الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعريريج –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر الأكاديمي

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

بعنوان:

دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار من وجهة نظر مديري مؤسسة Vg Cosmotec

من إعداد الطالبة:

- **عجيلي وداد**

إشراف الأستاذ(ة):

- **علاوي عبد الفتاح**

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
دشاش محمد الصالح	محاضر أ	رئيسا
علاوي عبد الفتاح	محاضر أ	مشرفا
بوعافية سمير	محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026

بسم الله الرحمن الرحيم

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم، وعلى أله وصحبه الميامين ومن تبعه بإحسان الى يوم الدين.

بأنامل تحيط بقلم أعياه التعب والارهاق ولا يقوى على الحراك، يتكئ على قطرات حبر مملوءة بالحزن والفرح في ان واحد.... حزن الفراق بعد التجمع وفرح لبزوغ فجر جديد من حياتي هو يوم تخرجي.....

هنا سأضع كلمات متواضعة لكل من ترك بصمة في حياتي وغير مجراها وعمق من توسيع مداركي العلمية والعملية....

لكل من لملم أحزاني بين فترة واخرى....

لكل من أشعرني بأنني لست وحيدة في هذا المجتمع....

الى من وضع المولى–سبحانه وتعالى–الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز، الى من لم تّدخر نفسا في تربيتي، الى **نور حياتي أمي الحبيبة عائشة_** أطال الله في عمرها ورزقني برها.....

الى تاج فخر طالما حملته على رأسي، الى من تشققت يداه في سبيل رعايتي الى **أبي الموقر عبد الحميد_** الذي لطالما سدد خطايّ.....

الى من رافقني في دربي ولم يبخل يوماّ بحبه على قّلبي....

الى أخوي العزيزان **مهدي** و**هشام** وأختاي **مروة ياسمين** و**هديل**، وزوجة أخي **منال**، الى مصدر البسمة والفرح ابن أخي الكتكوت **عبد الرحمان رسيم**

الى كل الصديقات وأخص بالذكر منهن، **إيمان وأميرة، مريم وسوسن واية**..... الى كل الزملاء والزميلات

الى صديقي العزيز، رفيق الدرب والدراسة، **بورنان الشريف زكرياء**، شكراً لدعمك الدائم ومساندتك الصادقة في مختلف مراحل هذا العمل، راجياً لك دوام النجاح والتوفيق.

الى الأستاذ **علاوي عبد الفتاح** بطيب أثره في حياتي

الى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي هذا

وِداد

شكر وعرفان

الحمد الله الذي وهبني التوفيق والسداد ومنحني الثبات

وأعانني على اتمام هذا العمل بعد أن سافرت

لأضع النقاط على الحروف

وأكشف ما وراء ستار العلم والمعرفة

فها هي ثمار علمي قد أينعت وحان وقت قطافها

هي أيضا كلمات شكر إلى كل من حثني وغرس في الأمل والإرادة إلى كل من الأستاذ "علاوي عبد الفتاح"

لإشرافه على انجاز هذه المذكرة

وعلى ما بذله من جهد في توجيه والارشاد

وإلى كافة الأساتذة الذين درسونا

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

الملخص

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة "Vg Cosmotec". وقد تم تقسيم البحث إلى إطارين؛ تناول الإطار النظري المفاهيم الأساسية للذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار، بينما ركز الإطار التطبيقي على تحليل واقع هذه الدراسة ودورها في المؤسسة محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث جرى توزيع 40 استبانة على عينة من موظفي ومؤسسة "Vg Cosmotec ". وبعد معالجة البيانات إحصائياً، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، اتخاذ القرار، الجودة، Vg Cosmotec.

Abstract:

This study aimed to highlight the role of emotional intelligence in decision-making quality through a field study conducted at Vg Cosmotec. The research was divided into two frameworks: the theoretical framework addressed the fundamental concepts of emotional intelligence and decision-making quality, while the applied framework focused on analyzing the reality of this study and its role within the organization under study.

To achieve the research objectives, a descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the primary data collection tool. Forty questionnaires were distributed to a sample of employees at Vg Cosmotec. After statistically processing the data, the study arrived at a number of conclusions, the most important of which was the existence of a statistically significant effect of emotional intelligence on decision-making quality.

Keywords: Emotional intelligence, decision-making, quality. Vg Cosmotec

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الاهداء	-
شكر وعرفان	-
ملخص الدراسة	II
قائمة المحتويات	IV
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	IV
قائمة الملاحق	IV
مقدمة	أ-و
الفصل الأول: الذكاء العاطفي	**07**
تمهيد	08
المبحث الأول: ماهية الذكاء العاطفي	09
المطلب الأول: مفهوم الذكاء العاطفي وتطوره التاريخي	09
الفرع الأول: مفهوم الذكاء العاطفي	09
الفرع الثاني: التطور التاريخي للذكاء العاطفي	12
المطلب الثاني: أهمية الذكاء العاطفي	14
المطلب الثالث: أبعاد الذكاء العاطفي	15
المبحث الثاني: علامات، مهارات الذكاء العاطفي	19
المطلب الأول: علامات الذكاء العاطفي المرتفع والمنخفض	19
الفرع الأول: علامات الذكاء العاطفي المرتفع	19
الفرع الثاني: علامات الذكاء العاطفي المنخفض	20
المطلب الثاني: مهارات الذكاء العاطفي	20
المبحث الثالث: أساسيات الذكاء العاطفي	21

المطلب الأول: أساليب قياس الذكاء العاطفي	21
المطلب الثاني: تنمية الذكاء العاطفي	27
المطلب الثالث: نماذج الذكاء العاطفي	29
خلاصة الفصل الأول	34
الفصل الثاني: جودة اتخاذ القرار	**35**
تمهيد	36
المبحث الأول: ماهية جودة اتخاذ القرار	37
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول ماهية القرار	37
المطلب الثاني: استراتيجيات اتخاذ القرار	39
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في جودة اتخاذ القرار	40
المبحث الثاني: أساسيات جودة اتخاذ القرار	41
المطلب الأول: خطوات اتخاذ القرار	42
المطلب الثاني: متطلبات جودة اتخاذ القرار	43
المطلب الثالث: صعوبات اتخاذ القرار	45
المبحث الثالث: العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار	46
المطلب الأول: علاقة الوعي بالذات باتخاذ القرار	46
المطلب الثاني: ادارة الانفعالات باتخاذ القرار	47
المطلب الثالث: علاقة حفز الذات باتخاذ القرار	48
المطلب الرابع: علاقة التعاطف باتخاذ القرار	48
المطلب الخامس: علاقة المهارات الاجتماعية باتخاذ القرار	49
المبحث الرابع: الدراسات السابقة	50
المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية	50
المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية	53
المطلب الثالث: المقالات العلمية باللغة الأجنبية	57

خلاصة الفصل الثاني	59
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	60
تمهيد	61
المبحث الأول: مؤسسةVg cosmotec	62
المطلب الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة	62
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي	62
المبحث الثاني: الإطار المنهجي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	63
المطلب الأول: عينة الدراسة	63
الفرع الأول: طريقة اختيار العينة	63
الفرع الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة	64
الفرع الثالث أدوات جمع البيانات	64
الفرع الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة	66
المطلب الثاني: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور البيانات الشخصية	69
المطلب الثالث: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور الذكاء العاطفي	72
المطلب الرابع: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور جود اتخاذ القرار	75
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية	76
المطلب الأول: تحليل نتائج Tستيودنت واختبار فرضيات محاور الدراسة	76
المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار الانحدار الخطي بين محور جودة اتخاذ القرار ومحور الذكاء العاطفي	82
ملخص الفصل الثالث	85
الخاتمة	87
قائمة المراجع	91
ملاحق	96

فهرس الجداول والأشكال والملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين الدراسة والرسائل الجامعية باللغة العربية	53
02	مقارنة بين الدراسة والمقالات العلمية باللغة العربية	56
03	مقارنة بين الدراسة والدراسات السابقة باللغة الأجنبية	59
04	توزيع عبارات الاستبانة	65
05	مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة	66
06	معامل ألفا كرونباخ لفقرات ومحاور الدراسة	67
07	نتائج اختبار الطبيعة	68
08	مقياس معامل الارتباط بيرسون	69
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	70
10	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	71
11	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	72
12	نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمحور الذكاء العاطفي	73
13	نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمحور جودة اتخاذ القرار	76
14	اختبارات t-test one Sample لبعد الوعي بالذات	78
15	اختبارات t-test one Sample لبعد ادارة الذات	79
16	اختبارات t-test one Sample لبعد حفز الذات	79
17	اختبارات t-test one Sample لبعد الدافعية والتعاطف	80
18	اختبارات t-test one Sample لبعد المهارات الاجتماعية	81
19	اختبارات t-test one Sampleلمحور الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار	82
20	ملخص نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون Corrélation de Pearson للمتغير المستقل (الذكاء العاطفي) والمتغير التابع (جودة اتخاذ القرار)	82
21	ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين لمحور الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار	83

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ج
02	أبعاد الذكاء العاطفي حسب بار–أون	17
03	أبعاد الدكاء العاطفي حسب جولمان	18
04	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	41
05	خطوات اتخاذ القرار	42
06	متطلبات اتخاذ القرار	44
07	الهيكل التنظيمي	64
08	توزيع افراد العينة حسب الجنس	70
09	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	71
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	72

فهرس الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	موافقة المؤسسة محل الدراسة على اجراء الدراسة الميدانية	96
02	الاستبيان	97
03	مخرجات spss	102

مقدمة

تمهيد

شهدت المنظمات المعاصرة في ظل التطورات المتسارعة والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال اهتمامًا متزايدًا بالعنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لتحقيق الكفاءة والتميز التنظيمي. ولم يعد نجاح المنظمة يعتمد فقط على القدرات العقلية والمعرفية للعاملين، بل أصبح مرتبطًا أيضًا بقدرتهم على فهم مشاعرهم وإدارة انفعالاتهم والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، وهو ما يعرف بالذكاء العاطفي.

ويُعد الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات الإدارية والسلوكية، نظرًا لدوره الفعال في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وتعزيز التواصل، والتكيف مع المواقف المختلفة، إضافة إلى مساهمته في رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي. كما أن امتلاك الأفراد، خاصة القادة والمديرين، لمستوى مرتفع من الذكاء العاطفي يساعدهم على التحكم في الضغوط والانفعالات واتخاذ قرارات أكثر توازنًا وفعالية.

ومن جهة أخرى، تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، إذ إن جودة القرار تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء ونجاح المنظمة في مواجهة التحديات والمشكلات. ونظرًا لأن القرارات الإدارية لا تتأثر فقط بالمعلومات والمعطيات المتاحة، بل تتداخل فيها أيضًا الجوانب النفسية والانفعالية، فقد برزت أهمية دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى إبراز دور الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة في تحسين جودة اتخاذ القرار داخل المنظمة، من خلال توضيح مدى تأثير الوعي بالذات، وإدارة الانفعالات، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية في اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار في مؤسسة VG cosmotec؟

أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذات وجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسة Vg Cosmotec؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الذات وجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسة Vg Cosmotec؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حفز الذات وجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسة Vg Cosmotec؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والتعاطف وجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسة Vg Cosmotec؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية وجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسة Vg Cosmotec؟

فرضية الدراسة

للإجابة على مشكلة البحث التي تمحورت في السؤال الرئيسي أعلاه تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

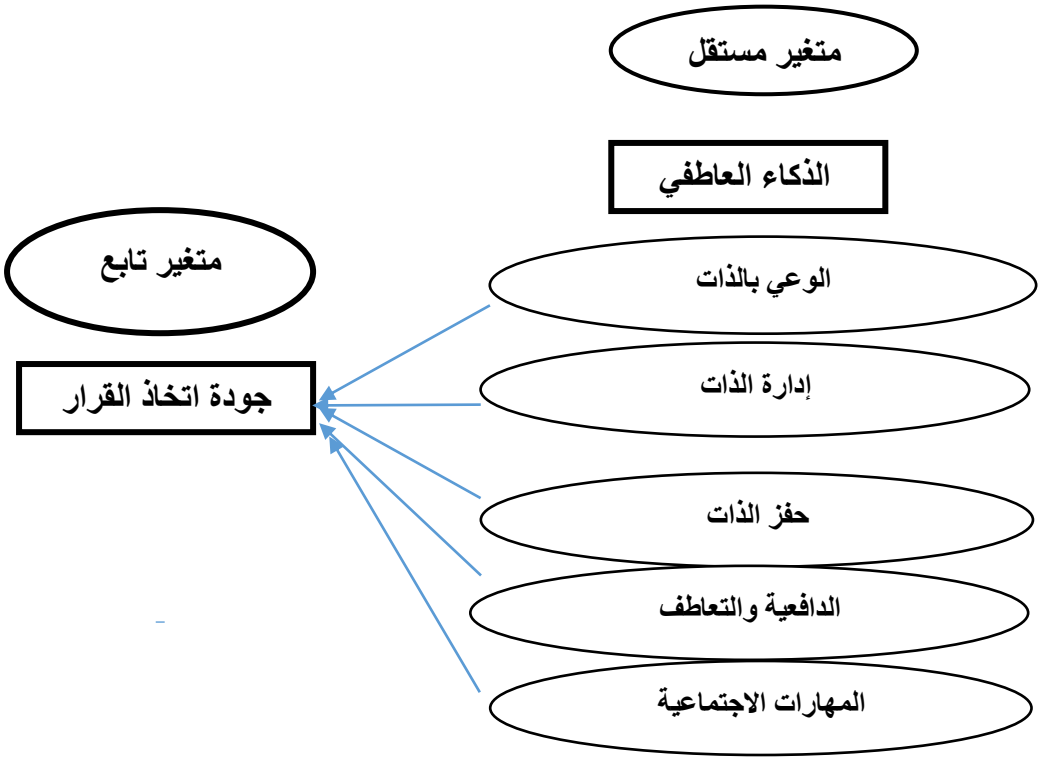
يوجد دور للذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار في مؤسسة VG cosmotec

للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة، تمت صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذات وجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسة Vg cosmotec؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الذات وجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسة Vg cosmotec؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حفز الذات وجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسة Vg cosmotec؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والتعاطف وجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسة Vg cosmotec؛
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية وجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسة Vg cosmotec.

نموذج الدراسة

شكل رقم 01: يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

أهمية الدراسة

تنبع أهمية البحث مما يلي:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال توضيح العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار، مما يساعد في سد فجوة معرفية خاصة في البيئة العربية؛
- تقدم نتائج الدراسة إطارًا عمليًا يمكن للمنظمات الاعتماد عليه في تطوير مهارات الأفراد، خاصة القادة والمديرين، بما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات أكثر فعالية؛
- تبرز الدراسة أهمية تنمية المهارات العاطفية لدى القيادات، لما لها من دور في التعامل مع المواقف الضاغطة واتخاذ قرارات متزنة؛
- تنسجم الدراسة مع الاتجاهات الحديثة التي تؤكد على التكامل بين الجوانب العقلية والعاطفية في تفسير السلوك الإداري واتخاذ القرار.

أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف التي يسعى الباحث للوصول إليها من خلال هذه الدراسة في كل من الجانبين النظري والتطبيقي فيما يلي:

- إبراز دور الذكاء العاطفي في تحسين جودة اتخاذ القرار لدى الأفراد داخل البيئة التنظيمية؛
- دراسة العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة الذات، حفز الذات، الدافعية والتعاطف، المهارات الاجتماعية) وجودة اتخاذ القرار؛
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد على تنمية الذكاء العاطفي بهدف تحسين القرارات داخل المؤسسات؛
- التعرف على مفهوم الذكاء العاطفي وأبعاده الأساسية ومحاولة ربطه بأحد أهم الوظائف في كيان المنظمة.

منهج الدراسة

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان في معالجة الفصل التطبيقي من خلال اسقاط الجانب النظري للدراسة على الجانب التطبيقي، ويتم تحليل المعطيات باستخدام أدوات التحليل الاحصائي، ومعالجتها باستخدام برنامج spss.

مبررات اختيار الموضوع

-الرغبة في دراسة الموضوع لحداثته ومحاولة الخروج بإضافة علمية؛

-يندرج الموضوع ضمن الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث أصبح الذكاء العاطفي من المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام متزايد في الدراسات المعاصرة، خاصة في تفسير السلوك القيادي وتحسين الأداء التنظيمي؛

-الميول الشخصي لهاته المواضيع ذات الصلة بعلم النفس ووظائف الإدارة؛

-تساهم مهارات الذكاء العاطفي مثل ضبط النفس والتعاطف في تقليل التحيزات والأخطاء الناتجة عن الانفعالات، مما يؤدي إلى قرارات أكثر دقة وموضوعية؛

-يمكن الاستفادة من نتائج هذا الموضوع في تطوير مهارات القادة والمديرين، من خلال تدريبهم على تنمية الذكاء العاطفي لتحسين جودة قراراتهم داخل بيئة العمل؛

-رغبتي الشخصية في فهم دور الجوانب النفسية في اتخاذ القرارات، خاصة في ظل التحديات المعاصرة التي تتطلب توازنًا بين العقل والعاطفة؛

-محدودية الدراسات التي تربط بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار في البيئة العربية أو المحلية، مما يمنح الموضوع قيمة بحثية إضافية.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** بهدف دراسة دور الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار، اخترت مؤسسة Vg cosmotec.
- **الحدود الزمنية:** تم تمت الدراسة الميدانية الفعلية من شهر أفريل الى شهر جوان من الموسم الجامعي 2025-2026.

هيكل الدراسة

قسمنا الدراسة إلى ثلاث فصول حيث:

تضمن الفصل الأول والمعنون ب " **الذكاء العاطفي** " ثلاث مباحث تطرقت في المبحث الأول الى ماهية الذكاء العاطفي، في المبحث الثاني علامات ومهارات الذكاء العاطفي في حين المبحث الثالث تضمن أساسيات الذكاء العاطفي.

تضمن الفصل الثاني والمعنون ب "**جودة اتخاذ القرار**" ثلاث مباحث حيث تطرقت في المبحث الأول إلى ماهية جودة اتخاذ القرار، في المبحث الثاني أساسيات جودة اتخاذ القرار، وأخيرا تطرقت في الفصل الثالث الى أساسيات جودة اتخاذ القرار

تضمن الفصل الثالث والمعنون ب " **الإطار التطبيقي للدراسة**" مبحثين حيث الإطار التعريفي والمنهجي للدراسة في حين المبحث الثاني اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

صعوبات الدراسة:

-عدم تعاون بعض أفراد العينة أو إعطائهم إجابات غير دقيقة، نتيجة الخوف من تقييم قدراتهم أو من الكشف عن جوانبهم الانفعالية؛

-صعوبة قياس جودة اتخاذ القرار، باعتبارها مفهوماً غير ملموس ويتأثر بعدة عوامل تنظيمية وشخصية، مثل الخبرة، والضغوط، وطبيعة الموقف، وليس بالذكاء العاطفي وحده؛

-صعوبة الحصول على البيانات الميدانية، خاصة أن الدراسة موجهة إلى المديرين أو المسؤولين، بسبب ضيق الوقت لديهم أو عدم رغبتهم في الإجابة عن الاستبيانات؛

-صعوبة تعميم نتائج الدراسة، لأن تأثير الذكاء العاطفي في اتخاذ القرار قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن بيئة إلى أخرى تبعاً لاختلاف الظروف التنظيمية والاجتماعية؛

-تداخل المتغيرات المؤثرة في الدراسة، حيث توجد عوامل أخرى قد تؤثر في جودة القرار مثل المستوى التعليمي، والخبرة المهنية، ونمط القيادة، والثقافة التنظيمية، مما يجعل من الصعب عزل أثر الذكاء العاطفي وحده.

الفصل الأول

الذكاء العاطفي

تمهيد:

يعد مصطلح الذكاء العاطفي من المفاهيم العصرية الحديثة التي استحوذت على الاهتمام الكثير من العلماء والباحثين والتي برزت في مجال إدارة الأعمال، وله عدة تسميات منها: (الذكاء الشعوري، الانفعالي الوجداني)، وقد أشارت بعض الدراسات إلى التأثيرات المهمة للذكاء العاطفي على حياة الفرد العامل وطريقة تفكيره وعلاقاته مع الآخرين في مكان العمل.

إن الذكاء العاطفي بالنسبة للفرد العامل مؤشر دال على مدى نجاحه في عمله، وينعكس هذا النجاح على حياته الشخصية، وقد صب التركيز الكبير من قبل العلماء والباحثين على الذكاء العاطفي والذي يرمز له بالرمز **(EI)** مختصر **Emotional intelligence**، لأن له أهمية كبيرة في قيادة الفرد العامل وتحفيزه وتحديد مستواه وتعزيز الاتصالات داخل المؤسسات

وفي هذا الفصل تطرقنا الى:

المبحث الأول: ماهية الذكاء العاطفي

المبحث الثاني: مكونات، علامات، مهارات الذكاء العاطفي

المبحث الثالث: اساسيات حول الذكاء العاطفي

المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء العاطفي

يعد موضوع الذكاء العاطفي أو ما كان يطلق عليه الذكاء الانفعالي من المفاهيم الحديثة نسبيا فقد كان نجاح الأشخاص وفشلهم في جميع نواحي الحياة يعزي إلى ما يسمى بحاصل الذكاء العقلي والذي يرمز له بالرمز **IQ** .

المطلب الأول: مفهوم الذكاء العاطفي وتطوره التاريخي

الفرع الأول: مفهوم الذكاء العاطفي

أولا: مفهوم الذكاء

يعرف الذكاء **لغويا:** على انه الذهن، والعقل والحكمة وقد عرف الذكاء عند العرب بأنه الاستعداد التام لإدراك العلم والمعارف، هو حدة البديهة وسرعة الفطنة.

اما **اصطلاحا** لقد اختلف العلماء فيما بينهم في تعريف معنى الذكاء تعريفا منطقيا جامعا ومانعا نظرا لان مدلول الذكاء مدلول واسع، حيث تحتوي وتتضمن كافة المهارات والقدرات التي تتميز بها الشخصية عن غيرها من الشخصيات، بالإضافة الى كونه مفهوم مجرد ويستدل عليه فقط من خلال مؤشرات توحي به.

ويعرفه ابن الجوزي في كتابه "الأذكياء على أنه؛ جودة حدس من هذه القوة تقع في زمان قصير غير ممهل، فيعلم الذكي معنى القول عند سماعه عبد الرحمن ابن الجوزي.[1]

ثانيا: مفهوم العاطفة

[1]الحافظ جمال الدين أبي الفرج عبد الرحمن ابن الجوزي، 2005، كتاب الأذكياء، ط2، لبنان، دار الكتب العلمية، بيروت.

العاطفة **لغة:** ميل وشفقة وحنو ورقة، يقال: حرّك العواطف بكلامه العذب، وهي استعداد نفسي ينزع بصاحبه إلى الشعور بانفعالات معينة، والقيام بسلوك خاص حيال فكرة معينة عاطفة دينية / نبيلة، أو عواطف الاحترام.[1]

اصطلاحا الرابطة أو العلاقة النفسية بين الإنسان من جهة، ثم الناس والأشياء التي تحيط بالإنسان من جهة أخرى، فهذا الاتجاه النفسي هو الذي يحدد الموقف النفسي للإنسان من ذاته وغيره، وهو الذي يكون نوع الرابطة.[2]

وفي تعريف اخر للعاطفة هي:

هي مجموعة من المشاعر والاحاسيس الجسدية إضافة الى الوعي والادراك والتي تعكس ردة فعل الشخص اتجاه المواقف والأمور الحياتية التي يواجهها في اليوم.[3]

ثالثا: مفهوم الذكاء العاطفي

في إطار الاهتمام بالعواطف ظهر مفهوم الذكاء العاطفي الذي نال اهتمام العلماء والباحثين وقد تعددت التعريف الخاصة به وهي كالآتي:

عرفا **Mayer&Salovey** الذكاء العاطفي بأنه: "عبارة عن مجموعة من المهارات المرتبطة بمراقبة الفرد لمشاعره ومشاعر الآخرين، والقدرة على استخدامها لتوجيه تفكير الفرد وأفعاله".

ويعرفه **Goleman** بأنه" مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد وهذه المهارات تؤدي لنجاحه في الحياة المهنية".[4]

---

[1] أحمد مختار عمر، 2008، معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة، عالم الكتب.

[2] محمد مصلح الزغبي، 2013، الجانب العاطفي وأثره في استقرار الحياة الزوجية في ضوء السنة النبوية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات 20(3)، 107-139.

[3] عبد الرحيم خولة ودادو مويمة،" **تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز**"، شهادة الماستر ا، جامعة أدرار، 2021، ص6.

[4] جولمان، دانيال، 2000، الذكاء العاطفي، سلسلة عالم المعرفة (262)، ترجمة ليلى الجبالي، المجلتين الوطني للثقافة والفنون والأدب، الكويت، ص11.

وتعريف **بار – أون**" يتفق مع جولمان على أنه مجموعة من الكفاءات الشخصية والاجتماعية". فقد عرفه بأنه مجموعة من المهارات الاجتماعية والانفعالية والشخصية التي تؤثر على قدرة الفرد على النجاح في مواجهة الضغوط البيئية."

ويعرف أيضا كل من **Goleman and Boyatizis Mckee** الذكاء العاطفي بأنه هو عنصر حاسم لفعالية القيادة، كون القادة الأذكياء عاطف يا تفيد الفرق بطرقتين من خلال تحفيز أعضاء الفريق على العمل معا والتأثير التحولي على أعضاء الفريق لتحقيق أهدافه.

كما يعرف **kidwell** الذكاء العاطفي على أنه" القدرة على فهم عواطف الآخرين وإدارتها بشكل جيد وفاعل، لذا يجب العمل على تقدير مفهوم الذكاء العاطفي من خلال زج الأفراد العاملين في المؤسسات في برامج تدريبية أعدت لهذا الغرض حتى يكون بإمكانهم توجيه عواطفهم بالشكل الذي يخدم أهداف المؤسسة".[1]

كما يعرف **Vindo Sanwal**الذكاء العاطفي بأنه هو" الوعي في استخدام المشاعر والانفعالات وتوظيفها بمعايير وأساليب معرفية شخصية لمواجهة الأوضاع والمشاكل".[2]

بينما عرفه **peter** بأنه هو القدرة على الإحساس والفهم والتطبيق الفعال للقوة، وأن منطقة الشعور مصدر للطاقة والإبداع والتأثير.[3]

في حين يعرف **روبينز** الذكاء العاطفي بأنه يشير إلى معرفة الفرد لعواطفه الخاصة وقدرته على قراءة الآخرين، كما يشير إلى مجموعة من القدرات والكفاءات والمهارات غير المعرفية التي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في التكيف مع متطلبات البيئة وضغوطها".[4]

فيما يعرفه **عبد العظيم** بأنه " قدرة الفرد على الانتباه والإدراك الصادق لانفعالاته ومشاعره الذاتية وانفعالات ومشاعر الآخرين، والوعي بها وفهمها وتقديرها بدقة ووضوح وضبطها وتنظيمها والتحكم فيها

---

[1] نوال لزرق، "**أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية**"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر–الجزائر، 2018–2019، ص31.

[2] الياس العيداني، "**أثر الذكاء الشعوري للقائد في دعم مفهوم التميز والتفوق للمنظمات الاقتصادية**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات الاقتصادية، العدد 21، جامعة زيان عاشور، الجلفة–الجزائر، 2009، ص147.

