

اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية

إعداد

د/ أماني سعيدة سيد إبراهيم
أستاذ مساعد علم النفس التربوي

أ/ فاطمة السيد اليماني
باحثة دكتوراه بقسم علم النفس التربوي

أ.د/ رجاء محمود أبو علام
أستاذ علم النفس التربوي غير المتفرغ

معهد الدراسات والبحوث التربوية
جامعة القاهرة

اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية*

أ.د/رجاء محمود أبو علام وأ/فاطمة السيد اليماني ود/أماني سعيدة سيد إبراهيم

مقدمة:

يعتمد نجاح العملية التعليمية في تحقيق التقدم إلى حد كبير على إدارتها ونجاحها في اتخاذ القرارات المتعددة، التي تمثل المحور الأساسي في نجاح وسير العملية التعليمية، ويتوقف مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة إلى حد بعيد على قدرة قياداتها على اتخاذ القرارات المناسبة؛ لذلك فإن تفهم عملية اتخاذ القرار شيء مهم وضروري لكل مديري المدارس.

وتتزايد أهمية تفهم عملية اتخاذ القرار في المؤسسات عامة، وفي الإدارة المدرسية بشكل خاص لما لها من أثر واضح على تطور المؤسسة وتقدمها؛ ونظراً لهذا التزايد فقد ظهرت كثير من الدراسات في علم النفس تتناول هذا الموضوع من جوانب مختلفة؛ حيث اهتمت بعض الدراسات بالمؤشرات التي يمكن من خلالها التنبؤ باتخاذ القرار، وركزت أخرى على موضوع اتخاذ القرار في مجال الإدارة باعتباره جوهر العملية الإدارية مما جعل الكثير من العلماء يعرفون الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرار.

وتكمن فاعلية القرارات الإدارية في قدرة مدير المدرسة على الاختيار من بين البدائل المتاحة بديلاً يمكن تنفيذه ويحدد الهدف المرغوب، ومن هنا تظهر أهمية القدرات المختلفة للمديرين في الوصول إلى التنبؤ بأفضل القرارات الإدارية، وتوجد ندرة في الدراسات العربية في هذا السياق إلا من دراسات قليلة جداً درست علاقة اتخاذ القرار بالذكاء الوجداني، مثل دراسة "مصطفى عبد العظيم" (٢٠٠٦) التي أشارت في نتائجها إلى أن الذكاء الوجداني يسهم في التنبؤ باتخاذ القرار لمديري المدارس، إلا أن الدراسات النفسية في المجتمعات الغربية قد أدركت أهمية الذكاءات عموماً والذكاء الوجداني خاصة في اتخاذ القرارات في الإدارة المدرسية.

(* بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية تخصص علم النفس التربوي.

ولما كانت عملية اتخاذ القرار التربوي من الأنشطة المحورية التي يقوم بها المديرون في المدارس، فإنه على المؤسسات التربوية أن تولى الاهتمام بهذا النشاط، وذلك بالعمل على زيادة قدرة هؤلاء، سواء فيما يتعلق بقدرة الاستبصار لديهم أو فيما يتصل بإكسابهم الخبرة من خلال التدريب على التحليل لبعض البدائل من أجل التوصل إلى أفضلها. (Arla L. D, 2007: 54) حيث يرى "أوجن"، (١٩٩٨) أن الأفراد ذوي الذكاء الوجداني المرتفع يدركون دورهم القيادي ويتخذون قرارات أكثر فاعلية مقارنة بأقرانهم منخفضي الذكاء الوجداني. (Eugene, 1998: 5).

ولقد حدد ليوكيرو (٢٠٠٢) المشكلة الرئيسية في المنظمة الفعالة بأنها التخصص وتقسيم العمل بطريقة تمكن من زيادة الإسهام في قوى الولاء والانتماء بين الموظفين والمنظمة في سبيل أن يتم اتخاذ القرارات الصحيحة التي تحقق أهداف وتطلعات الطرفين في المعادلة وهما الموظف وأهدافه والمنظمة وأهدافها فهنا نتوقع أن يلعب مستوى الذكاء الوجداني للمدير دوراً جوهرياً في تحسين عملية اتخاذ القرارات (Lucero, A, 2002: 7).

أولاً- مشكلة الدراسة:

نشأت المشكلة في الدراسة الحالية من خلال عمل الباحثة كمعلمة لمدة (٢٣) عاماً ورصدها لتزايد شكوى العاملين في مجال التعليم من تخطب القرارات وتضاربها أحياناً مما يؤثر على العملية التعليمية بأسرها وعلى دورهم كمعلمين بشكل خاص.

وباطلاع الباحثة على عدد من الدراسات تبورت المشكلة؛ حيث أظهرت نتائج دراسة ديلويز وهيجز (1999) Dulewicz & Haggis أن الذكاء الوجداني يفسر ما نسبته (٣٦%) من التباين في نجاح المديرين في اتخاذ القرار في مكان العمل، في حين فسر الذكاء المعرفي (٢٧%) من التباين في نجاح المديرين في ذلك، وأما دراسة بارداش روبرت Bardach Robert, H: 2008، فكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هو وجود درجة ارتباط كبيرة بين أبعاد الذكاء الوجداني ونجاح المدرسة في تحقيق الأهداف السنوية المرحلية، والكشف عن أن استخدام مهارات الذكاء الوجداني في البيئة

التنظيمية يسهم في إتاحة إطار عمل به المزيد من التفاهم وشيوع الإيجابية في بيئة العمل.

وقد أكد دانيال وآخرون (Danielle M.et.al,2010) على أهمية اتخاذ القرار بصفة عامة واتخاذ القرار التربوي بصفة خاصة؛ فإذا كان الفرد كثيراً ما يواجه بمواقف تتطلب منه صنع قرارات ما بشأنها التأثير على مستقبله المهني وصحته النفسية، فإن القادة التربويين هم أيضاً كثيراً جداً ما يواجههم مواقف أثناء عملهم في العملية التربوية تتطلب منهم اتخاذ قرارات ما بشأنها التأثير على العملية التعليمية بأسرها، والبحث في اتخاذ القرار بحث عن واقع أفضل وسعى لبناء مستقبل أعظم ومحاولة للتنبؤ بما ينتظر الفرد في غده من أحداث وما يتعلق بذلك المستقبل من آمال وتوقعات (Danielle M.et.al,2010: 25).

كما تيقنت الباحثة من أن هناك ضعفاً في القدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية من خلال إجراء مقابلة مع (٣٠٠) من معلمين ومعلمات يعملون بمدارس مختلفة بالمراحل التعليمية الثلاث- الابتدائي والإعدادي والثانوي- بفرعيه العام، والفني(تجاري وصناعي وزراعي)، وتم توزيع بطاقة تقييم المعلم لمدير مدرسته بعد أن وعدتهم بعدم ذكر أسمائهم ليطمئنوا ويبدوا رأيهم بكل صدق وبالفعل بينت نتائج استجاباتهم على البطاقة تدني مستوى قدرة المديرين على اتخاذ القرار، ولمزيد من الحرص على إبراز مشكلة الدراسة أجرت الباحثة مقابلة مع عدد (١٠٠) من مديري المدارس المختلفة، ووزعت عليهم بطاقة تقييم القائد وبينت النتائج أن هناك ضعفاً في القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس؛ ونظراً لكل ما سبق تعمق لدى الباحثة الإحساس بالمشكلة، وصاغت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١. ما العلاقة بين القدرة على اتخاذ القرار والذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية؟
٢. ما مدى اختلاف القدرة على اتخاذ القرار باختلاف الذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية؟
٣. ما مدى إمكانية التنبؤ بالقدرة على اتخاذ القرار عن طريق درجة الذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية؟
٤. ما مدى الفروق بين الذكور والإناث في القدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية؟

ثانياً: أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:

١. الوقوف على ماهية العلاقة بين القدرة على اتخاذ القرار ودرجة الذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية.
٢. تعرف مدى اختلاف القدرة على اتخاذ القرار باختلاف الذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية.
٣. تعرف مدى إمكانية التنبؤ بالقدرة على اتخاذ القرار عن طريق الذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية.
٤. تعرف مدى الفروق بين الذكور والإناث في القدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية.

ثالثاً- أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

أ- الأهمية النظرية:

١. تعرف الإسهام النسبي للذكاء الوجداني في التنبؤ باتخاذ القرار لدى القيادات التربوية، مما قد يسهم في تفسير العوامل العديدة التي تحدد كفاءة القائد التربوي في اتخاذ القرار الصائب.
٢. الاستفادة من المقاييس النفسية والدراسات الأجنبية التي تفتقر لها البيئة العربية لإجراء البحوث والدراسات المستقبلية عن هذه المفاهيم محل الدراسة.

ب- الأهمية التطبيقية:

١. المساهمة في تصميم البرامج التدريبية لتنمية القدرة على اتخاذ القرار لدى القادة التربويين مبنية على فنيات الذكاء الوجداني.
٢. توجيه أنظار القائمين على العملية التعليمية بأهمية مثل هذه المفاهيم النفسية والنظر لها بعين الاعتبار في عملية اختيار القيادات التربوية حتى يتسنى لهم القيام بأدوارهم بصورة أفضل.

