

الذكاء الانفعالي وعلاقته بجودة القرار لدى مديري المدارس  
الخاصة الأردنية

**Emotional Intelligence and Its Relationship with Decision  
Quality among Jordanian Private School Principals**

إعداد

سارة وليد الطباخي

إشراف

الدكتورة نكريات جبريل القرالة

قُدِّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2024

## تفويض

أنا سارة وليد الطباخي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: سارة وليد الطباخي.

التاريخ: 2024/01/17.

التوقيع: سارة الطباخي

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة الموسومة بـ: الذكاء الانفعالي وعلاقته بجودة القرار لدى مديري

المدارس الخاصة الأردنية.

للباحثة: سارة وليد الطباخي.

وأجيزت بتاريخ: 2024/01/17

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. نكريات جبريل القرالة	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. كاظم عادل الغول	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. دانة عبد الحكيم اخوارشيد	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. أحمد محمد بدح	عضواً من خارج الجامعة	جامعة البلقاء التطبيقية	

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آله صحبه أجمعين

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله حمدًا كثيرًا على توفيقى لإنجاز هذا العمل

يسرنى أن أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير إلى مشرفتي الفاضلة

الدكتورة ذكريات جبريل القرالة التي مدت يد العون والمساعدة، ولما قدمت لي من نصح وإرشاد

كما لا يفوتني أن أتقدم بوافر الشكر والامتنان من السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على

تفضلهم بقراءة الرسالة ومناقشتها وإبداء ملاحظاتهم القيمة

وكل الشكر إلى محكمي أداة الدراسة جميعًا من أعضاء هيئة التدريس من جامعة الشرق الأوسط

والجامعات الأردنية الأخرى

كما أشكر كل من مد لي يد العون وسانندي من زملائي وزميلاتي

الباحثة

سارة وليد الطباخي

## الإهداء

إلى أبي الحنون من تألم وفرح من أجلي ... أشكرك على كل ما قدمته وتقدمه لي، فمهما فعلت  
لن أوفيك قدرك .... إليك يا أعز وأغلى ما في الوجود ...

أمي الغالية إليك يا صاحبة القلب الحنون والكون الواسع ... يا من غمرتني بعطفها وحبها وقلبها  
الكبير ... إليك يا أغلى الناس ...

أشرف الحبيب إلى من يشق معي خطوات دربي ومستقبلي، أجمل ما جلبت لي الدنيا، شكرًا جزيلًا  
لكونك شريك حياتي وملهمي ...

إلى أمان القلب وجزء من طمأنينة الأب عمتي الغالية هيام

إلى أبنائي فلذات كبدي ونبض القلب يزيد وحمزة ...

أخواتي وأخواني "سحر، ومحمد، وسيرين، وإبراهيم، وريهام، وسلام، وناديا، ونداء "

إلى جدتي الغالية، وخالتي الحبيبة سهى

أهدي ثمرة جهدي ... إليكم جميعًا

الباحثة

سارة وليد الطباخي

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
قائمة المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الانجليزية.....	ل.....

### الفصل الأول: خلفيّة الدّراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدّراسة.....	4.....
هدف الدّراسة وأسئلتها.....	5.....
أهمية الدّراسة.....	6.....
مصطلحات الدّراسة.....	7.....
حدود الدّراسة.....	9.....

### الفصل الثّاني: الأدب النظريّ والدّراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	10.....
ثانياً: الدّراسات السّابقة ذات الصلة.....	28.....
ثالثاً: التعقيب على الدّراسات السّابقة.....	35.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدّراسة.....	39.....
مجتمع الدّراسة.....	39.....
عينة الدّراسة.....	39.....

41	أداة الدّراسة.....
42	صدق أداة الدّراسة.....
44	ثبات أداة الدّراسة.....
46	متغيرات الدراسة.....
46	المعالجة الإحصائية.....
47	إجراءات الدّراسة.....

#### الفصل الرابع: نتائج الدّراسة

48	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
54	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
59	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
67	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
72	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

75	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
75	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
77	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
79	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
81	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
84	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....
86	التوصيات والمقترحات.....
87	قائمة المراجع.....
87	أولاً: المراجع العربية.....
90	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
93	الملحقات.....