[3] علي حسون الطائي، علاء دهام، "**تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي**"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 52، العراق، ص74.

[4] نادية محمد فضل الله، "**الدور الوسيط للانتماء التنظيمي في العلاقة بين الدكاء العاطفي والسلوك الإبداعي**"، متطلبات الحصول على ماجيستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018، 11.

وتوجيهها، واستخدام المعرفة الانفعالية وتوظيفها لزيادة الدافعية وتحسين مهارات التواصل الانفعالي والتعامل الاجتماعي مع الآخرين وتطوير العلاقات الإيجابية للفرد والآخرين في شتى جوانب حياتهم".[1]

وعرفه **فاروق عثمان ومحمد عبد السميع** بأنه" القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح، وتنظيمها وفقا لمراقبة وإدراك دقيق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم والدخول معهم في علاقات الفعالية واجتماعية إيجابية، تساعد الفرد على الرقي العقلي والمهني، وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة".[2]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الذكاء العاطفي هو مجموعة من القدرات والمهارات التي ترتبط بمدى فهم الفرد لعواطفه وعواطف الآخرين وكيفية إدارتها بشكل جيد، والتكيف مع الظروف المحيطة به والتعامل معها بصورة ايجابية تمكنه من حل كل المشاكل التي قد يتعرض لها ويكون على الاستعداد التام لتحمل الضغوط.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للذكاء العاطفي

إن جدور مفهوم الذكاء العاطفي تنحدر من مفهوم الذكاء الاجتماعي التي حددها **Thorndike** في 1920، حيث قام بتقسيم الذكاء إلى ثلاثة أنواع وهي الذكاء المجرد والذكاء الميكانيكي، والذكاء الاجتماعي والذي يعبر عنه في وقتنا الحاضر بالذكاء العاطفي.[3]

أما الجذور الحديثة للذكاء العاطفي فترجع إلى دراسات "**جاردنر** المتعددة، ورفضه لفكرة العامل العام وبصفة خاصة، مفهوم الذكاء الشخصي والاجتماعي[4]، حيث ساهم جاردنر سنة 1983 في تطوير مفهوم الذكاء العاطفي وبداية التدقيق بمصطلح الذكاء الانفعالي خاصة مع ظهور نظرية الذكاءات المتعددة على

[1] أمامة أحمد الحسين، "**أثر مهارات الذكاء العاطفي في تحسين أداء الكادر العلمي والإداري**"، مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2012، ص15.

[2] موفق كروم، كريم حرش، "**الذكاء الانفعالي لدى الإعلاميين**"، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد 4، العدد 2، الجزائر، 2020، ص 150.

[3] رعد إبراهيم الحنيطي " **أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال**"، رسالة أطروحة ماجيستر في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الإسراء، الأردن، 2018، ص 35.

[4] طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى مصري –" **الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي** "، دار المنهل لنشر والتوزيع عمان – الأردن 2018، ص 54.

يده في كتابه "أطر العقل" والذي قدم فيه نموذجه عن الذكاءات والذي يتضمن الذكاء الاجتماعي كأحد أنواع الذكاء وكانت هذه بداية الاهتمام الفعلي بالذكاء الانفعالي.

ويتفق أغلب الباحثين أن **ماير وسالوفي 1990** هما أول من استخدما مصطلح الذكاء الانفعالي بمفهومه الحالي منذ التسعينيات القرن الماضي، ويعتبران أن الذكاء العاطفي نوع من أنواع الذكاء الاجتماعي وتم تعريفه على أنه القدرة على معرفة المشاعر والانفعالات والتمييز بينهما واستخدام هذه المعرفة في الإرشاد والتفكير.[1]

كما تم التوصل إلى أن القدرة على إدارة المشاعر والعواطف والتعامل مع التوتر هو جانب من جوانب الذكاء العاطفي، وقد تم التأكيد على أنها مهمة جدا للنجاح، وقد أكد **chemiss2000** أن الذكاء العاطفي يساهم في التعرف على العواطف وكذلك السيطرة عليها وتوجيهها وفق المسار المرغوب.[2]

أما ماير فقد لخص تطور مهوم الذكاء العاطفي في خمس مراحل وهي:

المرحلة الأولى: تمتد من 1900 إلى 1969 وفيها تناولت الدراسات النفسية للذكاء والانفعالات كمواضيع ضيقة ومنفصلة؛

المرحلة الثانية: تمتد من 1970 إلى 1989 وخلالها ركز علماء النفس في دراساتهم على التأثير المتبادل بين الانفعالات والتفكير؛

المرحلة الثالثة: تمتد من 1990 إلى 1993 حيث تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلح الذكاء العاطفي في العديد من الدراسات والمقالات؛

المرحلة الرابعة: تمتد من 1994 إلى 1997 وتميزت هذه المرحلة بانتشار مفهوم الذكاء العاطفي في الميادين العلمية والمهنية المختلفة؛

---

[1] موفق كروم، كريم حرش " **الذكاء الانفعالي لدى الاعلاميين** "، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد (4)، العدد (02)، الجزائر، 2020، ص 149.

[2] فوزية مقراش – **أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة** "، متطلبات نيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر، 2014– 2015، ص 44.

المرحلة الخامسة: تبدأ من 1998 وتتميز بتمحيص الذكاء الانفعالي من خلال الدراسات والكتابات المتعلقة بطبيعته ومكوناته وكيفية قياسه.[1]

ووفقا لأسس التطور التاريخي التي طرحها العلماء والباحثون وخاصة **ماير وسالوفي وجولمان** في الأعمال التي قدموها في كتب ومقالات ينظرون فيها الى تحديد مفهومه والدور الذي يلعبه في حياة الفرد.

المطلب الثاني: أهمية الذكاء العاطفي

إن أهمية الذكاء العاطفي وخاصة في بيئة العمل تعود لمدى مساهمته في نجاح المؤسسة، من خلال زيادة إنتاجية هذه الأخيرة وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- ✓ الذكاء العاطفي هو جزء مهم من فلسفة أي مؤسسة في اختيار وتدريب أفرادها لأن الذكاء العاطفي يعلم الفرد كيف يعملون للوصول إلى هدف مشتركة.[2]
- ✓ يعد الذكاء العاطفي من أسباب النجاح في العمل والحياة فالأكثر ذكاءاً وجدانياً يتميزون بالحب، والمثابرة والقدرة على التواصل والقيادة والإصرار على النجاح.[3]

ويؤكد **(Goleman1999)** أهمية الذكاء العاطفي في نقطتين:

- إن المديرين الأذكياء عاطفيا هم أكثر قدرة على حل النزاعات في مكان العمل، ويعدون أفضل المفاوضين والقادة.
- الذكاء العاطفي هو وسيلة فعالة لتحديد القدرات القيادية، وذلك لأن الصفات التي تشكل القيادة الجيدة مثل الجسم وتمكين الآخرين والانفتاح على التغيير كلها تعكس جوانب من الذكاء العاطفي.[4]

ويوجز الطائي ودهام أيضا أهمية الذكاء العاطفي في النقاط التالية:

- ✓ فهم الأدوار والمسئوليات بصورة عملية أكثر؛
- ✓ إمكانية جعل عملية اتحاد القرار أكثر جودة؛
- ✓ جعل الأهداف المتعددة المعقدة متوافقة مع بعضها؛

---

[1]Mayer, J. D & salovey p. (1990). Emotional intelligence imagination cognition and personality 9 (3). PP5-6.

[2]حمزة الجبال، " **الذكاء العاطفي**"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 54.

[3]طارق عبد الرؤوف، ايهاب عيسى مصري، مرجع سبق ذكره، ص 56.

[4]طاهر محسن منصور الغالبي، ليلى لفتة على " **دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية**"، مجلة دراسات إدارية، العدد (08) 13-12 العراق، 2015، ص ص 12-13.

- ✓ زيادة التعاون وتشجيع العلاقات مع العاملين نحو الأفضل، والمساعدة على بناء شبكات أعمال اجتماعية وتشجيع الاتجاهات الإيجابية من العمل؛
- ✓ يساعد على تطوير مهارات التفاوض وبناء فريق العمل الفعالة وتطوير مهارات القيادة وحل المشاكل.[1]

وتكمن أهمية الذكاء العاطفي في أنه قاعدة وأساس نمو الكفاءة العاطفية، والتي أساسها الأفراد الأكثر ذكاء عاطفيا أو لديهم قدرة أكبر على تنمية مهارات كفايتهم العاطفية، وقد توصلت الدراسات في مجال علم النفس والاجتماع وكذلك مجال الموارد البشرية، إلى أن الذكاء العاطفي يؤثر إيجابيا في كفاءة المؤسسات والمنظمات من خلال ما يلي:

- الذكاء العاطفي بخلق نمطا مستقرا من العلاقات العامة الإيجابية بين الأفراد والموظفين؛
- الذكاء العاطفي لدى المجموعات والمنظمات يؤثر على الذكاء العاطفي لدى الموظفين والأفراد حيث المواقف الهادئة (السعيدة) والتغذية الراجعة توفر دوافع إيجابية وأمانا لدى الموظفين والأفراد مما يوفر جو لمزيد من النمو والتطور؛
- يؤثر الذكاء العاطفي للمجموعات والأفراد في تحسين الإنتاج، لما في ذلك من قدرة على البعد عن الاضطراب وضغوط العمل؛[2]
- يمنح الذكاء العاطفي في مجال عمل الفرد القدرة على التعامل والتكيف مع الأشخاص المختلفين عنه، وبالنتيجة يؤدي الافتقار إليه إلى الفشل ويكون ردود أفعال سلبية وخاطئة وتبرز عكسياً على أداء الفرد ضمن فريق العمل.[3]

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان الذكاء العاطفي مهم جدا على الصعيدين الاجتماعي والمهني، وهو مهم بالنسبة للفرد والمؤسسات ككل، فهو أساس نجاح المؤسسة وضمان استمراريتها.

المطلب الثالث: أبعاد الذكاء العاطفي

أولا: حسب جولمان

---

[1] وفاء رايس،" **تأثير الذكاء العاطفي على النية المقاولاتية**"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد (18)، العدد (28)، الجزائر، 2022، ص 578.

[2] إلياس العيداني،" **أثر الذكاء الشعوري للقائد في دعم مفهوم التميز والتفوق للمنظمات الاقتصادية**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات الاقتصادية، العدد (21)، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، 2009، ص ص 147-148.

[1] ندى طاهر محمود السامرائي،" **الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية**"، متطلبات الحصول على درجة الماجيستر في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان – الأردن 2018، ص 22.

يتكون الذكاء العاطفي حسب جولمان من خمسة أبعاد هي:

1-**الوعي بالذات:** يعني وعي المرء بمشاعره وعواطفه وانفعالاته الشخصية وحالته المزاجية كما تحدث. وكذلك الوعي بأفكاره عنها والوعي بالذات هو أساس الثقة بالنفس والكفاءة في إدارتها وهو الأساس الذي يعتمد عليه المرء في اتخاذ قراراته الحياتية المختلفة.[1]

2-**إدارة الانفعالات (معالجة الجوانب الوجدانية والعاطفية):** ويهتم بكيفية معالجة وتعامل الفرد مع المشاعر التي قد تزعجه أو تأذيه والقدرة على التعامل معها، والقدرة على التعامل مع المشاعر بحيث تكون متوافقة مع المواقف الحالية.[3]

3-**حفز الذات الدافعة:** هو محرك سلوك الفرد لبلوغ هدف معين والقاعدة الأساسية أن لكل سلوك دافع سواء كان هذا الدافع داخلي أو خارجي ويعتبر الأمل هو أحد المكونات الأساسية للدافعية والتي تعني أن يكون لدى الفرد. هدف وأن يعرف الخطوات الضرورية لتحقيقه، وأن يكون لديه الحماس، والمثابرة، والاستمرار والسعي نحوه.

4-**التعاطف:** وهو عبارة عن مهارة يتم اكتسابها عن طريق التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، ويعد أداة لتطوير الشخصية وتعديل الذات حيث يسهم في إيجاد علاقة ألفة مع الآخرين والحفاظ على هذه العلاقة، ويعرف على أنه القدرة على إدراك انفعالات الآخرين والتوحد معهم انفعاليا، وفهم مشاعرهم والتناغم والاتصال معهم دون أن يكون السلوك محملا بالانفعالات الشخصية.[2]

ويرى أيضا أنه استجابة بديلة لا إرادية للإشارات الانفعالية الصادرة عن شخص آخر ويقوم التعاطف على أساس الوعي بالذات فبمقدار ما يكون الفرد قادرا على تقبل مشاعره وإدراكها فإنه يكون قادرا على قراءة مشاعر الآخرين.

5-**المهارات الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة المهارات التي تمكن الفرد من التأثير القوي في الآخرين عن طريق إدراك انفعالاتهم ومشاعرهم، ومعرفة متى تقود، ومتى تتبع الآخرين وتساندهم والتصرف معهم بطريقة

[2]شان، أحمد محمد الحسين العوض، موسي، جد محمد، 2019، الذكاء الوجداني وعلاقته بطول القامة ومحيط الراس لدى تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية لمدينة ررمني السودان، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 5، ص2.

[2]سعيد، سعاد جبر، 2008، الذكاء الانفعالي وسيكولوجية الطاقة اللامحدودة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، السودان، 78.

لائقة وتتضمن هذه المهارات سلوكيات لفظية وغير لفظية، وتقتضي من الفرد استجابات ملائمة وفاعلة ويتأثر أداؤها بخصائص تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به ويعمل الفرد على حل المشكلات والنزاعات والقدرة على إدارة المفاوضات.[1]

ثانيا: حسب بار-أون

حدد بار أون مكونات الذكاء العاطفي بالاعتماد على نظريته حيث أشار إلى أنه يتكون من خمس عشرة كفاية موزعة على أربع مكونات من الجوانب الشخصية والانفعالية والاجتماعية وهذه الأخيرة تنطوي على:

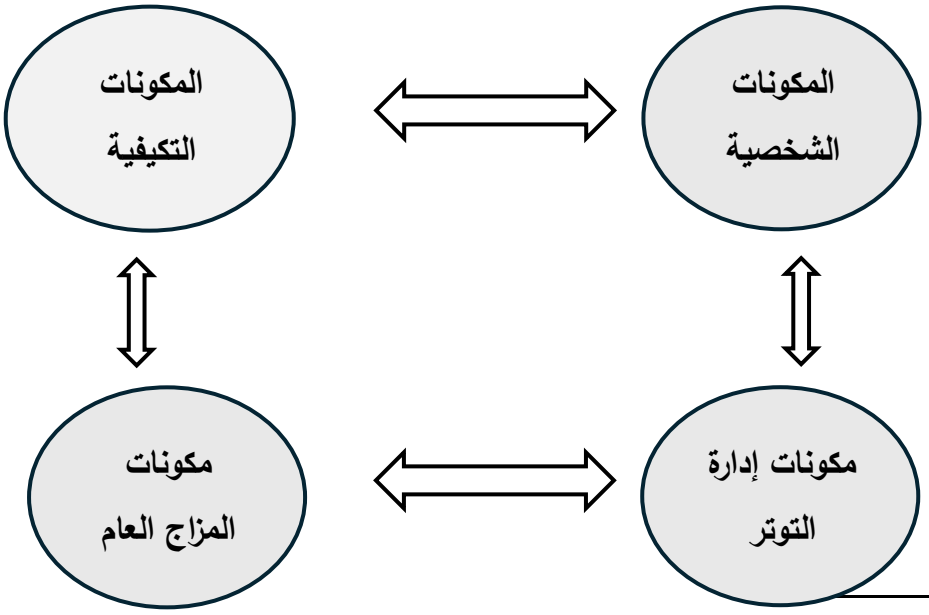
1 -**المكونات الشخصية:** وتتكون من مجموعة من الكفايات التي تساعد الفرد على التعامل مع نفسه بنجاح وهي الوعي بالذات وتقدير الذات والاستقلالية؛

2-**المكونات التكيفية** : وهي مجموعة من الكفايات التي تساعد الفرد على التكيف الناجح مع واقع الحياة ومتطلبات البيئة المحيطة وهي اختبار الواقع والمرونة والحل المشكلات؛

3-**مكونات إدارة التوتر** : وهي مجموعة من الكفايات التي تساعد الفرد على إدارة الضغوط ومقاومة الاندفاع وضبط الذات وتشتمل على تحمل التوتر والضغط النفسي وضبط الاندفاع؛

4- **مكونات المزاج العام:** وهي مجموعة من الكفايات التي تساعد الفرد على إدراك حالته المزاجية وتغيرها وتشتمل على التفاؤل والسعادة.[2]

الشكل رقم (2): أبعاد الذكاء العاطفي حسب بار-أون



[1] أبو رياش، حسن الصافي، عبد الحكيم، 2006، الدافعية والذكاء العاطفي، دار الفكر، ناشرون وموزعون، الأردن، ص236.

[2] سعيد، 2008، مرجع سابق، ص 15.

المصدر: من إعداد الطالبة.

- كما حدد " ليفنسون " خمسة أبعاد للذكاء العاطفي وهي: (الإدراك الانفعالي، التحكم في المشاعر، الثقة والضمير الحي، فهم الآخرين، الحساسية للاحتياجات الآخرين ومساندة قدراتهم وتدعيمها)[1]..

ذكر كل من (**J.D. Mayer& Salovey**) أن الذكاء العاطفي يتكون من أربعة أبعاد وهي:

1 إدراك الانفعالات؛

2 الفهم الانفعالي؛

3 إدارة الانفعالات؛

4 .التسيير الانفعالي للتفكير.[2]

من خلال ما تم عرضه من وجهات النظر يتم التطرق لنموذج **Goleman** في الدراسة الحالية الذي يقوم على الأبعاد الأربعة وهي كما يلي:

1 .**فهم الذات:** القدرة على إدراك الشعور الخاص للفرد والذي يؤثر في الآخرين.[3]

2. **إدارة الذات:** هو قدرة على السيطرة والتحكم الذاتي بمشاعره وكذلك الصدق مع النفس وإمكانية إدارتها وتحمل المسؤولية والقدرة على التكيف والإنجاز واغتنام الفرص.

3. **الوعي الاجتماعي:** هي مهارات التعاطف مع الغير والقدرة على قراءة وفهم وتوجه المنظمة وبناء شبكة تواصل لفهم وتلبية حاجات الزبون

4. **المهارات الاجتماعية:** هي قدرات الفرد على التأثير بالآخرين والاتصال والتواصل والاستماع للآخرين وفهم وإدارة الصراع بشكل صحيح ليصب في منفعة المنظمة وكذلك تولي المسؤولية الرؤية الصحيحة للقائد والعمل بروح الفريق وبث التعاون بين أعضاءه وتطوير قابليات العاملين من خلال التغذية العكسية.[4]

---

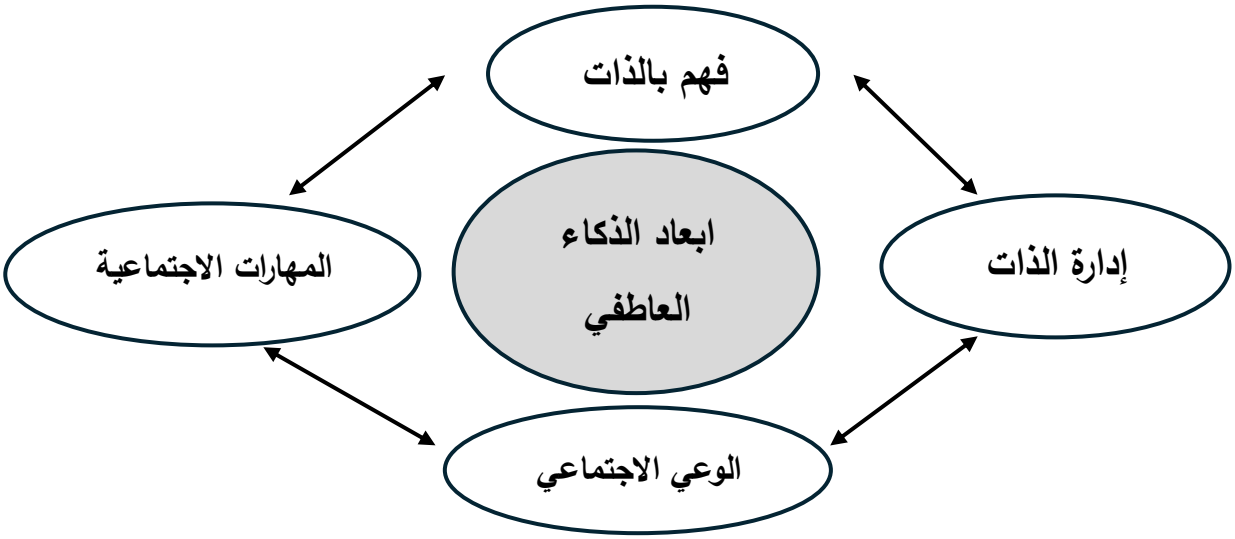
[1]طارق عبد الرؤوف ايهاب عيسى مصري، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-62.

[2]دلال سلامي " **الذكاء العاطفي – مدخل نظري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية** "، العدد (15)، جامعة حمة لخضر، الوادي – الجزائر، 2016، ص 172.

[3]يوسف حجيم الطائي، عامر على العطري،" **الذكاء الشعوري وعلاقته باستراتيجيات حل الصراع**"، مجلة الدراسات الإدارية، جامعة البصرة

[4]ندى طاهر محمود السامراني، مرجع سبق ذكره، ص24.

الشكل رقم (3): أبعاد الدكاء العاطفي حسب جولمان



المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني: علامات ومهارات الذكاء العاطفي

يعد الذكاء العاطفي أحد أهم المهارات الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين وخصوصا عملية اتخاذ القرار، والتي تساهم في تحسين التواصل بينهم وبين الإدارة، وكذلك فرز وتمحيص الأفكار وصياغتها في شكل قرارات داخل كيان المنظمة.

كما تقول وتثبت بعض الدراسات أن تنمية الذكاء العاطفي أمر مهم للغاية خصوصا في مكان العمل، والتي بدورها تعتمد على إدارة العلاقات الشخصية والعملية والعمل الجماعي والتفاهم مع الاخرين ولهذا من المهم تنمية الذكاء العاطفي عند الأفراد والمؤسسات.

المطلب الأول: علامات الذكاء العاطفي المرتفع والمنخفض

هناك علامات لمرتفعي ومنخفضي الذكاء العاطفي وهي تتمثل فيما يلي:

أولا: علامات مرتفعي الذكاء العاطفي

- يتيح لمشاعره لتقوده نحو الخيارات الصحيحة والسعيدة؛
- يرصد المشاعر باستخدام العقل والمنطق والواقع؛
- يقوم بالعمل بدافع الرغبة وليس بسبب الواجب والشعور بالذنب؛
- لا يدافع عن السلطة من أجل الثروة والمكانة والشهرة أو طلب الموافقة؛

- ذو مرونة عاطفية؛
- يميل إلى الشعور بالتفاؤل ولكن أيضا بواقعية، ويمكن أن يشعر بالتشاؤم في بعض الأحيان؛
- لا يستوعبه الفشل ويثبط عزيمته؛
- مريح في حديثه عن المشاعر؛
- لا يتجمد أو يقلق أمام التحديات.

وفي مراجع أخرى تقول إن هناك مجموعة من العلامات التي تدل على تمتع الشخص بمستوى ذكاءٍ عاطفي مرتفع، وأهمها ما يأتي:[1]

- **النزاهة:** فالشخص الذي يتمتع بذكاء عاطفي يتمسك بمبادئه وقيمه مهما كانت الظروف؛
- **التواضع:** وذلك بتقبل النقد البناء لإعادة تقييم الذات وتطويرها؛
- **تطوير الذات باستمرار:** فالشخص الذكي عاطفيا يقيم ذاته كل فترة، ويتحمل مسؤولية أخطائه، ويسعى الى تحقيق أهدافه ليصبح الشخص الذي يريد؛
- **التروي:** فالذكاء العاطفي يساعد الشخص على اختيار كلماته بعناية لأنه يتحمل مسؤولية أقواله وأفعاله؛
- **الانتباه والتركيز:** فالأشخاص الأذكياء عاطفياً يحرصون على التواصل البصري مع الاخرين، ويحسنون الاستماع للأشخاص خلال الحديث معهم، ويولونهم الاهتمام والاحترام.

ثانيا: علامات منخفضي الذكاء العاطفي

- لا يتحمل المسؤولية عن مشاعره ولكنه يحمل الآخرين لها؛
- لا يمكن أن يضع ثلاث جمل تبدأ بأشعر؛
- دائما يلقي باللوم على الآخرين؛
- يحاول عرقلة الآخرين في التعبير عن مشاعره؛
- غاليا ما يبدأ جملة "أعتقد أنك"؛

[1] Roger Delves, "**what's your E.Q? Five sure signs that say you've got high emotional intelligence** ", www.hult.edu,Retrieved Edited 23-12-2025.

- يرسل رسائل إليك ولكن لا يستدل منها أنه يشارك الشعور نفسه؛
- يحمل الآخرين الذنوب والأخطاء للذنب عن نفسه؛
- يحجب المعلومات حول المشاعر (خيانة الأمانة العاطفية)؛
- يبالغ أو يقلل من مشاعره.[1]

المطلب الثاني: مهارات الذكاء العاطفي

يتميز القادة الإداريون والذين يمتلكون الذكاء العاطفي بمجموعة من المهارات والتي تتمثل فيما يلي:

- ✓ القدرة على تحديد وفهم عواطفهم ومسبباتها للتمكن من تقييم الحالة والموقف بشكل أكثر وضوحا؛
- ✓ التحكم بالعواطف لاتخاذ ردود أفعال متوازنة؛
- ✓ قراءة الآخرين والقدرة على التواصل والتفاعل مع خبراتهم وتجاربهم؛
- ✓ مرونة الاتصال من خلال فهم عاطفته الذاتية وعواطف الآخرين.[2]

المبحث الثالث: أساسيات حول الذكاء العاطفي

يعتبر الذكاء العاطفي من المفاهيم المعاصرة والتي لاقت رواجا كبيرا من قبل الباحثين وحتى الأفراد، والتي أسهمت في تطوير الممارسات والأنشطة المهنية داخل بيئة وكيان منظمات الأعمال، لما له من أثر في تنظيم السلوك وتعزيز التواصل وتحسين جودة العلاقات.

المطلب الأول: أساليب قياس الذكاء العاطفي

منذ ظهور الذكاء العاطفي وهناك اختلاف حول دلالاته وأبعاده والنماذج والنظريات المفسرة له وذلك تبعا لتوجه كل باحث في تعريفه للذكاء العاطفي اتجاه القدرة، اتجاه مختلط. بناءا على هذا الأساس تعددت مقاييس الذكاء العاطفي وفي هذا الصدد يحدد ماير ثلاث أنواع من أساليب قياس الذكاء العاطفي هي:

[1] مهدي صالح، مهدي السامراني، "**الذكاء العاطفي**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، العراق، 2021، ص 80.

[2] صبرينة بنية، فتيحة بلجيلالي، " **أهمية الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في جودة القرارات الائتمانية من وجهة نظر العاملين** "، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد (07)، العدد (01) الجزائر، 2023، ص 622.

1-مقاييس القدرة**Mental Measures** ؛

2 -مقايس التقرير الذاتي**Self-report Measures** ؛

3-مقاييس تقدير الملاحظ أو تقديرات الملاحظين **Observer-rating Measures.**

أولا: مقايس القدرة للذكاء العاطفي

أوضح باريدس وفورناهم **Perides Furnham 2000** أن مقاييس القدرة تنظر إلى الذكاء العاطفي من مدخل معالجة المعلومات التي تهتم بالقدرات (مثل القدرة على التعرف والتعبير عنه وتسمية الانفعالات)

يتضمن الذكاء العاطفي بوصفه معالج للمعلومات وتفسير ووقعنة المعلومات المحملة بالوجدان ويتطلب لقياسه أدوات تقيس الأداء الأقصى، وينبغي أن تتضمن فقرات تتطلب إجابة من قبيل صواب / خطأ.

