



ISSN: 2957-3874 (Print)

Journal of Al-Farabi for Humanity Sciences (JFHS)

<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/95>

مجلة الفارابي للعلوم الإنسانية تصدرها جامعة الفارابي



القيادة الانفعالية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار لدى السادة رؤساء الأقسام في الجامعة

م. د. عائشة مطر خلف

جامعة تكريت/كلية التربية للعلوم الانسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية

aesha.m.khalaf@tu.edu.iq

الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على القيادة الانفعالية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام في جامعة تكريت، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة أهداف البحث. تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام العلمية، وتم اختيار عينة مكونة من (100) رئيس ورئيسة قسم علمي بطريقة عشوائية بسيطة. ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بإعداد أداتين هما: مقياس القيادة الانفعالية الذي تكون من (24) فقرة، ومقياس جودة اتخاذ القرار الذي تكون من (20) فقرة، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما باستخدام الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي ومعاملات الثبات. استخدمت الباحثة الوسائل الإحصائية المناسبة ومنها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من القيادة الانفعالية وجودة اتخاذ القرار، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بينهما، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بتطوير مهارات القيادة الانفعالية واتخاذ القرار لدى القيادات الجامعية. الكلمات المفتاحية: القيادة الانفعالية، جودة اتخاذ القرار، رؤساء الأقسام، جامعة تكريت.

Emotional Leadership and Its Relationship with Decision-Making Quality among Heads of Departments at the University of Tikrit

Asst. Prof. Dr. Aisha Matar Khalaf

Tikrit University

College of Education for Humanities

Department of Educational and Psychological Sciences

mailto:aesha.m.khalaf@tu.edu.iq

Abstract: The current study aims to identify emotional leadership and its relationship with decision-making quality among heads of departments at the University of Tikrit. The researcher adopted the correlational descriptive approach due to its suitability for the nature of the study objectives. The population consisted of all academic heads of departments, and a sample of (100) male and female heads of departments was selected using a simple random sampling technique. To achieve the study objectives, the researcher developed two instruments: the Emotional Leadership Scale, which consisted of (24) items, and the Decision-Making Quality Scale, which consisted of (20) items. Their validity and reliability were verified using face validity, internal consistency validity, and reliability coefficients. Appropriate statistical methods were used, including the arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, and t-test. The results revealed a high level of emotional leadership and decision-making quality, as well as a positive correlation between them, while no statistically significant differences were found according to gender. In light of the findings, the researcher recommended developing emotional

leadership and decision-making skills among university leaders. Keywords: emotional leadership, decision-making quality, heads of departments, University of Tikrit.

الفصل الأول: التعريف بالبحث

مشكلة البحث :

تشهد المؤسسات التعليمية والجامعات في الوقت الحاضر مجموعة واسعة من الأنشطة والتغيرات المتسارعة داخل بيئتها التعليمية، وقد جاءت هذه التغيرات نتيجة التحولات الكبيرة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، الأمر الذي فرض على المؤسسات التعليمية أدواراً متجددة تتطلب أنماطاً قيادية أكثر قدرة على التكيف والتفاعل مع المتغيرات الحديثة. وتؤدي المؤسسات التعليمية دوراً محورياً وحيوياً في بناء المجتمعات وتطورها، حيث إن نجاح هذه المؤسسات ينعكس بصورة مباشرة على مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من خلال إعداد الكفاءات البشرية القادرة على قيادة عمليات التنمية والتطوير (Alqahtani, 2024, p.7068). وتعد القيادة عنصراً محورياً في تعزيز فعالية الفرق داخل المؤسسات، وقد أشار العديد من الباحثين إلى أنها قد تكون العامل الأهم في تحقيق الأداء الفعال، إذ تؤثر بصورة مباشرة في تماسك الفريق وتحقيق أهدافه (Carson et al., 2007, p.1217). وفي هذا السياق أصبحت فعالية القيادة تُقاس بصورة مستمرة من خلال جودة القرارات المتخذة، إذ تُعد عملية اتخاذ القرار من أهم مكونات الكفاءة القيادية، وتمثل جوهر القيادة والإدارة في جميع التنظيمات، كما تعتمد فعالية المنظمة بصورة أساسية على القائد الفعال الذي يمتلك القدرة على اتخاذ قرارات فعالة (Jamian, Sidhu, & Aperapar, 2013, p.278). كما أدت التحولات الحديثة في بيئات العمل إلى تغيير مفهوم القيادة التقليدية، فلم يعد المدير المتسلط قادراً على تحقيق متطلبات المؤسسات المعاصرة، بل أصبح النموذج القيادي الفاعل يتمثل في القائد المرن القادر على التواصل والتعاون وإدارة الانفعالات بصورة إيجابية. وقد بينت الدراسات أن القيادة التربوية الحديثة تعتمد على العمل الجماعي والحوار وتنمية إمكانات الأفراد بما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة داخل البيئة التعليمية (Dorczak & Szczudlińska-Kanoś, 2020). وفي ضوء هذا التحول، برز الاهتمام بالانفعالات بوصفها أحد المرتكزات المهمة للقيادة الحديثة، والقدرة على إدارة مشاعر الفرد ومشاعر الآخرين (Mayer & Salovey, 1995)، ويُعد هذا المفهوم عنصراً أساسياً لنجاح القادة في بيئة العمل المعاصرة التي تتسم بالتغير المستمر وعدم الاستقرار، حيث يساعدهم على التعامل مع التعقيدات في العلاقات الإنسانية والحفاظ على بيئة تنظيمية إيجابية ومنجزة. كما أصبحت دراسة العلاقة بين الانفعالات واتخاذ القرار الاستراتيجي مجالاً مهماً ومرتبطاً في الإدارة والإدارة الاستراتيجية خلال السنوات الأخيرة، إذ يعكس هذا الاهتمام تحولاً من المنظور التقليدي المتمركز حول العقلانية إلى فهم أكثر شمولية يقبل بدور الانفعالات في عملية اتخاذ القرار (Hasson Marques et al., 2024). وفي السياق نفسه، أشار Dorczak وSzczudlińska-Kanoś (٢٠٢٠) إلى أن الانفعالات تؤدي دوراً مهماً في نجاح القيادة التربوية وتحسين العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة. تواجه المؤسسات الجامعية في الوقت الحاضر تحديات متسارعة ومتعددة فرضتها التغيرات العلمية والإدارية والتكنولوجية، الأمر الذي جعل من عملية القيادة واتخاذ القرار من المهام الأساسية التي تتطلب كفاءة عالية من قبل القيادات الأكاديمية، ولاسيما رؤساء الأقسام العلمية الذين يمثلون الحلقة الإدارية المباشرة في إدارة شؤون الأقسام وتنظيم العمل الأكاديمي والإداري فيها. وتُعد القيادة الانفعالية من المفاهيم الحديثة التي ترتبط بقدرة القائد على فهم انفعالاته وتنظيمها والتعامل الإيجابي مع الآخرين، لما لها من أثر في تحسين العلاقات الإنسانية وتهيئة بيئة تنظيمية مستقرة تساعد على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية. ومن خلال اطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة، لاحظت أن بعض القيادات الأكاديمية قد تواجه صعوبة في التعامل مع الضغوط والانفعالات المصاحبة للعمل الإداري، الأمر الذي قد ينعكس على جودة القرارات المتخذة داخل المؤسسة الجامعية، خاصة في ظل تعدد المسؤوليات وتشابك العلاقات التنظيمية. كما تبين وجود ندرة نسبية - في حدود علم الباحثة - في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين القيادة الانفعالية وجودة اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية في البيئة الجامعية.

ومن هنا تتحدد مشكلة البحث الحالي في محاولة الإجابة عن التساؤل الآتيهل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الانفعالية وجودة اتخاذ القرار لدى السادة رؤساء الأقسام في الجامعة؟ أهمية البحث: تتبع أهمية البحث الحالي من أهمية متغيريه الرئيسيين، وهما القيادة الانفعالية وجودة اتخاذ القرار، ولاسيما في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات التعليمية والحاجة إلى قيادات قادرة على التكيف مع متطلبات البيئة الجامعية الحديثة.

وتبرز أهمية القيادة الانفعالية من خلال التأثير المباشر للانفعالات في العمليات المعرفية والإدارية، إذ تساهم الانفعالات في توجيه الانتباه وتنظيم التفكير واسترجاع الخبرات السابقة، فضلاً عن دورها في التأثير في عملية اتخاذ القرار، خاصة في المواقف التي تتعدد فيها البدائل وتتعارض

فيها الأهداف. كما تؤدي الانفعالات الإيجابية دوراً مهماً في بناء بيئة عمل ناجحة، حيث ترتبط انفعالات القائد بعدد من الخصائص القيادية الإيجابية، مثل فاعلية القيادة، والتأثير الإيجابي في العاملين، وتقليل الاحتراق النفسي، وتحسين الأداء التنظيمي (Dorczak & Szczudlińska-Kanoś, 2020, p.12).