رابعاً- مصطلحات الدراسة:

(١) اتخاذ القرار Decision-taking:

يعرف (سيف الدين عبدون: ٢٠٠٢) اتخاذ القرار بأنه قدرة الفرد على التوصل إلى حل لمشكلة اعتراضية أو موقف محير، وذلك باختيار حل من

بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها الفرد حول المشكلة، وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الفردية.

التعريف الإجرائي لاتخاذ القرار:

هي الدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس اتخاذ القرار (إعداد/ سيف الدين عبدون: ٢٠٠٢).

(٢) الذكاء الوجداني: (E.I) Emotional Intelligence

يعرفه (ماير وسالوفي Mayer, J. and Salovy, P., 1997) بأنه القدرة على إدراك الانفعالات بدقة، وتقييمها، والتعبير عنها، والقدرة على توليد الانفعالات، أو الوصول إليها عندما تيسر عملية التفكير، والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة الوجدانية، والقدرة على تنظيم الانفعالات بما يعزز النمو الوجداني والعقلي. (Mayer, J. and Salovy, P., 1997: 56)

التعريف الإجرائي للذكاء الوجداني:

هو مجموع الدرجات (الدرجة الكلية) التي يحصل عليها المفحوص على مقياس الذكاء الوجداني المستخدم في الدراسة الحالية (إعداد/ فاروق عبد السلام، وفؤاد الدواش: ٢٠٠٤).

خامساً- حدود الدراسة: تتحدد الدراسة الحالية في:

- أ- الحدود البشرية: تكونت عينة الدراسة من القيادات التربوية، والتي بلغ قوامها (١٢٠) قائداً تربوياً من الذكور والإناث يعملون بمدارس مدينة المحلة الكبرى والمراكز المجاورة لها.
- ب- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١١.

ج- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على عينة من القيادات التربوية يعملون بمدارس مدينة المحلة الكبرى والمراكز المجاورة لها.

د- الحدود الأدائية: (١) مقياس اتخاذ القرار (إعداد/ سيف الدين عبدون: ٢٠٠٢).

(٢) مقياس الذكاء الوجداني (إعداد/ فاروق عبد السلام، وفؤاد الدواش: ٢٠٠٤).

الإطار النظري:

أولاً- اتخاذ القرار Decision-taking:

أ - مفهوم اتخاذ القرار في المعاجم العربية والإنجليزية: في المعجم الوسيط (٢٠٠١، باب القاف): "قرر المسألة أو الرأي" أي وضحه وحققه ويقرر الأمر؛ أي استقر وثبت الرأي أو الحكم، وفي مختار الصحاح (الرازي، ١٣٢٩هـ) "القرار" هو الاستقرار. (مجمع اللغة العربية، ب.ت.)
وإذا نظرنا إلى المعاجم الأجنبية نجد أن قاموس أكسفورد Shorter Oxford English Dictionary يتناول المفهوم مقسم إلى شطرين: "اتخاذ" و"القرار"؛ فيعرف اتخاذ: هو الفعل بأخذ، وهو تأليف واسع الخيال وطريقة التفكير. والقرار: هو الحدث المتخذ في مناقشة الأسئلة ونتيجة محددة ومستقرة للحكم، واتخاذ القرار هو عملية الإدراك للتوصل إلى قرار. (قاموس أكسفورد الإنجليزي: ٢٠٠٥، ٢٣-٢٤)

وفي قاموس لويز Dictionnaire de Louis de la Langue Françoise يعرف القرار بأنه هو الفعل المقرر أو الشيء المقرر ومعناه متضمن في وصف الشخص الذي يقرر الرحيل ولا يتردد فيه، ومعنى القرار هو الحدث السريع. (قاموس لويز: ٢٠١٠، ٨-٧)

وترى الباحثة أن المفهوم كما جاء تعريفه في قاموس أكسفورد هو الأقرب للتعريف الذي تتبناه الدراسة الحالية وهو أن القرار موقف أو رأي أو حكم تم التوصل إليه بعد النظر وبعد أن استغرق استنتاجه تفكير وأخذ الأدلة في الاعتبار، وأن عملية "الإدراك للتوصل إلى قرار" هي "اتخاذ القرار".
ب: مفهوم اتخاذ القرار في الدراسات العربية والأجنبية: يذكر مصطفى عبد العظيم (٢٠٠٦) أن اتخاذ القرار نوع من التفكير تكون الاختيارات فيه عبارة عن خطط أو مسارات للفعل، وتكون الأدلة عبارة عن نتائج متخيلة وقد يكون اتخاذ القرار أهم أنواع التفكير حيث إنه يتضمن اختيار استراتيجيات أداء الأعمال العقلية الأخرى. (مصطفى عبد العظيم، ٢٠٠٦: ٨٧)

ويقارن "محمد نجيب ٢٠٠٢" بين مفهوم اتخاذ القرار ومفهوم صنع القرار فيرى أن الثاني يشير إلى مرحلة الإعداد والتحضير والتكوين، وحيث تسهم فيه جهود الآخرين، وذلك من أجل التوصل إلى القرار والمتمثل في الاختيار

الموضوعى لبديل واحد من بدائل متعددة، وبذلك يكون القرار هو الموقف النهائى لصانع القرار، وأن اتخاذ القرار بالرغم من اختلافه عن مفهوم صنع القرار إلا أنه يمثل المرحلة النهائية فى عملية صنع القرار. (محمد نجيب، ٢٠٠٢: ١٥٠)

وقد عرف هيبينج "Benjamin Hibbing, 2008" اتخاذ القرار بأنه عملية تتميز بثلاثة مظاهر رئيسية تبدأ بالذكاء ويتمثل في البحث في إطار الظروف المحيطة بالعمل عن الجوانب التي تحتاج إلى قرارات وتجميع المعلومات عنها وتبويبها وتصحيحها للبحث عن المفاتيح التي يمكن عن طريقها التعرف على المشكلة، وبالتصميم وهو عبارة عن الابتكار وإيجاد الطرق المحتملة للحلول أو تحليلها وتقييمها واستنباط حلول لها ثم وضع هذه الحلول موضع التقييم، وبالاختيار وهو المظهر الثالث من المظاهر التي ذكرها "هيبينج" وهو عبارة عن الاختيار للبديل الأفضل من بين الحلول المتاحة ثم وضع هذا البديل الأفضل موضع التنفيذ، ويرى "هيبينج" أنه لا يمكن الفصل بين كل مظاهره ويمكن تصور عملية اتخاذ القرار على أنها عملية تدفق من الذكاء إلى التصميم ثم الاختيار وهذه المراحل لعملية مستمرة. (2008: 45-48 Benjamin Hibbing)

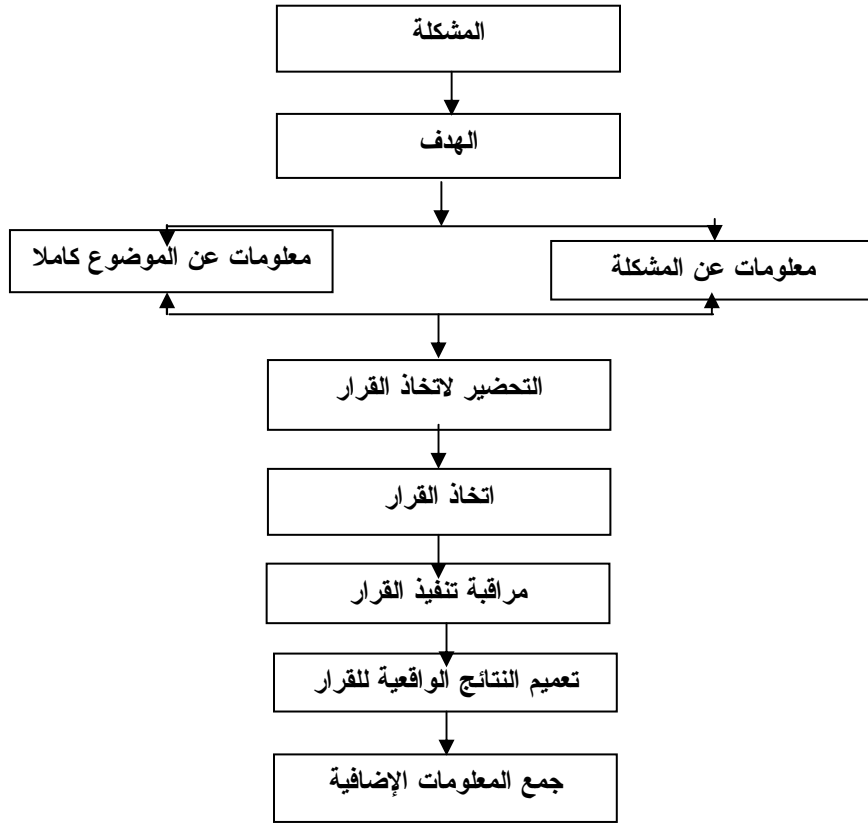
أما جيلا وكولي "Jilla and Cooley, 2008" فيريان أنه عملية عقلية من خلالها يستطيع الفرد أن يمر من مجرد المعرفة الأولى للشيء إلى القبول والرفض العقلي لهذا الشيء. (Jilla and Cooley, 2008: 14)

وترى الباحثة أن صنع القرار هو (سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين)، فمفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة، في حين أنه يمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.