ومن أهم مقاييس الذكاء العاطفي كقدرة مقياس الذكاء العاطفي متعدد العوامل **(MEIS)**، واختبار ماير وسالوفي" للذكاء العاطفي **(MCSEIT)**؛

1-مقياس الذكاء العاطفي متعدد:(MEIS) يعد مقياس الذكاء العاطفي متعدد العوامل **Multifactor Emotional Intelligence**

حيث أوضحا ماير وسالوفي 1998أن أول بطارية لقياس الذكاء العاطفي كقدرة عقلية، وأعده Scale أن هناك علاقة وثيقة بين الذكاء العاطفي وقدرة الفرد على تجهيز المعلومات الوجدانية المرتبطة به.

ويتكون مقياس الذكاء الوجداني **(MEIS)** من **(12)** مهمة تتضمن **(141)** مفردة تتدرج تحت أربعة فروع للقدرات هي:

1 -الإدراك الانفعالي -2- التسيير الانفعالي للتفكير -3- الفهم الانفعالي 4- إدراك الانفعالات

2-اختبار الذكاء العاطفي (MCSEIT): مقياس الذكاء العاطفي متعدد العوامل **(MEIS)** حيث أجريا تحسينات في خصائص المقياس السيكو مترية قسمي الاختبار المعدل**(MCSEIT)** ، ويقيس هذا الاختبار قدرة الأفراد على إنجاز المهام وحل المشكلات الانفعالية كاعتراض على المقياس الذي يعتمد على تقييم الفرد الذاتي لمهاراته الانفعالية المدركة.

ويتضمن هذا الاختبار ثماني مهارات مهمات بدلاً من اثني عشرة مهمة لتتدرج تحت أربع فروع يقاس كل فرع بواسطة اختبارين ويتكون اختبار **(MCSEIT)** من **(141)** مفردة على أن يجاب عليها في فترة زمنية تتراوح بين (30-45) دقيقة، وهذا الاختبار يصلح للأفراد من عمر زمني **(18)** عاماً فأكثر.

وتتمثل فروع اختبار الذكاء العاطفي(**MCSEIT**)

1 –الإدراك الانفعالي –2– التسيير الانفعالي للتفكير –3– الفهم الانفعالي –4– إدارة الانفعالي.

ثانيا: مقاييس التقرير الذاتي للذكاء العاطفي

أوضح بيتريدس وفورناهم **ride & Furnham 2000** إن مقاييس التقدير الذاتي تتناول الذكاء العاطفي كسمة، وتهتم بالاتساق في السلوك عبر المواقف المختلفة، وتتمثل في سمات أو سلوكيات معينة مثل: التعاطف التوكيدية والتفاؤل وفي هذا المدخل يُطلب من الفرد تحديد درجة انطباق مجموعة من التعبيرات الوصفية عليه، ويتوقف ذلك على فهم الفرد لنفسه؛ فإن كان مفهوم الفرد عن نفسه دقيقاً فسيصبح تقديره لقدراته الوجدانية الحقيقية دقيقاً والعكس.

ومن أمثلة المقاييس التقرير الذاتي للذكاء العاطفي:

- ❖ قائمة نسبة الذكاء العاطفي بار – أون.
- ❖ اختبار جولمان
- ❖ اختبار الحاصل الوجداني.
- ❖ قائمة شوت وآخرون **Schutte et al**

–قائمة نسبة الذكاء العاطفي بار – أون:

لقد أعد بار أون قائمة لقياس الذكاء العاطفي والتي أطلق عليها اسمه والتي نشرها عام **1998** وتعتمد على التقرير الذاتي للفرد وتتألف من **(131)** مفردة تتدرج تحت خمسة عشرة مقياساً فرعياً يجاب عنه في **ثلاثين** دقيقة، ويتضمن القائمة خمسة أبعاد رئيسية هي:

- **القدرات الشخصية Intrapersonal Abilities** وتتضمن: الوعي بالذات الانفعالية. التوكيدية، اعتبار الذات، تحقيق الذات، والاستقلالية.
- **القدرات الاجتماعية Interpersonal Abilities** وتتضمن: التعاطف، المسؤولية الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية.
- **إدارة الضغوط Stress Management** وتتضمن: تحمل الضغوط، وضبط الاندفاع.
- **التكيفية Adaptability** :وتتضمن حل المشكلة، اختبار الواقع والمرونة.

- **المزاج العام General Mood** ويتضمن التفاؤل والسعادة.

وتطبق هذه القائمة على الأفراد من بين ستة عشر عاماً أو أكثر، وتم تصميمها لقياس الكفاءات والمهارات الوجدانية والاجتماعية التي تعطي انطباعاً وصورة واضحة للذكاء العاطفي والاجتماعي لدى الفرد، وليس هدف هذه القائمة هو تقيم السمات الشخصية أو القدرات الإدراكية للفرد ولكن الهدف منها تقييم قدرة الفرد على النجاح في التعامل مع متطلبات والضغوط البيئية والتكيف معها، ويتم الإجابة على الأسئلة أو المفردات من خلال مقياس متدرج من خمسة نقاط تتراوح ما بين نادراً جداً / ليس صحيحاً / صحيحاً غالباً / يحدث ذلك الأمر أحياناً / مطلقاً)، ويتم تحويل الإجابات إلى نتائج ونسب.

- **اختبار جولمان**

يتكون اختبار **جولمان** من عشرة مواقف وعلى الفرد أن يحدد استجابته في كل موقف من تلك المواقف، ويرى **جولمان** أن استجابات الفرد على تلك المواقف ستقدم تقريرا عن حاصل ذكائه الوجداني.

وأفترض جولمان أن هناك إجابة واحدة صحيحة على كل موقف من المواقف وكلما زادت الإجابات الصحيحة للفرد كلما زادت درجته في الذكاء العاطفي.[1]

مقياس تقييم الذكاء العاطفي البراد بيري ورفقائه

قام **ترافير براد بيري** ورفقائه بتصميم المقياس، يتكون من ثمانية وعشرون سؤالا أو مفردة لتقييم المكونات الرئيسية التي يتضمنها نموذج جولمان للذكاء العاطفي وهي (الوعي بالذات، إدارة الذات. الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات).

وتكون الإجابة على هذه الأسئلة من خلال ستة بدائل 1-6 (أبدا، لا يوجد، إلى غاية غالبا ما تقوم بذلك السلوك).

تدوم مدة الإجابة على الاسئلة بتحديد وجود المهارات التي تعكس تلك الكفاءات الأربعة من عدمه.

ومن خلاله تستطيع الحكم على نسبة الذكاء العاطفي ككل أو نسبة كل بعد من أبعاد المكونة له.

- **خريطة الحاصل الوجداني(EQ-Map)**

[1] حسن سالي علي، 2007، الدكاء الوجداني للمعلمات رياض الأطفال، دار المعرفة الجامعية الأزارطية.

أعد **قوبر1996Gooper** خريطة الحاصل الوجداني، وقد قسم فيها الذكاء الوجداني إلى خمس مكونات هي:

بيئة التعاملCurrent Environment : وتقيس قدرة الفرد على تحمل ضغوط الحياة، والرضا عن الحياة.

المعرفة الوجدانيةEmotional Literacy : وتقيس وعي الفرد بانفعالاته الذاتية وبانفعالات الآخرين وكذلك قدرته على التعبير الانفعالي.

الكفاءات المرتبطة بالحاصل الوجدانيEmotional Quotient Competences : ويقيس القصدية، المرونة والإبداع والقدرة على بناء العلاقات مع الآخرين.

الاتجاهات والقيم المتعلقة بالجوانب الوجدانيةEmotional Quotient Values and Attitudes : ويشمل بعد الأفق الشفقة الجنس الثقة، قوة الشخصية، والذات المتكاملة.

مخرجات مجال خريطة الحاصل الوجدانيThe Outcomes area of The EQ-Map :

وتقيس نتائج محددة للذكاء العاطفي مثل الصحة العامة المكانة الاجتماعية في الحياة. محصلة العلاقات، والأداء المتفائل.

- **مقياس إدراك الوجدان لبارنت:**

ويتكون هذا المقياس من **(93)** عبارة لقياس إدراك الوجدان يعتمد على قدرة الشخص في أن ينتبه بسرعة وبذل الجهد لكي يدرك مشاعره وتفصيلات المستجيبين في الأنماط الثلاث التالية: النمط الخاص بالجسم المعتمد على إدراك الوجدان على أساس منطقي.[1]

- **مقياس السمات**

[1] السمدوني، السيد إبراهيم، 2007، الذكاء الوجداني أسسه–تطبيقاته–تنميته، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ص152.

ويمثله كل من سالوفاي وماير وجولمان وتوري وبالي **Turvey & Palfai Salovey, Mayar, Goleman1995**؛ يتكون من ثمانية وأربعون **(48)** عبارة تقيس مستويات الذكاء العاطفي الذاتي، يتكون من ثلاث عوامل الانتباه الوضوح، إدارة الوجدان.

يتميز هذا المقياس بمعدلات اتساق داخلية جيدة تتراوح بين 0.86، 0.87، 0.82 على التوالي، وقدرة عالية على التنبؤ.[1]

صمم كل من **Hall Haggerty**, **Cooper**, **Golden & Dornheim Schutte**, **Malouf** قائمة لقياس الذكاء العاطفي بأسلوب التقرير الذاتي معتمدين على العمل المبكر لكل من **ماير وسالوفي 1990** وتتضمن القائمة **(33)** مفردة تقيس أربعة أبعاد هي:

-التقييم والتعبير عن الانفعالات؛

-تنظيم الانفعالات؛

-استخدام الانفعالات في حل المشكلات؛

-فعاليات معرفة أخرى.[2]

ثالثا: مقاييس تقدير الملاحظ للذكاء العاطفي

يعد مدخل المعلومات من المداخل المستخدمة في السمعة أو الشهرة والتي تتأثر بالعديد من الأشياء والتعبيرات الشخصية والمعتقدات الروائية المتعلقة بكيفية إدراك الفرد لشخصيته.

يتوقف هذا المدخل على الأفراد الملاحظين المكلفين للقيام بهذه المهمة وعلى مدى قدرتهم على تنظيم المعلومات. وبعد هذا المدخل مناسبا لقياس رؤية الملاحظين وليس لقياس القدرات العقلية للفرد لأنه لا توجد نتائج سلوكية ثابتة تدعم هذا التوجه.

من أمثلة مقاييس تقدير الملاحظ أو المقاييس المتعددة على مدخل المعلومات هي :

[1] سمايلي محمود، بن عامر، سعيدة، 2018، الذكاء الوجداني: مفهومه، نماذجه وتطبيقاته في الوسط المدرسي، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 291.

[2] حسن سالي، مرجع سابق، ص69.

- ✓ قائمة الكفاءات الوجدانية (**ECI**)؛
- ✓ استبيان تقدير الذكاء الوجداني.

-قائمة الكفاءات الوجدانيةEmotional Competence Inventory

يعرف جولمان 1998 الكفاءة الوجدانية بأنها القدرة المتعلقة القائمة على الذكاء العاطفي والتي تظهر في الأداء البارز في العمل."

وقد صمم كل من بويتزس وجولمان وريه قائمة**Boyatzis Rhee&, Goleman 1999** ,الكفاءة الوجدانية **(ECI)**لقياس عشرين كفاءة تندرج تحت أربعة جوانب للذكاء العاطفي وهي:

الوعي بالذات ويتضمن مقياس الوعي الانفعالي للذات التقييم الدقيق للذات، والثقة في الذات.

- **إدارة الذات:** ويتضمن مقياس التحكم في الذات الموثوقية، يقظة الضمير، التكيفية دافعية الانجاز، والمبادرة.
- **الوعي الاجتماعي:** ويتضمن مقياس التعاطف الوعي التنظيمي، وتوجيه الخدمة.
- **إدارة العلاقات الاجتماعية:** ويتضمن مقاييس تطوير الآخرين، القيادية، التأثير، التواصل، إدارة الصراع، بناء العلاقات، وفريق العمل والتعاون.

-استبيان تدير الذات الوجداني:

صمم كل من **Bradberry**, **Greaves**, **& Emmerling (2004)** استبيان لتقدير الذكاء العاطفي بناءا على نموذج جولمان 2001 الوعي بالذات، إدارة الذات الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات الاجتماعية، وتناولت أسئلة الاستبيان هذه المكونات.

وتم بناء أسئلة الاستبيان باستخدام مقياس متدرج سداسي (أبداً / نادراً / أحينا / عادة / غالباً / دائماً)

ولهذا الاستبيان ثلاثة نسخ هي:

- ✓ نسخة التقييم الذاتي**ME Edition**
- ✓ نسخة التقييم المتعدد**MR Edition**
- ✓ نسخة تقييم الذكاء العاطفي للفريق **Team EQ Edition**.

المطلب الثاني: تنمية الذكاء العاطفي.

يعمل الذكاء العاطفي على تحسين نوعية حياة الفرد وإعداده بشكل أفضل لمتطلبات البيئة، ويزيد من نجاحه في حياته، وخاصة مع تأكيد الباحثين أمثال **جولمان وماير وسالوفاي وبار – أون.....**

على إمكانية تعلمه وتطويره في أي وقت وفي أي مرحلة عمرية.[1]

ويؤكد **جولمان** على أفضلية التدريب عليه في وقت مبكر ليكون ذلك سهلا. فالذكاء العاطفي في تطور دائم أثناء حياة الفرد، ويمكن تحسينه من خلال البرامج التدريبية والتدخل العلاجي فمنهاج التربية النفسية تعد مرتكزا أساسيا للدراسات السيكولوجية الحديثة ومكونا أساسيا في برامج تنمية الذكاء للعاطفي

فمن مزايا التدريب على مهارات الذكاء العاطفي، أنه يعد الفرد لمواجهة تحديات الحياة ويعده للتكيف بشكل أفضل مع متطلبات البيئية، ويزيد من فرص نجاحه في حياته العملية.

هناك ارتباط بين مهارات الذكاء العاطفي ومراعاة التدرج في تقديمها للمتعلم وهذا ما يشير إليه **ماير وسالوفي** لأن مهارات الذكاء العاطفي الرئيسية والفرعية جميعها مرتبة بشكل تصاعدي، من العمليات النفسية البسيطة إلى المعقدة.

لقد حدد **شابيرو** 1997 ست مجالات يمكن من خلالها تنمية مهارات الذكاء العاطفي وهي كالتالي:

1. المهارات الأخلاقية: وتشمل تشجيع التعاطف والاهتمام بالآخرين والأمانة والكمال والتخلص من العواطف الأخلاقية السلبية؛
2. المهارات الفكرية: وتشمل التفكير الواقعي والتفاؤل وتغيير السلوك بتغيير طريقة التفكير؛
3. التدريب على حل المشكلات عن طريق التدريب على إيجاد الحلول؛
4. المهارات الاجتماعية: وتشمل مهارات التخاطب وتكوين الصداقات وكيفية التصرف داخل المجموعة وإعطاء أهمية بالغة للأخلاق؛
5. مهارات الإنجاز وتحقيق الهدف: وتشمل توقع النجاح والمثابرة والاجتهاد ومواجهة الفشل وتجاوزه؛
6. التعاطف ويشمل الوعي العاطفي والتواصل والتحكم العاطفي.

[1] حسونة، أمل محمد، أبو ناشئ منى سعيد، 2006، الذكاء الوجداني، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، ص19.

كما قد اقترح **جولمان** 1998 منهاجا لتنمية الذكاء العاطفي يمكن للمدربين استخدامه حيث يضمن هذا المنهاج تقنيات الوعي بالذات التي تشتمل على عمليات مراقبة الذات وإدراك العلاقات بين الانفعال والسلوك، واتخاذ القرار الذي يتطلب التركيز، واتخاذ القرار الذي يتطلب التركيز على إدارة الانفعالات والتعامل مع حالات الإجهاد أو الضغط والتعاطف الذي يمكن تعليمه للطلبة من خلال لعب الأدوار، كما تضمن المنهج أيضا خصائص أخرى يمكن تعليمها للطلبة، مثل كشف الذات، والمسؤولية الشخصية، وآلية العمل الجماعي التي يمكن تعلمه من خلال نشاطات التعلم التعاوني.

كما يتم اكتساب مهارات الذكاء العاطفي بحسب بار اون من خلال مجموعة من الإستراتيجيات المتنوعة الحسية والبصرية والسمعية والتفاعلية، كلعب الدور والمناقشات الجماعية والنمذجة والكشف عن الذات، ويرى **جينفر** 1999 أنه يفصل التدريب في مجموعات صغيرة، وحدد خطوات التدريب بأربع خطوات هي التهيئة من أجل التغيير التدريب، الممارسة والتقييم.

وفي مراجع أخرى تقول إن هناك عدة طرق مقترحة لتطوير الذكاء العاطفي في مكان العمل وهي كالاتي:

- **تحديد المشاعر السلبية:** ويقصد بها تلك المشاعر التي تسبب الاحباط والتحكم بها جيد بالشكل الذي يسهل التعامل مع المواقف الصعبة والمحكمة؛
- **التقييم الذاتي:** من الضروري لتطوير الذكاء العاطفي أن يتعلم الشخص كيف يقيم نفسه بموضوعية لأن تقييم الذات يعزز الإدراك وينمي التواضع لدى الشخص؛
- **التعبير عن الذات:** ويقصد به أن يمتلك الشخص القدرة على التواصل الفعال مع الآخرين والتعبير عن أفكاره ومشاعره بشكل جيد؛
- **إدارة القلق والتوتر:** حيث تشير الدراسات إلى أن الأشخاص الأذكياء عاطفيا أفضل من غيرهم في التعامل مع القلق والتوتر الأمر الذي يخلق لهم نجاحا في حياتهم بشكل عام؛
- **التعاطف:** الحرص على مراعاة مشاعر الآخرين واحترام أفكارهم يطور الذكاء العاطفي للشخص.[1]

المطلب الثالث: نماذج الذكاء العاطفي

[1] محمد مروان،" **كيفية تطوير الذكاء العاطفي**". 10:57، 2025/12/4، https://mawdoo3.com

يوجد ثلاث نماذج أساسية تناولتها الدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي وهي: (نماذج القدرة، نماذج المختلطة، نماذج السمات الشخصية وسيتم توضيحها كالتالي:

أولا: نماذج القدرة

ومن رواد هذه الدراسة **Mayers Salovey** وهم أول من استخدموا مصطلح الذكاء العاطفي في عام 1990 ويعرف **Mayer&Salovey** نموذج القدرة "بأنه هو القدرة على توليد العواطف المساعدة الفكر على فهم العواطف، والمعرفة العاطفية، وتنظيم العواطف بشكل عكسي لتعزيز النمو العاطفي والذكائي.

وتتميز نماذج القدرة على أنها لا تتعلق بالسمات الشخصية للأفراد ولكنها مرتبطة بالذكاء العقلي أو المعرفي. وأن هناك عدد قليل من أدوات القياس المستخدمة في هذا النموذج.[1]

واكد **Mayer&Salovey** أن الذكاء العاطفي هو مجموعة من القدرات العقلية المستندة على الأداء وأنه يعكس الأداء العقلي أكثر مما يعكس نماذج سلوكية مجندة (احترام الذات، والدقة بالذات، والتفاؤل والتعاطف) ويتجلى ذلك في تأكيدهم على ثلاث معايير ليصبح الذكاء العاطفي هو في الحقيقة ذكاء كمثيلاته وهي:

1-المعيار المفاهيمي:

ويتطلب المعيار المفاهيمي أن يقوم الذكاء العاطفي بعكس القدرات العقلية وليس التفضيلات السلوكية وقد تبين أن الذكاء العاطفي يختلف عن السمات الشخصية، وأنه مجموعة متميزة من القدرات التي تساعد الفرد على فهم عواطفه وتنظيمها واستخدامها، وتعكس المقدرة على إدارة الفرد لعواطفه.

2-**المعيار الارتباطي:**

يقوم هذا المعيار على أن الذكاء يجب أن يقوم بوصف منظومة من القدرات المترابطة بمعنى آخر ينبغي أن يرتبط الذكاء العاطفي بأنواع الذكاء الأخرى، وأظهرت نتائج دراسة **Mayer** عام 2000، ودراسة **&Wong Law** عام 2000، أن أبعاد الذكاء العاطفي ترتبط بالقدرات العقلية – بعلاقة متوسطة.

[1] عمر السطوحي عبد المعز وآخرون،" **الدور المعدل للخصائص الديموغرافية في تحسين العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وضغوط العمل لدى العاملين**"، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد (5) العدد (1/2)، جامعة مدينة السادات، مصر، 2021، ص 14-15.

3- المعيار التطويري:

يقوم هذا المعيار على أن الذكاء العاطفي هو قابل لتطوير في طبيعته، وتبين من خلال نتائج دراسة **Mayer**عام 2000، ودراسة **Wong & Löw** عام 2000، أن الذكاء العاطفي يزداد مع الخبرة والعمر.[1]

وحسب (**Mayer& Salovey** 1990) يتكون أحداث نموذج للذكاء العاطفي من أربع قدرات ذات صلة تعمل معا كعملية أو نهج لصنع قرار والحكم والقيادة، وهذه القدرات هي:

1. القدرة على إدراك المشاعر بدقة؛
2. .القدرة على توليد المشاعر واستخدامها على التفكير؛
3. .القدرة على فهم القواعد التي تتبعها العواطف؛
4. القدرة على إدارة العواطف لتشمل العواطف في التفكير والسلوك.

ثانيا: النماذج المختلطة

ترى هذه النماذج أن الذكاء العاطفي مفهوم متشعب يشمل كلا من القدرات العقلية والسمات الشخصية علاوة على العوامل التي تؤدي إلى الدافعية والإنجاز والتفاؤل، ليصبح مفهوما أكثر شمولا من الذكاء العاطفي وفقا لنموذج القدرة. وبعد كل من Goleman و baronأهم الرواد هذا المدخل الذي يختلف إلى حد كبير عن نماذج العقلية لذكاء العاطفي.

1-نموذج جولمان للذكاء العاطفي

ويؤكد جولمان أن الذكاء العاطفي هو حجر الأساس الذي تبنى عليه كافة أنواع الذكاء، ويرى أنه الأكثر إسهاما للنجاح في الحياة، وتم تنقيح نموذجه في مقال له عام (1998) وعام (2001)، هذا النموذج يقدم إطاراً للذكاء العاطفي والذي يعكس كيفية ترجمة قدرة الفرد للسيطرة على مهارات الوعي بالذات، وإدارتها والوعي بانفعالات الآخرين وإدارة العلاقات إلى نجاح في مكان العمل.[2]

[1] رهام سليم حداد،" **العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي**"، رسالة لنيل درجة ماجيستر، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية.

[2] رضوان مساعد، حليمة قمري، دور" **الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية بقطاع التعليم العالي**"، مجلة العلوم الانسانية، المجلد (20)، العدد (02)، الجزائر،2020، ص 460.

وحدد **Goleman** (1998)في نموذجه خمسة أبعاد للذكاء العاطفي وهي كما يلي:

1)الوعي الذاتي : وهي معرفة الفرد لذاته ومعرفة تفضيلاته وعواطفه وتفضيلاتها؛

2)تنظيم الذات : وهي أن يدير الفرد حالته الداخلية ويدير اندفاعه ويضبط نفسه ويراقب عواطفه وأن يكون مرن في معالجة ما يدور بداخله وأن يكون لديه أفكار مبتكرة ومعلومات جديدة؛

3)الدافعية : أن يكون لدى الفرد ميول عاطفية تسهل وصول الدافع إلى إنجاز الأهداف، وإيجاد دافع التحسين معايير التمييز وتلبيتها، والالتزام بأهداف الجماعة وأهداف المنظمة ، واستمرار التفاؤل في تحقيق الأهداف على الرغم من العقبات والنكسات؛

4)التعاطف : الوعي بحاجات الآخرين والإحساس بمشاعرهم ومخاوفهم، وفهم وجهة نظرهم، وتعزيز قدراتهم وتوقعاتهم؛

5)المهارات الاجتماعية : المهارة في الاستجابة للآخرين والتأثير فيهم، واستخدام الوسائل الفعالة لإقناعهم، وهي مهارة الاتصال والاستماع للآخرين، وإدارة الصراعات والخلافات والتفاوض، وإدارة التغيير والتعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة.

وحسب هذا النموذج التي ستعتمد الدراسة عليه سيتم التطرق إلى تحديد أبعاد هذا النموذج والتي ستساعدنا في الوصول إلى قياس حقيقي لذكاء العاطفي. [1]

2 –نموذج بار – أون للذكاء العاطفي:

حدد **بار – أون** عام (2000) نموذجه عن طريق مجموعة من السمات والقدرات المرتبطة بالمعرفة الانفعالية والاجتماعية التي تؤثر في قدرتنا الكلية على المعالجة الفعالة لمتطلبات البيئية.

ونموذج بار – أون للذكاء العاطفي يركز على التنبؤ حول إمكانية الأداء والنجاح أي القدرات الكامنة عند الشخص والتي ستوله لنجاح مستقبلا أكثر من التركيز على الأداء أو النجاح نفسه، كما يركز على توجه المعالجة العملية أكثر من التركيز على النتائج أو المخرجات[1].

[1]على حسين عفيفة،" **أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين**"، مقدم لنيل شهادة الماجيستر في إدارة الأعمال الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص 16-17.

ويتضمن نموذج الذكاء الانفعالي عند **(بار – أون)**:

مهارات داخل الشخص وتسمى أيضا كفاءات لا معرفية ذاتية المكونات الشخصية الداخلية وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو مجموعة من القدرات التي تساعد الفرد على التعامل مع نفسه بنجاح، مثل الوعي الذاتي وتوكيدها وتقدير الذات وتحقيق الذات والاستقلالية.

مهارات العلاقات بين الأشخاص وتمثل كفاءات ضرورية للعلاقة بين مكونات العلاقة بين الأشخاص وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات الاجتماعية التي تساعد الفرد على إقامة علاقات ناجحة وذات تأثير إيجابي على الآخرين، مثل: التعاطف والمسؤولية الاجتماعية والعلاقة بين الأشخاص.

القدرة على التكيف وتعني كفاءات ضرورية للقابلية التكيف (مكونات القدرة على التوافق) وهي مجموعة ما الكفاءات اللامعرفية الفرعية لات تساعد القادر على التكيف الناجم مع واقع الحياة ومتطلبات البيئة المحيطة، مثل: حل المشاكل وإدراك الواقع والمرونة.

إدارة الضغوط وتمثل كفاءات ضرورية للقدرة على إدارة الضغوط وضبطها، وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدارة الضغوط ومقاومة الاندفاع وضبط الذات، مثل: تحمل الضغوط والتوتر وضبط الاندفاع.

المزاج العام: وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدراك حالته المزاجية وتغييرها بشكل إيجابي: مثل السعادة والتفاؤل.[2]

ثالثا: نماذج السمات الشخصية

نموذج Dalip Singh:

[1]عزمي محمد بظاظو،" **أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي**"، متطلبات نيل درجة ماجيستر في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة – فلسطين 2010، ص 31– 32.

[2]محمد قيس، حموك على،" **الدافعية العقلية** "، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن 2014، ص 134–135.