وتساعد القيادة القائمة على الانفعالات الإيجابية على تعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسات التعليمية، في حين أن الانفعالات السلبية، مثل الغضب والخوف والحسد، قد تؤدي إلى الصراعات وضعف العلاقات التنظيمية، الأمر الذي ينعكس سلباً على فاعلية المؤسسة التعليمية وأدائها الإداري (Dorczak & Szczudlińska-Kanoś, 2020, p.12).

كما يعد اتخاذ القرار بوصفه من الوظائف الحيوية في أي منظمة، إذ إن قرارات القادة تؤثر بصورة مباشرة على كفاءة الأداء ومستوى الرفاه التنظيمي، ويُنظر إلى اتخاذ القرار الإبداعي والمبتكر على أنه عنصر مهم وضروري في القيادة الحديثة، حيث تتطلب بيانات العمل قدرة عالية على التكيف مع الأساليب المختلفة تبعاً لطبيعة المواقف (Lambert, 2025).

وتدعم هذه الرؤية نتائج دراسة Spence Laschinger et al. (٢٠١٦)، التي أشارت إلى أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادية إيجابية يكونون أقل عرضة لخلق بيئات عمل تُشجع على قلة الاحترام، الأمر الذي يسهم في تقليل الإرهاق الوظيفي وتعزيز الرضا المهني لدى العاملين.

وتبرز أهمية البحث الحالي من خلال تناوله شريحة قيادية مهمة تتمثل برؤساء الأقسام في الجامعات، لما لهم من دور أساسي في إدارة العمل الأكاديمي والإداري واتخاذ القرارات المتعلقة بسير العملية التعليمية، الأمر الذي يجعل دراسة القيادة الانفعالية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار ذات أهمية نظرية وتطبيقية في البيئة الجامعية.

وتبرز أهمية البحث في النقاط الآتية:

- يسلط البحث الضوء على متغيرين مهمين في الإدارة التربوية المعاصرة، هما القيادة الانفعالية وجودة اتخاذ القرار .
- يسهم البحث في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية المتعلقة بالقيادة الانفعالية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار في البيئة الجامعية.
- يفيد البحث في توضيح الدور الذي تؤديه القيادة الانفعالية في تحسين القرارات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية.
- يستند البحث إلى أطر ونظريات حديثة، منها نظرية القيادة الانفعالية لـ Daniel Goleman ونظرية العقلانية المحدودة لـ Herbert A. Simon.

- قد يفتح البحث المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالقيادة الانفعالية وجودة اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية.
 - يساعد البحث في التعرف على مستوى القيادة الانفعالية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة.
 - يسهم في الكشف عن مستوى جودة اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية.
 - يوضح طبيعة العلاقة بين القيادة الانفعالية وجودة اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية.
 - يمكن الاستفادة من نتائج البحث في إعداد برامج تدريبية لتطوير المهارات الانفعالية والقيادية لرؤساء الأقسام.
 - قد تسهم نتائج البحث في تحسين البيئة التنظيمية والعلاقات الإنسانية داخل الأقسام العلمية.
- أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى التعرف على القيادة الانفعالية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات لدى السادة رؤساء الأقسام في الجامعة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مستوى القيادة الانفعالية لدى السادة رؤساء الأقسام في الجامعة.
 ٢. التعرف على مستوى جودة اتخاذ القرارات لدى السادة رؤساء الأقسام في الجامعة.
 ٣. الكشف عن العلاقة بين القيادة الانفعالية وجودة اتخاذ القرارات لدى السادة رؤساء الأقسام في الجامعة.
 ٤. التعرف على الفروق في مستوى القيادة الانفعالية لدى السادة رؤساء الأقسام في الجامعة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور - إناث).
 ٥. التعرف على الفروق في مستوى جودة اتخاذ القرارات لدى السادة رؤساء الأقسام في الجامعة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور - إناث).
- حدود البحث: يتحدد البحث الحالي بالحدود الآتية:

أولاً: الحدود الزمانية: يقتصر تطبيق البحث الحالي على الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٥-٢٠٢٦.

ثانياً: الحدود المكانية: يُجرى البحث الحالي في جامعة تكريت.

ثالثاً: الحدود البشرية: يقتصر مجتمع البحث الحالي على السادة رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت خلال مدة تطبيق البحث.

رابعاً: الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على دراسة مستوى القيادة الانفعالية ومستوى جودة اتخاذ القرارات لدى السادة رؤساء الأقسام العلمية، والكشف عن العلاقة بين المتغيرين تحديد المصطلحات :

تُعرّف القيادة الانفعالية بأنها مجموعة القدرات التي يمتلكها القائد في إدراك الانفعالات وفهمها وتنظيمها لدى نفسه ولدى الآخرين، واستخدامها في التأثير الإيجابي على المرؤوسين وتحسين الأداء واتخاذ القرار داخل المنظمة (Ashkanasy & Jordan, 2008).

كما تُعرّف القيادة الانفعالية بأنها قدرة القائد على توظيف الانفعالات ودمجها مع التفكير العقلاني بصورة متوازنة، بما يساعده على إدراك المشكلات وتقييم البدائل واتخاذ القرارات المناسبة داخل المؤسسة (Hasson Marques et al., 2024).

تتبنى الباحثة تعريف (Ashkanasy & Jordan, 2008) للقيادة الانفعالية، لكونه ينسجم مع طبيعة البحث الحالي، إذ يركز على قدرة القائد في إدراك الانفعالات وتنظيمها واستخدامها بصورة إيجابية في التأثير على الآخرين وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

إجرائياً: تُعرّف القيادة الانفعالية إجرائياً بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها السادة رؤساء الأقسام في الجامعة على مقياس القيادة الانفعالية المعدّ لأغراض البحث الحالي.

تُعرّف جودة اتخاذ القرار بأنها مدى قدرة القائد على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة اعتماداً على معلومات دقيقة وتحليل منطقي متكامل، مع مراعاة العوامل التنظيمية والانفعالية لتحقيق أفضل النتائج المؤسسية (Alqahtani, 2024).

وتُعرّف جودة اتخاذ القرار بأنها مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تُستخدم للحكم على كفاءة عملية اتخاذ القرار، وتشمل مدى توفر التفكير العقلاني والمنطقي في تحليل البدائل، ودقة المعلومات المستخدمة، وملاءمة القرار للوقت والموقف، إضافة إلى تقييم تكلفة القرار وفاعليته في تحقيق النتائج المطلوبة (Donelan, 2013).

إجرائياً: تُعرّف جودة اتخاذ القرار إجرائياً بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها السادة رؤساء الأقسام في الجامعة على مقياس جودة اتخاذ القرار المعدّ لأغراض البحث الحالي.

الفصل الثاني: خلفية نظرية ودراسات سابقة

خلفية نظرية :

شهدت القيادة التربوية في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً في الأدبيات التربوية والإدارية، نتيجة التغيرات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات التعليمية على المستويين المحلي والعالمي. ولم تعد القيادة التربوية تقتصر على أداء الوظائف الإدارية التقليدية، بل أصبحت ترتبط بمهام أكثر تعقيداً تتعلق بإدارة التغيير، وصنع القرارات الاستراتيجية، والتكيف مع البيئات التعليمية المتغيرة بصورة مستمرة (Mat Shuaib, Talib, & Sukor, 2025, p.933). وقد أدى ذلك إلى بروز الحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على تحقيق التوازن بين الجوانب الإدارية والإنسانية داخل المؤسسة التعليمية. وفي هذا السياق، برز الاهتمام بدور الانفعالات في العملية القيادية، إذ تُعد الانفعالات من العناصر الأساسية في حياة الإنسان اليومية، لما لها من تأثير في الجوانب الشخصية والمهنية على حد سواء. وقد ارتبط الاستخدام الواعي للانفعالات منذ وقت مبكر بمفهوم القيادة الفاعلة، لكون القائد لا يتعامل مع الإجراءات والأنظمة فقط، بل يتعامل أيضاً مع الأفراد ومشاعرهم ودوافعهم داخل بيئة العمل. ومن هنا ظهر مفهوم الذكاء الانفعالي بوصفه قدرة الفرد على فهم مشاعره وتنظيمها وإدراك مشاعر الآخرين والتعامل معها بصورة مناسبة، الأمر الذي يجعله عاملاً مهماً في بناء علاقات إيجابية بين القائد والعاملين داخل المؤسسة (Yusof, Kadir, & Mahfar, 2014, p.42).

وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية استخدام الانفعالات لدى القيادات الإدارية، لما له من دور في تعزيز مهارات القيادة وتحسين الأداء التنظيمي، إذ إن القائد الذي يمتلك قدرة عالية على إدارة انفعالاته والتأثير الإيجابي في الآخرين يكون أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات، واحتواء الضغوط، واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة. كما أن نجاح القيادة الحديثة أصبح يعتمد بصورة كبيرة على قدرة القائد على خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التفاهم والتفاعل الإنساني الفعّال. وفي ضوء ذلك، أشار Daniel Goleman وآخرون (٢٠٠٢) إلى أن المهمة الجوهرية للقائد تكمن في الجانب الانفعالي لعلاقاته مع الآخرين، إذ يؤثر الذكاء الانفعالي للقائد في أداء المؤسسة من خلال خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الاستخدام السليم للانفعالات. كما أطلقوا على القادة الذين ينجحون في تحفيز أتباعهم من خلال المشاعر الإيجابية لتحقيق أداء متميز مصطلح "القادة المتناغمين"، في إشارة إلى قدرة القائد على خلق حالة من الانسجام والتفاعل الإيجابي داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق، يُعد التناغم أحد الجوانب المهمة في القيادة الانفعالية، لأنه يساهم في بناء علاقات إنسانية صحية داخل المؤسسة التعليمية ويعزز الشعور بالانتماء والتقدير بين العاملين

ويرتبط مفهوم التناغم بحالة من الانسجام العاطفي والذهني بين الأفراد، حيث يشعر الفرد بأنه حاضر ومقبول ومُقدَّر من قبل الآخرين، في حين يؤدي غياب هذا الإحساس إلى الشعور بالوحدة والاعترا ب (عبد الحميد، ٢٠٢٢، ص ١٢٧). ومن النماذج الحديثة التي فسرت دور الانفعالات داخل المنظمات نموذج المستويات المتعددة للعواطف في المنظمات (MMEO) الذي قدمه Neal M. Ashkanasy، والذي يوضح أن الانفعالات داخل المؤسسة لا تعمل في مستوى واحد فقط، بل تمتد عبر مستويات متعددة تبدأ من الفرد ذاته، ثم التفاعلات بين الأفراد، فالجماعات، وصولاً إلى المنظمة ككل. ويؤكد النموذج أن الانفعالات تتأثر بالأحداث اليومية داخل العمل، وأنها تؤثر بصورة مباشرة في سلوك القادة والعاملين وفي طبيعة العلاقات التنظيمية والأداء الجماعي والمناخ التنظيمي العام داخل المؤسسة.

وانطلاقاً من ذلك، أصبحت القيادة الانفعالية تُعد من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والتربوي، لأنها تركز على قدرة القائد في فهم الانفعالات وتنظيمها وتوظيفها بصورة إيجابية في توجيه العاملين وتحفيزهم وتحسين جودة العلاقات داخل المؤسسة، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على فاعلية القيادة وجودة القرارات المتخذة داخل البيئة الجامعية.

النظريات المفصلة للقيادة

نظرية السمات: تقترض نظرية السمات أن القيادة ترتبط بامتلاك القائد مجموعة من الخصائص الشخصية الثابتة التي تميزه عن غيره وتؤهله للقيادة، وترى أن القادة يولدون بصفات معينة تجعلهم أكثر قدرة على التأثير في الآخرين. إلا أن هذه النظرية واجهت انتقادات عديدة بسبب عدم اتفاق الباحثين على سمات محددة للقائد، فضلاً عن صعوبة قياس هذه السمات واختلاف أهميتها باختلاف المواقف.

النظرية التفاعلية: ترى النظرية التفاعلية أن القيادة ليست نتاج السمات الشخصية وحدها، بل هي نتيجة التفاعل بين شخصية القائد والعوامل الموقفية والبيئية داخل المؤسسة. كما تؤكد أهمية الاتصال والتفاعل الاجتماعي والإدراك المتبادل بين القائد والمرؤوسين في تشكيل السلوك القيادي، لذلك فإن فاعلية القيادة تختلف تبعاً لطبيعة الموقف والعلاقات داخل المنظمة. نظرية المسار والهدف: تؤكد نظرية المسار والهدف أن القائد الفعّال هو الذي يساعد مرؤوسيه على تحديد أهدافهم ورسم الطرق المناسبة لتحقيقها وإزالة العوائق التي تواجههم. كما تشير إلى أن القائد قد يستخدم أنماطاً مختلفة من السلوك القيادي، مثل السلوك التوجيهي أو الداعم أو التشاركي أو الإنجازي، وفقاً لطبيعة الموقف واحتياجات العاملين، بهدف رفع دافعيتهم وتحسين الأداء المؤسسي (بلخامسة، ٢٠٢٣، ص ٣٢). يرى الباحث أن القيادة الانفعالية تمثل أحد التحولات المهمة في الفكر القيادي الحديث، إذ لم تعد القيادة تُفهم بوصفها ممارسة إدارية قائمة على إصدار الأوامر فقط، بل أصبحت عملية إنسانية تعتمد على فهم الانفعالات وإدارتها وتوظيفها في التأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، كما يرى الباحث أن الانفعالات تشكل عاملاً مؤثراً في جودة القرارات الإدارية، خاصة في البيئات الجامعية التي تتسم بالتعقيد وتعدد المهام وتداخل العلاقات الإنسانية، حيث إن قدرة القائد على ضبط انفعالاته وفهم انفعالات الآخرين تسهم في تعزيز موضوعية القرار وتقليل القرارات الارتجالية ويعتقد الباحث أن التكامل بين البعد الانفعالي والبعد العقلي في القيادة يمثل الأساس في تحقيق قيادة فعّالة، إذ إن تجاهل الانفعالات أو المبالغة في الاعتماد عليها يؤدي إلى اختلال في عملية اتخاذ القرار، في حين أن إدارتها بشكل متوازن يعزز من جودة القرارات وفعاليتها.

اتخاذ القرار:

يُعد اتخاذ القرار أحد العناصر الأساسية في العمل القيادي، خصوصاً في البيئات التربوية التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين، حيث لا يكون صانع القرار قادراً دائماً على معرفة جميع النتائج المحتملة لكل بديل متاح. وفي السياق التربوي، تُظهر الدراسات أن قرارات القادة تنعكس بشكل مباشر على سلوكهم الإداري والمهني داخل المؤسسة التعليمية، مما يجعل دراسة هذه العملية أمراً بالغ الأهمية لفهم الأداء القيادي (Lambert, 2025). وتتعدد أنماط اتخاذ القرار الإداري، إذ يشير (Jamian, Sidhu, & Aperapar (2013, p.279 إلى وجود أربعة أنماط أساسية، هي:

١. النمط التوجيهي (Directive Style):

يعتمد على السرعة والحسم في اتخاذ القرار، حيث يتخذ القائد القرار بناءً على معلومات محدودة، مع التركيز على الحلول المباشرة دون توسع في التحليل.

٢. النمط السلوكي (Behavioral Style):

يركز على العلاقات الإنسانية والتفاعل مع الآخرين، ويهتم بمشاعر العاملين ومشاركتهم في القرار وبناء بيئة تعاونية.

٣. النمط التحليلي (Analytical Style):

يعتمد على جمع المعلومات وتحليلها بدقة قبل اتخاذ القرار، ويتميز بالمنطق وتقليل المخاطر.

٤. النمط المفاهيمي (Conceptual Style):

يتسم بالنظرة الشمولية والإبداعية، حيث يركز القائد على الأفكار المستقبلية والحلول الابتكارية والتعامل مع بدائل متعددة.

كما يُعد اتخاذ القرار في أبسط معانيه عملية اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة بدائل متاحة لمعالجة مشكلة معينة. وتتطلب هذه العملية أسلوبًا رشيدًا يعتمد على التفكير المنطقي والحكمة في الاختيار، بما يعكس كفاءة الإدارة في توليد البدائل وتقييمها، واختيار البديل الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Donelan, 2013, p.103).

تُعد عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة لا تنتهي باختيار البديل المناسب، بل تمتد إلى مرحلة التنفيذ ومتابعة النتائج للتأكد من تحقيق الأهداف. وهي عملية شمولية تشمل جميع أجزاء المؤسسة وتؤثر في مختلف المستويات الإدارية. وتعتمد على العقلانية في تحليل البدائل وتقييمها، وتمتاز بالمرونة وإمكانية التعديل عند الحاجة، كما تُعد عملية معقدة تتطلب تداخل مهارات وخبرات متعددة للوصول إلى القرار الأنسب (الكعبي، ٢٠٢٢، ص ٨).