جـ. خطوات اتخاذ القرار:

فقد ذكر سيمون (Simon, 1993) أن عملية اتخاذ القرار تتضمن ثلاث خطوات وهي تحديد المشكلة، ثم البدء في التفكير من أجل البحث عن حلول ممكنة، وتحديد نوعية الحلول المناسبة للمشكلة ثم تقييم الحلول التي تم التوصل

- إليها واختيار البديل المناسب منها وبالتالي يصبح البديل الذي تم اختياره هو القرار المناسب. (Simon,1993: 394)
- تتم عملية اتخاذ القرار لمعالجة مشكلة محددة أو لمواجهة مواقف أو حالات معينة محتملة الوقوع، وتتم عملية اتخاذ القرار غالباً بالمراحل التالية:
١. **تحديد المشكلة:** والمشكلة هي عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب بها وتحديد المشكلة تحديداً دقيقاً أمراً غاية في الأهمية وهنا نتذكر المقولة التالية: " المشكلة المحددة تحديداً سليماً مشكلة نصف محلولة".
 ٢. **تحديد الهدف:** وهو الهدف أو مجموعة الأهداف أو الغايات التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها ولا بد من التحديد الدقيق للأهداف المطلوبة وذلك للمفاضلة بين الحلول البديلة لمشكلة قرارية معينة.
 ٣. **البحث عن البدائل:** يقصد بهذه المرحلة التحري والتفتيش عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة في المرحلة الأولى، وفي هذه المرحلة يتم وضع أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة لحل المشكلة المطروحة.
 ٤. **تقييم البدائل واختيار أفضلها:** وتتمثل صعوبة هذه المرحلة في أن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها إنما تظهر فعلاً في المستقبل، ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأمثل الذي يحقق مجموعة من الشروط (إمكانية التنفيذ، التكاليف المالية، الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج، وغيرها).
 ٥. **تنفيذ القرار ورقابته:** حيث لا بد من تنفيذ القرار الذي اتخذ في المرحلة السابقة ومتابعة ورقابة عملية التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ وصحة القرار.
 ٦. **متابعة التطبيق:** حيث لا بد من المتابعة المستمرة لعملية التنفيذ وذلك بسبب التغير المستمر للعوامل والظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار. ويمكن التعبير عن الخطوات السابقة من خلال شكل (١) كما يلي:



شكل (١) خطوات عملية اتخاذ القرار (محمد فتحي، ٢٠٠٦: ٥٣)

ثانياً- الذكاء الوجداني Emotional Intelligence مقدمة:

منذ أواسط الثمانينيات اهتم علماء النفس بمفهوم الذكاء الوجداني وكان ذلك واضحاً عند علماء النفس الأمريكيين، أما علماء النفس العرب فقد اهتموا به مؤخراً، ولاحظت الباحثة وجود عدة ترجمات عربية للمصطلح الإنجليزي: (Emotional Intelligence)، منها: الذكاء الانفعالي، الذكاء العاطفي، ذكاء المشاعر، الذكاء الشخصي، وتتبنى هذه الدراسة ترجمته إلى مصطلح "الذكاء الوجداني" الذي يعبر من وجهة نظر الباحثة بشكل أفضل عن المصطلح الإنجليزي (Emotional Intelligence).

تعريفات الذكاء الوجداني:

والمهارات الاجتماعية والانفعالية والشخصية التي تؤثر على قدرة الفرد على النجاح في مجابهة الضغوط البيئية. (Bar – on 1997: 4)
وعرفه (جورج 2000, George) بأنه القدرة على إدراك المشاعر من خلال التفكير وفهم المعرفة الوجدانية وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين. (George,2000: 1033-1047)
وعرفه فاروق السيد أحمد ومحمد عبد السميع رزق (٢٠٠١) بأنه القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح، وتنظيمها وفقا لمراقبة وإدراك دقيق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم للدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية ايجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني، وتعلم المزيد من المهارات الاجتماعية للحياة. (فاروق السيد أحمد ومحمد عبد السميع، ٢٠٠١: ٥٧)

أهمية الذكاء الوجداني:

تتمثل أهمية الذكاء الوجداني فيما يلي:

- ١- يعد الذكاء الوجداني بجانب القدرات العقلية الأخرى هو أحد الركائز الأساسية في تنوع الحلول للعديد من المشكلات، فالعقلية التي تؤمن بتعدد الأبعاد والرؤى وتتطور وفق هذا التعدد هي العقلية التي تنمو وتتطور في مناخ صحي وتسهم في ترسيخ القيم الإنسانية العليا.
- ٢- يساعد الذكاء الوجداني الأفراد على الابتكار، الحب، المسؤولية، الاهتمام بالآخرين بالإضافة إلى تكوين أفضل الصداقات والعلاقات الاجتماعية كما أنه توجد علاقة بين الذكاء الوجداني والتوجه نحو الأهداف والرضا عن الحياة.
- ٣- وتوضح أهمية الذكاء الوجداني من أهميته في تحقيق التواصل والتوافق مع الآخرين من خلال فهم مشاعرهم والتعاطف معهم فقد أشار/جولمان/ إلى أن النجاح في الحياة يتطلب ٢٠% من الذكاء العام، ٨٠% من الذكاء الوجداني كما أن هذه الأهمية تظهر في أن الفرد الذي لديه ذكاء وجداني يستطيع استخدام المدخلات الانفعالية في الحكم في اتخاذ القرارات ويتميز

في الدقة بالتعبير عن الانفعالات مما يجعله قادراً على الاتصال الانفعالي مع الآخرين.

٤-يساعد الذكاء الوجداني الأفراد والطلاب بصورة خاصة على الأداء الأكاديمي حيث وجد جولمان (١٩٩٥) في دراسته لعينة من الطلاب الآسيويين المتفوقين أكاديمياً أن لديهم سمات انفعالية التي تؤهلهم إلى ذلك مثل المغامرة التي تتضح في وجوههم.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

هدفت دراسة مصطفى عبد العظيم خليفة الطبيب (٢٠٠٦) إلى تعرف مدى إسهام القدرات الوجدانية والمعرفية والاجتماعية في التنبؤ باتخاذ القرار، وتعرف تأثير عدد سنوات الخبرة في مقدار هذا التنبؤ، حيث تبين من النتائج أن الأبعاد الفرعية للقدرات الوجدانية والمعرفية والاجتماعية تسهم معاً في التنبؤ باتخاذ القرار لمديري المدارس، في حين لم تتبى سنوات الخبرة في التنبؤ باتخاذ القرار لمديري المدارس.

وجاءت دراسة ابتسام البلوشي (٢٠٠٧)؛ حيث هدفت إلى الكشف عن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الذكاء الوجداني، وتحديد مدى اختلاف الممارسات الإدارية لدى عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة: النوع، والخبرة، والمنطقة التعليمية، وعدد الدورات التدريبية على عينة اشتملت على (٤٠٩) من المعلمين الأوائل، و(١٨) من مديري المدارس، وكان من أهم النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي وفق الممارسات الإدارية لمديري المدارس جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وعدم وجود فرق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع الأبعاد الخمسة تعزى لمتغير النوع والخبرة وعدد الدورات التدريبية، بينما توجد فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في بعد الدافعية.

بينما هدفت دراسة جمعة فاروق حلمي (٢٠٠٨) إلى معرفة إسهام الذكاء الوجداني وأبعاده في التنبؤ بأساليب مواجهة الضغوط والقدرة على اتخاذ القرار، والكشف عن الفروق بين الذكور والإناث في متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أنه توجد علاقة دالة بين

الذكاء الوجداني وأبعاده والقدرة على اتخاذ القرار لدى العينة الكلية، وأن الذكاء الوجداني يسهم في التنبؤ بالقدرة على اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة ولا توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في متغيرات الدراسة.

وهدفت دراسة نورة عبد الغفار (٢٠٠٨) إلى الكشف عن العلاقة بين صنع القرارات والذكاء الوجداني لدى القيادات بكلية التربية للبنات بجامعة الملك عبد العزيز، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥) من القيادات، وبينت النتائج أن القيادات يطبقن الأسلوب العلمي وكذلك يطبقن مبدأ المشاركة في صنع القرارات بدرجة عالية كما وجدت علاقة ارتباطية دالة موجبة بين الدرجة الكلية للذكاء الوجداني وكذلك مكونات الذكاء الوجداني وبين درجة صنع القرارات لدى القيادات.