وضع **Dalip Singh** نموذجه معتمدا على التعريف التالي، الذكاء العاطفي هو استجابة الفرد الملائمة والناجحة للمثيرات الانفعالية واسعة التنوع والتي تتحرك من داخل الذات والبيئة المحيطة، حيث يتشكل الذكاء العاطفي في نموذجه من ثلاثة ابعاد نفسية وهي:

1. القدرة أو الكفاية العاطفية؛
2. النضوج العقلي؛
3. الحساسية العاطفية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن نجاح الفرد في عمله يتوقف على مدى امتلاكه مهارات الذكاء العاطفي، فهذه الأخيرة هي التي تجعل الفرد محبوب أمام الأشخاص المحيطين به، وتجعله شخص مثابر وواثق من نفسه وبمن حوله، والأمر الذي يخلق له مجال للترقي على سلم الوظيفة لتولي مناصب قيادية وهذا يرجع إلى وجود ثقافة عمل ذكية تتميز بذكاء عاطفي عال، تساعد العاملين في مواجهة الضغوط التي يتعرضون لها بشكل مستمر.

لذلك من المهم تنمية الذكاء العاطفي في مكان العمل فهو مهم جدا لأنه يعزز الوعي الفعال والتعاطف والتواصل وكذلك التحفيز الجماعي وهذا الأمر سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية للأفراد العاملين وفتح أفاق جديدة أمام المؤسسات.

الفصل الثاني

جودة اتخاذ القرار

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من العمليات الأساسية في العملية الإدارية، ويتوقف ذلك على جودة هذا القرار، فهي عملية أساسية جوهرية هادفة في حد ذاتها فهي التي تحدد النجاح أو الفشل الإداري منها، ومن خلال هذه العملية يعرف المدير أو القائد من خلال النتائج، من خلال قراراته الصائبة والجيدة، في حين اخر يعاني العديد من المديرين من صعوبات عديدة عند اتخاذ القرار وجودته وان كان قرارا صحيحا أم خاطئ فهو يؤثر على حياة الموظفين والعاملين حاضرا ومستقبلا.

وفي هذا الفصل تطرقنا الى:

المبحث الأول: ماهية جودة اتخاذ القرار

المبحث الثاني: أساسيات جودة اتخاذ القرار

المبحث الثالث: العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار

المبحث الأول: ماهية جودة اتخاذ القرار

ان اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها، في كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي لأنه يجب عليهم بصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل ومتى وأين وكيف، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في كل الوظائف الأساسية والثانوية في الإدارة.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول ماهية القرار

الفرع الأول: مفهوم القرار

القرار **لغة:** هو الفصل أو الحكم في مسالة ما أو قضية ما أو خلاف، كما عرف أيضا على انه اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل الأحسن من بين عدة مسالك أو طرق أو مناهج أو حلول متكافئة.[1]

اصطلاحا هو وجود مجموعة من البدائل فوجود هذه المجموعة ينشئ مشكلة الاختيار بين هذه البدائل واتخاذ القرار الصحيح، كما عرف أيضا على انه عملية إنسانية وهو المسلك الذي يعتقد بأنه الأحسن كما أن اختيار القرار هو مزيج من التفكير والبث والفعل.

هو الاختيار الدي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدة مقترحات او حلول البديلة المتاحة لهم أو هو حصيلة تفاعل أعضاء التنظيم مع بعضهم البعض.[2]

الفرع الثاني: اتخاذ القرار

عرف **هاريسون** اتخاذ القرار: هو مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من اجل انجاز هدف معين.[3]

حسب **حبيب** هو عملية تقوم على الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة للفرد في موقف ما بعد دراسة النتائج المترتبة عن كل بديل أو اختيار وأثرها على الأهداف المراد تحقيقها.[1]

---

[1] إبراهيم عبد العزيز شيحار، 1993، أصول الإدارة العلمية، منشأة المعارف للنشر والتوزيع مصر، ص 341.

[2] صالح بن نوار، 2010، التنظيم في المؤسسات الصناعية جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ط2، ص77-87.

[3] محمود شحماط، 2010، مدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص98.

حسب **برنارد** عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر.[2]

الفرع الثالث: تعرف جودة اتخاذ القرارات

هي مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم في عملية اتخاذ القرارات، وتتضمن العديد من الأبعاد كتقييم آلية القرار، ومدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة، وضرورة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت الملائم، بالإضافة لتقييم تكلفة القرار وجودة المعلومات المستخدمة باتخاذه.

وتعني جودة القرار استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق بها ذات الصلة بالمشكلة للوصول الى اتخاذ القرار الجيد في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة فإن كل قرار يحمل في طياته قدراً كبيراً من المخاطر، حتى يتجنب متخذ القرار أن يحد من أثر هذه المخاطر لابد أن يعتمد على معلومات جيدة.[3]

وفي تعريف اخر يقول بأنها: تلك القرارات التي تظهر من خلالها قدرة إدارة المنظمة على استغلال جميع المقدرات والمتغيرات المتاحة في صناعة القرارات التي تحقق أهدافها بفعالية.[4]

أما سعدة فركز في تعريفه على قدرة العاملين على توفير المعلومات الكافية وايجاد البدائل المناسبة، وتقييم البديل الأفضل وفقا لتحقيق الهدف المرغوب فيه، ومساهمة القرارات في إنجاز الأهداف الموضوعة بما يحقق سهولة تنفيذ القرار وقبوله من قبل العاملين في التوقيت المناسب.[5]

وأشارت دراسة سلامة إلى أن جودة اتخاذ القرار هي نقطة حاسمة يتم فيها اتخاذ القرار المناسب من بين بدائل عدة بما يتناسب مع الموقف. [6]

---

[1]حبيب مجدي، 2003، اتجاهات حديثة في التعليم والتفكير في استراتيجيات مستقبلية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص140.

[2]نواف كنعان، 1992، نظرية القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق مكتبة دار الثقافة للنشر، الأردن، ص83.

[3]طارق كاظم شلاكه، جودة اتخاذ القرار Descion Quality، جامعة بغداد، 2020، ص02.

[4]اشتيوي، محمد، 2016، "القيادة التحوويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية دراسة ميدانية، مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 6(1)، 3-38.

[5] هناء خميس سعدة، 2019، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرار في المديرية العامة للخدمات الطبية والعسكرية بمحافظة غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

[6]سلامة، رأفت محمد، 2019،"دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين المعرفة الضمنية وإدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بقطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة).

يمكن تعريف جودة اتخاذ القرار اجرائيا بأنها مدى كفاءة وفعالية القرار المتخذ في تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال الاعتماد على معلومات صحيحة، وتحليل علمي للبدائل، واختيار الحل الأكثر ملاءمة للظروف التنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على نتائج العمل والأداء.

المطلب الثاني: إستراتيجيات اتخاذ القرار

هناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن لمتخذ القرار اعتمادها في ضوء الأهداف والمعلومات المتوافرة وتذكر منها ما يلي:

1-**إستراتيجية المناقشات غير الرسمية:** تستخدم بهدف معرفة المميزات والعيوب الخاصة بكل قرار سيتم اتخاذه؛

2-**استراتيجيات إثارة الأفكار والعصف الذهني:** لمعرفة أي الخيارات يبدوا أكثر عملية من الخيارات الأخرى والهدف منها العمل على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل والخيارات؛

3- **إستراتيجية الاستبعاد:** وفق هذه الإستراتيجية يتم استبعاد البدائل غير العملية وبالتالي العمل على تقليل القائمة الكبيرة من البدائل التي يمكن توليدها لحل المشكلة واتخاذ القرار؛

4- **إستراتيجية التقييم:** في ضوء الأهداف من خلال توظيف هذه الإستراتيجية يمكن مراجعة الخيارات المتبقية في القائمة وتقييمها في ضوء الأهداف المراد تحقيقها؛

5-**إستراتيجية الترتيب:** من حيث الأولوية حيث ترتب الحلول استنادا إلى جملة المعايير منها وفق الأفضل والأقرب لحل المشكلة؛

6-**إستراتيجية الدمج بين خيارين أو أكثر:** قد يحدث أحيانا أن عنصرين أو أكثر من البدائل المتاحة لا تتعارض مع بعضها وقد تحمل بعضها بعضا لذا يمكن دمجها واستخدامها معا لحل المشكلة وتحقيق الهدف؛

7-**إستراتيجية مصفوفة المعايير:** وهي مخطط يشتمل على الحلول البديلة والمعايير التي يتم بها تقييم هذه الحلول، وهذه العملية تقوم فقط بتقسيم عملية التقييم المعقدة إلى مجموعة من الأحكام الصغيرة؛

8-**إستراتيجية اتخاذ القرارات في بيئة العمل:** في هذه الخطوة يأخذ القرار مجراه للتنفيذ بعد أن تم اختياره بعناية من بين مجموعة من البدائل المطروحة. [1]

[1] مركز تطوير التعلم الجامعي، 2015، مجلة علمية دورية محكمة، العدد (9)، جامعة أسيوط، مصر، ص140.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في جودة اتخاذ القرار

بالرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد فقد يخطا من يتصور أن عملية اتخاد القرارات انها تتصف بالسهولة والبساطة فاتخاذ القرار واحد مهما كانت بساطته أو انخفاض تكلفته يستلزم التفكير في عدد من العوامل بعضها سلوكي او انساني او بيني تنظيمي وتتمثل كل من هذه العوامل فيما يلي:

الفرع الأول: العوامل الانسانية السلوكية:

- الاعتماد بالدرجة الأولى على الخبرات السابقة؛
- عدم الاهتمام من يتخذ القرارات من مقاومة التغيير من قبل المرؤوسين؛
- مدى القبول أو الاقناع بالقرار من قبل المرؤوسين؛
- الذاتية والاعتماد على العواطف.

الفرع الثاني: العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة

- وجود بعض الغموض في العلاقات التنظيمية بين العاملين والادارة وكذلك الأقسام؛
- عدم توفير نظام جيد للمعلومات؛
- الاعتماد على المركزية وحجم المنظمة كبير ؛
- الاهداف العاملة للمؤسسة غير واضحة ودقيقة؛
- التطور التكنولوجي الكبير في المؤسسة ومعدلات النمو ؛
- مستوى المنافسة في السوق؛
- عامل الزمن؛
- التغيرات والتحولات الاقتصادية والسياسية؛

– وجود تعارض بين اهداف المنضمة واهداف العاملين فيها.[1]

وفي مرجع اخر يقول ان العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار تنحصر في:

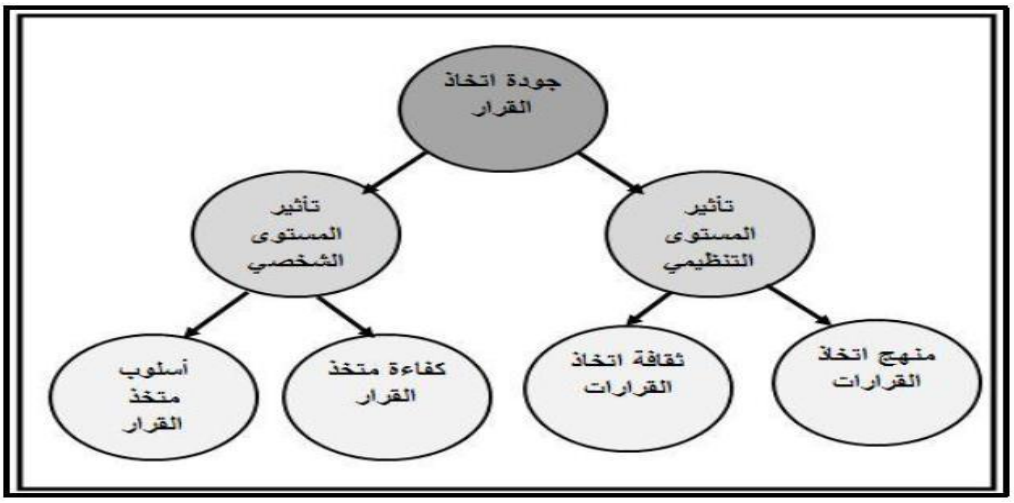
– لا تؤثر حالتي النفسية في نتيجة قراراتي؛

– لا اسمح للتعصب والتحيز ان يؤثر في قراراتي؛

– أشعر بالرضا عند اتخاذ القرار.[2]

وقدم **(Donela)** أداة قياس لتقويم جودة اتخاذ القرارات وهي عبارة عن استبيان يتكون من بعدين أساسيين الأول تأثير المستوى التنظيمي والثاني تأثير المستوى الشخصي المتخذ القرار بالإضافة لأربعة ابعاد فرعية، كما موضحة بالشكل التالي:[3]

شكل رقم (4): العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار



المصدر: طارق كاظم شلاكه، جودة اتخاذ القرار **Descion Quality**، جامعة بغداد، 2020، ص10.

ويرى الباحث هناك مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية للبيئة العامة التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بجودة القرارات المتخذة، اذ يمكن تصور انموذج أكثر شمول يوضح مجموعة من العوامل يمكن الربط من خلالها بين سلوك متخذ القرار والمراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار من خلال تأثير مجموعة من العوامل المتعلقة بالمشكلة نفسها، والعوامل والمتغيرات البيئية، والعوامل التنظيمية بالإضافة الى النفسية والفسيولوجية المرتبطة بمتخذ القرار التي تؤثر في كل مرحلة من هذه المراحل وصولا الى جودة اتخاذ القرار.

[1] عبد السلام بوقحف، (2002)، أساسيات التنظيم والإدارة، الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص140.

[2] طاهر الحس، **اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات**، مقرر، الجامعة السورية الخاصة، 2019، ص07.

[3] طارق كاظم شلاكه: مرجع سابق، ص10.

المبحث الثاني: أساسيات حول جودة اتخاذ القرار

يعد اتخاذ القرار من أهم الوظائف التي تمارسها المنظمات في مختلف مستوياتها، حيث تتحدد جودة اتخاذ القرار من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس دقته وملائمته ومدى واقعيته، إضافة لعناصر أساسية التي تدخل في بنائه مثل المعلومات، البدائل....

كما أن هاته العملية لا تتم من فراغ، بل تتطلب توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تحكم سيره، ورغم ذلك إلا انها تواجه العديد من الصعوبات والتحديات.

المطلب الأول: خطوات اتخاذ القرار

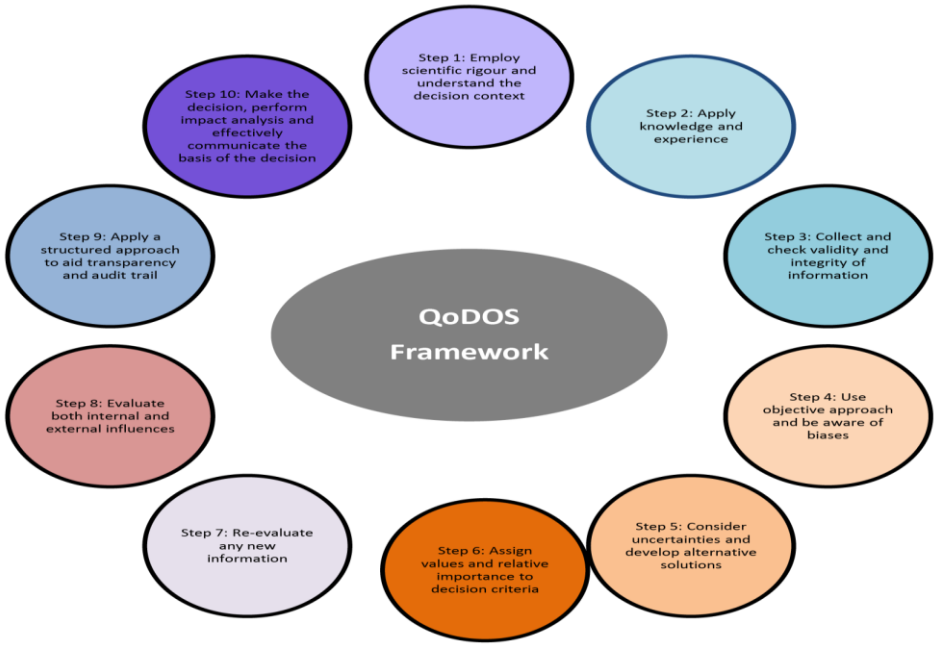
نحاول في البداية توضيح الفرق بين جودة اتخاذ القرار وجودة القرار المتخذ، حيث أن جودة اتخاذ القرار تعني الحكم على الآلية التي اتخذ القرار بها، وهل تم اتخاذه بشكل فردي أو بشكل جماعي أو استشاري، وهل تم بناؤه على معلومات تتصف بالجودة العالية؟ وأما جودة القرار المتخذ فتعني تقييم النتائج المترتبة عليه وأثره في حل المشكلة التي اتخذ من أجلها.[1]

حددت (**QODOS**) جودة إطار صنع القرار الذي يعكس ممارسة صنع القرار الجيد، يتضمن هيكل هذا الإطار 10 خطوات هي[2]:

شكل رقم (5): خطوات اتخاذ القرار

[1] طارق كاظم شلاكه، مرجع سابق، ص10.

[2] طارق كاظم شلاكه، نفس المرجع، ص3،4.



Source: **QODOS،2013 ،p171.**

الخطوة 1: استخدام الدقة العلمية وفهم سياق القرار؛

الخطوة 2: الأهمية. تطبيق المعرفة والخبرة، لقد ثبت أن المعرفة والخبرة في صنع القرار أمر بالغ؛

الخطوة 3: جمع وفحص صحة ونزاهة المعلومات ترتبط جودة أي قرار بشكل مباشر بصحة وسلامة المعلومات التي تدعم القرار النهائي ينبغي على المرء التأكد من أن المعلومات التي يتم جمعها هي من النوعية المطلوبة من أجل إعطاء الثقة اللازمة لصانع القرار؛

الخطوة 4: استخدام النهج الموضوعي والابتعاد عن التأثيرات الشخصية؛

الخطوة 5: النظر في حالات عدم التأكد ووضع حلول بديلة تشكل حالات عدم التأكد حقيقة في أي عملية صنع قرار. ومع ذلك، فإن عدم تحديد مثل هذه الشكوك يمكن أن يسهم في خطر فشل القرار، ووضع الحلول البديلة يؤدي إلى قرار أكثر توازنا؛

الخطوة 6: تعيين القيم والأهمية المعايير القرار هناك اتفاق عام على أن ليس كل المعايير المستخدمة سواء من قبل الفرد أو المؤسسة لها نفس القيمة والأهمية، لذلك، لا بد من إجراء دراسة متأنية للأهمية النسبية لهذه المعايير لاتخاذ القرارات؛

الخطوة7: إعادة تقييم أي معلومات جديدة إن الطبيعة الديناميكية للمعلومات العلمية والسرعة التي تنتقل بها على مستوى العالم في بيئة اليوم تجعل من الضروري للغاية على الفرد والمؤسسة إعادة النظر في المعايير المستخدمة لأي قرار سابق؛

الخطوة 8: تقييم أي تأثيرات داخلية أو خارجية يجب أن تكون أي منظمة أو فرد على دراية دائمة بأي تأثيرات داخلية وخارجية على صنع القرار؛

الخطوة 9: استخدام نهج منظم لتحقيق الشفافية وكذلك توفير مسار تدقيق للراغبين في فهم أساس القرار؛

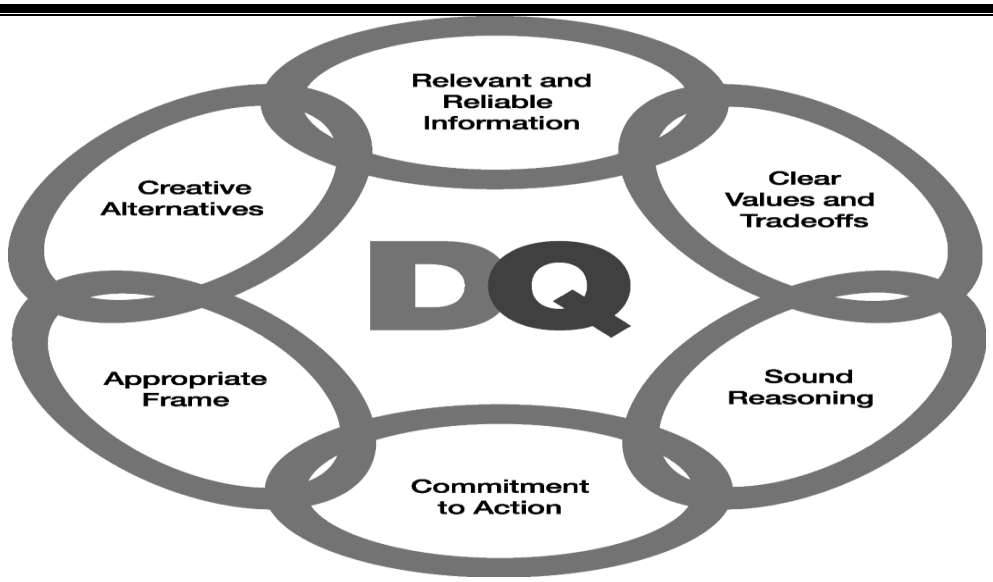
الخطوة 10: إجراء تحليل التأثير والتواصل الفعال للقرار من المهم في أي عملية صنع قرار دراسة تأثير القرار على أصحاب المصلحة.

المطلب الثاني: متطلبات جودة اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرار هو أقوى مهارات تشكيل المستقبل واتخاذ قرارات جيدة هو المفتاح للحصول على أقصى استفادة مما نريد من الحياة للحكم على جودة القرار قبل أن نتصرف، نحن بحاجة إلى فهم ما يدخل فيه يمكن تقسيم كل قرار إلى ستة عناصر مميزة، يجب معالجة كل منها بالجودة. يؤدي هذا إلى ست متطلبات لاتخاذ قرار جيد: (1) إطار مناسب (2) بدائل إبداعية، (3) معلومات ذات صلة وموثوق بها، (4) قيم ومقايضات واضحة (5) تفكير سليم، (6) التزام للعمل[1]. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (6): متطلبات اتخاذ القرار

[1] طارق كاظم شلاكه، مرجع سابق، ص 5-7.



المصدر: طارق كاظم شلاكه، مرجع سابق، ص7.

أولا: الإطار المناسب The Appropriate Frame

يجيب إطار القرار على السؤال التالي: ما المشكلة أو المشكلة التي تتصدى لها؟ وتتكون من ثلاثة عناصر: (1) هدفنا في اتخاذ القرار؛ (2) النطاق ما سيتم تضمينه واستبعاده؛ و (3) وجهة نظرنا بما في ذلك وجهة نظرنا، كيف نرغب في الاقتراب من القرار، وما هي المحادثات المطلوبة، ومع من الاتفاق على الإطار ضروري عندما يشارك أكثر من طرف في صنع القرار.

ثانيا: البدائل الإبداعية Creative Alternatives

البديل هو واحد من عدد من مسارات العمل الممكنة. تحدد البدائل ما يمكننا القيام به، بدون بدائل، لا يوجد قرار يمكن اتخاذه يتطلب **DQ** بدائل جيدة.

ثالثا: معلومات ذات صلة وموثوق بها Relevant and Reliable Information

لفهم النتائج المحتملة لكل بديل، المعلومات ذات الصلة والموثوق بها أمر لا بد منه. المعلومات ذات الصلة هي أي شيء مهم نعلمه أو نود أن نعرفه أو يجب أن تعرفه عن نتائج القرار. المعلومات الموثوقة جديرة بالثقة، وغير متحيزة، وتأتي من مصادر موثوقة.

رابعا: قيم ومفاضلات واضحة Clear Values and Trade off

تصف القيم ما نريده، أي ما يهمنا أو ما نفضل في سياق القرار، تسمى القيم أحيانا التفضيلات. يكون الوصول إلى قرار الجودة أسهل عندما تكون لدينا قيم واضحة يمكن من خلالها تقييم مزايا كل بديل. في

الأعمال التجارية، غالبا ما يمكن قياس القيمة من الناحية النقدية مثل قيمة المساهم في قرارات أخرى، قد تكون القيم غير المالية مثل جودة سنوات الحياة المتبقية" أو "عدد الهكتارات المحفوظة من البرية مهمة.

خامسا: المنطق الصحيح Sound Reasoning

تشكل البدائل والمعلومات والقيم أساس القرار: ما يمكننا القيام به وما نعرفه وما نريده يدمج التفكير السليم هذه ويضيء البحث عن البديل الذي سيقدم أقصى ما تريده، بالنظر إلى المعلومات التي لدينا. يمكن التعبير عن الاستنتاجات المستخلصة من المنطق السليم والدفاع عنها من خلال حجة عقلانية:" أختار هذا البديل لأنه ينطوي على قدر أقل من عدم اليقين واحتمالات عودة أفضل من البدائل الأخرى استخدمت البيانات وأدوات التحليل التالية في اختيار هذا البديل.

سادسا: الالتزام بالعمل Commitment to Work

عندما تتم معالجة جميع متطلبات **DQ** الأولى بطريقة عالية الجودة، يصبح البديل ذو القيمة الأكبر واضحًا. لقد حققنا وضوح النية، لكن هذا غير كاف لخلق قيمة حقيقية، يجب أن يختتم القرار بالأفعال بدون اتخاذ إجراءات فعالة، يضيع كل الوقت والجهد المبذول في اتخاذ القرار.

عندما يتم استيفاء المتطلبات الست جميعها، تصل إلى جودة القرار **DQ** وجهة اتخاذ قرار عالي الجودة كل المتطلبات السنة ضرورية لـ **DQ**. إذا لم يتحقق أحد، فلا يمكن أن يكون القرار عالي الجودة. لذلك، من المفيد التفكير في **DQ** كسلسلة من ست اجزاء كما موضح بالشكل ادناه يضمن بناء الجودة في كل جزء أن القرار الناتج هو قرار جيد.

المطلب الثالث: صعوبات اتخاذ القرار

القرار الرشيد هو القرار المعبر عنه بأفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار وهناك مجموعة من المعايير للحكم على مدى رشادة القرار:

- ✓ القرار الرشيد هو الذي يحقق الفعالية؛
- ✓ الكفاءة في تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل شروط؛
- ✓ القانونية أن يتم القرار طبقا للشروط القانونية؛
- ✓ الابداع والتطوير: يجب أن يضمن القرار استمرارية المنظمة في المستقبل؛
- ✓ القبول: القرار الرشيد هو الذي يربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين المرتبطين بالقرار؛

- ✓ موائمته للظروف المحيطة.

ونجد من صعوبات اتخاذ القرار الرشيد ما يلي:[1]

- ❖ ارتفاع درجة عدم التأكد التي تتصف بها العديد من عناصر المشكلات الإدارية؛
- ❖ التطور التكنولوجي الذي أدى إلى كثرة وتنوع البدائل المتاحة أمام متخذ القرار؛
- ❖ تعدد وتضارب أهداف المشاركين في صنع القرارات الجماعية؛
- ❖ تعدد العلاقات بين أوجه النشاط المختلفة: اقتصادية اجتماعية، بيئية، سياسية.....الخ

المبحث الثالث: العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار

لا يقتصر الذكاء العاطفي على إدراك المشاعر فقط، بل يشمل القدرة على فهمها وتنظيمها وتوظيفها بشكل إيجابي في عملية التفكير، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة اتخاذ القرار. إذ يُسهم في الحد من التحيزات الانفعالية، وتعزيز التفكير العقلاني، وتحقيق التوازن بين المنطق والعاطفة عند اختيار البدائل.