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
40	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات	1 - 3
43	معاملات الارتباط بين الفقرة والمستوى الكلي والبعد التي تنتمي إليه (الذكاء الانفعالي)	2 - 3
44	معاملات الارتباط بين الفقرة والمستوى الكلي والبعد التي تنتمي إليه (جودة القرار)	3 - 3
45	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للأبعاد والمستوى الكلية (الذكاء الانفعالي)	4 - 3
45	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للأبعاد والمستوى الكلية (جودة القرار)	5 - 3
45	توزيع الفقرات على الأبعاد في استبانة الذكاء الانفعالي وجودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية	6 - 3
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الذكاء الانفعالي	7 - 4
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الذكاء الانفعالي لمؤشرات الوعي بالذات	8 - 4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الذكاء الانفعالي لمؤشرات إدارة العوظف	9 - 4
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الذكاء الانفعالي لمؤشرات الدافعية	10 - 4
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الذكاء الانفعالي لمؤشرات التعاطف	11 - 4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الذكاء الانفعالي لمؤشرات المهارات الاجتماعية	12 - 4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)	13 - 4
56	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الذكاء الانفعالي باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)	14 - 4
58	المقارنات البعدية بطريقة شفهي (Scheffe) لأثر سنوات الخبرة على مستوى الذكاء لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظرهم	15 - 4

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
4 - 16	نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)	59
4 - 17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد جودة القرار	60
4 - 18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد جودة القرار لمؤشرات تأطير المشكلة	61
4 - 19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد جودة القرار لمؤشرات البحث في البدائل الإبداعية	62
4 - 20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد جودة القرار لمؤشرات جمع المعلومات ذات الصلة	63
4 - 21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد جودة القرار لمؤشرات وضوح القيم والتفضيلات	64
4 - 22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد جودة القرار لمؤشرات التفكير المنطقي	65
4 - 23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد جودة القرار لمؤشرات الالتزام بالتنفيذ	66
4 - 24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)	67
4 - 25	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جودة القرار باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)	69
4 - 26	المقارنات البعدية بطريقة شفهي (Scheffe) لأثر سنوات الخبرة على مستوى الذكاء لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظرهم	71
4 - 27	نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)	72
4 - 28	معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الذكاء الانفعالي ومستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظرهم	73

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
93	الاستبانة بصورتها الأولى	1
99	قائمة بأسماء المحكمين	2
100	الاستبانة بصورتها النهائية	3
106	كتاب تسهيل مهمة صادر من رئيس الجامعة لمعالي وزير التربية والتعليم	4
107	كتاب تسهيل مهمة صادر من معالي وزير التربية والتعليم لمديري المدارس الخاصة ومديراتها	5
108	كتاب تسهيل مهمة صادر من معالي وزير التربية والتعليم لإدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات، ولمديريات التربية والتعليم	6

## الذكاء الانفعالي وعلاقته بجودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية

إعداد: سارة وليد الطباخي

إشراف: الدكتورة ذكريات جبريل القرالة

### الملخص

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، وعلاقته بجودة القرار من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (303) مدير ومديرة في المدارس الخاصة الأردنية، وقد جرى تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2024/2023م، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والارتباطي، ولتحقيق هدف الدراسة، طوّرت الباحثة استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول منها: أبعاد الخصائص الديموغرافية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية: (الجنس، والمؤهل العلمي، الخبرة) أما الثاني منها يشمل: أبعاد الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية: (الوعي بالذات، وتنظيم الذات، والدافعية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية)، أما الجزء الثالث فقد يتضمن: أبعاد جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية: (تأطير المشكلة، والبحث في البدائل الإبداعية، وجمع المعلومات ذات الصلة، ووضوح القيم والتفضيلات، والتفكير المنطقي، والالتزام بالتنفيذ). وقامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة وثباتها، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة: وجود مستوى مرتفع لكل من: الذكاء الانفعالي وجودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات: الجنس لصالح (الذكور)، والمؤهل العلمي لصالح (الدراسات العليا)، وسنوات الخبرة لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أيضاً عن وجود علاقة طردية وإيجابية بين الذكاء الانفعالي وجودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، من وجهة نظرهم، وتوصي الباحثة بإجراء دراسة حول الذكاء الانفعالي وعلاقته بجودة القرار لدى مديري المدارس الحكومية، كما توصي بإجراء المزيد من الدراسات العلمية باستخدام مقياس جودة القرار، الذي تم تطويره في هذه الدراسة .

الكلمات المفتاحية: الذكاء الانفعالي، مديرو المدارس الخاصة الأردنية، جودة القرار.