يحدد (شلاكة: ٢٠٢٠) مجموعة من العوامل المهمة المرتبطة بجودة القرار، ومن أبرزها: وجود تفهم واضح ودقيق للأهداف المتعددة التي يسعى القرار إلى تحقيقها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة موضوع القرار، إضافة إلى قدرة متخذ القرار على الحصول على المعلومات والبيانات المناسبة والمرتبطة بالمشكلة بشكل مباشر. كما تشمل هذه العوامل الدقة في تعريف المشكلة تعريفًا شاملاً ومتكاملاً يوضح أبعادها المختلفة، فضلاً عن امتلاك معرفة كاملة بالبدائل الممكنة، والقدرة على تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل من نتائج. كذلك يُعد تحديد العلاقة بين نتائج كل بديل والأهداف المرغوبة من العوامل الجوهرية في تحسين جودة القرار، إلى جانب ضرورة توفر حرية كاملة لدى متخذ القرار للاختيار بين البدائل المختلفة التي تقود إلى الحل الأمثل للمشكلة.

وفي ضوء ذلك، تباينت النظريات المفسرة لاتخاذ القرار، حيث تناولت النظرية التقليدية (الكلاسيكية) متخذ القرار بوصفه فرداً عقلانياً يسعى لاختيار البديل الأفضل من خلال تحليل شامل ومنظم للبدائل بهدف تحقيق الهدف الأمثل. بينما ترى النظرية السلوكية أن الإنسان محدود العقلانية بسبب قصور قدراته الإدراكية، لذلك فإنه لا يسعى دائماً إلى القرار الأمثل بل إلى القرار المرضي المتوافق مع الواقع والظروف التنظيمية. أما النظرية الحديثة Herbert A. Simon فتعد اتخاذ القرار جوهر السلوك الإداري داخل المنظمة، وترى أن القرارات تتسم بـ"العقلانية المحدودة"، أي أنها ليست مثالية بل مقيدة بعوامل الوقت والمعلومات والقدرات الإدراكية، مما يؤدي إلى اختيار قرارات مرضية أكثر من كونها مثالية (زاير، ٢٠٢٢).

يرى Herbert A. Simon أن الإدارة تقوم أساساً على عملية اتخاذ القرار، وأن السلوك الإداري لا يعتمد على العقلانية المطلقة، بل على عقلانية محدودة تتأثر بنقص المعلومات والوقت والقدرات الإدراكية، مما يجعل القرارات أقرب إلى القرارات المرضية بدلاً من القرارات المثالية (Simon 1997,p20).

دراسات سابقة :

هدفت دراسة سليمان (٢٠٢١) إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الانفعالي ومهارات القيادة لدى مديري المؤسسات التعليمية. وقد استخدمت الباحثة مقياسين: الأول لقياس الذكاء الانفعالي وتكوّن من (١٨) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي: الوعي بالذات، وتنظيم الذات، والدفاعية الذاتية، والمهارات الاجتماعية، أما الثاني فكان لقياس مهارات القيادة وتكوّن من (٢٠) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي: مهارات الاتصال والتواصل، والتخطيط الاستراتيجي، وحل المشكلات، والتقييم. وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٠٠) مدير ووكيل (٤٧ ذكور و٥٣ إناث) من مؤسسات تعليمية مختلفة. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين المهارات الاجتماعية وبعض أبعاد القيادة مثل التخطيط الاستراتيجي والتقييم، في حين لم تظهر علاقة دالة مع بعض الأبعاد الأخرى مثل الاتصال والتواصل وحل المشكلات.

هدفت دراسة بلخامسة (٢٠٢٣) إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. وأجريت الدراسة الميدانية في الإقامة الجامعية للبنات عمر بلخامسة بولاية قالمه، على عينة مكونة من (٣٠) مفردة من أصل مجتمع بلغ (٦٠) عاملاً.

وتوصلت الدراسة إلى أن للقيادة الإدارية أثراً واضحاً وكبيراً في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مما يؤكد أهمية الدور القيادي في تحسين جودة القرارات الإدارية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة اتخاذ القرار الأكاديمي في ضوء أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٥٢) قائدًا أكاديميًا. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الدافعية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وكانت لصالح فئة الأستاذ المساعد، مما يدل على اختلاف إدراك أهمية هذا البعد حسب المستوى الوظيفي.

هدفت دراسة Michele Cristofaro وزملائه (٢٠٢٣) إلى تحليل العلاقة بين القيادة الذاتية والقيادة المشتركة وأثرهما في جودة اتخاذ القرار داخل فرق العمل، مع دراسة دور شمولية القرار كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة منهجًا كميًا على عينة مكونة من (٥٠٦) متخصصين ضمن (١١٢) فريقًا في شركات إيطالية. وأظهرت النتائج أن القيادة الذاتية تؤثر إيجابًا في جودة القرار من خلال تعزيز شمولية المعلومات، كما تبين أن مستوى النقاش داخل الفريق يعزز هذه العلاقة. إلا أن الدراسة أشارت أيضًا إلى أن الإفراط في القيادة الذاتية قد يؤثر سلبًا في جودة القرار من خلال تقليل شمولية المعلومات.

دراسة (Yusof, Kadir & Mahfar 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور العواطف في القيادة الإدارية وبيان أهمية الذكاء الانفعالي في تحقيق القيادة الفاعلة. وأكدت النتائج أن الذكاء الانفعالي يُعد عنصرًا أساسيًا في نجاح القائد، إذ يساعده على التأثير في العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. كما أوضحت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية، إضافة إلى دوره في تحسين أداء العاملين وتقليل التوتر داخل بيئة العمل، مما ينعكس إيجابًا على فاعلية المؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أنها تناولت موضوعات مرتبطة بالقيادة والذكاء الانفعالي واتخاذ القرار وجودة القرار في البيئات التعليمية والتنظيمية، حيث ركزت في مجملها على الكشف عن طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات وأثرها في الأداء الإداري. ويمكن ملاحظة أن معظم الدراسات اتفقت في أهدافها على دراسة العلاقة بين القيادة وبعض المتغيرات النفسية والتنظيمية مثل الذكاء الانفعالي ومهارات القيادة واتخاذ القرار، في حين اتجهت دراسات أخرى إلى دراسة أثر القيادة في تحسين عملية اتخاذ القرار أو تحليل أنماط القيادة وانعكاسها على جودة القرار، مما يعكس اهتمامًا مشتركًا بتطوير الفهم العلمي للقيادة ودورها في فاعلية المؤسسات. كما اعتمدت الدراسات السابقة بشكل عام على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي، باستخدام أدوات مثل الاستبانة والمقاييس المقننة، وتم تطبيقها على عينات من القيادات الإدارية أو الأكاديمية أو فرق العمل، وهو ما يتفق مع طبيعة الدراسة الحالية ويؤكد ملاءمة هذا المنهج في دراسة المتغيرات السلوكية والتنظيمية. أما من حيث النتائج، فقد أظهرت أغلب الدراسات وجود علاقات إيجابية بين القيادة والذكاء الانفعالي من جهة، وبين القيادة وجودة اتخاذ القرار من جهة أخرى، كما بينت أن العوامل الانفعالية تسهم في تحسين فاعلية القيادة ورفع كفاءة القرارات، في حين أشارت بعض الدراسات إلى أن أنماط القيادة المختلفة قد تؤثر بدرجات متفاوتة في جودة القرار تبعًا لطبيعة الموقف والسياق التنظيمي. يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الاهتمام بالعلاقة بين القيادة واتخاذ القرار، وفي التركيز على المتغيرات النفسية والانفعالية كعامل مؤثر في السلوك القيادي، إضافة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، فضلًا عن تطبيقه في بيئات تعليمية أو أكاديمية. أما أوجه الاختلاف، فيتتمثل في تركيز البحث الحالي بشكل مباشر على القيادة الانفعالية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة تحديدًا، مع محاولة دمج البعد الانفعالي والقيادي في تفسير جودة القرار بصورة أكثر تكاملًا من الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل أو جزئي. كما يمكن للبحث الحالي الاستفادة من الدراسات السابقة في دعم الإطار النظري وتحديد المفاهيم الأساسية، والاستفادة من الأدوات والمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة في بناء أداة البحث، إضافة إلى الاستفادة منها في اختيار المنهج المناسب وتفسير النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة، فضلًا عن توظيفها في تعزيز الفرضيات وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

الفصل الثالث منهجية البحث وإجراءاته

تضمن الفصل وصفًا للإجراءات التي قامت بها الباحثة التي تتلخص في تحديد مجتمع البحث واختيار عينة وتوضيح أدوات القياس وتحقيق الشروط العلمية الواجب توافرها لتكون صالحة لتحقيق أهداف البحث، ثم استخدام الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائيًا.