ومن هذا المنطلق، أصبح الربط بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار محور اهتمام العديد من الباحثين، نظراً لدوره في تمكين الأفراد من اتخاذ قرارات أكثر رشداً وفعالية، خاصة في البيئات التنظيمية التي تتطلب سرعة الاستجابة ودقة التقدير. وعليه، يسعى هذا المبحث إلى إبراز طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار.

المطلب الأول: علاقة الوعي بالذات باتخاذ القرار

تتمثل علاقة الوعي بالذات باتخاذ القرار في أن الوعي بالذات يساعد الفرد على فهم مشاعره وأفكاره ودوافعه وقيمه الشخصية، مما يجعله أكثر قدرة على اتخاذ قرارات سليمة ومتوازنة. فكلما كان الفرد واعيًا بذاته، استطاع تحليل المواقف بطريقة عقلانية، وتوقع نتائج قراراته، والتحكم في انفعالاته أثناء عملية الاختيار.

ويُعد الوعي بالذات أحد الأبعاد الأساسية للذكاء العاطفي، حيث يسهم في تحسين جودة القرارات من خلال:

- إدراك نقاط القوة والضعف الشخصية؛
- التحكم في المشاعر والانفعالات عند اتخاذ القرار؛
- زيادة الثقة بالنفس وتحمل المسؤولية؛

[1] بن جلول خالد، مطبوعة موجهة لطلبة السنة ثالثة ليسانس، تخصص اقتصاد المؤسسات، 2019، ص12.

- تقليل التسرع والتأثر بالضغوط الخارجية؛
- القدرة على تقييم البدائل بشكل موضوعي .

كما أن الأفراد ذوي الوعي المرتفع بالذات يكونون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات فعالة؛ لأنهم يفهمون احتياجاتهم وأهدافهم الحقيقية، مما يساعدهم على اختيار البديل الأنسب للموقف.

ويمكن القول انه توجد علاقة إيجابية بين الوعي بالذات واتخاذ القرار، حيث يؤدي ارتفاع مستوى الوعي بالذات إلى تحسين قدرة الفرد على تحليل البدائل، وضبط الانفعالات، واختيار القرارات الأكثر ملاءمة وفعالية[1].

المطلب الثاني: علاقة ادارة الانفعالات باتخاذ القرار

تظهر علاقة إدارة الانفعالات باتخاذ القرار في أن قدرة الفرد على التحكم في مشاعره وانفعالاته تساعده على التفكير بطريقة أكثر هدوءًا وموضوعية عند مواجهة المواقف المختلفة. فالشخص الذي يستطيع إدارة انفعالاته يكون أقل عرضة للتسرع أو اتخاذ قرارات عاطفية غير مدروسة، وأكثر قدرة على تحليل البدائل واختيار الحل الأنسب.

وتُعد إدارة الانفعالات من الأبعاد المهمة في الذكاء العاطفي، إذ تسهم في تعزيز فعالية القرارات من خلال:

- التحكم في الغضب والتوتر أثناء المواقف الضاغطة؛
- تقليل التأثير السلبي للعواطف على التفكير المنطقي؛
- تحسين القدرة على التركيز وتحليل المعلومات؛
- تعزيز الثقة بالنفس عند اتخاذ القرار؛
- زيادة القدرة على مواجهة المشكلات والأزمات بهدوء .

كما أن الإدارة الجيدة للانفعالات تساعد الفرد على الموازنة بين الجانب العاطفي والعقلاني، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، خاصة في البيئات الإدارية والتنظيمية التي تتطلب سرعة في الاستجابة مع المحافظة على الحكمة والتوازن.

[1] Daniel Goleman. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

ويمكننا القول انه توجد علاقة إيجابية بين إدارة الانفعالات واتخاذ القرار، حيث تسهم القدرة على ضبط الانفعالات والتحكم في المشاعر في تحسين عملية التفكير، وتقليل التسرع، واختيار القرارات الأكثر فعالية وملاءمة للمواقف المختلفة.[1]

المطلب الثالث: علاقة حفز الذات باتخاذ القرار

تتمثل علاقة حفز الذات باتخاذ القرار في أن الأفراد الذين يمتلكون دافعًا ذاتيًا مرتفعًا يكونون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات فعالة وتحقيق أهدافهم بكفاءة. فحفز الذات يساعد الفرد على الاستمرار في التفكير الإيجابي، وتحمل المسؤولية، والمثابرة في مواجهة الصعوبات أثناء عملية اتخاذ القرار.

ويُعد حفز الذات أحد الأبعاد الأساسية في الذكاء العاطفي، حيث يؤثر بصورة مباشرة في جودة القرارات من خلال:

- تعزيز الرغبة في تحقيق الأهداف والنجاح؛
- زيادة القدرة على تحمل الضغوط والصعوبات؛
- تشجيع الفرد على دراسة البدائل قبل الاختيار؛
- تنمية الثقة بالنفس والاستقلالية في اتخاذ القرار؛
- دفع الفرد إلى الاستمرار في تنفيذ القرار وعدم التراجع بسهولة .

كما أن الأفراد ذوي الدافعية الذاتية المرتفعة يميلون إلى اتخاذ قرارات أكثر إيجابية وفعالية؛ لأنهم يركزون على النتائج المستقبلية وتحقيق الإنجاز، بدل الاستسلام للعوائق أو التأثيرات السلبية.

ويمكننا القول انه توجد علاقة إيجابية بين حفز الذات واتخاذ القرار، حيث يسهم الدافع الذاتي في تعزيز قدرة الفرد على التفكير الإيجابي، وتحليل البدائل، والمثابرة في تنفيذ القرارات بما يحقق الأهداف المرجوة.

المطلب الرابع: علاقة التعاطف باتخاذ القرار

تتمثل علاقة التعاطف باتخاذ القرار في أن قدرة الفرد على فهم مشاعر الآخرين وإدراك احتياجاتهم تساعده على اتخاذ قرارات أكثر توازنًا وموضوعية، خاصة في المواقف الاجتماعية والإدارية التي تتطلب مراعاة

[1] Reuven Bar-On. (2006). "The Bar-On model of emotional-social intelligence." *Psicothema*, 18, 13–25.

الجوانب الإنسانية. فالتعاطف يمكّن الفرد من تحليل المواقف من زوايا متعددة، مما يساهم في اختيار القرارات التي تحقق التفاهم وتقلل من النزاعات.

ويُعد التعاطف أحد الأبعاد الأساسية في الذكاء العاطفي، حيث يؤثر في عملية اتخاذ القرار من خلال:

- تحسين فهم مشاعر واحتياجات الآخرين؛
- تعزيز العلاقات الإنسانية والتواصل الفعال؛
- المساعدة على اتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة؛
- تقليل الصراعات الناتجة عن سوء الفهم؛
- دعم العمل الجماعي والتعاون داخل المؤسسات .

كما أن القادة والأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من التعاطف يكونون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات تراعي مصلحة الأفراد والمؤسسة في الوقت نفسه، مما يزيد من فعالية القرار وقبوله من قبل الآخرين.

ويمكن صياغتها العلاقة بينهما كالاتي: توجد علاقة إيجابية بين التعاطف واتخاذ القرار، حيث يسهم التعاطف في فهم مشاعر الآخرين واحتياجاتهم، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر توازنًا وعدالة وفعالية.

المطلب الخامس: علاقة المهارات الاجتماعية باتخاذ القرار

تتمثل علاقة المهارات الاجتماعية باتخاذ القرار في أن امتلاك الفرد لقدرات تواصل وتفاعل فعّالة مع الآخرين يساعده على جمع المعلومات، وفهم الآراء المختلفة، والتوصل إلى قرارات أكثر دقة ونجاحًا. فالمهارات الاجتماعية تُمكّن الفرد من بناء علاقات إيجابية، وإدارة الحوار، والتفاوض، والعمل الجماعي، وهي عناصر تؤثر بصورة مباشرة في فعالية اتخاذ القرار.[1]

وتُعد المهارات الاجتماعية أحد الأبعاد الأساسية في الذكاء العاطفي، حيث تسهم في تحسين جودة القرارات من خلال:

- تسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين الأفراد؛
- تعزيز القدرة على الإقناع والتفاوض؛
- تحسين العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار؛

[1]John D. Mayer & Peter Salovey. (1997). "What is Emotional Intelligence?" In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence*. New York: Basic Books

- تقليل الصراعات وسوء الفهم داخل المؤسسة؛
- زيادة تقبل الآخرين للقرارات المتخذة.

كما أن الأفراد الذين يتمتعون بمهارات اجتماعية مرتفعة يكونون أكثر قدرة على التعامل مع المواقف المختلفة بمرونة، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات فعالة تراعي الجوانب التنظيمية والإنسانية في الوقت نفسه.

ويمكن صياغة توجد علاقة إيجابية بين المهارات الاجتماعية واتخاذ القرار، حيث تسهم القدرة على التواصل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين في جمع المعلومات وتحليلها، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر فعالية وقبولًا.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار، تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هذه الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف فيما بينهما وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية

الدراسة الأولى: دراسة الباحثة نور الهدى بوزيان

بعنوان: "دور الذكاء العاطفي في تحسين جودة اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين: دراسة ميدانية بالمديرية العامة للوظيفة العمومية الجزائرية."

أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر – باتنة، السنة الجامعية 2023/2022.

إشكالية الدراسة:

–ما هو دور الذكاء العاطفي في تحسين جودة اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين في المديرية العامة للوظيفة العمومية؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار تُعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-يمتلك القادة الإداريون مستوى مرتفعاً من الذكاء العاطفي ينعكس إيجابياً على جودة قراراتهم الإدارية؛

-توجد علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار؛

-يُسهم بُعد إدارة المشاعر في تعزيز قدرة القادة على التحكم في ردود أفعالهم أثناء مواقف اتخاذ القرار؛

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء العاطفي تُعزى لمتغير الجنس، في حين توجد فروق تُعزى لسنوات الخبرة؛

-تُعدّ قدرة الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات من أبرز مكونات الذكاء العاطفي المؤثرة في جودة القرار.

الدراسة الثانية: دراسة الباحث عبد القادر مسعودي

بعنوان: "أثر الذكاء العاطفي على فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية."

أطروحة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر – بسكرة، السنة الجامعية 2022/2021.

إشكالية الدراسة:

-ما مدى أثر الذكاء العاطفي على فاعلية القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

-هل يختلف مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين باختلاف طبيعة المؤسسة وحجمها؟

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-يؤثر الذكاء العاطفي تأثيراً ذا دلالة إحصائية على فاعلية القرارات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة؛

-يُعدّ بُعد التحفيز الذاتي من أكثر مكونات الذكاء العاطفي إسهاماً في رفع جودة وفاعلية القرارات؛

-تتباين درجة توظيف الذكاء العاطفي في صنع القرار بحسب حجم المؤسسة والقطاع الذي تنتمي إليه؛

-يرتبط الذكاء العاطفي ارتباطاً وثيقاً بالمرونة الإدارية والقدرة على التكيف مع المستجدات في بيئة الأعمال؛

-يُوصي الباحث بضرورة تبني برامج تدريبية لتنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى المديرين وصانعي القرار.

الدراسة الثالثة: دراسة الباحثة أميرة صباح

بعنوان: "العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية: دراسة ميدانية بولاية سطيف."

أطروحة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، السنة الجامعية 2021/2020.

إشكالية الدراسة:

-ما طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بولاية سطيف؟

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-يتمتع مديرو المدارس الثانوية بمستوى متوسط إلى مرتفع من الذكاء العاطفي؛

-توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار لدى المديرين؛

-يُعدّ بُعد الوعي بالذات من أكثر مكونات الذكاء العاطفي ارتباطاً بجودة اتخاذ القرار في البيئة التربوية؛

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة اتخاذ القرار تُعزى لمتغير الجنس.

الدراسة الرابعة: دراسة الباحث رامي حسن الطيب

بعنوان: "أثر الذكاء العاطفي لمتخذي القرار على جودة القرارات الإدارية في المنظمات الصحية الأردنية."

أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال صحية، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية – إربد، السنة الجامعية 2020/2019.

إشكالية الدراسة:

-ما أثر الذكاء العاطفي لمتخذي القرار على جودة القرارات الإدارية في المستشفيات الأردنية؟

-هل تتباين درجة توظيف الذكاء العاطفي في اتخاذ القرار تبعاً للمستوى الوظيفي؟

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-يؤثر الذكاء العاطفي إيجابياً وبدلالة إحصائية على جودة القرارات الإدارية في المنظمات الصحية الأردنية؛

-تتصدر إدارة العلاقات الاجتماعية قائمة مكونات الذكاء العاطفي الأكثر ارتباطاً بجودة القرار في البيئة الصحية؛

-يزداد توظيف الذكاء العاطفي في صنع القرار كلما ارتفع المستوى الوظيفي لمتخذ القرار؛

-يُشكّل التعاطف والوعي الاجتماعي عاملاً محورياً في بناء علاقات داعمة تُحسّن مخرجات القرار الإداري.

الجدول رقم 01: مقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية

الدراسة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	أوجه الاستفادة من الدراسة
نور الهدى بوزيان (2023/2022) دور الذكاء العاطفي في تحسين جودة اتخاذ القرار – المديرية العامة للوظيفة العمومية	تشابه في دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار في بيئة إدارية جزائرية.	ركزت على قادة إداريين في قطاع الوظيفة العمومية، بينما تتناول دراستنا قطاعاً مختلفاً.	الاستفادة من الإطار النظري للذكاء العاطفي ومكوناته، ومن المقاييس المستخدمة لقياس جودة القرار.
عبد القادر مسعودي (2022/2021) أثر الذكاء العاطفي	تشابه في التركيز على أثر الذكاء العاطفي على	اقتصرت على القرارات الاستراتيجية في	الاستفادة من نموذج تحليل الأثر وتوصياته

على فاعلية القرارات الاستراتيجية – مؤسسات اقتصادية جزائرية	جودة القرار في السياق الجزائري.	المؤسسات الاقتصادية دون التطرق لمستويات إدارية أخرى.	المتعلقة ببرامج التدريب على الذكاء العاطفي.
أميرة صباح (2021/2020) الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس – ولاية سطيف	تشابه قوي في تناول المتغيرين الأساسيين: الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار.	طُبّقت في القطاع التربوي (المدارس الثانوية) وليس في السياق الإداري أو المؤسسي التنظيمي.	الاستفادة من أداة القياس المستخدمة ومن نتائجها المتعلقة بمكون الوعي بالذات.
رامي حسن الطيب (2020/2019) أثر الذكاء العاطفي على جودة القرارات الإدارية – المنظمات الصحية الأردنية	تشابه في دراسة أثر الذكاء العاطفي على جودة القرار الإداري، وفي اعتماد المنهج الوصفي.	طُبّقت في القطاع الصحي الأردني، بينما تتناول دراستنا سياقاً تنظيمياً مختلفاً.	الاستفادة من نتائجها المتعلقة بمكونَي إدارة العلاقات والتعاطف، ومن أساليبها الإحصائية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية

الدراسة الأولى: دراسة الباحث خالد بن عبد الله الغامدي

بعنوان: "الذكاء العاطفي وأثره في جودة اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية."

مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد 10، العدد 38، 2023.

إشكالية الدراسة:

–ما أثر الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟

–ما مستوى كل من الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار لدى أفراد عينة الدراسة؟

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

–جاء مستوى الذكاء العاطفي لدى القيادات الأكاديمية مرتفعاً بشكل عام؛

–يُؤثر الذكاء العاطفي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في جودة اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية؛

–يُعدّ التعاطف وإدارة العلاقات من أبرز المكونات المرتبطة بجودة القرار في البيئة الأكاديمية؛

–تختلف درجة تأثير الذكاء العاطفي في جودة القرار باختلاف سنوات الخبرة القيادية.

الدراسة الثانية: دراسة الباحثة سمية عمراني

بعنوان: "دور الذكاء العاطفي في تعزيز كفاءة عملية اتخاذ القرار التنظيمي: دراسة تطبيقية على المديرين بالمؤسسات العمومية الجزائرية."

مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البشير الإبراهيمي – برج بوعريريج، المجلد 13، العدد 2، 2022.

إشكالية الدراسة:

–ما دور الذكاء العاطفي في تعزيز كفاءة عملية اتخاذ القرار التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

–يُسهم الذكاء العاطفي بشكل فعّال في تعزيز كفاءة وجودة عملية اتخاذ القرار التنظيمي؛

–يرتبط مكوّن ضبط الانفعالات ارتباطاً وثيقاً بكفاءة اتخاذ القرار في ظروف الضغط والتعقيد؛

–يُؤدي الوعي بمشاعر الآخرين دوراً محورياً في تحسين جودة القرارات التشاركية؛

–يُستحسن تضمين برامج تطوير الذكاء العاطفي في مسارات تأهيل القيادات الإدارية بالمؤسسات العمومية.

الدراسة الثالثة: دراسة الباحث علي بن محمد القحطاني

بعنوان: "العلاقة بين جودة اتخاذ القرار والكفاءة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية."

المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 42، العدد 4، 2022.

إشكالية الدراسة:

–ما طبيعة العلاقة بين جودة اتخاذ القرار والكفاءة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية؟

–ما أبرز المعوقات التي تحدّ من جودة القرارات الإدارية في هذه الأجهزة؟

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-ثمة علاقة طردية قوية بين جودة اتخاذ القرار والكفاءة التنظيمية في الأجهزة الحكومية؛

-يُعدّ توافر المعلومات والبيانات الدقيقة شرطاً أساسياً لرفع جودة القرارات الإدارية؛

-تُشكّل المركزية الشديدة في صنع القرار عائقاً أمام تحسين جودة القرارات التنظيمية؛

-تُسهم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار في تحسين جودته ورفع مستوى الالتزام بتنفيذه.

الدراسة الرابعة: دراسة الباحث بوعلام بن شريط

بعنوان: "الذكاء العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة اتخاذ القرار الإداري."

مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، المجلد 5، العدد 1، 2023.

إشكالية الدراسة:

-هل يتوسط الذكاء العاطفي العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة اتخاذ القرار الإداري؟

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-يتوسط الذكاء العاطفي العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة اتخاذ القرار بشكل معنوي؛

-تُمكّن القيادة التحويلية من استثمار الذكاء العاطفي لرفع مستوى جودة القرارات الإدارية؛

-يُعزز الذكاء العاطفي قدرة القائد على استيعاب الحالات العاطفية للمرؤوسين وتوظيفها في صنع قرارات مدروسة؛

-يُوصي الباحث بدمج تنمية الذكاء العاطفي ضمن برامج تطوير القيادة التحويلية في المنظمات.

الجدول رقم 02: مقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة العربية

الدراسة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	أوجه الاستفادة من الدراسة
خالد الغامدي (2023) الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار – القيادات الأكاديمية في	تشابه في دراسة أثر الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار القيادي.	طُبّقت في السياق الأكاديمي الجامعي السعودي، بينما تتناول	الاستفادة من أبعاد قياس الذكاء العاطفي المعتمدة، ومن نتائج تأثير التعاطف

الجامعات السعودية		دراستنا سياقاً تنظيمياً مختلفاً.	وإدارة العلاقات.
سمية عمراني (2022) دور الذكاء العاطفي في تعزيز كفاءة اتخاذ القرار التنظيمي – مؤسسات عمومية جزائرية	تشابه قوي في التركيز على دور الذكاء العاطفي في عملية اتخاذ القرار في السياق الجزائري.	ركّزت على كفاءة عملية اتخاذ القرار عموماً دون التعمق في معايير جودة مخرجات القرار.	الاستفادة من الإطار النظري وتوصياتها المتعلقة بتطوير برامج الذكاء العاطفي في المؤسسات.
علي القحطاني (2022) جودة اتخاذ القرار والكفاءة التنظيمية – أجهزة حكومية سعودية	تشابه في التركيز على جودة اتخاذ القرار كمتغير محوري في الدراسة.	ركّزت على علاقة جودة القرار بالكفاءة التنظيمية دون ربطها بالذكاء العاطفي.	الاستفادة من نموذج قياس جودة القرار ومن أبعاده كمتغير تابع في الدراسة الحالية.
بوعلام بن شريط (2023) الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية وجودة اتخاذ القرار	تشابه في ربط الذكاء العاطفي بجودة اتخاذ القرار الإداري في السياق الجزائري.	تناولت الذكاء العاطفي بوصفه متغيراً وسيطاً وليس مستقلاً كما هو الحال في دراستنا.	الاستفادة من نتائجها المتعلقة بالعلاقة التكاملية بين الذكاء العاطفي والقرار، ومن مقياس جودة القرار.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: المقالات العلمية باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى

Jordan, P. J., & Troth, A. C.
"Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction." **Leadership & Organization Development Journal**, 32(3), 260–280. 2011.

"الذكاء العاطفي وتبادل القائد والعضو: العلاقة بنوايا دوران العمل ورضا الموظفين"

ملخص الدراسة وأبرز نتائجها:

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى القادة وجودة علاقاتهم مع المرؤوسين، وأثر ذلك على مخرجات القرارات المتعلقة باستبقاء الموظفين ورضاهم الوظيفي. اعتمدت الدراسة على منهج المسح الكمي باستخدام الاستبيان، وشملت عينة من المديرين والموظفين في منظمات أسترالية متعددة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-يرتبط الذكاء العاطفي للقادة ارتباطاً موجباً بجودة العلاقات التبادلية مع المرؤوسين وبحسن جودة قراراتهم الإدارية؛

-يُسهم الذكاء العاطفي المرتفع للقائد في خفض نوايا دوران العمل من خلال اتخاذ قرارات إدارية أكثر عدالة وملاءمة؛

-تُشكّل إدارة المشاعر واستثمارها في العمل مكوّناً جوهرياً يميّز القادة الفاعلين في بيئات العمل؛

-تُؤكد الدراسة ضرورة الاستثمار في تنمية الذكاء العاطفي لدى القيادات لتحسين جودة القرارات الإدارية.

الدراسة الثانية

Hess, J. D., & Bacigalupo, A. C.

"Applying emotional intelligence skills to leadership and decision making in non-profit organizations." **Administrative Sciences**, 3(4), 202–220. 2013.

"تطبيق مهارات الذكاء العاطفي في القيادة واتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية"

ملخص الدراسة وأبرز نتائجها:

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن دور مهارات الذكاء العاطفي في تعزيز جودة القيادة واتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية. ركّزت الدراسة على مكونات الذكاء العاطفي الأربعة وفق نموذج **Goleman**، وتحليل كيفية تأثيرها في مراحل عملية اتخاذ القرار من تشخيص المشكلة وحتى تقييم البدائل.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تُعدّ مهارات الذكاء العاطفي، ولا سيما الوعي بالذات وإدارة العلاقات، من العوامل الرئيسية المحسّنة لجودة اتخاذ القرار؛
- يُمكّن الذكاء العاطفي المرتفع القادةَ من اتخاذ قرارات أكثر توازناً وأقل تأثراً بالانحيازيات الانفعالية؛
- تُسهم مهارات التعاطف في جمع معلومات نوعية أعمق تُغني مراحل صنع القرار وتُحسّن جودته؛
- يُوصي الباحثان بدمج تنمية الذكاء العاطفي ضمن برامج تطوير القيادة في المنظمات غير الربحية وغيرها.

الجدول رقم 03: المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	أوجه الاستفادة من الدراسة
Jordan & Troth (2011) Emotional Intelligence and –Leader Member Exchange Australian Organizations	تتفق مع الدراسة الحالية في التركيز على الذكاء العاطفي للقادة وأثره في جودة القرارات الإدارية، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي.	طُبّقت في منظمات أسترالية مع التركيز على علاقة القائد بالمرؤوسين كمتغير وسيط، دون دراسة جودة القرار مباشرة كمتغير مستقل.	الاستفادة في تعزيز الإطار النظري للعلاقة بين الذكاء العاطفي والقرار، ومن توصياتها المتعلقة بتطوير مهارات إدارة المشاعر.
Hess & Bacigalupo (2013) Applying Emotional Intelligence to Leadership and Decision Making	تتشابه مع الدراسة الحالية في التركيز المباشر على العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار القيادي.	اقتصرت على المنظمات غير الربحية، ولم تستند إلى دراسة ميدانية كمية، بل ركّزت على التحليل النوعي والمراجعة النظرية.	الاستفادة من نموذج Goleman في قياس الذكاء العاطفي، ومن تحليل مراحل اتخاذ القرار وربطها بمكونات الذكاء العاطفي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق، يمكن القول إن جودة اتخاذ القرار تمثل ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات، وأن تحسينها يتطلب الجمع بين المعرفة العلمية، والخبرة العملية، والقدرة على التحليل والتخطيط، بما يضمن اتخاذ قرارات رشيدة تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري من موضوع الدراسة في الفصل الأول والتي تعد مرحلة مهمة يلتزم بها الباحث للوصول إلى فهم متغيرات الدراسة وأبعادها ليتم الانتقال إلى الدراسة الميدانية التي تسمح بفهم وقياس واقع تلك المتغيرات وعلاقتهما واختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج، سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي له من خلال تسليط الضوء على دور الذكاء العاطفي وهذا بالاعتماد على مجموعة من الطرق، والأساليب الاحصائية والتحليلية المعتمدة تدعيما للجانب النظري، حيث اعتمدنا على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من متخذي القرارات، للإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من فرضياتها، وهذا وفقا للتقسيم الاتي:

-**المبحث الأول:** الإطار التعريفي للدراسة الميدانية.

-**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

-**المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: مؤسسة Vg cosmotec

بعد التطرق إلى الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، يأتي هذا المبحث لتقديم المؤسسة محل الدراسة باعتبارها الإطار التطبيقي الذي أُجريت فيه الدراسة الميدانية. ويهدف هذا التقديم إلى التعرف على المؤسسة من حيث نشأتها وتطورها، وطبيعة نشاطها، وهيكلها التنظيمي، إضافة إلى أهم الموارد والإمكانات التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها. ويساعد ذلك على فهم البيئة التنظيمية للمؤسسة وتوفير صورة شاملة تسهم في تفسير وتحليل نتائج الدراسة بصورة أكثر دقة وموضوعية.

المطلب الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة

شركة بلحاج نجيب هي مؤسسة اقتصادية تنشط في مجال إنتاج مواد التجميل، حيث تعمل على تصنيع وتوفير مختلف منتجات التجميل والعناية الشخصية بما يتوافق مع متطلبات السوق واحتياجات المستهلكين. تأسست الشركة سنة 2014، وتسعى إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية من خلال الاعتماد على وسائل إنتاج حديثة ومواد أولية مناسبة، إضافة إلى اهتمامها بتحسين الأداء وتطوير منتجاتها بشكل مستمر.