## **Emotional Intelligence and Its Relationship with Decision Quality among Jordanian Private School Principals**

**Prepared by: Sarah Walid Al-Tabakhi**

**Supervised by: Dr. Thikryat Jibril Qaralleh**

### **Abstract**

The purpose of this study was to determine the emotional intelligence of Jordanian private school directors, and how it relates to the quality of their decisions. A sample of (303) directors, both (male and female) from Jordanian private schools was chosen for the study. In the first semester of the 2023/2024 school year, the study was put to use.

A descriptive correlational approach was employed, and in order to accomplish the goal of the study, a three – part questionnaire was created: Part One : demographic characteristic pertaining to Jordanian private school directors, including of Gender ,Academic qualification, and experience .Part Two: The components of Emotional intelligence, which include self-awareness, self-regulation , motivation , empathy, and social skills, are discussed among Jordanian private school administrators. Part Three: Jordanian private school directors Decision making quality with its components being the formulation of problems, the pursuit of original solutions, the acquisition of pertinent data, the clarification of beliefs and preferences, relational thought, and implementation dedication, The tool's validity and dependability were confirmed. The study's findings demonstrated that Jordanian private school directors had a high degree of emotional intelligence and were able to make excellent decision quality. Additionally, statistically significant differences were observed in gender (favoring males), educational qualification (favoring postgraduate degrees), and years of experience (favoring over 10 years). The study showed a strong and favourable relationship between emotional intelligence and decision quality from the directors' perspective. The study recommends conducting further research on emotional intelligence and its relation to decision quality among public school directors, the researcher also recommends conducting more scientific studies using the decision quality measure developed in this study.

**Keywords: Emotional Intelligence, Private School Directors, Quality Decision**

## الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

### المقدمة

استوجبت التطورات التكنولوجية المعاصرة التركيز بشكل كبير على تطوير الإدارة التربوية والإدارة المدرسية لتنسجم مع متطلبات المرحلة، ولغة العصر، وتتوافق مع حاجات أفراد الجيل، فقد عملت المدارس الخاصة كقطاع أعمال وقطاع تعليمي على السعي نحو تحقيق الجودة في التعليم، والارتقاء بالعملية التعليمية، بهدف تحقيق نقلة نوعية في المخرجات الأكاديمية للوصول للعالمية، وذلك من خلال امتلاك مديرو المدارس لمهارات تربوية متقدمة وخبرات عصرية في مجالي الإدارة والتواصل الاجتماعي وتمكنهم من صنع واتخاذ القرار الفعّال؛ فجودة القرار المُتخذ يُعد المؤشر الحقيقي لمدى مساهمتهم في نجاح مدارسهم وتطورها.

وبما أن الإدارة تتطلب القدرة مع عملية اتخاذ القرار، والتحكم في تصرفات الآخرين، لغرض تحقيق أهداف محددة مسبقاً، بينما تشير الإدارة التربوية إلى عملية إجتماعية التي تتضمن القدرة على التأثير في المعلمين والطلبة وأولياء الأمور ودفعهم نحو تحقيق الأهداف والغايات التعليمية المنشودة، لذلك فإن صنع القرار يُعد الوظيفة الرئيسية للإدارة التربوية، لتحقيق الأداء السلس والناجح للمنظمة التعليمية (Mehta, 2022).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة المدرسية تُعد جزءاً من الإدارة التربوية، وتتضمن إدارة كافة الفعاليات المدرسية، وتنفيذ المهام الإدارية المتنوعة بما يحفظ على سير العملية التعليمية بسلاسة، وتُعد الإدارة مجالاً واسعاً يشمل كافة المجالات التي تتعلق بتنفيذها كافة الفعاليات التربوية في المدرسة، وبالتالي فإن مدير المدرسة هو الفرد المعين من قبل الهيئة الإدارية للمدرسة باعتباره

المسؤول النهائي عن تسيير أمور المدرسة، وإعداد الخطط التربوية، ومتابعة تنفيذها، لتحقيق الأهداف التعليمية، والتربوية (Jerome, 2022).