منهج البحث :

نظراً لطبيعة مشكلة البحث التي تتناول العلاقة بين القيادة الانفعالية وجودة اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، لكونه الأنسب في دراسة الظواهر كما هي في الواقع، والكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيراتها دون تدخل الباحث في ضبطها أو تعديلها. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج ملاءمة للبحوث التي تهدف إلى تحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، واختبار الفرضيات المتعلقة بها (درويش، ٢٠١٨، ص. ٦٦).

مجتمع البحث :

يتكوّن مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة تكريت، بوصفهم الفئة المستهدفة في هذه الدراسة، نظراً لدورهم القيادي المباشر في إدارة الشؤون الأكاديمية والإدارية داخل الأقسام العلمية، وما يرتبط بذلك من قرارات تنظيمية تتطلب قدراً عالياً من القيادة الانفعالية وجودة اتخاذ القرار .

عينة البحث:

تم اختيار عينة مكونة من (١٠٠) رئيس ورئيسة قسم علمي من كليات جامعة تكريت (٥٠ ذكور و ٥٠ إناث)، تمثل تخصصات علمية وإنسانية وتطبيقية، وذلك لضمان تمثيل مناسب لمجتمع البحث. وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة من بين رؤساء الأقسام الذين أبدوا استعدادهم للمشاركة في الدراسة والإجابة على فقرات الأدوات. ويُعد هذا الحجم مناسباً للدراسات الوصفية الارتباطية، ويسهم في الحصول على نتائج دقيقة وقابلة للتعميم النسبي (أبو حويج، ٢٠٠٢، ص. ٤٥).

أداة البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على أداتين رئيسيتين لقياس متغيراتها، هما مقياس القيادة الانفعالية ومقياس جودة اتخاذ القرار، وذلك لكونهما المتغيرين الأساسيين في البحث.

١. مقياس القيادة الانفعالية

قامت الباحثة بإعداد مقياس خاص بالقيادة الانفعالية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، وذلك لعدم توفر مقياس جاهز يتلاءم مع طبيعة الدراسة الحالية. وقد استند بناء المقياس إلى الأدبيات والدراسات المتعلقة بالذكاء الانفعالي والقيادة، وتمت صياغة فقراته لقياس قدرة القائد على إدراك انفعالاته وانفعالات الآخرين، وتنظيمها، واستخدامها في توجيه السلوك القيادي واتخاذ القرار داخل المؤسسة الجامعية. طريقة بناء المقياس اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس القيادة الانفعالية بوصفه أداة رئيسية لقياس مستوى القيادة الانفعالية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، وذلك في ضوء متغيرات البحث وأهدافه. وقد تم بناء المقياس بالاستناد إلى الإطار النظري للذكاء الانفعالي في القيادة الذي يفسر سلوك القائد من خلال قدرته على إدراك الانفعالات وفهمها وتنظيمها وتوظيفها في المواقف القيادية، وهو ما أكدته أدبيات الذكاء الانفعالي في القيادة المعاصرة، ولاسيما ما قدمه Daniel Goleman في نموذجه التطبيقي للذكاء الانفعالي في القيادة الانفعالية وفاعلية الأداء القيادي داخل المؤسسات. كما اعتمدت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة، والتي أكدت أن القائد الذي يمتلك مهارات انفعالية عالية يكون أكثر قدرة على التأثير في العاملين، وإدارة العلاقات التنظيمية، وتحسين بيئة العمل، ودعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. ويتكون المقياس من (٢٤ فقرة) ، تم صياغة فقرات المقياس بما يعكس الجوانب السلوكية للقيادة الانفعالية: الوعي الانفعالي، تنظيم الانفعالات، التعاطف مع المرؤوسين، وتوظيف الانفعالات في التوجيه والتأثير واتخاذ القرار التي يتم الإجابة عنها وفق مقياس ليكرت الخماسي (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا)، وتُعطى لكل فقرة درجات من (١-٥)، وبلغت الدرجة الدنيا (٢٤) والدرجة العظمى (١٢٠) والمتوسط الفرضي (٧٢) و تشير الدرجة الكلية المرتفعة إلى ارتفاع مستوى القيادة الانفعالية لدى القائد، بينما تشير الدرجة المنخفضة إلى انخفاضه. كما تم التحقق من الصدق والثبات لضمان صلاحية المقياس للتطبيق في البيئة الجامعية وملاءمته لعينة البحث.

تعليمات المقياس : كانت فقرات المقياس موجزة وغير غامضة وتم اعلام أفراد العينة بعدم الكشف عن هوياتهم من ومنع أي إحراج محتمل. وقدمت التعليمات إرشادات حول استخدام ورقة الإجابة وأعطت مثالاً توضيحياً.

التطبيق الاستطلاعي: قامت الباحثة بتطبيق المقياس بصيغته الأولية على عينة استطلاعية من (٢٥ أستاذ) خارج عينة البحث الأساسية، بهدف التعرف على وضوح الفقرات ومدى فهمها من قبل أفراد العينة، وقياس الوقت المستغرق للإجابة، والتأكد من صلاحية المقياس للتطبيق. كما تم

من خلال التطبيق الاستطلاعي الكشف عن الفقرات غير الواضحة أو التي تحتاج إلى تعديل لغوي أو صياغي، وذلك لضمان دقة القياس وموضوعيته قبل التطبيق النهائي

١. صلاحية الفقرات (الصدق الظاهري): إذ عُرض المقياس على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في القياس والتقييم والإدارة التربوية، للحكم على مدى ملاءمة الفقرات لقياس القيادة الانفعالية، ومدى وضوحها وصلاحيتها، وقد أُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم.
٢. صدق الاتساق

صدق الاتساق البنائي: تم التحقق من صدق البناء الداخلي للمقياس من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson). وقد أظهرت النتائج أن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) أو (٠.٠١)، مما يدل على أن الفقرات مترابطة مع البناء العام للمقياس، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (١) معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات مقياس القيادة الانفعالية والدرجة الكلية:

السؤال	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	*٠,٦٢١	٩	**٠,٦٢٢	١٧	**٠,٦٥٣
٢	*٠,٦٢٨	١٠	*٠,٥٦٤	١٨	*٠,٥١٩
٣	*٠,٦٢٢	١١	*٠,٥٤٥	١٩	**٠,٥٢٦
٤	*٠,٦٣٠	١٢	*٠,٥٣٠	٢٠	*٠,٥٢٩
٥	*٠,٦٢٣	١٣	*٠,٥٩٢٢	٢١	*٠,٥٨٤
٦	*٠,٥٤٦	١٤	*٠,٦٣١	٢٢	٠,٥٤٠
٧	*٠,٤٥٢	١٥	٠,٥٢١	٢٣	*٠,٦٣٢
٨	٠,٥٤٩	١٦	*٠,٤٢٣	٢٤	*٠,٦٥٢

** يتضح من الجدول أن جميع فقرات مقياس القيادة الانفعالية قد حققت معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للمقياس، مما يدل على اتساق الفقرات مع البناء النظري للمقياس، ويعزز من صدق الاتساق البنائي للأداة. تم كذلك حساب معاملات الارتباط بين دال عند (٠.٠١) * دال عند (٠.٠٥)

أبعاد مقياس القيادة الانفعالية والدرجة الكلية، وقد أظهرت النتائج دلالة إحصائية عالية، كما في الجدول التالي كما في الجدول رقم (٢):

أبعاد	معامل الارتباط	sig
الوعي الانفعالي	٠,٧٢٣	دالة
تنظيم الانفعالات	٠,٦٢٨	دالة
التعاطف وفهم الآخر	٠,٥٢٥	دالة
توظيف الانفعال في القيادة	٠,٦١٢	دالة

من الجدول السابق (٢) تشير النتائج إلى أن جميع أبعاد المقياس مترابطة بشكل دال إحصائياً مع الدرجة الكلية للمقياس، وملائمته لقياس القيادة الانفعالية لدى رؤساء الأقسام.

ثبات المقياس: يقصد بالمقياس الثابت أن يكون متسقاً في تقدير العلاقة الحقيقية للفرد في السمة التي يقيسها وقام الباحث بالتأكد من الثبات بطريقتين:

طريقة إعادة الاختبار: تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (٢٥) مشاركاً من خارج مجتمع البحث، ثم أُعيد التطبيق بعد مرور عشرة أيام. وقد بلغ معامل الارتباط بين التطبيقين (٠.٧١٥)، وهو معامل ثبات مرتفع يُشير إلى استقرار الأداة عبر الزمن.

معامل ألفا كرونباخ: تم حساب معامل الثبات الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ، وبلغت قيمته (٠.٧٥٢)، وهي قيمة مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي بين فقرات المقياس، حيث تُعد القيمة (٠.٧٠) الحد الأدنى المقبول.