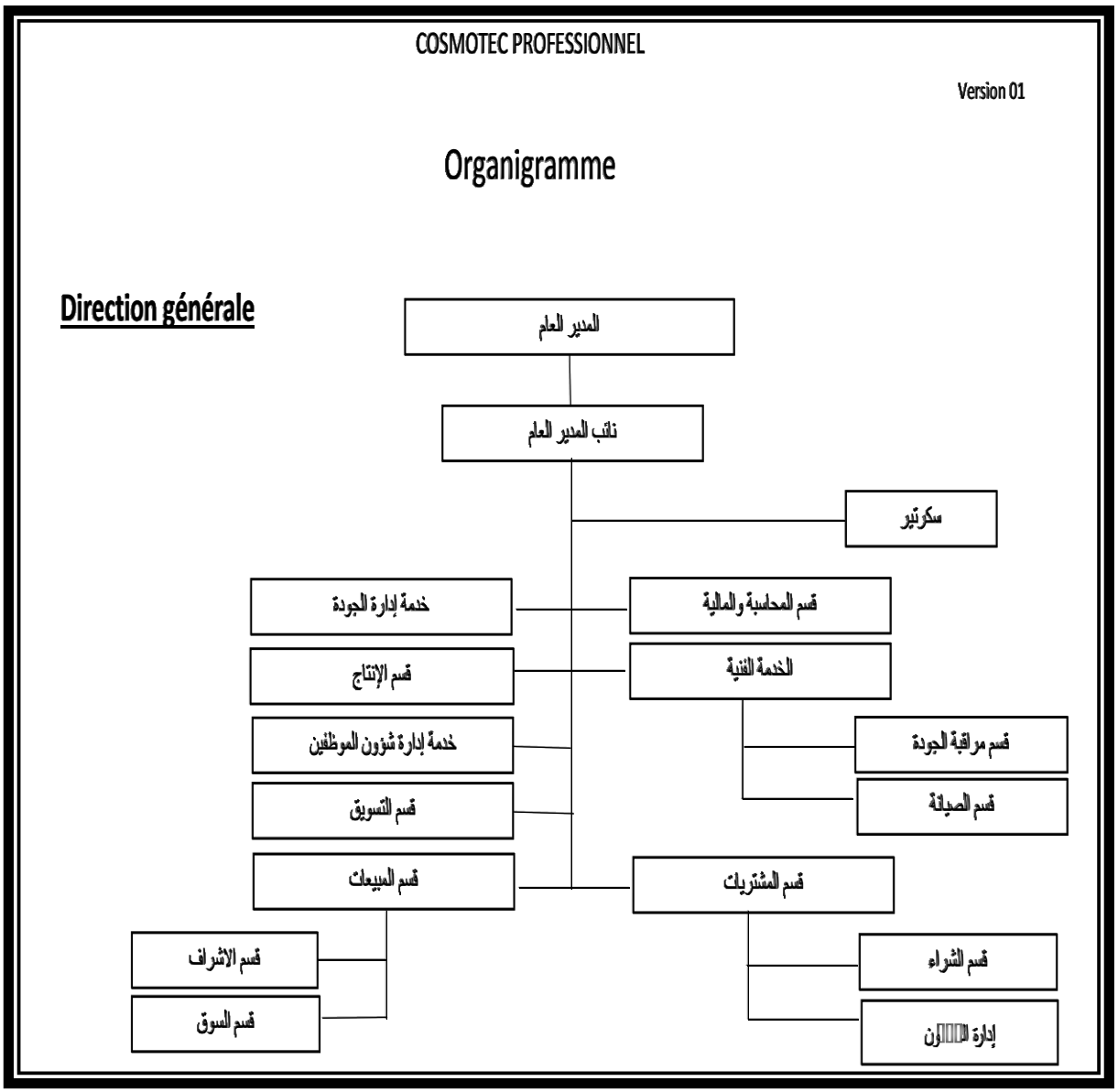
تضم الشركة 32 عاملًا موزعين على مختلف المصالح والإدارات، مما يساهم في ضمان حسن سير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية والتجارية

وتضم الشركة ثمان فروع وهي:

- قسم المحاسبة والمالية؛
- قسم خدمة إدارة الجودة؛
- قسم الإنتاج؛
- قسم خدمة إدارة شؤون الموظفين؛
- قسم التسويق؛
- قسم المبيعات؛
- قسم المشتريات؛
- قسم الخدمة الفني.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

شكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Vg cosmotec



المصدر: إدارة مؤسسة Vg cosmotec

المبحث الثاني: الإطار المنهجي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: عينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب الى التعريف بعينة ومجتمع الدراسة وتوضيح الطريقة التي من خلالها تم اختيار العينة.

الفرع الأول: طريقة اختيار العينة

تتعدد طرق اختيار العينة بتغير مجتمع الدراسة، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على العينة العشوائية بكونها عينات يتم اختيارها بشكل عشوائي بحيث تمثل كافة عناصر المجتمع إذ يكون لكل عنصر من المجتمع فرصة الظهور في العينة دون أن تؤثر في عملية الاختيار، وهي الطريقة الأمثل من أجل الحصول على عينة ممثلة للمجتمع محل الدراسة.

ومن أجل ذلك تم توزيع 40 استبانة، تم استرجاع 30 منها وهي الاستبانات التي تصلح للمعالجة الإحصائية بنسبة 75%.

الفرع الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: استهدفنا بالدراسة موظفي إدارة شركة **= Vg cosmotec =**

2- عينة الدراسة: تمثلت في عينة عشوائية مكونة من 30 عنصرا من المجتمع محل الدراسة.

الفرع الثالث أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من أدوات البحث، سنستعرضها في هذا المطلب ونبين أوجه استعمالها.

أولا: المقابلة

تم الاعتماد على مقابلة غير مهيكلة مع مجموعة متنوعة من موظفي محل الدراسة، بحيث تعد أداة هامة للحصول على المعلومات من مصادرها البشرية قصد تكوين فكرة واضحة عن مختلف جوانب الموضوع واهم محاور دراسته.

ثانيا: الاستبانة

1- التعريف بالاستبانة

قام الباحثان بإعداد استبانة تحتوي على 30 عبارة، تم تقسيمها إلى ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: البيانات الشخصية ويضم العبارات من 01 إلى 03.

المحور الثاني: الذكاء العاطفي ويحتوي على 4 ابعاد ويضم العبارات من 04 إلى 23.

المحور الثالث: جودة اتخاذ القرار ويضم العبارات من24 إلى 27.

وكان الهدف من استخدام الاستبانة في هذه الدراسة كأداة للبحث هو التعرف على أراء الموظفين على مستوى المؤسسة محل الدراسة بشأن الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار وطبيعة العلاقة بينهما، للوصول إلى المعلومات التي تساعد على مناقشة فرضيات الدراسة.

ويمكن توضيح توزيع فقرات الاستبانة للمتغيرين المستقل والتابع من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (04): توزيع عبارات الاستبانة

المحور	البعد	رقم العبارة	عدد العبارات	النسبة المئوية
الذكاء العاطفي	الوعي بالذات	07-04	4	%14.81
	إدارة الذات	11-08	4	%14.81
	حفز الذات	15-12	4	%14.81
	الدافعية والتعاطف	19-16	4	%14.81
	المهارات الاجتماعية	23-20	4	%14.81
جودة اتخاذ القرار		30-24	7	%25.90
المجموع		30-04	27	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبانة

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ بأن المحور الأول " الذكاء العاطفي " يحتوي على 5ابعاد ويضم20 عبارة، وأن المحور الثاني " **جودة اتخاذ القرار** " يضم 7عبارات، مجموعه 27 عبارة.

بالإضافة إلى هذه المحاور هناك محور خاص بالبيانات الشخصية يخص المبحوثين اشتمل على البيانات التالية: الجنس، الوظيفة، الخبرة.

ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق اطلاقا) تم إعطاء رقم لكل إجابة مرتبة من 1 إلى 5 ومن أجل القياس وترتيب المتوسطات الحسابية كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (05): مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	2	3	4	5
]1.8-1]	]2.6-1.8]	]3.4-2.6]	]4.2-3.4]	[5-4.2]

المصدر: من إعداد الطالبة

2- صدق الاستبانة

صدق وثبات الاستبانة يشيران إلى قدرة الاستبانة على قياس ما يقصد قياسه بشكل دقيق وموثوق به، وثباته يعني استقرار النتائج عبر مرات متعددة من التطبيق على نفس العينة في ظروف متشابهة. يتطلب ذلك تصميما جيدا للأسئلة واختيار عينة مناسبة، وللتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة قمنا باختبار الصدق الظاهري للاستبانة (اراء المحكمين)، وكذا اختبار الثبات والصدق الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ **(Alpha De Cronpach's)**.

أ- صدق الاستبانة (الصدق الظاهري):

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ممثلة في أساتذة من جامعة برج بوعريريج، وذلك لإبداء آرائهم في دقة ووضوح الفقرات ومدى ملاءمتها لمحاور الدراسة ولما وضعت لقياسه، ولقد تم تقديم العديد من الملاحظات فيم يخص شكل الاستبانة وموضوعها وقد تم إعادة صياغة الاستبانة، فكانت في شكلها النهائي عند 27 عبارة كما تم التطرق إليها سابقا.

ب- ثبات وصدق الاستبانة (الثبات الداخلي):

اعتمد الباحثان في الدراسة على معامل الثبات (**Alpha De Cronpach's**)، حيث يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب هذا الثبات من الواحد نقول أن الثبات مرتفع، وكلما اقترب من الصفر نقول أن الثبات منخفض والهدف منه هو معرفة مدى فهم المبحوثين لأسئلة الأداة بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحثان.

وتعد قيمة ألفا كرونباخ مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.6) والجدول التالي يبين النتائج النهائية لمعامل الثبات ألفا كرونباخ:

جدول رقم (06): معامل ألفا كرونباخ لفقرات ومحاور الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة ألفاكرونباخ
محور الذكاء العاطفي	**20**	**0.890**
محور جودة اتخاذ القرار	**7**	**0.692**
ألفا كرونباخ لإجمالي عبارات الاستبيان	**27**	**0.881**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءًا على مخرجات spss.

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتوفرة، وبالاعتماد على برنامج (**Spss V 22**) وجدنا معامل ألفا كرونباخ مساو إلى: (0.881) وهي نتيجة كافية للقول بأن الاستبيان ومحاوره يتمتع بثبات جيد وملائم لإجراء الدراسة.

الفرع الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم حساب مجموعة من المقاييس والاختبارات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**Spss V 22**).

ومن بين الأساليب الإحصائية المعتمدة:

أولا: الأدوات الإحصائية الوصفية

1- **النسب المئوية والتكرارات:** تستخدم بشكل أساسي لمعرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.

2- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم انه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

3- **الانحراف المعياري:** تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المبحوثين قياسا إلى الوسط الحسابي المرجح، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.

ثانيا: الأدوات الإحصائية التحليلية

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ "Alpha De Cronpach's":

حيث تم استخدام هذا المعامل لقياس مدى اتساق العناصر داخل الاستبيان وترابطها مع بعضها البعض، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد وتكون القيمة أعلى كلما كانت عناصر الاستبيان أكثر ترابطا.

2-اختبار الطبيعة "Test De Normalité":

اختبار التوزيع الطبيعي للدراسة من بين الشروط الأساسية التي يجب تحقيقها حتى يمكن لنا القيام بالتحليل الاحصائي واختبار الفرضيات، وذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، لذا قمنا بإخضاع متغيرات الدراسة لاختبار كولموغروف سميرنوف " **Kolmogorov Smirnov**" بالإضافة إلى اختبار شابيرو ويلك" **Chapiro Wilk** " لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من (Sig > 0.05) وذلك على أساس الفرضية الصفرية والفرضية البديلة التالية:

الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05).

الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05).

وباستخدام برنامج (Spss V 22) تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (07): نتائج اختبار الطبيعة

المحـــــاور	Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov	
	Sig	Statistiques	Sig	Statistiques
الذكاء العاطفي	0.254	0.957	0.160	0.137
جودة اتخاذ القرار	0.164	0.949	0.178	0.134

المصدر: من إعداد الطالبة بناءًا على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (08) يتبين بأن قيمة **Kolmogorov-Smirnov** لمتغيري الدراسة (الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار) تمثل على التوالي: 0.137 – 0.134 ومستوى الدلالة الإحصائية لكلا المتغيرين على الترتيب تساوي: 0.16 – 0.178 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وكذلك قيمة **Shapiro-Wilk** للمتغيرين (ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية) على التوالي بلغت: 0.957 – 0.949 ومستوى الدلالة الإحصائية 0.254 و0.164وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05) مما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات العلمية على أسئلة وفرضيات الدراسة.

3-معامل الارتباط بيرسون Corrélation de Pearson:

يقيس العلاقة الارتباطية بين متغيرين ويعتبر من أشهر الطرق لقياس العلاقة بين متغيرين كميين وتتراوح قيمته في كل الحالات بين(−1) و(+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالته الإحصائية من قيمته المطلقة، وعليه يتعين علينا تفحص الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط عند مستوى الدلالة (0.05 او 0.01)، والذي تم اختياره لقياس العلاقة بين البعد والمحور الذي تنتمي إليه، وما إذا كانت معاملات الارتباط المحسوبة دالة إحصائية أي توجد علاقة ارتباطية إحصائية، من خلال مقارنة قيمة مستوى القيمة الإحصائية Sig لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05 فإذا كانت Sig المصاحبة لكل معامل ارتباط أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإن معامل الارتباط ذو دلالة احصائية.

وقد تم اعتماد المجالات التالية لتحيد علاقة كل بعد بالمحور الذي ينتمي إليه:

جدول رقم (08): مقياس معامل الارتباط بيرسون

المجال	طبيعة العلاقة	المجال	طبيعة العلاقة
0	**لا توجد علاقة**	**0**	لا توجد علاقة
من 0.01 الى 0.49	**ارتباط طردي ضعيف**	**من 0.01- الى 0.49-**	ارتباط عكسي ضعيف
من 0.50 الى 0.69	**ارتباط طردي متوسط**	**من 0.50- الى 0.69-**	ارتباط عكسي متوسط
من 0.70 الى 0.99	**ارتباط طردي قوي**	**من 0.70- الى 0.99-**	ارتباط عكسي قوي

1	**ارتباط طردي تام**	**1-**	ارتباط عكسي تام

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات **spss.**

4-الانحدار الخطي البسيط:

من أجل دراسة مدى تأثير المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) على المتغير التابع (جودة اتخاذ القرار) وكذلك اختبار صحة الفرضيات للدراسة، حيث يبحث الانحدار الخطي البسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ويتم قياس العلاقة على شكل دالة خطية من الشكل:

$$Y=ax+b$$

حيث:

X: المتغير المستقل **a**: ميل الانحدار

Y: المتغير التابع **b**: قيمة الثابت

ويتم تفسيره كالتالي:

- إذا كانت قيمة معامل الانحدار موجبة يعني هذا أنه كلما كانت زيادة في المتغير المستقل **X** كلما تتبعه زيادة في المتغير التابع**Y** بقيمة **a.**
- إذا كانت قيمة معامل الانحدار سالبة يعني هذا أنه كلما كانت زيادة في المتغير المستقل **X** كلما تتبعه نقصان في المتغير التابع**Y** بقيمة **a.**
- إذا كانت قيمة معامل الانحدار معدومة، في هذه الحالة لا يوجد تأثير للمتغير المستقل **X** على المتغير التابع **Y.**

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور البيانات الشخصية

خصص هذا المطلب لتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في:(الجنس، الخبرة، المستوى الوظيفي).

1-تحليل البيانات الخاصة بالجنس:

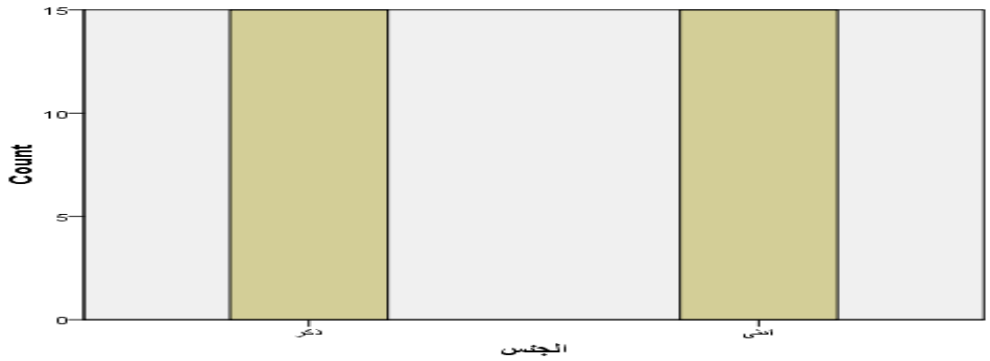
جدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	**15**	**%50**
أنثى	**15**	**%50**
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات **spss.**

من خلال الجدول رقم (09) والذي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس نلاحظ أن 15 مفردة من أصل 30مفردة هم ذكور بنسبة مئوية بلغت 50%، في حين أن 15 مفردة من أصل 30 مفردة من الاناث أي ما يعادل نسبة 50%وهو ما يوضح تنوعا في النوع الاجتماعي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة، كما هو مبين في الشكل رقم (03) أسفله:

شكل رقم (8): يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات **spss**.

3- تحليل البيانات الخاصة بالمستوى الوظيفي

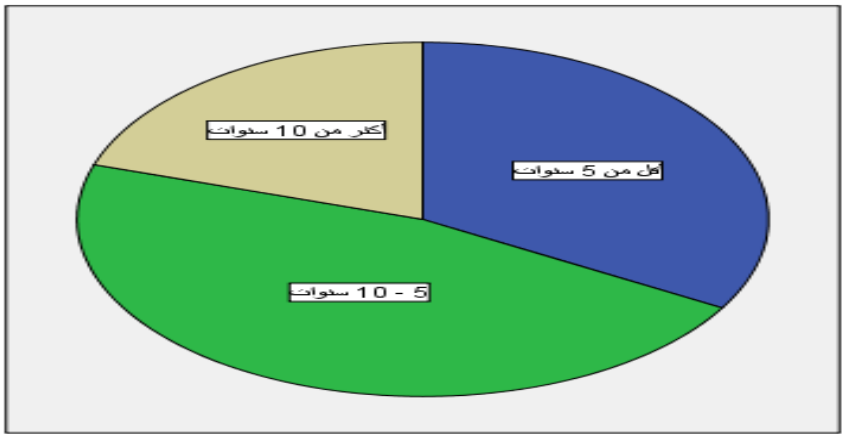
جدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	**10**	**%33.3**
من 5 سنوات الي 10	**14**	**%46.7**
أكثر من 10	**6**	**%20**
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبة بناءًا على مخرجات **spss**.

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن سنوات الخبرة متقاربة بالنسبة لكل مفردات العينة، حيث أن 10مفردات من أصل 30 مفردة تنتمي إلى الفئة الخاصة بسنوات الخبرة اقل من 5 سنوات بنسبة 33.3%، تليها الفئة الثانية لسنوات الخبرة من 5 الى 10سنة ممثلة في14 مفردة من أصل30 مفردة بنسبة 46.7%، تليها الفئة الثالثة لسنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات ممثلة في 6 مفردة من أصل 30مفردة بنسبة 20%، والشكل رقم: (06) يوضح توزيع البيانات الخاصة بالخبرة.

شكل رقم (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات **spss**.

4-تحليل البيانات الخاصة بالمستوى الوظيفي

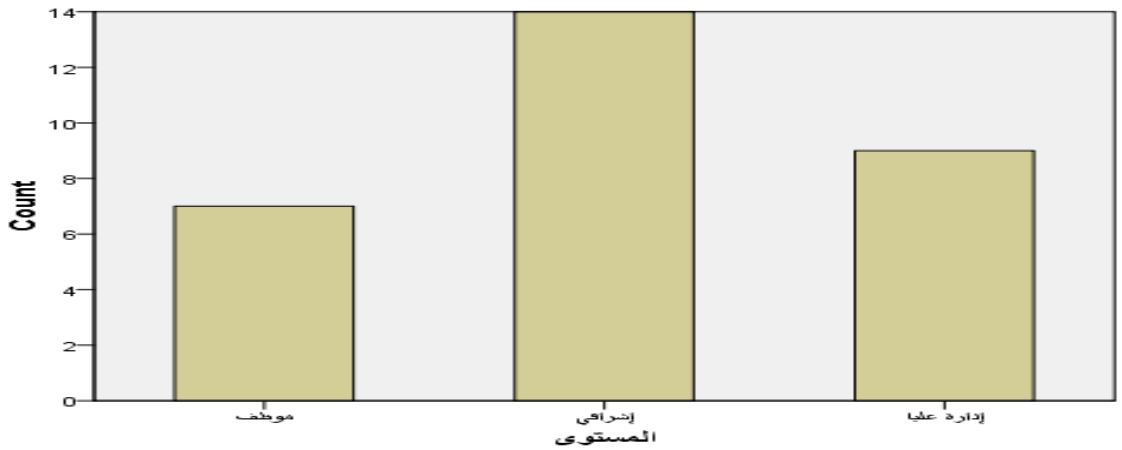
جدول رقم (11): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
موظف	7	%33.3
اشرافي	14	%46.7
إدارة عليا	9	%30
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات **spss**.

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن غالبية أفراد العينة من الاشرافيين بنسبة 46.7% بتعداد 14 مفردة من أصل 30 مفردة، يليها بعد ذلك في الترتيب إدارة عليا بنسبة 30% بتعداد 9 مفردات من أصل 30 مفردة، بعدها موظف؛ بنسبة 33.3% بتعداد 7 مفردات من أصل 30مفردة، والشكل رقم: (05) أسفله يوضح توزيع افراد العينة بحسب الوظيفة.

شكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات **spss**.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور الذكاء العاطفي

في هذا المطلب سيتم تحليل نتائج مقياس الإحصاء الوصفي للمحور الخاص بالذكاء العاطفي وذلك باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور وفقا للجدول الموالي:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمحور الذكاء العاطفي

الرقم	الفقرة	البدائل					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
		مرافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا			
البعد الأول: الوعي بالذات									
1	التكرارات	13	14	3	0	0	1.67	0.661	موافق بشدة
	النسبة	43.3	46.7	10	0	0			
2	التكرارات	7	17	3	3	0	2.07	0.868	موافق
	النسبة	23.3	56.7	10	10	0			
3	التكرارات	7	12	6	2	3	2.4	1.221	موافق
	النسبة	23,3	40	20	6.7	10			
4	التكرارات	14	9	3	1	3	2.0	1.287	موافق
	النسبة	46.7	30	10	3.3	10			
البعد الثاني: إدارة الذات									
5	التكرارات	7	11	4	4	4	2.57	1.357	موافق
	النسبة	23.3	36.7	13.3	13.3	13.3			

6	التكرارات	7	11	4	3	5	2.60	1.404	موافق
	النسبة	23.3	36.7	13.3	10	16.7			
7	التكرارات	5	8	11	3	3	2.70	1.179	محايد
	النسبة	16.7	26.7	36.7	10	10			
8	التكرارات	7	11	10	0	2	2.30	1.055	موافق
	النسبة	23.3	36.7	33.3	0	6.7			
البعد الثالث: حفز الذات									
9	التكرارات	8	15	5	2	0	2.03	0.85	موافق
	النسبة	26.7	50	16.7	6.7	0			
10	التكرارات	16	13	1	0	0	1.50	0.572	موافق بشدة
	النسبة	53.3	43.3	3.3	0	0			
11	التكرارات	12	14	1	2	1	1.87	1.008	موافق
	النسبة	40	46.7	3.3	6.7	3.3			
12	التكرارات	7	9	6	2	6	2.70	1.442	موافق
	النسبة	23.3	30	20	6.7	20			
البعد الرابع: الدافعية والتعاطف									
13	التكرارات	7	9	11	1	2	2.40	1.102	موافق
	النسبة	23.3	30	36.7	3.3	6.7			
14	التكرارات	5	16	3	4	2	2.40	1.133	موافق
	النسبة	16.7	53.3	10	13.3	6.7			
15	التكرارات	8	14	5	2	1	2.13	1.008	موافق
	النسبة	26.7	46.7	16.7	6.7	3.3			
16	التكرارات	4	15	6	4	1	2.43	1.006	موافق
	النسبة	13.3	50	20	13.3	3.3			
البعد الخامس: المهارات الاجتماعية									
17	التكرارات	8	12	5	2	3	2.33	1.241	موافق
	النسبة	26.7	40	16.7	6.7	10			
18	التكرارات	10	15	4	1	0	1.87	0.776	موافق

	النسبة	33.3	50	13.3	3.3	0			
19	التكرارات	5	12	9	3	1	2.34	1.006	موافق
	النسبة	16.7	40	30	10	3.3			
20	التكرارات	6	8	7	4	5	2.80	1.375	محايد
	النسبة	20	26.7	23.3	13.3	16.7			
المجموع ككل							44.6		موافق
قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل							2.23	1.09	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات **spss.**

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ ما يلي :

قيمة المتوسط الحسابي لمحور **الذكاء العاطفي** مساوية إلى **2.23** :وهي تنتمي إلى المجال الدال على بيئة إيجابية (موافق) وفقاً للترميز المعتمد في الجدول، وهو ما يشير إلى أن معظم إجابات هذا المحور اتجهت بنحو عام نحو الموافقة .

قيمة الانحراف المعياري تمثل **1.09**مما يدل على انسجام مقبول وتوافق في إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها بشكل كبير حول المحور، ويمكن دراسة كل بعد على حدى كما يلي :

- **البعد الأول (الوعي بالذات)** :نلاحظ أن العبارات تتأرجح بين "موافق بشدة" و"موافق" بمتوسطات تتراوح ما بين (2.40 – 1.67) وانحراف معياري(1.221 – 0.661) ، وهذا راجع إلى الفهم الجيد للعبارات مما يعكس قدرة أفراد العينة العالية على فهم ذواتهم ومشاعرهم وانعكاسها على أدائهم .
- **البعد الثاني (إدارة الذات)** :نلاحظ أن العبارات تتراوح بين "موافق" و"محايد" بمتوسطات تتراوح ما بين (2.30–2.70) وانحراف معياري(1.404 – 1.055) ، وبيّنت الردود وجود قدرة جيدة لدى العينة على ضبط الانفعالات والتعامل مع ضغوط العمل وتوجيه السلوك بشكل إيجابي .
- **البعد الثالث (حفز الذات)** :نلاحظ أن معظم العبارات هي "موافق" و"موافق بشدة" بمتوسطات تتراوح ما بين (2.70 – 1.50) وانحراف معياري(1.442 – 0.572) ، وهذا راجع إلى الفهم الجيد للعبارات مما يعكس وعياً متزايداً بأهمية الدوافع الداخلية والتوجيه الذاتي في تحقيق الأهداف المهنية والشخصية .
- **البعد الرابع (الدافعية والتعاطف)** :إن كل العبارات جاءت باتجاه "موافق" بمتوسطات تتراوح ما بين (2.13–2.43) وانحراف معياري(1.133 – 1.006) ، وهذا يساهم في إظهار قدرة أفراد العينة على فهم مشاعر الآخرين والتعاطف معهم، مما يثري العلاقات الإنسانية داخل محيط العمل .
- **البعد الخامس (المهارات الاجتماعية)** :نلاحظ أن العبارات تتراوح بين "موافق" و"محايد" بمتوسطات تتراوح ما بين (2.80 – 1.87) وانحراف معياري(1.375 – 0.776) ، مما يشير إلى امتلاك

أفراد العينة لمهارات اتصال وتواصل جيدة تساعدهم على بناء شبكة علاقات قوية وإدارة النزاعات بكفاءة .

المطلب الرابع: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور جود اتخاذ القرار

في هذا المطلب سيتم تحليل نتائج مقياس الإحصاء الوصفي للمحور الخاص بجودة اتخاذ القرار وذلك باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور وفقا للجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمحور جودة اتخاذ القرار

الرقم	الفقرة	البدائل					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
		مرافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا			
21	التكرارات	12	10	5	2	1	2.00	1.083	موافق
	النسبة	40	33.3	16.7	6.7	33.3			
22	التكرارات	8	10	10	2	0	2.00	0.925	موافق
	النسبة	26.7	33.3	33.3	6.7	0			
23	التكرارات	11	12	4	2	1	2.00	1.050	موافق
	النسبة	36.7	40	13.3	6.7	3.3			
24	التكرارات	6	13	5	5	1	2.40	1.102	موافق
	النسبة	20	43.3	16.7	16.7	3.3			
25	التكرارات	5	8	5	2	10	3.13	1.548	محايد
	النسبة	16.7	26.7	16.7	6.7	33.3			
26	التكرارات	5	9	11	3	2	2.60	1.102	محايد
	النسبة	16.7	30	36.7	10	6.7			
27	التكرارات	10	11	6	2	1	2.10	1.062	موافق
	النسبة	33.3	36.7	20	6.7	3.3			
	المجموع ككل								
	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل						2.23	1.110	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات **spss**.