يتولى مديرو المدارس مهام عدة من أهمها صنع واتخاذ وإصدار القرارات الحكيمة واللازمة ومتابعة تنفيذها، والتي من خلالها يتم تنظيم الفعاليات التربوية في المدرسة، وتحسين أداء المعلمين، والإسهام في تقدم وتطور المدرسة؛ من المفترض أن يتمتعوا بالذكاء الانفعالي، والوعي بمشاعر الآخرين، والتحكم بانفعالاتهم وضبط سلوكياتهم، وأن يتسموا بروح المبادرة والاستباقية، وأن يمتلكوا القدرة على إدارة الصراع وتشخيص جوانب القوة في شبكة العلاقات في المدرسة، والقدرة على فريق العمل، وتحفيزهم للإنجاز والتطور (Gonzales, 2022)، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس وبشكل واضح في تطوير الأداء القيادي لديهم، من حيث التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والعلاقات الإنسانية، والتأثير، والرقابة، والتوجيه (النادي، 2020).

وفي هذا الإطار فقد وصف دانييل جولمان (Daniel Goleman) الذكاء الانفعالي بأنه قدرة الفرد على التحكم في مشاعره، بحيث يتم ترجمة المشاعر، والتعبير عنها، بشكل مناسب وفعال (Goleman & Boyatzis, 2016).

بالإضافة لذلك، فإن الذكاء الانفعالي يُعد نوعاً من المشاعر التي تحدد كيف يمكننا التحكم في سلوكنا، والتعامل مع المشكلات الاجتماعية، واتخاذ القرار الذي سيؤدي إلى نتائج مرغوبة، فضلاً على أن العواطف تُعد مصدراً قيماً للمعلومات المهمة؛ بحيث ويتم استخدامها بطريقة بناءة لاتخاذ القرار، فالقدرة على إدراك المشاعر بدقة، يعتبر حافزاً لخلق الأفكار والمشاعر، يمكن أن يوفر نظرة ثاقبة لدوافع ووجهات نظر الآخرين، أخيراً، لذا فإنه في حال حدوث انقطاع في العلاقة بين العاطفة والإدراك فإن ذلك لا يمكن الفرد من اتخاذ القرار (Goleman, 2008).

ويُعد الذكاء الانفعالي من أهم العوامل التي تُسهم في تشكيل القرار وجودته لدى المدراء؛ إذ يُسهم الوعي بالذات لدى المدراء في تقييم نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ويُساعدهم في تنظيم الذات، وفي تقييم حاجة المجموعات الرئيسية الأخرى في العمل، والبراعة في استثمار الموارد المتاحة، واتخاذ موقف استباقي اتجاه حل المشكلات، وتشكل الدافعية لديه حافزاً للتحسين والسعي لتطوير الأداء بشكل أفضل، ويؤدي إلى حدوث التعاطف أو التفاهم بين الأفراد والتواصل المفتوح، ووضع معايير وتوقعات واضحة، ومواجهة أعضاء الفريق ذوي الأداء الضعيف لتطوير ذاتهم ولتحسين أدائهم (Goleman, & Johnston, 2015).

وفي ذات السياق، تم التأكيد على أن الذكاء الانفعالي بمكوناته (الوعي بالذات، وتنظيم الذات، والدافعية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية) يُسهم في القدرة على التنبؤ بمهارات اتخاذ القرار (المهارات الإدارية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية) لدى مديري المدارس، وذلك لكونهم يمتلكون القدرة على التعامل مع المشاعر والعواطف بشكل منطقي وموضوعي، ويتمكنون من التفكير الرشيد، وتصنيف وتنظيم المعلومات، وحل المشكلات، وتجنب القرارات المتسارعة (رزق، 2013). وقد حظيت موضوعات الذكاء الانفعالي، واتخاذ القرار، لدى مديري المدارس، باهتمام الباحثين (الطويل، 2020؛ الشوري، 2020؛ Yamin, 2019; Ridwan, 2023) وأوصوا بإجراء دراسات في هذا المجال بغرض بحث العلاقة بين الذكاء الانفعالي وصنع واتخاذ القرار الفعال لدى مديري المدارس وغيرهم، كما حظيت مواضيع الذكاء الانفعالي وجودة القرار باهتمام الباحثين (عبد الرحيم، 2021؛ بغدادي، 2022؛ Aloqaily, 2022; Alzoubi, 2021; Salehi, 2017; Barzegar, 2013) حيث أكدوا على استمرار الحاجة للدراسة، والبحث العلمي، لبحث العلاقة بين الذكاء الانفعالي وجودة القرار؛ وعليه فقد تشكلت الدراسة الحالية لتبحث في العلاقة بين الذكاء الانفعالي وجودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية.