مقياس جودة اتخاذ القرار

اعتمدت الدراسة الحالية في بناء مقياس جودة اتخاذ القرار على نظرية هيربرت سايمون في اتخاذ القرار (Herbert Simon's Decision-Making Theory)، ولاسيما مفهوم العقلانية المحدودة (Bounded Rationality)، التي تقترض أن متخذ القرار يعمل ضمن حدود من المعلومات والوقت والقدرات الإدراكية، مما يجعله يتجه نحو اختيار "القرار المرضي" بدلاً من القرار المثالي، وفق مراحل تشمل تحديد المشكلة،

مجلة الفارابي للعلوم الانسانية المجلد (٩) العدد (٤) نيسان لعام ٢٠٢٦

وتوليد البدائل، واختيار البديل المناسب. كما استند بناء المقياس إلى مجموعة من الدراسات والأدبيات السابقة التي تناولت جودة اتخاذ القرار وأبعادها، والتي أكدت أهمية توفر المعلومات الدقيقة، والتحليل المنطقي للبدائل، وملاءمة القرار للموقف، وفاعلية النتائج المترتبة عليه، ومن هذه الدراسات: (Donelan 2013) التي ركزت على مؤشرات تقييم جودة القرار مثل دقة المعلومات، وتحليل البدائل، والتوقيت المناسب.

١. طريقة بناء المقياس:

يهدف هذا المقياس إلى قياس جودة اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة، من خلال التعرف على مدى امتلاكهم للقدرة على تحليل البدائل المتاحة، واستخدام المعلومات الدقيقة، واتخاذ القرار المناسب في الوقت الملائم، بما يحقق الأهداف الإدارية بكفاءة وفاعلية. يتكون المقياس من (٢٠فقرة) موزعة على أربعة أبعاد رئيسية: ١. دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار ٢. التحليل المنطقي للبدائل ٣. ملاءمة القرار للموقف والزمن ٤. فاعلية القرار ونتائجه التنظيمية

طريقة التصحيح:

يعتمد المقياس على مقياس ليكرت الخماسي: أوافق بشدة = ٥ أوافق = ٤ محايد = ٣ لا أوافق = ٢ لا أوافق بشدة = ١ (الدرجة الدنيا ٢٠ والدرجة العليا ١٠٠) والمتوسط الفرضي (٦٠) الفقرات العكسية: (٥، ١٠، ١٥، ٢٠) يتم عكس درجاتها.

٢. صلاحية الفقرات:

الصدق والثبات :

للتأكد من الصدق والثبات قام الباحث بتطبيق المقاييس على عينة استطلاعية من ٢٥ مشاركاً من خارج عينة الدراسة. **الصدق الظاهري:** تم عرض المقياس بصيغته الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في علم النفس التربوي والإدارة التعليمية، وذلك للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية، ووضوح العبارات، وانتمائها للأبعاد النظرية. وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل بعض الفقرات بما يعزز من الصدق الظاهري للأداة.

صدق الاتساق :

تم التحقق من صدق البناء الداخلي للمقياس من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وقد أظهرت النتائج أن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) أو (٠.٠١)، كما هو موضح في الجدول الآتي

الجدول (٣) معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات مقياس جودة اتخاذ القرار والدرجة الكلية:

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	*٠,٦٥١	٨	**٠,٥٠٨	١٥	**٠,٥٦٧
٢	*٠,٦٢٢	٩	٠,٥٨١	١٦	*٠,٥٥٨
٣	*٠,٥٤٨	١٠	*٠,٥٣٣	١٧	**٠,٥٣٦
٤	*٠,٤٩٤	١١	*٠,٤٨٦	١٨	*٠,٦٦٣
٥	*٠,٥١٨	١٢	*٠,٥٦١	١٩	*٠,٥٣٤
٦	*٠,٥٥٦	١٣	*٠,٥٧١	٢٠	*٠,٥٥٢
٧	٠,٥٦٣	١٤	*٠,٥٩١		

**دال عند (٠.٠١) * دال عند (٠.٠٥)

يتبين من الجدول (٣) ان قيمة معاملات الارتباط لفقرات الاختبار جميعها كانت دالة احصائياً مما يدل على صدق الأداة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية للمقياس من خلال تطبيق المقياس على عينة استطلاعية كما هو في الجدول (٤)

الجدول (٤) معاملات الارتباط بيرسون بين محاور المقياس والدرجة الكلية :

المجال	معامل الارتباط	الدالة
دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار	٠,٦٥٢	دالة
التحليل المنطقي للبدائل	٠,٦٥٢	دالة
ملاءمة القرار للموقف والزمن	٠,٦٤١	دالة

فاعلية القرار ونتائج التنظيمية	٠,٦٤٣	دالة
--------------------------------	-------	------

تظهر نتائج الجدول السابق (٤) ان قيمة جميع معاملات الارتباط للمقياس دالة احصائياً عند ٠.٠٥ مما يدل على صدق الأداة المستخدمة . قياس الثبات: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وبلغت (٠.٧٤٤) (معامل ثبات قوي) وهي أكبر من ٠.٠٥، وهذا يدل على أن جميع العبارات تتمتع بثبات جيد ولا داعي لحذف أية عبارة.

التطبيق النهائي للمقياسين: بعد التأكد من صلاحية الفقرات لكل المقياسين قامت الباحثة بتطبيقها على أفراد العينة المختارة (١٠٠) رئيس قسم وتم الإجابة بصدق وعناية واستغرقت فترة التطبيق مدة عشر أيام.

الوسائل الإحصائية :

استعمل الباحث في تحليل البيانات والوصول لنتائج بحثه الحقيقية الاحصائية spss:

الاحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية : وهي حاصل جمع مجموع درجات الطلبة على اعدادهم والانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف القيم عن المتوسطات الحسابية

اختبار t-test لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين المتوسطات للمجموعتين الضابطة والتجريبية

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالهدف الأول : التعرف على مستوى القيادة الانفعالية لدى السادة رؤساء الأقسام تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد العينة على مقياس القيادة الانفعالية، كما هو موضح في الجدول (٥):

الجدول رقم (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات القيادة الانفعالية:

القيادة الانفعالية	عدد الفقرات	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة "ت"
الكل	٢٤	١٠٠	٨٦,٤٥	٧٢	٤,١	٣٥,٢٣٨

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على مقياس القيادة الانفعالية بلغ (٨٦.٤٥)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٧٢)، وبانحراف معياري مقداره (٤.١٠). كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (٣٥.٢٣٨)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على أن رؤساء الأقسام العلمية يتمتعون بمستوى مرتفع من القيادة الانفعالية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن طبيعة العمل الأكاديمي والإداري لرؤساء الأقسام تتطلب قدراً عالياً من الوعي بالانفعالات والقدرة على تنظيمها وإدارة العلاقات الإنسانية داخل البيئة الجامعية، الأمر الذي يسهم في تعزيز التفاعل الإيجابي وتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل الأقسام العلمية.

النتائج المتعلقة بالهدف الثاني التعرف على مستوى جودة اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام

تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد العينة على مقياس جودة اتخاذ القرار، كما هو موضح في الجدول (٦):

الجدول (٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات جودة اتخاذ القرار

عدد الفقرات	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	المستوى
٢٠	١٠٠	٧٧,٥١	٣,٧٩	٤٦,١٨٥	مرتفع

تشير نتائج الجدول (٦) إلى أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على مقياس جودة اتخاذ القرار بلغ (٧٧.٥١)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٦٠)، وبانحراف معياري مقداره (٣.٧٩). كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (٤٦.١٨٥)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على أن رؤساء الأقسام العلمية يتمتعون بمستوى مرتفع من جودة اتخاذ القرار. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن طبيعة المهام الإدارية والأكاديمية التي يمارسها رؤساء الأقسام تتطلب القدرة على تحليل المواقف واختيار البدائل المناسبة واتخاذ قرارات تتسم بالكفاءة والفاعلية بما يحقق أهداف المؤسسة الجامعية.

النتائج المتعلقة بالهدف الثالث : الكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة الانفعالية وجودة اتخاذ القرار

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين القيادة الانفعالية وجودة اتخاذ القرار، كما هو موضح في الجدول (٧).

الجدول (٧) معامل الارتباط بين القيادة الانفعالية وجودة اتخاذ القرار

جودة اتخاذ القرار	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة الإحصائية
القيادة الانفعالية	٠,٨٢٣	٠,٦٧٧	دالة

تشير النتائج في الجدول (٧) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة الانفعالية وجودة اتخاذ القرار، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٨٢٣)، وهو معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١). ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الانفعالية لدى رؤساء الأقسام العلمية ارتفع مستوى جودة اتخاذ القرار لديهم. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القائد الذي يمتلك قدرة على فهم انفعالاته وتنظيمها والتعامل الإيجابي مع الآخرين يكون أكثر قدرة على التفكير المتزن وتحليل البدائل واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف الإدارية المختلفة.