أما دراسة دينا بنت سليمان الجبهان: (٢٠٠٩)، فقد هدفت إلى تعرف العلاقة بين اتخاذ القرار والوعي بالذات وكذلك إلى تعرف مستوى الذكاء الوجداني وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة التي تضمنت (٤٠٠) ممن يشغلون وظائف مديريين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وظهرت العديد من النتائج لهذه الدراسة أهمها أن مستوى الذكاء الوجداني لعينة الدراسة يقع في المستوى المتوسط، وأن هناك تجانساً بين أفراد العينة تمثل في تقارب مستوى الذكاء الوجداني بينهم، وكذلك وجود علاقة موجبة بين الذكاء الوجداني والقدرة على الأداء، وإلى إسهام الذكاء الوجداني في رفع مستوى الإنتاجية والأداء لدى الموظفين. ثم جاءت دراسة سعد محمد علي الشهري (٢٠٠٩) لتهدف إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار تبعاً للمتغيرات المتمثلة في العمل (عام/خاص)، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية، العمر والحالة الاجتماعية (متزوج/ أعزب) لدى عينة الدراسة التي تضمنت (٥٠٨) موظفاً من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للذكاء الوجداني وبين الدرجة الكلية لاتخاذ القرار لدى العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

دراسات أجنبية:

وقام إبراهيم Abraham,R.(2002) بدراسة تهدف إلى بحث الدور الذي يؤديه التحكم الوظيفي (الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة،

والدقة في استخدام المهارات الملائمة لإتمام المهمة) كعامل وسيط للتنافر الانفعالي في الرضا الوظيفي للمدراء والتزامهم بمؤسساتهم، وتكونت العينة من (١٢١) مديراً من إدارات مختلفة في الجنوب الغربي للولايات المتحدة الأمريكية، وكان متوسط العمر (٥٠) عاماً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن كلاً من التنافر الانفعالي والتحكم الوظيفي (الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة) قد أسهما في التباين الكلي لرضا المديرين الوظيفي بنسبة (٢٩%) في حين أسهمت نفس المتغيرات بنسبة (٣٥%) من التباين الكلي لالتزام المديرين بمؤسساتهم.

وهدفت دراسة كل من "جاردنر، وستو" Gardner , L. and Stough, C. (2002) إلى معرفة العلاقة بين القيادة والذكاء الوجداني في مكان العمل، وبلغت العينة (٢٥٠) مديراً متوسط أعمارهم (٤٢) عاماً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين الدرجة الكلية للقيادة الانتقالية والدرجة الكلية للذكاء الوجداني، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين الدرجة الكلية للقيادة الانتقالية وجميع الاختبارات الفرعية للذكاء الوجداني، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين جميع أبعاد القيادة الانتقالية والاختبارات الفرعية للذكاء الوجداني.

بينما هدفت دراسة "ليوكيرو" Lucero,A (2002) إلى معرفة العلاقة بين الذكاء الوجداني وكفاءة القيادة لرؤساء الأقسام في جامعة "منيدنوا" والدور الذي يلعبه الذكاء الوجداني في فعالية الكفاءات الإدارية، والأسلوب من خلال سلوك الرؤساء المؤثر في الأعضاء. وعينة الدراسة تكونت من (٥٤) رئيس قسم في جامعة "منيدنوا"، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها عدم وجود فروق دالة في مستوى الذكاء الوجداني وعلاقته بالقيادة من حيث نوع العينة (ذكور/إناث) وكذلك عمر العينة وخبرتها، وكذلك لا توجد اختلافات دالة في مستوى الكفاءة القيادية للعينة من حيث النوع والعمر وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية بينما توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة بين الدرجة الكلية للذكاء الوجداني والكفاءة القيادية لرؤساء الأقسام.

وأما دراسة بارداش روبرت Bardach Robert, H. (2008)، فقد هدفت إلى استكشاف درجة الارتباط بين اعتماد المدارس المتوسطة لمبدأ الذكاء الوجداني وعلاقة ذلك بنجاح المدرسة في تحقيق الأهداف السنوية المرورية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات من (٢٤)

مدرسة عامة بولاية ميريلاند، واعتمدت الدراسة في قياس مستويات الذكاء الوجداني لدى المدراء بتطبيق تقييم حول ذلك على سكان الولاية عن طريق الانترنت، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود درجة ارتباط كبيرة بين أبعاد الذكاء الوجداني ونجاح المدرسة في تحقيق الأهداف السنوية المرحلية، وأن استخدام مهارات الذكاء الوجداني في البيئة التنظيمية يسهم في إتاحة إطار عمل به المزيد من التفاهم وشيوع الإيجابية في بيئة العمل.

فروض الدراسة Hypothesis of Study:

بناء على الكيفية التي تمت بها صياغة مشكلة الدراسة، وفي ضوء الإطار النظري الذي تبنته الباحثة، ونتائج الدراسات السابقة، فإن الباحثة تصيغ فروض الدراسة على النحو التالي:

- ١- توجد علاقة دالة إحصائياً بين القدرة على اتخاذ القرار والذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية.
- ٢- توجد فروق دالة إحصائياً بين مرتفعي ومنخفضي الذكاء الوجداني في القدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية.
- ٣- تتبئ درجة الذكاء الوجداني بالقدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية.
- ٤- توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في القدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية.

منهج وإجراءات الدراسة:

أولاً- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة؛ حيث يعد هذا المنهج من أفضل مناهج البحث العلمي ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات التي تناولت مفهومي اتخاذ القرار، والذكاء الوجداني والتي استخدمت منهج البحث الوصفي؛ حيث يتناول المنهج الوصفي الظواهر كما هي في الواقع دون تدخل من قبل الباحثين في التأثير على مسارها، مما يعطي نتائج أكثر واقعية.

ثانياً- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القبايين التربويين العاملين في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية والواقعة

بالتحديد في مركز، ومدينة المحلة الكبرى ممن يشغلون وظائف مديريين أو نظار.

ثالثاً- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة Simple Random Sample من مديري ونظار مدارس مركز ومدينة المحلة الكبرى وعددهم (١٢٠) فرداً، والعينة خالية تماماً من أي إعاقات جسدية، ومنهم (٦٩) ذكور بنسبة مئوية (٥٧,٥%) من إجمالي العينة و(٥١) إناث، بنسبة مئوية (٤٢,٥%) من إجمالي العينة، وقد بلغ متوسط الخبرة لديهم (٢٧,٥) عاماً وتم حساب الإرباعي الأعلى فبلغت قيمته (٣١,٢٥) عاماً ومعنى ذلك أن مرتفعي الخبرة من أفراد العينة هم من خبرتهم (٣١,٢٥)، وبحساب الإرباعي الأدنى بلغت قيمته (٢٤,٥) عاماً ومعنى ذلك أن منخفضي الخبرة من أفراد العينة هم من خبرتهم (٢٤,٥) عاماً وتراوح أعمارهم ما بين (٣٨-٥٩) عاماً بمتوسط عمري بلغ (٤٩,٤) عاماً.

رابعاً- أدوات الدراسة:

تشتمل أدوات الدراسة على:

- ١ - مقياس اتخاذ القرار - إعداد/ سيف الدين عبدون (٢٠٠٢).
 - ٢ - مقياس الذكاء الوجداني - إعداد/ فاروق عبد السلام، وفؤاد الدواش (٢٠٠٤).
- وفيما يلي عرض لهذه الأدوات:

١- مقياس اتخاذ القرار - إعداد/ سيف الدين عبدون (٢٠٠٤):

(أ) الهدف من المقياس: قياس مدى اعتماد عملية اتخاذ القرار على النواحي النفسية لمتخذي القرار، وكذلك على الأسس العلمية والنظرية لاتخاذ القرار.

(ب) وصف المقياس: يتكون مقياس اتخاذ القرار من (٢١) عبارة وكلها عبارات موجبة، وكل عبارة تتدرج تحتها ثلاث إجابات (أ، ب، جـ) والاستجابة على كل عبارة تكون باختيار أي إجابة يراها المفحوص أكثر أهمية وتأثيراً في عملية اتخاذ القرار بالنسبة للسؤال الموجود.

مثال- يبنى القرار على:

- أ- العرف والتقاليد. ب- الأهداف. جـ - الموقف.

(ج) تقدير درجة المقياس: بلغ عدد عبارات المقياس (٢١) عبارة، وكلها عبارات موجبة ويندرج أسفل كل عبارة ثلاثة اختيارات تتراوح الدرجة فيها بين (١: ٣) حيث يعبر الحد الأعلى من الدرجة عن ارتفاع القدرة على اتخاذ القرار، بينما يعبر الحد الأدنى من الدرجة عن انخفاض القدرة على اتخاذ القرار، يعطي كل فرد استجاباته على المقياس على حدة علماً بأن الدرجة الكلية للمقياس (٦٣) درجة فقط.