## مشكلة الدراسة

تشكلت مشكلة الدراسة من توصية دراسات (رزق، 2013؛ العمرات، 2014؛ ملحم، 2017؛ العدوان، 2019؛ الطويل، 2020؛ الشوري، 2020) بالبحث في علاقة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس بمتغيرات متعددة، وتوصيات دراسات (حمد، 2016؛ العواملة، 2019؛ عبد الرحيم، 2021؛ بغدادي، 2022) والتي أوصت جميعها بضرورة دراسة علاقة وجود القرار لدى فئات أخرى.

وقد تبلورت مشكلة الدراسة من سرعة التغير الذي يشهده العالم في عصرنا الحالي؛ مما يتطلب اتخاذ قرارات سريعة صائبة، ويستوجب امتلاك مديرو المدارس أساساً قوياً في الذكاء الانفعالي والقدرة على تقييم البدائل والمخاطر بفعالية ودقة، واتخاذ قرارات سليمة التي تسهم في ازدهار ونمو وتميز المدرسة وتطورها.

كما انبثقت مشكلة الدراسة من ملاحظة الباحثة للحاجة الملحة إلى تحسين القدرة التنافسية للمدارس الخاصة، من خلال المورد البشري الأهم والمتمثل في مديرو المدارس، الذين يُعدوا اللبنة الأساسية لصنع واتخاذ القرارات المستنيرة؛ مما يستدعي، بالضرورة، امتلاكهم لمستوى عالٍ من الذكاء الانفعالي؛ للإرتقاء بالمؤسسات التربوية؛ لمواجهة التحديات، وصنع القرارات الصائبة بين العاملين التي تتسم بالجودة العالية، وبالتالي تطوير أداء المعلمين والارتقاء بهم، وتعزيز التعاون والمشاركة داخل المدرسة، وضمان استمرارية المدرسة كمؤسسة منافسة.

وقد لاحظت الباحثة، من خلال عملها الإداري في مدرسة خاصة في الأردن أهمية الذكاء الانفعالي بالإدارة المدرسية، وانعكاسه على اتخاذ القرارات الصائبة، إلا أنها لاحظت أيضاً أن بعض القرارات كانت تواجه بالرفض؛ مما يستدعي ضرورة إلقاء الضوء على علاقة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية بجودة القرار المتخذ من قبلهم.

وبناءً على ذلك؛ تتحد مشكلة الدراسة في المحاولة للإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: هل يوجد علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء الانفعالي، ومستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان، والجامعة، ووادي السير، في محافظة عمان، من وجهة نظرهم؟

### هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن، وعلاقته بجودة القرار، من وجهة نظرهم. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، في كل من

تربية قسبة عمان، والجامعة، ووادي السير، في محافظة عمان، من وجهة نظرهم؟

**السؤال الثاني:** هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى

الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، في مديرية التربية والتعليم للواء

قسبة عمان، والجامعة، ووادي السير، في محافظة عمان، من وجهة نظرهم، يعزى لمتغيرات

(الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

**السؤال الثالث:** ما مستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية

والتعليم للواء قسبة عمان، والجامعة، ووادي السير، في محافظة عمان، من وجهة نظرهم؟

**السؤال الرابع:** هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى

جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة

عمان، والجامعة، ووادي السير، في محافظة عمان، من وجهة نظرهم، يعزى لمتغيرات

(الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

**السؤال الخامس:** هل يوجد علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء الانفعالي، ومستوى جودة القرار

لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان،

والجامعة، ووادي السير، في محافظة عمان، من وجهة نظرهم؟

### أهمية الدراسة

### الأهمية النظرية

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الناحية النظرية من عالما دائم التطور والتقدم الدائم، حيث يتعرض مديرو المدارس الخاصة باستمرار لضغوطات تستدعي التأقلم مع المستجدات، وحل المشكلات المعقدة، واتخاذ القرارات الرشيدة، سعياً للتطور العلمي، والانطلاق إلى العالمية، كما تظهر أهمية الدراسة من تناولها لقطاع المدارس الخاصة، التي تمثل شريك حيوي في النظام التربوي في الأردن، في عملية الارتقاء بالتعليم؛ والتي تقف أمام تحديات كبيرة، للمضي قدماً في احتضان التطور والتقدم العلمي، والاجتماعي، والتقني، الذي يشهده العالم، من خلال استقطاب مديرو المدارس الذين يمتلكون مستوى عالٍ من الذكاء الانفعالي، يمكنهم من تجويد قراراتهم، لإحداث التغيير الإيجابي، وتنمية التنافسية، حيث يحتاج مديرو المدارس الخاصة، لصنع القرارات الجيدة، ذات الجودة العالية، إلى الفهم الجيد للعواطف والمشاعر التي تؤثر أداء الآخرين، وكيفية التعامل معها بطريقة فاعلة، فالذكاء الانفعالي مهم لمديري المدارس الخاصة، حيث يعزز قدرتهم على حل المشكلات، ويكسبهم مهارات اتخاذ القرار الصحيح، لتحقيق أداء مهني أفضل؛ مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين في المدرسة.

