Harrison,e.١٩٨٧.The Managerial Decision-Making Process.  
Third Edition, Houghton Mifflin company.U.S.A.
- ١٠-Harrison,f,(١٩٨٠)The managerial Decision  
Makingprocess,Hononten Botton.
- ١١- Mayer, J.D., & Salovey , P. ١٩٩٩ : Emotional intelligence  
meets traditior standaeds for an intelligence . Intelligence
- ١٢- Mintzberg, H,andI, ١٩٨٢Tracing Strategy in an  
Enterpreneurial frim, academy of mangment jornal,٢٥
- ١٣- Moorhead,G,R Griffin ١٩٨٩.Organizational  
Behaviour,seconddition ,Houghtoon miffin co.U.SA
- ١٤-Miller,s,etal,١٩٩٦,Decision-Making in organization in  
(ed)cllegg.et al handbook of organization studes sage puplicaton.
- ١٥-Nutt,P,١٩٨٩ .Topics of Implemenntaion,academy of  
management jornal, ٢٩
- ١٦- Salovey, P. & Sluyter , D.J.١٩٩٧ : Emotional development  
and Emotional Intelligence : Educational implications. New  
York: Basic Book.
- ١٧- Smith , P.J. ٢٠٠١ : the emotional competence training  
program , hettp : // www. Consortium . org / model – programe /  
emotional / competence – training . htm.

١٨-Simon,H,١٩٩٣.Dicsion

Making:Rational,Nonrational,andImatonal ,Educational  
Administration Quarterly.

١٩-Vroom,VandP.Yetoon.١٩٧٣.Leadership and Decision  
,Making,

.Townsend, R٩١٩٩٥) . Reinventing Leadership & .BENNIS , W

٢٠-William morrow, NY, U.S.A.