(د) الخصائص السيكومترية للمقياس:

صدق المقياس: قام معد المقياس "سيف الدين عبدون" بحساب صدق المقياس باستخدام نوعين من الصدق هما (الصدق المنطقي) و(الصدق الإحصائي)، كما قامت الباحثة بحساب صدق المقياس في الدراسة الحالية بطريقة المقارنة الطرفية؛ بحيث تم تطبيقه على عينة استطلاعية بلغت (٥٠) فرداً، حيث قسمت درجات أفراد العينة الاستطلاعية إلى مجموعتين - مجموعة دنيا ومجموعة عليا وتم تطبيق اختبار مان ويتي (Mann-Whitney Test) لقياس دلالة الفروق بين المجموعتين مستخدمة الإحصاء اللابارامتري؛ حيث تبين وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح المجموعة العليا مما يشير إلى صدق مقياس اتخاذ القرار.

الاتساق الداخلي للمقياس: تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس بحساب ارتباط درجة كل بند من بنود المقياس بالدرجة الكلية للمقياس، وذلك للعينة الكلية وعددها (١٢٠) فرداً؛ حيث إن معاملات الارتباط لجميع عبارات مقياس اتخاذ القرار جاءت مرتفعة، وجميعها دالة عند مستوى (٠,٠١) ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات المقياس جميعها، أي أن جميع عبارات المقياس تقيس مفهوماً واحداً.

ثبات المقياس: قام معد المقياس "سيف الدين عبدون" باستخدام طريقة إعادة التطبيق؛ حيث طبق الاختبار على (١٢٥) طالباً بالمرحلة الثانوية بفارق زمني (١٠) أيام، ووصل معامل الثبات بين التطبيقين إلى (٠,٧٦)، كما قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس في الدراسة الحالية، واستخدمت ثلاث طرق لحساب الثبات هم طريقة معامل (ألفا كرونباخ)، وكانت قيمة معامل الثبات (٠,٧٥)، وطريقة إعادة التطبيق وكان معامل الثبات قيمته (٠,٨٤)، وطريقة

التجزئة النصفية وكان معامل الثبات قيمته (٠,٧٩) وهذه نسب مرتفعة تدل على ثبات المقياس.

٢- **مقياس الذكاء الوجداني:** إعداد/ فاروق عبد السلام، وفؤاد الدواش (٢٠٠٤)

(أ) **هدف المقياس:** صمم مقياس الذكاء الوجداني (فاروق عبد السلام، وفؤاد الدواش، ٢٠٠٤) بهدف قياس الذكاء الوجداني عند البالغين.

(ب) **وصف المقياس:** يتكون المقياس الحالي من (٤٠) عبارة موزعة على أربعة أبعاد حددها "ماير وسالوفي" وهي: -إدراك الوجدان Perceiving Emotions، استيعاب الوجدان Assimilating Emotion، فهم الوجدان Understanding Emotions وإدارة الوجدان Managing Emotions، وقد استفاد واضعوا المقياس من الإطلاع على قوائم الانفعالات التي وضعها "ماير وسالوفي" (J.Mayer & Salovey, 1990-1997) في مقياسهم، ويعتمد المقياس الحالي على أسلوب التقرير الذاتي؛ حيث يقرر المفحوص من خلال استجاباته على المقياس امتلاكه لقدرات الذكاء الوجداني.

(ج) **تقدير درجة المقياس:** هناك ثلاثة أجزاء من المقياس - الأول والثاني والرابع - لها متصل واحد يبدأ بـ: "يحدث لي بدرجة كبيرة"، وفيها يحصل المفحوص على (٣) درجات إلى: "يحدث لي بدرجة قليلة"، وفيها يحصل المفحوص على (١) درجة، أما الجزء الثالث فيقوم على أساس اختيار المفحوص أفضل اختيار من الاختيارات المتاحة، ويقدم للمفحوص ثلاثة اختيارات؛ فإذا اختار الاختيار الأفضل فإنه يحصل على (٣) درجات، وإذا لم يوفق في اختياره فإنه يحصل على (صفر).

(د) **الخصائص السيكومترية لمقياس الذكاء الوجداني:**

صدق وثبات مقياس: تم حساب صدق وثبات مقياس الذكاء الوجداني للدراسة الحالية بحيث استخدمت الباحثة عدة طرق لحساب صدق المقياس منها: الصدق المنطقي Logical Validity؛ حيث تم التحقق من الصدق المنطقي من خلال التأكد من مناسبة المقياس للمفحوصين ووضوح عباراته وتعليماته وسهولة عملية التصحيح وتفسير النتائج، و صدق المحك: Criterion Validity؛ حيث تم حساب صدق المحك عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات المقياس الحالي ودرجات مقياس الذكاء الوجداني لعلي عبد الرحيم صالح (٢٠٠٦)، وتم حساب الاتساق الداخلي: Internal

Consistency، وقد كانت الارتباطات دالة عند مستوى (٠,٠١) وبينت النتائج قوة وتماسك عوامل المقياس بالدرجة الكلية، وفيما بينها، مما يدل على الاتساق الداخلي لمقياس الذكاء الوجداني؛ ثم قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس بثلاث طرق هي: ألفا كرونباخ وإعادة التطبيق والتجزئة النصفية وجاءت قيم معامل الثبات بالطرق الثلاث كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (١)

ثبات مقياس الذكاء الوجداني				المقياس
الثبات بطريقة التجزئة النصفية	الثبات بطريقة إعادة التطبيق	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
٠,٨١	٠,٨٩	٠,٧٥	٤٠	الذكاء الوجداني

بالنظر إلى جدول: (١) يتضح أن معاملات الثبات بالطرق الثلاثة كانت على التوالي (٠,٧٥)، (٠,٨٩)، (٠,٨١)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة ودالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يؤكد ثبات مقياس الوجداني وهذا يشير إلى قوة وصلاحيته المقياس للاستخدام.

خامساً - خطوات الدراسة:

- لكي تتحقق الباحثة من صحة فروض الدراسة قامت بإجراء الخطوات التالية:
١. قامت الباحثة بتجهيز أدوات الدراسة المستخدمة في القياسات موضوع الدراسة.
 ٢. قامت الباحثة برصد أسماء القيادات التربوية الموجودة بالمدارس السالف ذكرها.
 ٣. تم تقنين مقياس مقياس اتخاذ القرار - إعداد/ سيف الدين عبدون - وحساب صدقه وثباته.
 ٤. تم تطبيق مقياس اتخاذ القرار - إعداد/ سيف الدين عبدون (٢٠٠٤) على (١٢٠) قائداً تربوياً من قادة المدارس بمدينة المحلة الكبرى والقرى المجاورة لها.
 ٥. تم تقنين مقياس الذكاء الوجداني - إعداد/ فاروق عبد السلام، وفؤاد الدواش (٢٠٠٤). على نفس العينة.

٦. تم إعطاءهم وقت يتراوح ما بين (٢٥) إلى (٣٥) دقيقة للإجابة عن كل مقياس.

٧. تم تقدير الدرجات بالطريقة التي أوضحها معد كل مقياس وتسجيل الدرجات الخام.

٨. تم معاملة الدرجات الخام إحصائياً.

٩. توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج بعد تحليل البيانات من خلال الأساليب الإحصائية التي تبنتها الدراسة (المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط، واختبار(ت)، وتحليل الانحدار المتعدد)، ثم قامت الباحثة بتفسير تلك النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

تعرض الباحثة في هذا الجزء نتائج اختبار فروض الدراسة، كما تعرض أيضاً تفسيراً للنتائج في ضوء الإطار النظري الذي تبنته ونتائج الدراسات السابقة.

أولاً- الفرض الأول: وينص على أنه: "توجد علاقة دالة إحصائياً بين القدرة على اتخاذ القرار والذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين القدرة على اتخاذ القرار ومتغير الذكاء الوجداني، باستخدام برنامج الإحصاء SPSS، ويوضح الجدول (٢) ما توصل إليه البحث من نتائج الفرض الأول.

جدول (٢)

علاقة القدرة على اتخاذ القرار بالذكاء الوجداني

الذكاء الوجداني		المقياس
٠,٩٤٢	معامل الارتباط	القدرة على اتخاذ القرار
دالة عند مستوى (٠,٠١)	الدلالة	

تفسير نتيجة الفرض الأول:

جاءت قيمة معامل الارتباط (٠,٩٤٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) كما هو موضح في جدول (٢)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباطية دالة بين درجات القدرة على اتخاذ القرار ودرجات الذكاء

الوجداني لدى القيادات التربوية، وبهذا يمكن القول بتحقق الفرض الأول، ومن ثم يمكن قبوله.

يتفق هذا مع نتائج العديد من الدراسات ومنها على سبيل المثال نتائج دراسة كل من "جاردرنر، وستو" (٢٠٠١)؛ ونتائج الدراسة التي قام "ليوكيرو" (٢٠٠٢)، وتتفق بشكل ما مع دراسة بارداش روبرت (٢٠٠٨)؛ حيث كان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود درجة ارتباط كبيرة بين أبعاد الذكاء الوجداني ونجاح المدرسة في تحقيق الأهداف السنوية المرحلية، وأن استخدام مدخلات الذكاء الوجداني في البيئة التنظيمية يسهم في إتاحة إطار عمل به المزيد من التفاهم وشيوع الإيجابية في بيئة العمل، ومع دراسة نورة عبد الغفار (٢٠٠٨)، تتفق مع نتائج دراسة سعد محمد على الشهري (٢٠٠٩)، ودينا بنت سليمان الجبهان: (٢٠١٢).