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ ما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي للمحور مساوية إلى **2.32** :وهي تنتمي إلى المجال الدال على بيئة إيجابية (موافق) وفقاً للترميز المعتمد في الجدول، وهو ما يشير إلى أن معظم إجابات هذا المحور اتجهت بنحو عام نحو الموافقة.

قيمة الانحراف المعياري تمثل **1.11**مما يدل على انسجام مقبول وتوافق في إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها بشكل كبير حول المحور، ويمكن دراسة عبارات هذا المحور بالتفصيل كما يلي:

العبارات ذات الاتجاه الإيجابي الشديد (موافق) :نلاحظ أن العبارات (21، 22، 23، 24، 27) قد حظيت بتوافق كبير من قِبل أفراد العينة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.40 – 2.00) وانحرافات معيارية انحصرت بين(1.102 – 0.925) ، وحصلت العبارات(21 ، 22، 23)على أعلى نسبة موافقة بمتوسط(2.00) ، مما يعكس وعياً راسخاً وفهماً جلياً من قِبل أفراد العينة لأهمية هذه العناصر وتأثيرها المباشر في بيئة العمل .

العبارات ذات الاتجاه الحيادي (محايد) :تمثلت في العبارتين (25و26) بمتوسطات حسابية بلغت (3.13)و2.60 على التوالي، وانحراف معياري قدره (1.548و 1.102)، حيث يُلاحظ وجود نوع من التباين النسبي في الآراء خاصة في العبارة (25) التي سجلت أعلى انحراف معياري بنسبة (1.548)، مما يشير إلى تفاوت وجهات نظر أفراد العينة أو عدم وضوح الرؤية لديهم بشكل قاطع تجاه هاتين الجزئيتين مقارنة ببقية العبارات.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم تحليل نتائج الاختبارات لمحاور الدراسة لكل من اختبار **T**ستيودنت، الانحدار الخطي البسيط، مع اختبار لفرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل نتائج Tستيودنت واختبار فرضيات محاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم تحليل نتائج اختبار Tستيودنت لكل من محور الذكاء العاطفي الذي يحتوي على 05ابعاد (الوعي بالذات، دارة الذات، حفز الذات، الدافعية والتعاطف، المهارات الاجتماعية)، ومحور جودة اتحاذ القرار مع اختبار للفرضيات

أولا: تحليل نتائج Tستيودنت واختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى: تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الوعي الذات وجودة اتحاذ القرار.

ومن اجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي باستخدام الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الوعي بالذات وجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسةVg cosmotec .

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الوعي بالذات وجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسةVg cosmotec

ولغرض التحقق من الفرضية واختبارها نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور (الذكاء العاطفي لبعد الوعي بالذات)، مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة، وذلك باستخدام اختبار **t-test one Sample** باعتبار أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي يمثل نتائج اختبارات **t-test one Sample** لبعد الوعي بالذات:

الجدول رقم (14): اختبارات t-test one Sample لبعد الوعي بالذات:

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبارt-test one Sample		
				قيمةT	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الوعي بالذات	**30**	**2.003**	**0.715**	**15.568**	**29**	**0.00**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات **spss**

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الوعي بالذات تمثل 2.003 والانحراف المعياري يساوي إلى 0.715إضافة إلى ذلك نلاحظ بأن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للعينة عند درجة الحرية (29) كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يشير إلى أن متوسط استجابات افراد العينة حول بعد الوعي بالذات يختلف معنويا عن المتوسط الفرضي المعتمد في المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات العينة المدروسة.

الفرضية الثانية: تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الذات وجودة اتخاذ القرار.

ومن اجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي باستخدام الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة بالذات وجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسةVg cosmotec .

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة بالذات وجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسةVg cosmotec .

ولغرض التحقق من الفرضية واختبارها نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور (الذكاء العاطفي لبعد ادارة الذات)، مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة، وذلك باستخدام اختبار **t-test one Sample** باعتبار أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي يمثل نتائج اختبارات **t-test one Sample** لبعد ادارة الذات:

الجدول رقم (15): اختبارات t-test one Sample لبعد ادارة الذات:

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبار t-test one Sample		
				قيمةT	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ادارة الذات	30	2.541	0.871	15.980	29	0.00

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات **spss**.

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد ادارة الذات تمثل 2.541والانحراف المعياري يساوي إلى 0.871إضافة إلى ذلك نلاحظ بأن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للعينة عند درجة الحرية (29) كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبعد ادارة الذات في المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات العينة المدروسة.

الفرضية الثالثة: تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين حفز الذات وجودة اتحاذ القرار.

ومن اجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي باستخدام الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحفز الذات وجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسة Vg cosmotec .

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحفز الذات وجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسةVg cosmotec .

ولغرض التحقق من الفرضية واختبارها نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور (الذكاء العاطفي لبعد حفز الذات)، مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة، وذلك باستخدام اختبار **t-test one Sample** باعتبار أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي يمثل نتائج اختبارات **t-test one Sample** لبعد حفز الذات:

الجدول رقم (16): اختبارات t-test one Sample لبعد حفز الذات:

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبار t-test one Sample		
				قيمةT	درجة الحرية	مستوى الدلالة
حفز الذات	30	2.025	0.667	16.618	29	0.00

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات **spss**.

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد حفز الذات تمثل 2.025والانحراف المعياري يساوي إلى 0.667 إضافة إلى ذلك نلاحظ بأن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للعينة عند درجة الحرية (29) كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يشير إلى متوسط استجابات افراد العينة حول بعد حفز الذات يختلف معنويا عن المتوسط الفرضي المعتمد في المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات العينة المدروسة.

الفرضية الرابعة: تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الدافعية والتعاطف وجودة اتحاذ القرار.

ومن اجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي باستخدام الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية والتعاطف على جودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسةVg cosmotec .

الفرضية البديلة H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية والتعاطف على جودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسةVg cosmotec .

ولغرض التحقق من الفرضية واختبارها نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور (الذكاء العاطفي لبعد الدافعية والتعاطف)، مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة، وذلك باستخدام اختبار **t-test one Sample** باعتبار أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي يمثل نتائج اختبارات **t-test one Sample** لبعد الدافعية والتعاطف:

الجدول رقم (17): اختبارات t-test one Sample لبعد الدافعية والتعاطف:

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبار t-test one Sample		
				قيمةT	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الدافعية والتعاطف	**30**	**2.341**	**0.816**	**15.718**	**29**	**0.00**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات **spss.**

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الدافعية والتعاطف تمثل 2.341 والانحراف المعياري يساوي إلى 0.816إضافة إلى ذلك نلاحظ بأن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للعينة عند درجة الحرية (29) كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يشير إلى متوسط استجابات افراد العينة حول بعد الدافعية والتعاطف يختلف معنويا عن المتوسط الفرضي المعتمد في المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات العينة المدروسة.

الفرضية الخامسة: تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات الاجتماعية وجودة اتحاذ القرار.

ومن اجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي باستخدام الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المهارات الاجتماعية على جودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسةVg cosmotec .

الفرضية البديلة H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المهارات الاجتماعية على جودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسةVg cosmotec .

ولغرض التحقق من الفرضية واختبارها نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور (الذكاء العاطفي لبعد المهارات الاجتماعية)، مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة، وذلك باستخدام اختبار **t-test one Sample** باعتبار أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي يمثل نتائج اختبارات **t-test one Sample** لبعد المهارات الاجتماعية:

الجدول رقم (18): اختبارات t-test one Sample لبعد المهارات الاجتماعية:

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبار t-test one Sample		
				قيمةT	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المهارات الاجتماعية	30	2.358	0.850	15.194	29	0.00

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات **spss**.

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد المهارات الاجتماعية تمثل 2.358والانحراف المعياري يساوي إلى 0.850إضافة إلى ذلك نلاحظ بأن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للعينة عند درجة الحرية (29) كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يشير الى متوسط استجابات افراد العينة يختلف معنويا عن المتوسط الفرضي المعتمد في المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات العينة المدروسة.

ثانيا: تحليل نتائج Tستيودنت واختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية على: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كم يلي باستخدام الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار في مؤسسةVG cosmotec ؟

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار في مؤسسةVG cosmotec ؟

ولغرض التحقق من الفرضية واختبارها نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحورين (الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار)، مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة، وذلك باستخدام اختبار**t-test one Sample** باعتبار أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي يمثل نتائج اختبارات **t-test one Sample** لمحور الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار.

الجدول رقم (19): اختباراتt-test one Sample لمحور الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار.

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبارt-test one Sample		
				قيمةT	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الذكاء العاطفي	**30**	**2.260**	**0.627**	**19.737**	**29**	**0.000**
جودة اتخاذ القرار	**30**	**2.347**	**0.674**	**19.051**	**29**	**0.000**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات **spss**.

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار تمثل2.260_2.347على التوالي والانحراف المعياري يساوي إلى0.627_0.674 إضافة إلى ذلك نلاحظ بأن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للعينة عند درجة الحرية (29) كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يشير إلى متوسط استجابات افراد العينة حول جودة اتخاذ القرار يختلف معنويا عن المتوسط الفرضي المعتمد في المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات العينة المدروسة.

الجدول رقم (20): ملخص نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون Corrélation de Pearson للمتغير المستقل (الذكاء العاطفي) والمتغير التابع (جودة اتخاذ القرار)

		بعد الوعي بالذات	بعد ادارة الذات	بعد حفز الذات	بعد الدافعية والتعاطف	بعد المهارات الاجتماعية	الذكاء العاطفي
Corrélation de Pearson	**جودة اتحاذ**	0.159	0.253	0.248	0.454	.0.241	0.343
Sig. (Uniliteral)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

N	القرار	30	30	30	30	30	30

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (23) أعلاه، نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون **Corrélation de Pearson** للمتغير المستقل (الذكاء العاطفي) والمتغير التابع (جودة اتخاذ القرار) يساوي الى: 0.343 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال من 0.01 الى 0.49من السلم المحدد لطبيعة العلاقة ونوعيتها لمعامل الارتباط بيرسون، حيث تشير القيمة 0.343 إلى ارتباط طردي ضعيف ، كذلك نلاحظ من الجدول بأن مستوى الدلالة **Sig** يساوي 0.000وهي قيمة أقل بكثير من 0.05، وهذا ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الذكاء العاطفي و جودة اتحاذ القرار.

المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار الانحدار الخطي بين محور جودة اتخاذ القرار ومحور الذكاء العاطفي

نستخدم الانحدار الخطي بين المتغير التابع (جودة اتخاذ القرار) والمتغير المستقل (الذكاء العاطفي)، ومن أجل التحقق من قبولها أو رفضها نستعمل قاعدة القرار التالية:

الفرضية الصفرية H0: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة **Sig**اكبر من 0.05 نقبل الفرضية الصفرية التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار، ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية البديلة H1: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة **Sig**اصغر من 0.05 نقبل الفرضية البديلة" توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار "، ونرفض الفرضية الصفرية.

الجدول الموالي يبين نتائج الاختبارات لمعامل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين بين متغيري الدراسة:

الجدول رقم (21): ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين لمحور الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار.

		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الجزء الثابت	معامل المتغير المستقل	تحديد التباين ANOVA			
						اختبار F للنموذج		اختبار T للنموذج	
الذكاء العاطفي	الوعي بالذات	0.159	0.025	2.043	0.150	قيمة F	المعنوية Sig	قيمة T	المعنوية
	ادارة الذات	0.253	0.064	1.849	0.196				
	حفز الذات	0.248	0.061	1.840	0.251				
	الدافعية والتعاطف	0.454	0.207	1.467	0.376				

	المهارات الاجتماعية	0.241	0.058	1.896	0.191			
جودة اتخاذ القرار		0.343	0.118	1.514	0.369	3.732	0.000	3.382	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات **spss**.

من خلال الجدول رقم (24) يلاحظ بأن:

البعد الأول: نلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي0.159هو ما يدل على وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين كل من الوعي بالذات و جودة اتخاذ القرار، ويتضح ايضا بان قيمة الجزء الثابت يساوي2.043وكانت قسمة معامل المتغير المستقل 0.150، كما يشير تحليل التباين بأن قيمة**F** تساوي 3.732 وقيمة**T**تساوي 3.382وهما معنويان عند مستوى الدلالة 0.000و0.000 على الترتيب وبالتالي فان معالم النموذج معنوية ومقبولة احصائيا و من جهة اخرى نجد بأن قيمة معامل التحديد **R^2**مساوية الى 0.025 وهو ما يعبر على ان الوعي بالذات تساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار بنسبة 2.5%.

ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط لبعد الوعي بالذات كما يلي:

$$Y = 2.043 + 0.15X$$

البعد الثاني: نلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي0.253هو ما يدل على وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين كل من إدارة الذات وجودة اتخاذ القرار، ويتضح ايضا بان قيمة الجزء الثابت يساوي1.849وكانت قسمة معامل المتغير المستقل 0.196، كما يشير تحليل التباين بأن قيمة**F** تساوي 3.732 وقيمة**T**تساوي 3.382وهما معنويان عند مستوى الدلالة 0.000و0.000 على الترتيب وبالتالي فان معالم النموذج معنوية ومقبولة احصائيا و من جهة اخرى نجد بأن قيمة معامل التحديد **R^2**مساوية الى0.064 وهو ما يعبر على ان إدارة الذات تساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار بنسبة 6.4%.

ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط لبعد ادارة الذات كما يلي:

$$Y = 1.849 + 0.196X$$

البعد الثالث: نلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي0.248 هو ما يدل على وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين كل من ممارسات حفز الذات و جودة اتخاذ القرار، ويتضح ايضا بان قيمة الجزء الثابت يساوي1.840وكانت قسمة معامل المتغير المستقل 0.251، كما يشير تحليل التباين بأن قيمة**F** تساوي 3.732 وقيمة**T**تساوي 3.382وهما معنويان عند مستوى الدلالة 0.000و0.000 على الترتيب وبالتالي فان معالم النموذج معنوية ومقبولة احصائيا و من جهة اخرى نجد بأن قيمة معامل التحديد **R^2**مساوية الى0.061 وهو ما يعبر على ان حفز الذات تساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار بنسبة 6.1%.

ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط لبعد لحفز الذات كما يلي:

$$Y = 1.840 + 0.251X$$

البعد الرابع: نلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي0.454هو ما يدل على وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين كل من الدافعية و التعاطف و جودة اتخاذ القرار ، ويتضح ايضا بان قيمة الجزء الثابت يساوي1.467وكانت قسمة معامل المتغير المستقل 0.376، كما يشير تحليل التباين بأن قيمة**F** تساوي 3.732وقيمة**T**تساوي 3.382وهما معنويان عند مستوى الدلالة 0.000و0.000 على الترتيب وبالتالي فان معالم النموذج معنوية ومقبولة احصائيا و من جهة اخرى نجد بأن قيمة معامل التحديد **R^2**مساوية الى0.207وهو ما يعبر على ان الدافعية و التعاطف تساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار بنسبة 20.7% ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط الدافعية والتعاطف كما يلي:

$$Y = 1.467 + 0.376X$$

البعد الخامس: نلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي0.241هو ما يدل على وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين كل من المهارات الاجتماعية و جودة اتخاذ القرار ، ويتضح ايضا بان قيمة الجزء الثابت يساوي1.896وكانت قسمة معامل المتغير المستقل 0.191، كما يشير تحليل التباين بأن قيمة**F** تساوي 3.732 وقيمة**T**تساوي 3.382و هما معنويان عند مستوى الدلالة 0.000و0.000 على الترتيب وبالتالي فان معالم النموذج معنوية ومقبولة احصائيا و من جهة اخرى نجد بأن قيمة معامل التحديد **R^2**مساوية الى0.058 وهو ما يعبر على ان المهارات الاجتماعية تساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار 5.8% ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط لبعد المهارات الاجتماعية كما يلي:

$$Y = 1.896 + 0.191X$$

ومنه فإن معامل الارتباط يساوي0.927 وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين كل من الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار، ويتضح ايضا بان قيمة الجزء الثابت يساوي 1.514 و كانت قيمة معامل المتغير المستقل 0.369، كما يشير تحليل التباين بأن قيمة **F**تساوي 3.732وقيمة**T**تساوي3.382وهما معنويان عند مستوى الدلالة 0.000و0.000على الترتيب وبالتالي فان معالم النموذج معنوية ومقبولة احصائيا و من جهة اخرى نجد بأن قيمة معامل التحديد **R^2**مساوية الى0.118وهو ما يعبر على ان الذكاء العاطفي يساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار بنسبة 11.8%. ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط كما يلي:

$$\underline{Y = 1.514 + 0.369X}$$

حيث أن:

Y: المتغير التابع (جودة اتخاذ القرار).

X: المتغير المستقل (الذكاء العاطفي).

النتيجة هي أن محور الذكاء العاطفي يؤثر إيجابيا على محور جودة اتخاذ القرار، يعني أن الذكاء العاطفي ضمن عمليات وأنشطة المؤسسة محل الدراسة له تأثير إيجابي في تحسين جودة اتخاذ القرار فيها.
حيث أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 11.8%من التغيير الحاصل في المتغير التابع.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة "Vg Cosmotec" وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها على محل الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال توزيع 40 استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها 30 استبانة صالحة للدراسة بنسبة مئوية تقدر بـ: 75% تمت معالجتها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss V 22)، من خلال تطبيق العديد من الوسائل والأدوات الإحصائية المناسبة للمعالجة والتي تمثلت في "معامل ألفا كرونباخ" لاختبار ثبات أداة الدراسة، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة موافقة المبحوثين على فقرات محاور الاستبانة بالإضافة لاستعمال اختبار الطبيعة لمعرفة اعتدالية التوزيع وتم اعتماد اختبار شابيرو ويلك، إلى جانب ذلك تم استخدام الاختبار t ستيودنت لاختبار فرضيات الدراسة الأولى والثانية واختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة ، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج سنستعرضها عبر خاتمة هذه الدراسة.

الخاتمة

خاتمة

في ... باهتمام كبير في ... فراد داخل المنظمة. ... في يسهم بشكل كبير ... الإدارية.

ومن خلال النتائج النظرية والميدانية المتوصل اليها، تبين ان الذكاء العاطفي يعد من العوامل المؤثرة في جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسة وان بدرجات متفاوتة بين أبعاده المختلفة، حيث سجل بعد الدافعية والتعاطف أعلى نسبة تفسير للتغيير في جودة اتخاذ القرار مقرنة ببقية الأبعاد.

وقد أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين بعض أبعاد الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار، حيث يساهم الذكاء العاطفي في تعزيز القدرة على التفكير الهادئ، والتقليل من تأثير الضغوط والانفعالات السلبية، وتحسين التواصل والتفاعل داخل المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على فعالية القرارات المتخذة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وعليه، فإن الاهتمام بتنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى العاملين والقادة أصبح ضرورة حتمية تسعى من خلالها المنظمات إلى رفع جودة قراراتها وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والتميز في الأداء.

نتائج الدراسة

على ضوء ما تم عرضه خلال هذا البحث فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1. نتائج نظرية

- توجد علاقة إيجابية بين ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي وتحسن جودة القرارات الإدارية، خاصة في البيئات التنظيمية التي تتسم بالتغير والتعقيد .
- تؤثر الضغوط النفسية والانفعالية بشكل مباشر على كفاءة اتخاذ القرار، بينما يساعد الذكاء العاطفي في الحد من هذه التأثيرات السلبية .
- يتكون الذكاء العاطفي من عدة أبعاد أساسية تتمثل في الوعي بالذات، وإدارة الانفعالات، وتحفيز الذات، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، وكلها تؤثر بدرجات متفاوتة في عملية اتخاذ القرار .
- تعتمد جودة اتخاذ القرار على مجموعة من العوامل العقلية والنفسية والانفعالية، وليس فقط على التحليل المنطقي للمعلومات .
- يساعد الوعي بالذات متخذ القرار على فهم مشاعره وانفعالاته، مما يساهم في التقليل من القرارات المتسرعة أو المتحيزة .
- تسهم إدارة الانفعالات في تعزيز القدرة على التحكم في الضغوط والمواقف الصعبة أثناء اتخاذ القرارات الإدارية .
- يؤدي التعاطف والمهارات الاجتماعية دورًا مهمًا في فهم احتياجات الآخرين وآرائهم، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر توازنًا وقبولًا داخل المنظمة .

نتائج تطبيقية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذات وجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسة Vg cosmotec؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الذات وجودة جودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسة Vg cosmotec؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حفز الذات وجودة جودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسة Vg cosmotec؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والتعاطف وجودة جودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسة Vg cosmotec؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية وجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرارات لمؤسسة Vg cosmotec.

توصيات الدراسة

في ضوء ما سبق، يمكن تقديم بعض التوصيات للباحثين الراغبين في دراسة موضوع دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار في، ومن أهمها:

- ضرورة اهتمام المؤسسات بتنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى الموظفين والمديرين من خلال برامج تدريبية وورشات متخصصة، لما له من أثر إيجابي في تحسين جودة القرارات؛
- تعزيز الوعي بأهمية الأبعاد المختلفة للذكاء العاطفي، ودورها في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية .
- إدماج مهارات الذكاء العاطفي ضمن معايير اختيار القيادات الإدارية، نظراً لارتباطها بالقدرة على التعامل مع الضغوط والمواقف المعقدة أثناء اتخاذ القرار؛
- تشجيع المؤسسات على توفير بيئة تنظيمية داعمة للتواصل الإيجابي والعمل الجماعي، بما يساهم في رفع مستوى التفكير العقلاني وتقليل القرارات المتسرعة؛
- اعتماد أساليب حديثة في التدريب الإداري تركز على تنمية القدرات الانفعالية والسلوكية إلى جانب المهارات التقنية والإدارية؛
- ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية والانفعالية عند دراسة عملية اتخاذ القرار، وعدم الاقتصار فقط على الجوانب العقلانية أو الفنية؛
- إجراء دراسات مستقبلية تربط بين الذكاء العاطفي ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل الأداء الوظيفي، والقيادة، والرضا الوظيفي، والابتكار التنظيمي؛
- توسيع نطاق الدراسات التطبيقية لتشمل قطاعات ومؤسسات مختلفة من أجل الوصول إلى نتائج أكثر شمولية ودقة حول العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار؛
- تشجيع الباحثين على استخدام مناهج وأدوات قياس حديثة لدراسة تأثير الذكاء العاطفي على القرارات الإدارية في ظل التحولات الرقمية والتغيرات التنظيمية المعاصرة؛
- تعزيز ثقافة التفكير المتزن والتحكم في الانفعالات داخل المؤسسات، لما لذلك من دور في الحد من الأخطاء وتحسين جودة القرارات المتخذة. تحسين الأمن السيبراني من خلال اتخاذ تدابير قوية لحماية البيانات الحكومية من الاختراقات والهجمات الإلكترونية، وتطبيق معايير أمنية صارمة.

آفاق الدراسة

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين

بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- دور الذكاء العاطفي في تحسين الأداء الوظيفي،
- دور الذكاء العاطفي في تعزيز الرضا الوظيفي؛
- العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية؛
- أثر الذكاء العاطفي في إدارة الصراعات التنظيمية؛
- دور الذكاء العاطفي في تعزيز الابداع والابتكار داخل المؤسسات؛
- أثر الذكاء العاطفي في الحد من الاحتراق الوظيفي.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

❖ **الكتب**

- إبراهيم عبد العزيز شيحار، *أصول الإدارة العلمية*، 1993.
- أبو رياش حسن الصافي وعبد الحكيم، *الدافعية والذكاء العاطفي*، 2006.
- أحمد مختار عمر، معجم *اللغة العربية المعاصرة*، 2008.
- الحافظ جمال الدين أبي الفرج عبد الرحمن ابن الجوزي، *كتاب الأذكياء*، 2005.
- جولمان دانيال، *الذكاء العاطفي*، 2000.
- حسن سالي علي، *الذكاء الوجداني للمعلمات رياض الأطفال*، 2007.
- حسونة أمل محمد وأبو ناشئ منى سعيد، *الذكاء الوجداني*، 2006.
- حمزة الجبال، *الذكاء العاطفي*، 2016.
- سعيد سعاد جبر، *الذكاء الانفعالي وسيكولوجية الطاقة اللامحدودة*، 2008.
- صالح بن نوار، *التنظيم في المؤسسات الصناعية*، 2010.
- طارق عبد الرؤوف وإيهاب عيسى مصري، *الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي*، 2018.
- محمد قيس وحموك علي، *الدافعية العقلية*، 2014.
- محمود شحماط، *مدخل لعلم الإدارة العامة*، 2010.
- حبيب مجدي، *اتجاهات حديثة في التعليم والتفكير في استراتيجيات مستقبلية*، 2003.
- السمدوني السيد إبراهيم، *الذكاء الوجداني: أسسه، تطبيقاته، تنميته*، 2007.
- مهدي صالح ومهدي السامراني، *الذكاء العاطفي*، 2021.
- نواف كنعان، *نظرية القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*، 1992.

❖ **المقالات والمجلات العلمية**

- اشتيوي محمد، "القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية دراسة ميدانية."
- الياس العيداني، "أثر الذكاء الشعوري للقائد في دعم مفهوم التميز والتفوق للمنظمات الاقتصادية."
- دلال سالمي، "الذكاء العاطفي – مدخل نظري."

- رضوان مساعد وحليمة قمري، "دور الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية بقطاع التعليم العالي."
- صبرينة بنية وفتيحة بلجياللي، "أهمية الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في جودة القرارات الائتمانية."
- علي حسون الطائي وعلاء دهام، "تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي."
- عمر السطوحي عبد المعز وآخرون، "الدور المعدل للخصائص الديموغرافية في تحسين العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وضغوط العمل."
- مركز تطوير التعلم الجامعي، *مجلة علمية دورية محكمة*، العدد 9، 2015.
- موفق كروم وكريم حرش، "الذكاء الانفعالي لدى الإعلاميين."
- وفاء رايس، "تأثير الذكاء العاطفي على النية المقاولاتية."
- شان أحمد محمد الحسين العوض وموسى جد محمد، "الذكاء الوجداني وعلاقته بطول القامة ومحيط الرأس."
- سمايلي محمود وبن عامر سعيدة، "الذكاء الوجداني: مفهومه، نماذجه وتطبيقاته في الوسط المدرسي."
- طاهر محسن منصور الغالبي وليلى لفتة علي، "دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية."
- محمد مصلح الزغبي، "الجانب العاطفي وأثره في استقرار الحياة الزوجية في ضوء السنة النبوية."
- يوسف حجيم الطائي وعامر علي العطري، "الذكاء الشعوري وعلاقته باستراتيجيات حل الصراع."

❖ **الرسائل الجامعية (ماجستير)**

- أمامة أحمد الحسين، *أثر مهارات الذكاء العاطفي في تحسين أداء الكادر العلمي والإداري*.
- رعد إبراهيم الحنيطي، *أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال*.
- رهام سليم حداد، *العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي*.
- سالمة رأفت محمد، *دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين المعرفة الضمنية وإدارة الأزمات*.