وتنبثق أهمية هذه الدراسة، من ضرورة بحث العلاقة بين مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري

المدارس الخاصة الأردنية، ومستوى جودة القرار لديهم، من وجهة نظرهم؛ مما يُثري الأدب النظري

المتعلق بالذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، وجودة القرار لديهم، ومن المتوقع

أن تقدّم إضافة علمية ونظرية للمكتبات المحليّة والأقليميّة والعالميّة.

## الأهمية العملية

تكمن أهمية الدراسة الحالية في إتاحتها الفرصة لتنمية وتطوير العنصر البشري الساعي لتحقيق الأهداف التنظيمية في ضوء تطوير تشكيل الذكاء الانفعالي لديهم لتجويد قراراتهم الإدارية. كما تُسهم هذه الدراسة في إثراء النموذج العلمي والعملية في مجال الإدارة التربوية والإدارة المدرسية، فضلاً عن أنها تُسهم في تسليط الضوء على أهمية امتلاك مديرو المدارس للذكاء الانفعالي؛ مما يُحفز أصحاب القرار التربوي لإعداد برامج تدريبية تهدف إلى بناء وتنمية الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن، من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من إفادة مالكي وأصحاب المدارس الخاصة لتبني الاقتراحات وتوصيات الدراسة.

## مصطلحات الدراسة

### الذكاء الانفعالي

يُعرّف الذكاء الانفعالي اصطلاحاً بأنه "قدرة القائد على إدراك وفهم وإدارة وتوظيف المشاعر والعواطف والتأثير على مشاعر الآخرين، وهو متبني فردي مهم للنجاح في مكان العمل، ويتكون من (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) وهي قدرات مكتسبة تُسهم في جعل القادة أكثر تأثيراً وفاعلية" (Goleman & Clark, 2020, P.29).

ويُعرف الذكاء الانفعالي إجرائياً بأنه القدرة على تنظيم الانفعالات، وتوجيهها بشكل مناسب، لتحقيق الأهداف، وتحديد المشاعر، وتحليلها، والتعامل معها بنجاح، وتوجيهها وإدارتها وفقاً للظروف، وفهم وإدراك مشاعر الآخرين، والتعامل معهم بشكل فعال ومناسب، والمتواجدة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، والجامعة، ووادي السير، في محافظة

عمان، وهي ضمن الأبعاد الآتية: (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية)، والمقاسة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

### جودة القرار

يُعرّف جودة القرار اصطلاحًا بأنه " مجموعة من المفاهيم والأدوات التي تخلق الوضوح حول أفضل بديل في بيئة ديناميكية في وقت اتخاذه، وتُمكن من الحصول على أقصى قيمة من النتائج، من خلال استخدام سلسلة عناصر جودة القرار، كقائمة مراجعة في قياس جودة القرار، أثناء اتخاذه بسهولة، وتتضمن هذه السلسلة العناصر الآتية: ضبط الإطار الصحيح والمناسب، والبحث في البدائل الإبداعية والمجدية والمتنوعة، وجمع بيانات ومعلومات مفيدة وموثوقة ذات صلة ومغزى، والوضوح حول القيم والتفضيلات، والمفاضلات، والتفكير المنطقي والسليم، والالتزام بالتنفيذ ومتابعته" (Spetzler, Winter, & Meyer, 2016, P.17).

ويُعرّف جودة القرار إجرائيًا بأنه سلسلة من العناصر التي تُسهم في إيجاد أفضل حل فاعل في وقت اتخاذ القرار من قبل مديري المدارس الخاصة، في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان، والجامعة، ووادي السير، في محافظة عمان، ويتم من خلال قياس مدير المدرسة لرضاه التام عن كل عنصر من عناصر سلسلة جودة القرار، ويتضمن الأبعاد الآتية: (تأطير المشكلة، والبحث في البدائل الإبداعية، وجمع المعلومات ذات الصلة، ووضوح القيم والتفضيلات، والتفكير المنطقي، والالتزام بالتنفيذ)، والمقاسة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

## حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** تم تطبيق الدراسة الحالية في موضوع الذكاء الانفعالي وعلاقته بجودة القرار.

**الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة الحالية على مديري ومديرات المدارس الخاصة في الأردن.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية على المدارس الخاصة الأردنية، في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة عمان، والجامعة، ووادي السير في محافظة عمان في الأردن.

**الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي لعام 2024/2023م.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تناولت الباحثة في هذا الفصل العديد من الموضوعات والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع

الدراسة، والتعقيب على الدراسات السابقة، وفقاً للآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

##### الذكاء الانفعالي

##### مفهوم الذكاء الانفعالي

مع التقدم العلمي، أصبح مفهوم الذكاء أكثر تعقيداً، وقد أثار الجدل حول تعريفه والتنوع الواسع

في طرق قياسه، لشموله لجوانب متعددة، وتفاعله مع عدة عناصر، وتأثره بتفاعل عوامل متعددة.

ويشير مفهوم الذكاء إلى " القدرة على التكيف والتفاعل بشكل فاعل مع البيئة وحل التحديات بشكل

مناسب " (الفاخري، 2018، ص.10).

وفي الإطار ذاته يتناول هاورد جاردر (Howard Gardner) مفهوم الذكاء بأنه مجموعة القدرات

والمهارات التي تمكن الفرد من حل المشكلات، وإضافة معرفة جديدة، وهناك قدرات عقلية متعددة

مستقلة نسبياً لدى كل شخص تسمى " الذكاءات البشرية " وهي الذكاء الفردي ( قدرة الفرد على أن

يفهم ويدرك انفعالاته ومشاعره ودوافعه ورغباته وميوله )، والذكاء بين الأفراد ( قدرة الفرد على أن

يتعامل مع الآخرين ويتعاطف معهم ويفهم انفعالاتهم وينشئ علاقات اجتماعية معهم )، وهناك

العديد من الذكاءات الأخرى منها الذكاء الاجتماعي الانفعالي، الذكاء البصري المكاني، والذكاء

اللغوي اللفظي، والذكاء المنطقي، والذكاء الحركي الجسمي، والذكاء الموسيقي، والذكاء الطبيعي،

والذكاء الشخصي، والذكاء الروحي (Gardner, 2021).

وفي السياق ذاته، يُعد فهم الانفعالات أحد المفاتيح لفهم السلوك الإنساني وكيفية استجابته للبيئة، حيث تم تعريف الانفعالات بأنها ردود أفعال طبيعية ولازمة للتكيف مع المحفزات والمثيرات البيئية وكيفية التعامل مع التحديات والفرص المتاحة (عبد، 2021). كما تجدر الإشارة هنا إلى أن مصطلح (Emotionality) ومعناها الانفعالية أو العاطفية (زهران، 1987، ص.163)، كما تقابل ترجمة مصطلح (Emotional Intelligence) إلى اللغة العربية عدة مصطلحات منها: الذكاء الانفعالي، والذكاء الوجداني، والذكاء العاطفي، وذكاء المشاعر (ربيحة، 2020).

في ضوء ذلك، تنكشف العلاقة بين المشاعر والفكر من نشأة العقل المفكر من العقل الانفعالي، حيث تنشأ مراكز المشاعر من جذع الدماغ، وتتشابك المناطق الشعورية لتربط مجموعة الدوائر العصبية في القشرة الدماغية الجديدة -والتي تشرح أهمية الانفعال لفاعلية التفكير في صنع واتخاذ قرارات رشيدة- فتشكل المراكز الانفعالية قوة هائلة تؤثر في أداء مراكز التفكير، وبهذا، فإن انفعالاتنا وذكاء تفكيرنا هما الوظيفتان الرئيسيتان للدماغ الذي ينظم سلوكنا، حيث تسبق الاستجابة البدائية في المركز الانفعالي للدماغ الاستجابة العقلانية، يتعلق الذكاء إلى حد كبير بفهم هذا وأخذه في الاعتبار، فالاستفادة من ذكاءنا الانفعالي تتم بالتحكم في استجاباتنا (Goleman, 2020).