يتفق هذا أيضاً مع ما لاحظته جولمان (٢٠٠٠) حيث وجد أن أكثر أسباب التسريح أو الفصل أو الإرغام على الاستقالة في أغلب المنظمات التي تختار أفرادها على أساس القدرة العقلية فقط ترجع لمشكلات يمكن تصنيفها بأنها عجز في الذكاء الوجداني ولقد برهن الذكاء الوجداني على أنه متنبئ جيد للنجاح في المستقبل ومن هنا جاء الاهتمام بالذكاء الوجداني. (جولمان، ٢٠٠٠: ٢١)

يتفق هذا أيضاً مع ما ذكره ديلويز وهيغز Dulewicz & Higgs, (1999) في مجال الذكاء الوجداني من أنه يرتبط إيجابياً بمجموعة من المتغيرات المرغوبة شخصياً واجتماعياً، فالذكاء الوجداني يرتبط إيجابياً بالرضا عن الحياة، ويرتبط الذكاء الوجداني بجودة العلاقات الاجتماعية للفرد وحجمها، ومرتبطة بالعلاقات الإيجابية مع الأصدقاء، والأفراد الأكثر ذكاءً وجدانياً أكثر قدرة على التكيف الاجتماعي والمخالطة الاجتماعية، وهم أفضل في جانب الصحة النفسية والبدنية، وأكثر اهتماماً بمظهرهم الخارجي، وأكثر استعداداً لطلب المساعدة المهنية وغير المهنية للمشكلات الشخصية العاطفية، وهم أكثر تفوقاً من الناحية الأكاديمية، كما وجد أن الأفراد ذوي الذكاء الوجداني المرتفع أكثر نجاحاً في حياتهم المهنية، وأعلى أداءً وظيفياً وشعوراً بضغوط العمل، ولديهم مهارات قيادية أعلى، ولديهم مقدرة على تحقيق التوازن

بين متطلبات العمل والمنزل، ويبسر عمليات التغيير التنظيمي بشكل أفضل،
ويزيد من أداء فرق العمل، وتحسن الأداء الإداري.

(Dulewicz & Higgs, 1999: 15-17).

وترى الباحثة أن انخفاض مستوى الذكاء الوجداني قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم، وبالتالي يؤدي إلى فشلهم في اتخاذ القرار، وهذا ما لاحظته الباحثة أثناء عملها التربوي ومعايشتها للواقع المدرسي؛ حيث رصدت أن أكثر المشكلات التي تحدث داخل المؤسسات التربوية يمكن تصنيفها بأنها عجز لدى القيادات التربوية في الذكاء الوجداني مثل التصلب، والتعامل الفظ مع الآخرين، وعدم القدرة على ضبط النفس، وضعف المهارات الاجتماعية، مما يؤثر على قدرتهم على الإلمام بأبعاد الموقف وبالتالي يقلل قدرتهم على اتخاذ القرار.
ثانياً-الفرض الثاني: وينص على أنه: "توجد فروق دالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي الذكاء الوجداني في القدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية".

للتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) T-test لحساب الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات القيادات التربوية مرتفعي الذكاء الوجداني والقيادات التربوية منخفضة الذكاء الوجداني على مقياس القدرة على اتخاذ القرار، والجدول التالي يوضح تلك النتائج.

جدول (٣)

قيمة (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات بين مرتفعي ومنخفضي الذكاء الوجداني على مقياس القدرة على اتخاذ القرار

المجموعات	م	ع	ت	الدلالة
منخفضو الذكاء الوجداني	٤٤,٣٨	٣,٣٦٠	٢١,٠٥٠	دالة عند مستوى ٠,٠١
مرتفعو الذكاء الوجداني	٥٥,٩٧	٢,٥٠٦		

تفسير نتيجة الفرض الثاني:

يتبين من الجدول (٣) أن قيمة (ت) = (٢١,٠٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ومعنى هذا أنه توجد فروق بين القادة التربويين مرتفعي الذكاء الوجداني ومنخفضي الذكاء الوجداني في القدرة على اتخاذ القرار لصالح مرتفعي الذكاء الوجداني مما يدفعنا إلى قبول الفرض.

تتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة ماير وسالوفي Mayer, et Salovey, P. (١٩٩٧)، كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من إبراهيم (Abraham, 2000)، بالمر وآخرون (Palmer., et al. (2000)، السيد

السمادوني (٢٠٠١)، جاردنر وستو (2001) Gardner & Stough، وماكلوبو (2002) Maccalupo، وبراون وآخرون (2003) Brown, et al، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع ما توصل إليه بونيا (2003) Punia، ويتفق هذا أيضاً مع نتائج كل من، مصطفى عبد العظيم خليفة الطبيب (٢٠٠٦)، ابتسام البلوشي (٢٠٠٧)، نورة عبد الغفار (٢٠٠٨)، وسعد محمد على الشهري (٢٠٠٩)، بينما تختلف مع نتائج دراسة كل من ليوكيرو (2002) Lucero, A، وبروكس (2003) Brooks, J.::

ترى الباحثة أن مدير المدرسة ذو الذكاء الوجداني المرتفع ترتفع عنده نسبة الاهتمام بالآخرين Caring من خلال فهمهم، والعناصر الرئيسية لمثل هذا الفهم كما ذكرها دانيال جولمان (جولمان: ٢٠٠٠، ٢٥) في كتابه هي الثقة، وحب الاستطلاع، والقصد، وضبط الذات، والانتماء، والقدرة على التواصل والقدرة على التعاون وهي من عناصر الذكاء الوجداني، ولقد برهن الذكاء الوجداني على أنه متنبئ جيد للنجاح في اتخاذ القرارات الصائبة، أما انخفاض مستوى الذكاء الوجداني لدى المديرين يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم؛ وبالتالي انخفاض قدرتهم على اتخاذ قرارات صحيحة، وبالتالي يؤدي إلى فشلهم في اتخاذ القرار، وهذا ما لاحظته الباحثة أثناء عملها التربوي ومعايشتها للواقع المدرسي، وكذلك أثناء قيامها بالدراسة الحالية؛ حيث رصدت أن أكثر المشكلات التي تحدث داخل المؤسسات التربوية يمكن تصنيفها بأنها عجز لدى القيادات التربوية في الذكاء الوجداني مثل التصلب، والتعامل الفظ مع الآخرين، وعدم القدرة على ضبط النفس، والأحلام غير الواقعية، وضعف المهارات الاجتماعية والفشل في بناء شبكة اجتماعية، مما يؤثر على قدرتهم على الإلمام بأبعاد الموقف وبالتالي يقلل قدرتهم على اتخاذ القرار.

الفرض الثالث: وينص على:

"تنبئ درجة الذكاء الوجداني بالقدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية" وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise وتم إدخال الذكاء الوجداني كمتغير مستقل، والقدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية كمتغير تابع، والجدول (٤) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغير الذكاء الوجداني (كمتغير مستقل)
على اتخاذ القرار (كمتغير تابع)

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	قيمة B	قيمة بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	ف	مستوى الدلالة
اتخاذ القرار الوجداني	الثابت	١٠,٠٥٧	-	٧,٥٤٦	دالة	٠,٩٤٢	٠,٨٧٧	٩٣٠,٨٧٤	دالة
	الذكاء الوجداني	٠,٤٤٧	٠,٩٤٢	٣٠,٥١٠	دالة				

تفسير نتيجة الفرض الثالث:

تشير نتائج جدول (٤) إلى أن قيمة (ف) لمتغير الذكاء الوجداني قد بلغت (٩٣٠,٨٧٤) وهي دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ويشير ذلك إلى أن متغير الذكاء الوجداني منبئ باتخاذ القرار لدى عينة الدراسة، كما يتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (معامل التحديد R2) قد بلغت (٨٧,٧%)، وهي تعبر عن أن هذا المتغير يفسر ما نسبته (٨٧,٧%) من التباين الكلي في اتخاذ القرار، في حين أن (١١,٣%) من التباين تفسره عوامل أخرى غير معلومة، وبهذا يتضح لدينا الأثر الكبير الذي يسهم به الذكاء الوجداني في تفسير القدرة على اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة، ويؤكد على ذلك أيضاً قيمة "بيتا" للذكاء الوجداني التي كانت قيمة عالية وموجبة حيث بلغت (٠,٩٤٢)؛ أي أن كل زيادة بانحراف معياري واحد في الذكاء الوجداني تزيد القدرة على اتخاذ القرار بمقدار (٩٤٢,٠) انحراف معياري مما يؤكد أن الذكاء الوجداني يسهم في التنبؤ بالقدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية بنسبة (٩٤,٢%)، وهذه نسبة عالية ومقبولة تشير إلى تحقق الفرض وبالتالي يتم قبوله.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة إبراهيم Abraham (٢٠٠٠) التي أشارت إلى أن المديرين الأذكياء وجدانياً يتميزون بالقدرة على ربط المشكلات بالخبرة الوجدانية الداخلية؛ حيث إن تشخيص المشكلات يجعلها ذات معنى وتصبح مرتبطة بموقف الفرد الذاتي، ويؤدي هذا الترابط إلى المزيد من المرونة والإبداع في الوصول إلى الحلول الإبداعية واتخاذ القرارات المناسبة. (Abraham,2000: 169-184).