- عزمي محمد بظاظو، *أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي*.
- علي حسين عفيفة، *أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين*.
- نادية محمد فضل الله، *الدور الوسيط للانتماء التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي*.
- هناء خميس سعدة، *دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرار في المديرية العامة للخدمات الطبية والعسكرية بمحافظة غزة*.
- ندى طاهر محمود السامرائي، *الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية*.

❖ **أطروحات الدكتوراه**

- فوزية مقراش، *أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة*.
- نوال لزرق، *أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية*.

❖ **مطبوعات ودروس جامعية**

- بن جلول خالد، *مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص اقتصاد المؤسسات*.
- طارق كاظم شالكة، *جودة اتخاذ القرار*.*(Quality Decision)*
- طاهر الحس، *اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات*)مقرر جامعي.(

❖ **المراجع الإلكترونية**

- محمد مروان، "كيفية تطوير الذكاء العاطفي"، موقع موضوع.
- موقعHult International Business School (Roger Delves, “What’s your E.Q? Five sure signs that say you've got high emotional intelligence”).

2- المراجع الأجنبية

❖ **Books**

- Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, 1995.
- John D. Mayer & Peter Salovey, *Emotional Development and Emotional Intelligence*, 1997.

❖ **Journal Articles**

- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1990), "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*.
- Reuven Bar-On (2006), "The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence", *Psicothema*.

الملاحق

الملحق رقم (01): موافقة المؤسسة محل الدراسة على اجراء الدراسة الميدانية

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
universite Mohamed El-Bachir El –Ibrahimi de Bordj Bou Arreridj
Faculté des sciences économiques et commerciales et de sciences de gestion

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
السنة الجامعية: 2026/2025

برج بو عريريج 11-05-2026

إلـــى السيد(ة): مدير مؤسسة VG by cosmotec
- برج بوعريريج -

الموضوع: طلب إجراء تربص

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموقرة الموافقة على إجراء تربص بمؤسستكم للطالبـ (ة) :

- عجيلي وداد
- عنوان: دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار .
- تحت إشراف الأستاذ : علاوي عبد الفتاح .

المسجل بـ: السنة الثانية ماستر ، تخصص ادارة أعمال، السنة الجامعية 2026/2025 وإفادته بالمعلومات الممكنة .

مكان التربص: مؤسسة VG by cosmotec - برج بوعريريج -

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم ،تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.

رئيس القسم
مساعد رئيس قسم علوم التسيير
الأستاذ: بوبكر مليانـي

المؤسسة التكوينية

Scanné avec CamScanner

الملحق رقم (02): استبانة البحث المقدمة للمؤسسة محل الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمي–برج بوعريريج–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي

استمارة استبيان خاصة بموضوع:

دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار

دراسة حالة شركة **VG COSMOTEC**

من اعداد الطالبة: **تحت اشراف الأستاذ:**

عجيلي وداد د. علاوي عبد الفتاح

أختي الكريمة.. أخي الكريم.. تحية طيبة وبعد،

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي وجودة القرارات المتخذة في بيئة العمل. إجاباتك ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شكرًا لتعاونكم.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ( ) 5 – 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

المستوى الوظيفي: موظف ( ) إشرافي ( ) إدارة عليا ( )

المحور الثاني: عبارات خاصة بأبعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي)

1- الوعي بالذات (Self-Awareness):

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أدرك مشاعري الحقيقية وتأثيرها على سلوكي أثناء العمل					
2	أعرف نقاط قوتي ونقاط ضعفي في المواقف الضاغطة					
3	أدرك متى يتدخل عاطفتي في رأيي الشخصي					
4	أعرف الأسباب الحقيقية التي تجعلني أشعر بالإحباط أو الحماس تجاه مهمة معينة					

2- إدارة الذات (Self-Management):

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	أستطيع التحكم في مشاعري السلبية (كالغضب) عند اتخاذ قرارات					
6	أحافظ على هدوئي في المواقف الصعبة والأزمات					
7	أستطيع تحويل طاقتي السلبية إلى طاقة عمل منتجة					
8	أتحلى بالمرونة في التعامل مع التغييرات المفاجئة					

3- حفز الذات (Self-Motivation):

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	أضع لنفسي أهدافاً طموحة وأسعى لتحقيقها بغض النظر عن المكافآت الخارجية					
10	لدي رغبة قوية ودائمة في تحسين أدائي وتطوير مهاراتي المهنية					
11	أركز على إنجاز المهام المطلوبة مني حتى في حال غياب الرقابة المباشرة					
12	أستطيع المحافظة على تركيزي وطاقتي العالية لفترات طويلة لإتمام					

	المهام					

4- الدافعية والتعاطف (Motivation & Empathy):

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	أبحث دائماً عن طرق مبتكرة لتحسين جودة العمل حتى في غياب الحوافز المادية					
14	آخذ بعين الاعتبار الظروف الشخصية للموظفين عند توزيع المهام أو اتخاذ قرارات إدارية					
15	أحرص على الاستماع بتركيز لمخاوف الآخرين قبل إصدار أي حكم نهائي					
16	أسعى لخلق توازن بين متطلبات العمل ومشاعر الأفراد المعنيين بالقرار					

5- المهارات الاجتماعية (Social Skills):

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	أمتلك القدرة على إقناع الآخرين بجدوى القرارات التي أتخذها دون ممارسة ضغوط عليهم					
18	أعمل على بناء روح الفريق الواحد لضمان تنفيذ القرارات الجماعية بفعالية					
19	أستخدم أسلوباً ديبلوماسياً في التعامل مع الرفض أو المعارضة لقراراتي					
20	أتعامل بمرونة عالية مع الشخصيات الصعبة في بيئة العمل لضمان					

	سير العمل					

المحور الثالث: عبارات خاصة بأبعاد المتغير التابع(جودة اتخاذ القرار)

1- جودة القرار وفعاليته (Decision quality and effectiveness):

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	أتخذ قرارات مدروسة مبنية على الحقائق وليس العواطف فقط					
22	قراراتي غالباً ما تؤدي إلى نتائج إيجابية للمؤسسة					
23	أتحمل مسؤولية قراراتي (سواء كانت صحيحة أو خاطئة)					

2- سرعة واتخاذ القرار تحت الضغط (Speed and decision-making under pressure):

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	أستطيع اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة في الأوقات الضرورية					
25	لا يؤثر ضغط العمل سلباً على منطقية قراراتي					

3- الشمولية في اتخاذ القرار (Inclusivity in decision-making):

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	آخذ بعين الاعتبار آراء الآخرين وتأثير قراري عليهم قبل التنفيذ					
27	أقوم بتقييم البدائل المتاحة والمخاطر قبل اتخاذ القرار النهائي					

إذا كان لديكم أي ملاحظات أو اضافات يرجى كتابتها:

.....

.....

.....

.....

.....

"شكرا لمشاركتك ... نقدر وقتك ومجهودك"

Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس الخبرة المستوى /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.03

Statistics

		الجنس	الخبرة	المستوى
N	Valid	30	30	30
	Missing	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	15	50.0	50.0	50.0
	انثى	15	50.0	50.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	10	33.3	33.3	33.3
	5 - 10سنوات	14	46.7	46.7	80.0
	أكثر من 10 سنوات	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	7	23.3	23.3	23.3
	إشرافي	14	46.7	46.7	70.0
	إدارة عليا	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Descriptives

Notes

Output Created		17-MAY-2026 10:29:06
Comments		
Input	Data	C:\Users\zakib\OneDrive\Desktop\الدراسات السابقة\Untitled3.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 /SAVE /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.04
Variables Created or Modified	ZQ1	Zscore: أدرك مشاعري الحقيقية وتأثيرها على سلوكي أثناء العملأدرك مشاعري الحقيقية وتأثيرها على سلوكي أثناء العمل
	ZQ2	Zscore: أعرف نقاط قوتي ونقاط ضعفي في المواقف الضاغطة
	ZQ3	Zscore: أدرك متى يتدخل عاطفتي في رأيي الشخصي
	ZQ4	Zscore: أعرف الأسباب الحقيقية التي تجعلنى أشعر بالإحباط أو الحماس تجاه مهمة معينة
	ZQ5	Zscore: أستطيع التحكم في مشاعري السلبية (كالغضب) عند اتخاذ قرارات مهمة.
	ZQ6	Zscore: أحافظ على هدوئي في المواقف الصعبة والأزمات
	ZQ7	Zscore: أستطيع تحويل طاقتي السلبية إلى طاقة عمل منتجة
	ZQ8	Zscore: أتحلى بالمرونة فى التعامل مع التغييرات المفاجئة
	ZQ9	Zscore: أضع لنفسي أهدافاً طموحة وأسعى لتحقيقها بغض النظر عن المكافآت الخارجية
	ZQ10	Zscore: لدي رغبة قوية ودائمة في تحسين أدائي وتطوير مهاراتي المهنية
	ZQ11	Zscore: أركز على إنجاز المهام المطلوبة مني حتى في حال غياب الرقابة المباشرة
	ZQ12	Zscore: أستطيع المحافظة على تركيزي وطاقتي العالية لفترات طويلة لإتمام المهام
	ZQ13	Zscore: أبحث دائماً عن طرق مبتكرة لتحسين جودة العمل حتى في غياب الحوافز المادية

	ZQ14	Zscore: آخذ بعين الاعتبار الظروف الشخصية للموظفين عند توزيع المهام أو اتخاذ قرارات إدارية
	ZQ15	Zscore: أحرص على الاستماع بتركيز لمخاوف الآخرين قبل إصدار أي حكم نهائي
	ZQ16	Zscore: أسعى لخلق توازن بين متطلبات العمل ومشاعر الأفراد المعنيين بالقرار
	ZQ17	Zscore: أمتلك القدرة على إقناع الآخرين بجدوى القرارات التي أتخذها دون ممارسة ضغوط عليهم
	ZQ18	Zscore: أعمل على بناء روح الفريق الواحد لضمان تنفيذ القرارات الجماعية بفعالية
	ZQ19	Zscore: أستخدم أسلوباً ديبلوماسياً في التعامل مع الرفض أو المعارضة لقراراتي
	ZQ20	Zscore: أتعامل بمرونة عالية مع الشخصيات الصعبة في بيئة العمل لضمان سير العمل
	ZQ21	Zscore: أتخذ قرارات مدروسة مبنية على الحقائق وليس العواطف فقط
	ZQ22	Zscore: قراراتي غالباً ما تؤدي إلى نتائج إيجابية للمؤسسة
	ZQ23	Zscore: أتحمل مسؤولية قراراتي (سواء كانت صحيحة أو خاطئة)
	ZQ24	Zscore: أستطيع اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة في الأوقات الضرورية
	ZQ25	Zscore: لا يؤثر ضغط العمل سلباً على منطقية قراراتي
	ZQ26	Zscore: آخذ بعين الاعتبار آراء الآخرين وتأثير قراري عليهم قبل التنفيذ
	ZQ27	Zscore: أقوم بتقييم البدائل المتاحة والمخاطر قبل اتخاذ القرار النهائي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أدرك مشاعري الحقيقية وتأثيرها على سلوكي أثناء العملأدرك مشاعري الحقيقية وتأثيرها على سلوكي أثناء العمل	30	1	3	1.67	.661
أعرف نقاط قوتي ونقاط ضعفي في المواقف الضاغطة	30	1	4	2.07	.868
أدرك متى يتدخل عاطفتي في رأيي الشخصي	30	1	5	2.40	1.221
أعرف الأسباب الحقيقية التي تجعلني أشعر بالإحباط أو الحماس تجاه مهمة معينة	30	1	5	2.00	1.287
أستطيع التحكم في مشاعري السلبية (كالغضب) عند اتخاذ قرارات مهمة.	30	1	5	2.57	1.357
أحافظ على هدوئي في المواقف الصعبة والأزمات	30	1	5	2.60	1.404
أستطيع تحويل طاقتي السلبية إلى طاقة عمل منتجة	30	1	5	2.70	1.179
أتحلى بالمرونة في التعامل مع التغييرات المفاجئة	30	1	5	2.30	1.055
أضع لنفسي أهدافاً طموحة وأسعى لتحقيقها بغض النظر عن المكافآت الخارجية	30	1	4	2.03	.850
لدي رغبة قوية ودائمة في تحسين أدائي وتطوير مهاراتي المهنية	30	1	3	1.50	.572
أركز على إنجاز المهام المطلوبة مني حتى في حال غياب الرقابة المباشرة	30	1	5	1.87	1.008
أستطيع المحافظة على تركيزي وطاقتي العالية لفترات طويلة لإتمام المهام	30	1	5	2.70	1.442
أبحث دائماً عن طرق مبتكرة لتحسين جودة العمل حتى في غياب الحوافز المادية	30	1	5	2.40	1.102
آخذ بعين الاعتبار الظروف الشخصية للموظفين عند توزيع المهام أو اتخاذ قرارات إدارية	30	1	5	2.40	1.133

أحرص على الاستماع بتركيز لمخاوف الآخرين قبل إصدار أي حكم نهائي	30	1	5	2.13	1.008
أسعى لخلق توازن بين متطلبات العمل ومشاعر الأفراد المعنيين بالقرار	30	1	5	2.43	1.006
أمتلك القدرة على إقناع الآخرين بجدوى القرارات التي أتخذها دون ممارسة ضغوط عليهم	30	1	5	2.33	1.241
أعمل على بناء روح الفريق الواحد لضمان تنفيذ القرارات الجماعية بفعالية	30	1	4	1.87	.776
أستخدم أسلوباً ديبلوماسياً في التعامل مع الرفض أو المعارضة لقراراتي	30	1	5	2.43	1.006
أتعامل بمرونة عالية مع الشخصيات الصعبة في بيئة العمل لضمان سير العمل	30	1	5	2.80	1.375
أتخذ قرارات مدروسة مبنية على الحقائق وليس العواطف فقط	30	1	5	2.00	1.083
قراراتي غالباً ما تؤدي إلى نتائج إيجابية للمؤسسة	30	1	4	2.20	.925
أتحمل مسؤولية قراراتى (سواء كانت صحيحة أو خاطئة)	30	1	5	2.00	1.050
أستطيع اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة في الأوقات الضرورية	30	1	5	2.40	1.102
لا يؤثر ضغط العمل سلباً على منطقية قراراتي	30	1	5	3.13	1.548
آخذ بعين الاعتبار آراء الآخرين وتأثير قراري عليهم قبل التنفيذ	30	1	5	2.60	1.102
أقوم بتقييم البدائل المتاحة والمخاطر قبل اتخاذ القرار النهائي	30	1	5	2.10	1.062
Valid N (listwise)	30				

Frequency Table

أدرك مشاعري الحقيقية وتأثيرها على سلوكي أثناء العمل أدرك مشاعري الحقيقية وتأثيرها على سلوكي أثناء العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	موافق بشدة	13	43.3	43.3	43.3
	موافق	14	46.7	46.7	90.0
	محايد	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أعرف نقاط قوتي ونقاط ضعفي في المواقف الضاغطة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	7	23.3	23.3	23.3
	موافق	17	56.7	56.7	80.0
	محايد	3	10.0	10.0	90.0
	غير موافق	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أدرك متى يتدخل عاطفتي في رأيي الشخصي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	7	23.3	23.3	23.3
	موافق	12	40.0	40.0	63.3
	محايد	6	20.0	20.0	83.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	90.0
	غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أعرف الأسباب الحقيقية التي تجعلني أشعر بالإحباط أو الحماس تجاه مهمة معينة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	14	46.7	46.7	46.7
	موافق	9	30.0	30.0	76.7

	محايد	3	10.0	10.0	86.7
	غير موافق	1	3.3	3.3	90.0
	غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أستطيع التحكم في مشاعري السلبية (كالغضب) عند اتخاذ قرارات مهمة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	7	23.3	23.3	23.3
	موافق	11	36.7	36.7	60.0
	محايد	4	13.3	13.3	73.3
	غير موافق	4	13.3	13.3	86.7
	غير موافق بشدة	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أحافظ على هدوئي في المواقف الصعبة والأزمات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	7	23.3	23.3	23.3
	موافق	11	36.7	36.7	60.0
	محايد	4	13.3	13.3	73.3
	غير موافق	3	10.0	10.0	83.3
	غير موافق بشدة	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أستطيع تحويل طاقتي السلبية إلى طاقة عمل منتجة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	موافق بشدة	5	16.7	16.7	16.7
	موافق	8	26.7	26.7	43.3
	محايد	11	36.7	36.7	80.0
	غير موافق	3	10.0	10.0	90.0
	غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أتحلى بالمرونة في التعامل مع التغييرات المفاجئة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	7	23.3	23.3	23.3
	موافق	11	36.7	36.7	60.0
	محايد	10	33.3	33.3	93.3
	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أضع لنفسي أهدافاً طموحة وأسعى لتحقيقها بغض النظر عن المكافآت الخارجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	8	26.7	26.7	26.7
	موافق	15	50.0	50.0	76.7
	محايد	5	16.7	16.7	93.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

لدي رغبة قوية ودائمة في تحسين أدائي وتطوير مهاراتي المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	16	53.3	53.3	53.3
	موافق	13	43.3	43.3	96.7
	محايد	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أركز على إنجاز المهام المطلوبة مني حتى في حال غياب الرقابة المباشرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	12	40.0	40.0	40.0
	موافق	14	46.7	46.7	86.7
	محايد	1	3.3	3.3	90.0
	غير موافق	2	6.7	6.7	96.7
	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أستطيع المحافظة على تركيزي وطاقتي العالية لفترات طويلة لإتمام المهام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	7	23.3	23.3	23.3
	موافق	9	30.0	30.0	53.3
	محايد	6	20.0	20.0	73.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	80.0
	غير موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أبحث دائماً عن طرق مبتكرة لتحسين جودة العمل حتى في غياب الحوافز المادية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	7	23.3	23.3	23.3
	موافق	9	30.0	30.0	53.3
	محايد	11	36.7	36.7	90.0
	غير موافق	1	3.3	3.3	93.3
	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

آخذ بعين الاعتبار الظروف الشخصية للموظفين عند توزيع المهام أو اتخاذ قرارات إدارية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	16.7	16.7	16.7
	موافق	16	53.3	53.3	70.0
	محايد	3	10.0	10.0	80.0
	غير موافق	4	13.3	13.3	93.3
	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أحرص على الاستماع بتركيز لمخاوف الآخرين قبل إصدار أي حكم نهائي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	8	26.7	26.7	26.7
	موافق	14	46.7	46.7	73.3
	محايد	5	16.7	16.7	90.0
	غير موافق	2	6.7	6.7	96.7
	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أسعى لخلق توازن بين متطلبات العمل ومشاعر الأفراد المعنيين بالقرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
	موافق	15	50.0	50.0	63.3
	محايد	6	20.0	20.0	83.3
	غير موافق	4	13.3	13.3	96.7
	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أمتلك القدرة على إقناع الآخرين بجدوى القرارات التي أتخذها دون ممارسة ضغوط عليهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	8	26.7	26.7	26.7
	موافق	12	40.0	40.0	66.7
	محايد	5	16.7	16.7	83.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	90.0
	غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أعمل على بناء روح الفريق الواحد لضمان تنفيذ القرارات الجماعية بفعالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	10	33.3	33.3	33.3
	موافق	15	50.0	50.0	83.3
	محايد	4	13.3	13.3	96.7
	غير موافق	1	3.3	3.3	100.0

	Total	30	100.0	100.0	

أستخدم أسلوباً ديبلوماسياً في التعامل مع الرفض أو المعارضة لقراراتي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	16.7	16.7	16.7
	موافق	12	40.0	40.0	56.7
	محايد	9	30.0	30.0	86.7
	غير موافق	3	10.0	10.0	96.7
	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أتعامل بمرونة عالية مع الشخصيات الصعبة في بيئة العمل لضمان سير العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	6	20.0	20.0	20.0
	موافق	8	26.7	26.7	46.7
	محايد	7	23.3	23.3	70.0
	غير موافق	4	13.3	13.3	83.3
	غير موافق بشدة	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أتخذ قرارات مدروسة مبنية على الحقائق وليس العواطف فقط

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	12	40.0	40.0	40.0
	موافق	10	33.3	33.3	73.3
	محايد	5	16.7	16.7	90.0
	غير موافق	2	6.7	6.7	96.7
	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0

	Total	30	100.0	100.0	

قراراتي غالباً ما تؤدي إلى نتائج إيجابية للمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	8	26.7	26.7	26.7
	موافق	10	33.3	33.3	60.0
	محايد	10	33.3	33.3	93.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أتحمل مسؤولية قراراتي (سواء كانت صحيحة أو خاطئة)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	11	36.7	36.7	36.7
	موافق	12	40.0	40.0	76.7
	محايد	4	13.3	13.3	90.0
	غير موافق	2	6.7	6.7	96.7
	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أستطيع اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة في الأوقات الضرورية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	6	20.0	20.0	20.0
	موافق	13	43.3	43.3	63.3
	محايد	5	16.7	16.7	80.0
	غير موافق	5	16.7	16.7	96.7
	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0

	Total	30	100.0	100.0	

لا يؤثر ضغط العمل سلباً على منطقية قراراتي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	16.7	16.7	16.7
	موافق	8	26.7	26.7	43.3
	محايد	5	16.7	16.7	60.0
	غير موافق	2	6.7	6.7	66.7
	غير موافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

آخذ بعين الاعتبار آراء الآخرين وتأثير قراري عليهم قبل التنفيذ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	16.7	16.7	16.7
	موافق	9	30.0	30.0	46.7
	محايد	11	36.7	36.7	83.3
	غير موافق	3	10.0	10.0	93.3
	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أقوم بتقييم البدائل المتاحة والمخاطر قبل اتخاذ القرار النهائي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	10	33.3	33.3	33.3
	موافق	11	36.7	36.7	70.0
	محايد	6	20.0	20.0	90.0
	غير موافق	2	6.7	6.7	96.7

	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
جودة	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%
الذكاء	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
جودة	Mean		2.3476	.12323
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.0956	
		Upper Bound	2.5997	
	5% Trimmed Mean		2.3413	
	Median		2.2143	
	Variance		.456	
	Std. Deviation		.67496	
	Minimum		1.00	
	Maximum		3.71	
	Range		2.71	
	Interquartile Range		1.04	
	Skewness		.375	.427
	Kurtosis		-.496	.833
الذكاء	Mean		2.2600	.11451
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.0258	
		Upper Bound	2.4942	

	5% Trimmed Mean	2.2481	
	Median	2.0750	
	Variance	.393	
	Std. Deviation	.62717	
	Minimum	1.15	
	Maximum	3.55	
	Range	2.40	
	Interquartile Range	.88	
	Skewness	.530	.427
	Kurtosis	-.459	.833

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
جودة	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%
الذكاء	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
جودة	Mean		2.3476	.12323
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.0956	
		Upper Bound	2.5997	
	5% Trimmed Mean		2.3413	
	Median		2.2143	
	Variance		.456	
	Std. Deviation		.67496	
	Minimum		1.00	
	Maximum		3.71	

	Range		2.71	
	Interquartile Range		1.04	
	Skewness		.375	.427
	Kurtosis		-.496	.833
الذكاء	Mean		2.2600	.11451
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.0258	
		Upper Bound	2.4942	
	5% Trimmed Mean		2.2481	
	Median		2.0750	
	Variance		.393	
	Std. Deviation		.62717	
	Minimum		1.15	
	Maximum		3.55	
	Range		2.40	
	Interquartile Range		.88	
	Skewness		.530	.427
	Kurtosis		-.459	.833

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
جودة	.137	30	.160	.957	30	.254
الذكاء	.134	30	.178	.949	30	.164

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0

	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	30

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.510	2

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0

	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	18

Correlations

		الوعي	ادارة	حفز	الدافع	مهارات	الذكاء
الوعي	Pearson Correlation	1	.631**	.662**	.600**	.440*	.820**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.015	.000
	N	30	30	30	30	30	30
ادارة	Pearson Correlation	.631**	1	.669**	.479**	.494**	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.007	.006	.000
	N	30	30	30	30	30	30
حفز	Pearson Correlation	.662**	.669**	1	.510**	.599**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.004	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
الدافع	Pearson Correlation	.600**	.479**	.510**	1	.467**	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.004		.009	.000
	N	30	30	30	30	30	30
مهارات	Pearson Correlation	.440*	.494**	.599**	.467**	1	.758**
	Sig. (2-tailed)	.015	.006	.000	.009		.000
	N	30	30	30	30	30	30
الذكاء	Pearson Correlation	.820**	.823**	.845**	.765**	.758**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	

N	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الوعي[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الذكاء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.820[a]	.672	.660	.36563

a. Predictors: (Constant), الوعي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.664	1	7.664	57.325	.000[b]
	Residual	3.743	28	.134		
	Total	11.407	29			

a. Dependent Variable: الذكاء

الوعيb. Predictors: (Constant),

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.799	.204		3.912	.001
	الوعي	.719	.095	.820	7.571	.000

الذكاءa. Dependent Variable:

```
REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
)10) POUT(.05  /CRITERIA=PIN(.
 /NOORIGIN
الـذكـاء  /DEPENDENT
.ادارة  /METHOD=ENTER
```

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ادارة[b]	.	Enter

الذكاءa. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.823[a]	.677	.665	.36275

ادارةa. Predictors: (Constant),

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.723	1	7.723	58.687	.000[b]
	Residual	3.684	28	.132		
	Total	11.407	29			

الذكاءa. Dependent Variable:

ادارةb. Predictors: (Constant),

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.754	.207		3.638	.001
	ادارة	.592	.077	.823	7.661	.000

الذكاءa. Dependent Variable:

```
REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
)10) POUT(.05  /CRITERIA=PIN(.
 /NOORIGIN
الـذكـاء  /DEPENDENT
.حفـز  /METHOD=ENTER
```

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	[b] حفز	.	Enter

a. Dependent Variable: الذكاء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.845[a]	.714	.703	.34156

a. Predictors: (Constant), حفز

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.140	1	8.140	69.779	.000[b]
	Residual	3.267	28	.117		
	Total	11.407	29			

a. Dependent Variable: الذكاء

b. Predictors: (Constant), حفز

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.653	.202		3.226	.003
	حفز	.794	.095	.845	8.353	.000

a. Dependent Variable: الذكاء

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

)10) POUT(.05 /CRITERIA=PIN(.

/NOORIGIN

الـذكـاء /DEPENDENT

.الـدافـع /METHOD=ENTER

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الدافع[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الذكاء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.765[a]	.586	.571	.41075

a. Predictors: (Constant), الدافع

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.683	1	6.683	39.610	.000[b]
	Residual	4.724	28	.169		
	Total	11.407	29			

a. Dependent Variable: الذكاء

b. Predictors: (Constant), الدافع

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.882	.231		3.814	.001
	الدافع	.588	.093	.765	6.294	.000

a. Dependent Variable: الذكاء

```
REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
)10) POUT(.05  /CRITERIA=PIN(.
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الـذكـاء
.مـهـا ر ا ت /METHOD=ENTER
```

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مهارات[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الذكاء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.758[a]	.574	.559	.41647

a. Predictors: (Constant), مهارات

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.550	1	6.550	37.766	.000[b]
	Residual	4.857	28	.173		
	Total	11.407	29			

a. Dependent Variable: الذكاء

b. Predictors: (Constant), مهارات

Coefficient

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.942	.228		4.137	.000
	مهارات	.559	.091	.758	6.145	.000

a. Dependent Variable: الذكاء