النتائج المتعلقة بالهدف الرابع الكشف عن الفروق في مستوى القيادة الانفعالية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور - إناث)

تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين الذكور والإناث في القيادة الانفعالية، كما هو موضح في الجدول (٨).

الجدول (٨) دلالة الفروق بين الذكور والإناث في القيادة الانفعالية

المقياس	العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	القيمة الاحتمالية
القيادة الانفعالية	الذكور	٥٠	٨٧,١٠٠	٣,٩٢	٩٨	١,٥٩٧	غير دالة
	الإناث	٥٠	٨٥,٨٠٠	٤,٢٠			

يتضح من الجدول (٨) أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت (١.٥٩٧)، وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (١.٩٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى القيادة الانفعالية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن طبيعة العمل الإداري والأكاديمي داخل الجامعة تفرض متطلبات مهنية متشابهة على رؤساء الأقسام من كلا الجنسين، مما يسهم في تقارب مستويات القيادة الانفعالية لديهم.

النتائج المتعلقة بالهدف الخامس الكشف عن الفروق في مستوى جودة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور - إناث)

تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين الذكور والإناث في جودة اتخاذ القرار، كما هو موضح في الجدول (٩).

الجدول (٩): دلالة الفروق بين الذكور والإناث في جودة اتخاذ القرار

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الدلالة
جودة اتخاذ القرار	٧٧,٣٦	٣,٦٠	٩٨	١,٩٨	٠,٣٩٤	غير دال
إناث	٧٧,٦٦٠	٤				

تشير النتائج في الجدول (٩) إلى أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت (٠.٣٩٤)، وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (١.٩٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى جودة اتخاذ القرار. ويُستنتج من ذلك أن جودة اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية لا تتأثر بمتغير النوع الاجتماعي، بل ترتبط بدرجة أكبر بالخبرة الإدارية والمهارات القيادية التي يمتلكها الفرد داخل البيئة الجامعية.

مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج البحث أن رؤساء الأقسام العلمية يتمتعون بمستوى مرتفع من القيادة الانفعالية، إذ جاء المتوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي بفارق دال إحصائياً، ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة بأن طبيعة العمل الأكاديمي والإداري لرؤساء الأقسام تتطلب امتلاك مهارات انفعالية عالية تساعدهم على إدارة العلاقات الإنسانية والتعامل مع الضغوط والمواقف المختلفة داخل البيئة الجامعية. فالقائد الجامعي يتعامل بصورة مستمرة مع أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والإدارة العليا، الأمر الذي يفرض عليه امتلاك قدر من الوعي الانفعالي وضبط الانفعالات والتعاطف والقدرة على التواصل الإيجابي. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Daniel Goleman في نظريته حول القيادة الانفعالية، إذ أكد أن القائد الفاعل هو القادر على إدارة عواطفه وعواطف الآخرين بما يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتحقيق الأداء المؤسسي الفاعل. كما تتسجم هذه النتيجة مع نموذج Neal M. Ashkanasy الذي أوضح أن الانفعالات تؤثر بصورة مباشرة في سلوك القادة وفي طبيعة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة. كذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة H. M. Yusof وزملائه (٢٠١٤) التي أكدت أهمية الذكاء الانفعالي في تحقيق القيادة الفاعلة وتحسين الأداء التنظيمي.

كما أظهرت نتائج البحث أن رؤساء الأقسام العلمية يتمتعون بمستوى مرتفع من جودة اتخاذ القرار، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن موقع رئيس القسم يتطلب ممارسة مستمرة للعمليات الإدارية واتخاذ القرارات المتعلقة بالجوانب العلمية والتنظيمية، مما يؤدي إلى تراكم الخبرات الإدارية لديهم وقدرتهم على تحليل البدائل واختيار الأنسب منها. وترى الباحثة أن البيئة الجامعية بطبيعتها تفرض على القائد الأكاديمي قدراً من التفكير العقلاني والتنظيمي عند معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المختلفة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية العقلانية المحدودة لـ Herbert A. Simon، التي ترى أن متخذ القرار يسعى إلى اختيار البديل الأكثر ملاءمة في ظل المعلومات والإمكانات المتاحة، وليس بالضرورة الوصول إلى القرار المثالي الكامل. كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه الكعبي (٢٠٢٢) من أن جودة اتخاذ القرار تعتمد على التحليل المنطقي للمعلومات واختيار البديل الأنسب في ضوء الأهداف التنظيمية. كذلك تتفق مع دراسة بلخامسة (٢٠٢٣) التي أكدت وجود دور مهم للقيادة الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة الانفعالية وجودة اتخاذ القرار، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القائد الذي يمتلك وعياً بانفعالاته وقدرة على تنظيمها والتعامل الإيجابي مع الآخرين يكون أكثر قدرة على التفكير المتزن وتحليل المواقف الإدارية بصورة عقلانية، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على جودة قراراته. وترى الباحثة أن القيادة الانفعالية تساعد القائد على تجنب التسرع والانفعال أثناء اتخاذ القرار، كما تسهم في فهم احتياجات الآخرين والتنبؤ بنتائج القرار بصورة أكثر دقة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية القيادة الانفعالية لـ Daniel Goleman التي تؤكد أن استخدام الذكاء الانفعالي يسهم في رفع كفاءة الأداء القيادي وتحسين القرارات الإدارية. كما ينسجم ذلك مع نموذج Neal M. Ashkanasy الذي يوضح أثر الانفعالات في التفاعلات التنظيمية وصنع القرار. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة Cristofaro وزملائه (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن الأنماط القيادية الإيجابية تؤثر بصورة مباشرة في جودة اتخاذ القرار داخل فرق العمل.

أما فيما يتعلق بالفروق تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في القيادة الانفعالية، ويمكن تفسير ذلك بأن البيئة الجامعية تفرض متطلبات مهنية متشابهة على رؤساء الأقسام بغض النظر عن الجنس، مما يؤدي إلى تقارب مستويات القيادة الانفعالية لديهم. كما أن الخبرات الإدارية والواجبات التنظيمية التي يمارسها رؤساء الأقسام تسهم في تكوين أنماط قيادية متقاربة لدى الذكور والإناث. وترى الباحثة أن القيادة الانفعالية في البيئة الجامعية ترتبط بدرجة أكبر بالكفاءة المهنية والخبرة الإدارية أكثر من ارتباطها بالنوع الاجتماعي.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في جودة اتخاذ القرار، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن اتخاذ القرار داخل الجامعة يخضع إلى أنظمة وتعليمات وضوابط إدارية موحدة، مما يجعل عملية اتخاذ القرار تعتمد على الخبرة والمعرفة الإدارية أكثر من اعتمادها على الخصائص الشخصية المرتبطة بالنوع الاجتماعي. وترى الباحثة أن طبيعة العمل القيادي الجامعي تفرض على جميع رؤساء الأقسام امتلاك مهارات متقاربة في تحليل المشكلات واختيار البدائل المناسبة، الأمر الذي أدى إلى تقارب مستويات جودة اتخاذ القرار بين الذكور والإناث.

التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يوصى بما يلي:

- ضرورة اهتمام الجامعات بتنمية مهارات القيادة الانفعالية لدى رؤساء الأقسام العلمية من خلال إقامة الدورات التدريبية والورش التطويرية المتخصصة.
- تعزيز مهارات جودة اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية من خلال تدريبهم على أساليب التفكير العلمي وتحليل البدائل ومعالجة المشكلات الإدارية بصورة فاعلة.
- تشجيع رؤساء الأقسام العلمية على تبني أساليب التواصل الإيجابي والتفاعل الإنساني داخل بيئة العمل الجامعي بما يسهم في تحسين العلاقات التنظيمية.
- الاستفادة من نتائج البحث الحالي في إعداد برامج إرشادية وتطويرية تهدف إلى رفع مستوى الكفاءة القيادية والإدارية داخل المؤسسات الجامعية.
- العمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة تساعد رؤساء الأقسام على ممارسة أدوارهم القيادية بعيداً عن الضغوط التي قد تؤثر في جودة القرارات المتخذة.

- اعتماد معايير القيادة الانفعالية وجودة اتخاذ القرار ضمن معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات.
- تشجيع ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار داخل الأقسام العلمية بما يعزز من جودة القرارات الإدارية والأكاديمية.
- إجراء برامج تقييم دورية لرؤساء الأقسام العلمية للتعرف على مستوى القيادة الانفعالية وجودة اتخاذ القرار لديهم والعمل على تطويرها بصورة مستمرة.