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصل إليه جاردرن وستو Gardner & Stough (٢٠٠١) من وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الوجداني والأداء الإداري للمديرين. (Gardner&Stough,2001: 105)

كما تتفق نتيجة الدراسة مع النتيجة التي توصل إليها مصطفى عبد العظيم خليفة الطبيب (٢٠٠٦)، في دراسته، حيث تبين من النتائج أن الأبعاد الفرعية للقدرات الوجدانية والمعرفية والاجتماعية تسهم معاً في التنبؤ باتخاذ القرار لمديري المدارس والتي أكدت أن مكونات الذكاء الوجداني لها الدور الأكبر في التنبؤ بنجاح مدير المدرسة في اتخاذه للقرارات. (مصطفى عبد العظيم خليفة الطبيب، ٢٠٠٦: ٢١٩)

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من ليوكيرو Lucero (٢٠٠٢) وبروكس Brooks (٢٠٠٣) التي أشارت إلى أنه لا توجد علاقة بين الأبعاد الفرعية للقدرات الوجدانية والكفاءة الإدارية للمديرين في المؤسسات الإدارية المختلفة. (Lucero,A , 2002: 66-67; Brooks, J.,2003: 75-77)

تتفق نتيجة هذا الفرض مع رؤية جولمان (١٩٩٥)، في أن الذكاء الوجداني يعمل على تحكم الفرد في انفعالاته، ووعيه بذاته عندما يتعرض لأي موقف من مواقف الحياة الصعبة حيث ذكر أن الأفراد الواعين بذواتهم يتخذون القرارات بناء على هذا الوعي، وبالتالي تتكون لديهم الثقة بالنفس، ويستطيعون التعرف على أوجه الضعف وأوجه القوة لديهم، ويتخذون من هذا الوعي أساساً للقرارات التي يتخذونها. (Golman,1995: 23)

تتفق أيضاً مع ماير وسالوفي (١٩٩٧) في أن الانفعالات تعمل كآليات للتفكير وحل المشكلات؛ فالحالة المزاجية الإيجابية تجعل الفرد يفكر بطريقة أكثر تقاؤلية حول موقف معين مما يكون سبباً في إنجاز الأعمال بدقة وإبداع، في حين أن الحالة المزاجية السلبية قد تكون سبباً فيه إخفاق الفرد في قدرته على حل المشكلات واتخاذ القرارات بصورة إيجابية، و أن الأفراد يختلفون في القدرة على توليد الانفعالات وتوظيفها من أجل تسهيل التفكير، وقد أطلق على ذلك "طلاقة المشاعر"، ومثل هذه الطلاقة تساعد المديرين بطبيعة الحال على توليد الانفعالات وتوظيفها لحل المشكلات المدرسية بسرعة وكفاءة. (Mayer & Salovy ,1997: 57-61) تتفق نتائج هذا الفرض مع ما ذكره كاروزو،

وآخرون (٢٠٠٤) عن مواصفات المدير المتمتع بالذكاء الوجداني؛ حيث أشار إلى أهمية تنمية الذكاء الوجداني لدى الراشدين خاصة المشتغلين بالمناصب القيادية. (Caruso, et al., 2004: 55)

ويشير دانيال، ولين (٢٠١٠) إلى أن مديري المدارس مرتفعي الذكاء الوجداني يتميزون باستخدام قدراتهم الوجدانية للتعرف على انفعالات الآخرين و للحفاظ على الهدوء بمدارسهم، كما أنهم يتحكمون في انفعالاتهم وانفعالات الآخرين، ويحاولون جادين إيجاد حلول للصراعات والمشكلات التي تحدث في مدارسهم بهدوء، ويديرونها بحكمة وفاعلية. (Danielle M. Haussler, Lynn) (Fainsilber Katz b, 2010: 44)

تفسر الباحثة نتيجة الفرض التي توضح أن الذكاء الوجداني ينبيء بالقدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية أي أنه كلما زادت القدرات الوجدانية للقائد التربوي كلما ارتفع وعيه بذاته وكلما استطاع استخدام انفعالاته لتسهيل التفكير، وفهم انفعالاته، وإدارتها أي التحكم فيها والتحكم في انفعالات الآخرين؛ حيث ترى الباحثة أن الذكاء الوجداني ينبيء بالقدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية كما بينت نتيجة هذه الفرضية في الدراسة الحالية؛ حيث أن الذكاء الوجداني يساعد الفرد على التحكم في ذاته مما يحقق له الثقة بالنفس، والكفاءة في تحمل ما يواجهه من مسؤوليات تلقى على عاتقه، ومدير المدرسة الذكي وجدانياً يحاول أن يستوعب مشاعر الآخرين ويتصرف بحكمة تجاههم، كما أن الشخص الذي يتوفر فيه الذكاء الوجداني يكون أكثر قدرة على التخطيط والحكمة، ولا يتجه إلى أخذ القرارات السريعة، ويقوم الذكاء الوجداني بالتنبؤ بالقدرة على اتخاذ القرار حيث إن عملية التفاعل بين الأفراد، والنضج الانفعالي للفرد، واستخدام الانفعالات لتسهيل التفكير، والإحساس بالمسئولية كلها أبعاد ذات أهمية، وعادة ما نجد هذه الأبعاد أو القدرات الوجدانية تكون بصورة أكبر عند الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية وهو ما ينطبق على المديرين بطبيعة الحال نتيجة لاحتكاكهم المباشر بالآخرين

وتضيف الباحثة أن الذكاء الوجداني يعتبر مكوناً مهماً في نجاح الإدارة بشكل عام؛ فالمدير الناجح هو الشخص الذي يتمتع بقدر مرتفع من الذكاء الوجداني؛ فهو أكثر ثباتاً في حياته الوجدانية، قادراً على السيطرة على ذاته، وأكثر تأثيراً على الآخرين، ولديه القدرة على اتخاذ القرارات الإيجابية، ويتميز

بثبات مشاعره تجاه الآخرين، ويكون دبلوماسياً في التعامل، ويستخدم انفعالاته لتيسير عملية التفكير التي تساعده على اتخاذ القرارات الصائبة.

الفرض الرابع- وينص على:

"توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في القدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية".

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) لحساب الفروق بين المجموعتين. والجدول الآتي يوضح دلالة الفروق بين المجموعتين:

جدول (٥)

قيمة (ت) لدلالة الفروق بين الجنسين على مقياس القدرة على اتخاذ القرار

الأفراد	م	ع	ت	الدلالة
الذكور	٥١,٠٤	٦,٨٧٣	١,١٣١	غير دالة
الإناث	٤٩,٧٠	٦,٠٩٣		

تفسير نتيجة الفرض الرابع:

جدول (٥) يوضح أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً؛ حيث $t = (١,١٣١)$ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث في القدرة على اتخاذ القرار القرار لدى القيادات التربوية أي، وبالتالي لا يتحقق؛ لذا يتم رفض الفرض الرابع وتحويله إلى فرض صفري.

تتفق نتيجة هذا الفرض مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة كل من "ليوكيرو" (٢٠٠٢)، ابتسام البلوشي (٢٠٠٧) جمعة فاروق حلمي (٢٠٠٨)، بينما لا تتفق مع دراسة ماكري وتيراشيانو McCrae, R. R. & Terracciano, A. (2005) التي أسفرت النتائج عن وجود فروق إحصائية في الجنس في القدرة على اتخاذ القرارات المستقبلية. والدراسة أسفرت عن أن الفروق تكون متوسطة في عمر المرحلة الجامعية، ولكنها تكون بسيطة في ما بعد سن الأربعين، ومن الجدير بالذكر أن عينة الدراسة الحالية كانت كلها فوق سن الأربعين، ولا تتفق مع نتائج دراسة انتصار عبد السلام خالد كرمان (٢٠٠٥) التي أسفرت عن أن الذكور أكثر قدرة على اتخاذ القرار الإداري من الإناث.

ترى الباحثة عدم وجود فروق بين مديري ومديرات المدارس في القدرة على اتخاذ القرار؛ حيث يرجع إلى أن كلا من الذكر والأنثى ملتزمين بلوائح وقوانين العمل فهي ملزمة لهم؛ وبالتالي هم مضطرون اضطراراً لأن يسيروا داخلها وليس لديهم ثمة حرية في الخروج عليها أو الانشقاق عنها أو التحرر منها؛ إذ ليس هناك صلاحيات تساعد المدير على تسيير الأمور الطارئة، أو العرضية التي تخرج عن قوانين العمل، فضلاً عن اتخاذ القرارات الإبداعية التي يستطيع أن يستغل فيها ذكائه، ومهاراته الوجدانية، وسماته الشخصية بتحرر وانطلاق ولو بقدر يسير منهما فتكون النتيجة أن الذكر والأنثى لا توجد بينهما أية فروق في القدرة على اتخاذ القرار التربوي فهم يسيرون داخل الإطار المعد لهم مسبقاً، وربما يحالون للتحقيق أو حتى للتقاعد إن هم أتوا بقرار لا يتفق مع اللوائح حتى وإن كان قراراً صائباً، فهذا هو القانون، وتلك هي اللوائح المنظمة لعمل المدير سواء كان ذكر أو أنثى فلا فرق بين الاثنين أمام القانون.