المقترحات :

- إجراء دراسة مماثلة على عينة من عمداء الكليات في الجامعات العراقية.
- إجراء دراسة تتناول القيادة الانفعالية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية.
- دراسة أثر القيادة الانفعالية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية.
- إجراء دراسة للكشف عن العلاقة بين جودة اتخاذ القرار والذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام العلمية.
- دراسة القيادة الانفعالية وعلاقتها بإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية.
- إجراء دراسة مقارنة في القيادة الانفعالية بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً المراجع العربية

١. أبو حويج، مروان، (٢٠٠٢). البحث التربوي المعاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان .
 ٢. بلخامسة، رانية، وبوربونة، مريم (٢٠٢٣). أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة: دراسة ميدانية في الإقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب. مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمه، الجزائر .
 ٣. درويش ، محمود أحمد ، (٢٠١٨) *مناهج البحث في العلوم الإنسانية* ، مؤسسة علوم الأمة للاستثمارات الثقافية.
 ٤. زاير، تصيرة (٢٠٢٢). تأثير نمط القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. دفاثر البحوث العلمية، المجلد ١٠، العدد ٠٢، ص ٧٨٠-٧٩٦، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، الجزائر.
 ٥. سليمان، حنان مجدي صالح، وعبدالرحمن، محمد السيد، وخضر، عادل سعد (٢٠٢١). *الذكاء الانفعالي وعلاقته بمهارات القيادة لدى مدرء المؤسسات التعليمية*. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٢٣، ١٨٧-٢٢٦.
- <https://doi.org/10.211608/jasep.2021.196574>
٦. سليمان، محمود جلال الدين. (٢٠٢٢) *الكتابة الأكاديمية*، وكالة الصحافة العربية.
 ٧. شلاكه، طارق كاظم. (٢٠٢٠). جودة اتخاذ القرار (Decision quality). ورقة بحثية مقدمة إلى أم.د. هديل كاظم سعيد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، قسم الإدارة العامة، ضمن متطلبات مادة المنظمة والسلوك التنظيمي، الكورس الثاني
 ٨. الكعبي، عبد الله بن سعيد بن محمد (٢٠٢١). اتخاذ القرار في المنظومة التربوية. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد ٤٣ (١٢)، سلطنة عمان، وزارة التربية والتعليم.

ثانياً المراجع الأجنبية

1. Alqahtani, A. S. (2024). Quality of academic decision-making at King Khalid University in light of strategic intelligence dimensions: A field study. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 7068–7083. <https://doi.org/10.53555/kuely.v30i4.2510>
2. Ashkanasy, N. M., & Jordan, P. J. (2008). A multilevel view of leadership and emotion. In N. M. Ashkanasy & P. J. Jordan (Eds.), *Affect and emotion: New directions in management theory and research* (pp. 17–39). Information Age Publishing.
3. Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
4. Cristofaro, M., Nick, C. B., Giardino, P. L., & Nick, C. B. (2023). Self-leadership and shared leadership in decision quality: A tale of two faces. *Management Decision*. Emerald Insight. <https://www.emerald.com/insight/0025-1747.htm>

5. Donelan, R. (2013). Development and validation of a generic instrument for assessing the quality of decision-making (Unpublished doctoral dissertation). Cardiff University, UK.
6. Dorczak, R., & Szczudlińska-Kanoś, A. (Eds.). (2020). Emotions in leadership. Kraków, Poland: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
7. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Boston, MA: Harvard Business School Press.
8. Herbert A. Simon (1997). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization (2nd ed.). New York: The Free Press.
9. Jamian, L. S., Sidhu, G. K., & Aperapar, P. S. (2013). Managerial decision styles of deans in institutions of higher learning. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 90, 278–287. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.096>
10. Lambert, S. (2025). Decision-making of educational leaders: New insights from the Iowa gambling task. Journal of Work- Applied Management. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2024-0137>
11. Mat Shuaib, N. A., Talib, R., & Sukor, N. (2025). Educational leadership and decision-making: A comprehensive systematic review. International Journal of Education, Psychology and Counseling, 10(57), 933–959. <https://doi.org/10.35631/IJEPC.1057060>
12. Yusof, H. M., Kadir, H. A., & Mahfar, M. (2014). The role of emotions in leadership. Asian Social Science, 10(10), 41–49. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n10p41>

الملاحق

(١) دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار

موافق	موافق أبداً	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً	١. أستند في قراراتي إلى معلومات دقيقة وموثوقة.
					٢. أحرص على جمع أكبر قدر ممكن من البيانات قبل اتخاذ القرار.
					٣. أتأكد من صحة المعلومات قبل اعتمادها في القرار.
					٤. أتعلم على مصادر متعددة للحصول على المعلومات.
					٥. أجد صعوبة في اتخاذ القرار عند نقص المعلومات. (عكسية)
					(٢) التحليل المنطقي للبدائل
					٦. أقارن بين البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار.
					٧. أستخدم التفكير المنطقي عند تقييم الخيارات المختلفة.
					٨. أستطيع تحديد مزايا وعيوب كل بديل بدقة.
					٩. أختار البديل الأفضل بناءً على تحليل علمي.

					١٠. أتخذ قراراتي بشكل سريع دون دراسة البدائل. (عكسية)
					(٣) ملاءمة القرار للموقف والزمن
					١١. أضع في اعتباري ظروف الموقف عند اتخاذ القرار.
					١٢. أختار القرار المناسب في الوقت المناسب.
					١٣. أعدل قراراتي إذا تغيرت الظروف.
					١٤. أراعي الإمكانيات المتاحة قبل اتخاذ القرار.
					١٥. أتخذ قرارات غير مناسبة للوقت أحياناً. (عكسية)
					(٤) فاعلية القرار ونتائجه التنظيمية
					١٦. تؤدي قراراتي إلى تحسين الأداء داخل القسم.
					١٧. تحقق قراراتي الأهداف المطلوبة بشكل واضح.
					١٨. أتابع نتائج القرارات بعد تنفيذها.
					١٩. تسهم قراراتي في حل المشكلات الإدارية
					٢٠. كثير من قراراتي لا تحقق النتائج المطلوبة. (عكسية)

الملحق (٢)

موافق	موافق أبدأ	محايد	غير موافق	غير موافق أبدأ	أولاً: فقرات المقياس (بعد إضافة الفقرات السلبية)
					بعد الوعي الانفعالي
					١. أستطيع تمييز مشاعري أثناء اتخاذ القرارات الإدارية.
					٢. أدرك تأثير حالي الانفعالية على أسلوب في القيادة.
					٣. أعى التغيرات الانفعالية التي أمر بها أثناء العمل.
					٤. أستطيع فهم أسباب مشاعري في المواقف الصعبة.
					٥. ألاحظ تأثير انفعالاتي على أداء الآخرين داخل القسم.
					٦. لا أستطيع فهم مشاعري أثناء المواقف القيادية. (سلبية)
					بعد تنظيم الانفعالات
					٧. أتحكم بانفعالاتي عند مواجهة المواقف الضاغطة في العمل.
					٨. أستطيع ضبط غضبي عند حدوث مشكلات إدارية.
					٩. أتعامل مع المواقف الصعبة بهدوء واتزان.
					١٠. لا أسمح لانفعالاتي بأن تؤثر سلبيًا على قراراتي.
					١١. أجد صعوبة في السيطرة على انفعالاتي أثناء العمل. (سلبية)
					١٢. أتسرع في اتخاذ القرارات عندما أكون منفعلًا. (سلبية)
					بعد التعاطف وفهم الآخرين
					١٣. أستطيع فهم مشاعر العاملين في القسم.
					١٤. أتعامل مع مشكلات الآخرين بتفهم واهتمام.

				١٥. أراعي الظروف النفسية للموظفين عند اتخاذ القرارات.
				١٦. أستمع بإنصات لمشاعر ومشكلات المرؤوسين.
				١٧. أتعاطف مع العاملين في حالات الضغط أو الفشل.
				١٨. لا أهتم كثيرًا بمشاعر العاملين أثناء العمل. (سلبية)
				بعد توظيف الانفعالات في القيادة واتخاذ القرار
				١٩. أستخدم مشاعري الإيجابية لتحفيز العاملين.
				٢٠. أستفيد من فهمي لمشاعر الآخرين في تحسين القرارات الإدارية.
				٢١. أستثمر العلاقات الإنسانية في إنجاح العمل الإداري.
				٢٢. أستخدم أسلوبًا عاطفيًا إيجابيًا في التأثير على المرؤوسين.
				٢٣. أوازن بين العقل والانفعال عند اتخاذ القرارات المهمة.
				٢٤. لا تؤثر مشاعري في قراراتي القيادية إطلاقًا. (سلبية)