التوصيات والبحوث المقترحة:

أولاً- توصيات الدراسة:

١. تفعيل دور المرشد النفسي في المدارس من خلال بنائه للبرامج الإرشادية العلاجية التي تسهم في مساعدة المسؤولين عن اختيار القادة التربويين في المدارس.
٢. محاولة رفع مستوى الذكاء الوجداني من مستوى متوسط إلى مستوى مرتفع لدى القيادات والمشرفين في القطاع التربوي.
٣. تحسين وتطوير بيئة العمل باستمرار وخلق بيئة عمل جذابة ومحفزة للمدرسين وللقادة التربويين للمساهمة في رفع مستوى الذكاء الوجداني على ضوء القياسات الدورية.

ثانياً- مقترحات لدراسات مستقبلية:

١. دراسة مقارنة لمستوى الذكاء الوجداني على مستوى مدارس جمهورية مصر العربية المختلفة والمقارنة بينها.
٢. إجراء دراسات مقارنة لمستوى الذكاء الوجداني بين قيادات مدارس التعليم الخاص والتعليم العام.
٣. دراسة تأثير الذكاء الوجداني في تفاعله مع يقظة الضمير للتأثير على درجة القدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات.

المراجع

أولاً- المراجع العربية :

- أحمد محمد طه (٢٠٠٥): العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة التربوية لمديري المدارس ونظارها ووكلائها كما يدركها المعلمون، مجلة كلية التربية بالفيوم، العدد (٣)، ص ص ٦٥-١.
- السيد إبراهيم السمدوني (٢٠٠١): الذكاء الوجداني والتوافق المهني للمعلم، مجلة عالم التربية، المجلد ١، العدد (١)، ص ص ١٥٢-١٦١.
- السيد إبراهيم السمدوني (٢٠٠١): الذكاء الوجداني: الأسس النظرية والتطبيقات، القاهرة، الأنجلو المصرية.
- ابتسام بنت سبيل البلوشي (٢٠٠٧): تطوير الممارسات الإدارية لمدير المدرسة في سلطنة عمان في ضوء مدخل الذكاء العاطفي، رسالة ماجستير غير منشورة، سلطنة عمان، جامعة سلطان قابوس.
- جمعة فاروق حلمي (٢٠٠٨): الذكاء الوجداني كمنبئ بالقدرة على اتخاذ القرار وأساليب التعامل مع الضغوط لدى عينة من المعاقين حركياً والعاديين، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الآداب، جامعة المنيا.
- دانيال جولمان (٢٠٠٠): الذكاء العاطفي، (ترجمة: ليلى الجبالي)، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد ٢٦٢.
- دينا سليمان الجبهان (٢٠٠٩): علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض - دراسة ميدانية، برنامج الماجستير في علم النفس، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الآداب والتربية، قسم العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية
- سايمون هيربرت آي (٢٠٠٣): السلوك الإداري دراسة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات، (ترجمة هيجان، عبدالرحمن؛ أمنية عبدالله)، الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة.
- سعد محمد علي الشهري (٢٠٠٩): الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع

- العام والخاص بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة أم القرى.
- سليمان عبد العظيم المصدر (٢٠٠٨): الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية. مجلد ١٦، عدد (١)، ص ص ٥٨٧-٦٣٢.
- سهير عبد اللطيف أبو العلا (٢٠٠٣): عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية- دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ١٩، العدد (١)، ص ص ٥٣٦-٧٥٨.
- سيف الدين يوسف عبدون (٢٠٠٢): مقياس اتخاذ القرار، كراسة التعليمات، القاهرة، الفكر العربي.
- شابيرو (٢٠٠٢): كيف تنشئ طفلاً يتمتع بذكاء عاطفي"- دليل الآباء للذكاء العاطفي، الرياض، ترجمة مكتبة جرير.
- صفاء الأعسر، علاء الدين كفاقي (٢٠١٠): الذكاء الوجداني، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- عادل محمد هريدي، (٢٠٠٣): الفروق الفردية في الذكاء الوجداني في ضوء المتغيرات الحيوية والاجتماعية، مجلة دراسات عربية في علم النفس، القاهرة، دار غريب، المجلد ٢، العدد (٢)، ص ص ٥٧-١٠٨.
- علي الشرفاوي (٢٠٠٢): العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية.
- فؤاد الدواش (٢٠٠٤): الذكاء الوجداني لدى المراهقين وعلاقته ببعض متغيرات الشخصية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي (١٩١١): مختار الصحاح، مختصر من صحاح الجوهري، المطبعة الكلية، مصر.
- محمد فتحي (٢٠٠٦): صناعة القرار وتحليل وحل المشكلات، القاهرة، الأندلس الجديدة.
- مصطفى عبد العظيم خليفة الطبيب (٢٠٠٦): القدرات الوجدانية والمعرفية والاجتماعية المسهمة في التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرار لمديرى المدارس فى ليبيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، قسم علم النفس التربوى.

نورة عبد الغفار (٢٠٠٨): صنع القرارات بكليات التربية للبنات وعلاقته بالذكاء الوجداني، حولية كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، البحرين المجلد ١، العدد (٩)، ص ص ٢٢٠-٣٥.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Abraham, R.(2002): The Role Of Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence. Journal Of Psychology, Vol. 134, No. 2, pp.169-185.
- Arla L. D (2007): Promoting Emotional Intelligence and Career Decision Making Among Italian High School Students, Lynch School of Education, Boston College, Chestnut Hill, MA, USA.
- Bardach Robert, H. (2008): Leading Schools With Emotional Intelligence: A Study of The Degree of Association Between Middle School Principal Emotional Intelligence and School Success, Ph. D, Capella, University.
- Bar – on ,R & Parker J.D.A (2000): The hand books of Emotional intelligence theory, Development, Assessment, and Application at Home, at School and in the work place. San Francisco , CA: Jossey – bass.
- Benjamin E. Hilbig (2008): Individual Differences in Fast-and-Frugal Decision making: Neuroticism and the Recognition Heuristic, University of Mannheim, Germany Center for Doctoral Studies in Social and Behavioral Sciences,vol.7,no(27), pp.45-48.
- Brown ,C., Smith ,M. and Curran, R.(2003): The Role of Emotional intelligence in the Career Commitment and Decision Making Process. Journal of Career Assessment ,vol.11,Issue2,PP.379-392.
- Caruso, David, Salovey & Peter (2004): The Emotionally Intelligent Manager, San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st. Edition.

- Click , S. (2002): An Exploration of Emotional Intelligence Scores Among Students in Educational Administration Endorsement Programs. PhD. Thesis, faculty of Educational Administration and Policy Analysis East Tennessee State University.p78).
- Danielle M. Haussler, Lynn Fainsilber Katz b (2010): Associations between Emotional Competence and Adolescent Risky Behavior, a UCSF, Department of Family and Community Medicine, San Francisco, United States.
- Dulewicz,V. & Haggis, M. (1999): Can Emotional Intelligence be Measured and Developed ? Journal of Leadership and Organization Development.vol.20 no.(5) pp.242-252.
- Eugene.M.(1998): The New Leader's Role –Engaging Dialogue and Emotional Intelligence at Entry for Successful Adaptive Change. Boston University vol., no.59, pp.(7)19-35.
- Gardner, L. and Stough, C. (2002): Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers Journal of Leadership & Organization Development, vol.,23 no.(2): pp.68-78.
- Louis-alexandre(1958): Dictionnaire De La Langue Française Au Canada Société Des éditions Leland, éditions Intégrales Bélisle,.
- Lucero,A (2002): Emotional Intelligence and Leadership Competence of Department Heads of the University of Mindanao, thesis offered to collage of Arts & Sciences, University of Mindanao,
www.umindanao.edu.ph/journal14.html.
- 36)McCrae, R. R. & Terracciano, A. (2005): Universal Features of Personality Traits From the Observer's Perspective: Data From 50 Cultures Journal of Personality and Social Psychology. 88(3), 547-561.

-
- 37)Mayer, j. & Salovey, P. (1997): What Is Emotional Intelligence? Emotional Intelligence, Imagination, Cognition, and Personality; Vol.9, No.(3), PP.185-211.
<http://www.scirus.com/srsapp/search>
- 38)Punia,B. (2003): Emotional Intelligence and Leadership Behavior of Indian executives (An Exploratory Study):
www.Geocities.com/intelmol/ie_liderazgo_m.htm
- Simon,H. (1993): Decision Making: Rational, Non-rational and Irrational, Journal of Educational Administration Quarterly, Vol.29, No.(3), PP392-411.