وهنا، يتوضح مفهوم الذكاء الانفعالي بأنه المقدرة على فهم وإدراك المشاعر والعواطف والانفعالات للفرد نفسه وللآخرين، وكيفية تأثيرها على سلوكه واختياراته وتفاعله مع الآخرين، وكيفية تعامله معها بفاعلية (Kasper, 2021).

كما يُعرّف الذكاء الانفعالي بأنه إيجاد علاقة بين تفكير الفرد وانفعالاته من جانب، وبين تفكير الآخرين وانفعالاتهم من جانب آخر؛ للنجاح في مختلف جوانب الحياة (ربيحة، 2020).

ويشير مفهوم الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس إلى قدرة مديري المدارس على التحكم في انفعالاتهم، وضبط أنفسهم عندما يتعرضون لضغوط العمل، ومقدرتهم على فهم الآخرين، وتسهيل التواصل الفعال؛ مما ينعكس إيجابياً على بيئة المدرسة (الشوري، 2020).

وفي ضوء الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بالذكاء الانفعالي فإن الباحثة ترى بأن الذكاء الانفعالي هو وصف لمهارات وقدرات شخصية في إدارة الانفعالات والعواطف والمشاعر للفرد نفسه وللآخرين؛ مما يجعله بوابة النجاح في الحياة.

### أهمية الذكاء الانفعالي

تأكدت أهمية الذكاء الانفعالي والتي يستمدّها من كونه مهارة يمكن تعليمها وصقلها، وعلى الرغم من تشكله خلال تجارب مرحلة الطفولة، فيمكن رعايته وتقويته طوال مرحلة البلوغ، وأنه يُعيد تعريف معنى أن تكون ذكياً، وقد يكون أفضل مؤشر على النجاح في الحياة، حيث تُعتبر المستويات العالية من الذكاء الانفعالي وسيلة لتحسين علاقات العمل، والمساعدة على تطوير مهارات حل المشكلات، وزيادة الكفاءة والفعالية، وتحفيز وتطوير استراتيجيات جديدة، ويؤثر الذكاء الانفعالي على كيفية تحكمنا في عواطفنا والتعامل مع العلاقات (Goleman, 2020).

كما أن للذكاء الانفعالي فوائد مباشرة على العمل، وله تأثير ملحوظ في الأعمال التجارية والبرامج المدرسية، ويضيف الذكاء الانفعالي مستويات جديدة من المعنى إلى تجارب الفرد اليومية؛ مما يضيف نظرة ثاقبة على مشاعره وتعاملاته مع الآخرين سواء كان مديراً في العمل أو موظف، فقد تم التركيز على أن المديرين الذين يتميزون بالذكاء الانفعالي يمنحون أنفسهم فرصة أكبر بكثير للنجاح من المديرين الذين لا يفعلون ذلك، لذا فإنه يمكن للمديرين تعلمها والتدريب عليها واكتسابها؛ من أجل

استمرار التواصل بشكل فعال مع فريق العمل والتعاون مع الآخرين، وارتفاع معدل مشاركة الموظفين وارتفاع معدل الإنتاج (Goleman, 2019b).

يملك المديرون الناجحون نسبة عالية من الذكاء الانفعالي، والذي يمكنهم من تطوير مناخات أو ثقافة تنظيمية أكثر فاعلية وداعمة، وتحقيق مكاسب إنتاجية أعلى مع الموظفين، كما يُسهم الذكاء الانفعالي (بنسبة تتراوح من 80% إلى 90%) من الكفاءات التي تميز المديرين المتميزين عن المديرين العاديين (Goleman & Boyatzis, 2016).

وتجدر الإشارة هنا إلى اتفاق الدراسات (رزق، 2013؛ العمرات، 2014؛ ملحم، 2017؛ العدوان، 2019؛ الشوري، 2020؛ الطويل، 2020؛ النادي، 2020) وتأكيدا على أهمية الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس كقادة تربويين، بحيث يكتسبون منها من الخبرة المتراكمة والتدريب، والتوجيه والإرشاد من المشرفين التربويين، وتبادل الخبرات مع نظرائهم في المدارس الأخرى.

### النماذج المفسرة للذكاء الانفعالي

في ضوء الاطلاع على النماذج المفسرة للذكاء الانفعالي، يتضح تعددها، ومنها على سبيل المثال:

**أولاً: نموذج الذكاء الانفعالي لسالوفي وماير (Emotional Intelligence Theory Salovey and Mayer's)** طور سالوفي وماير (Salovey and Mayer) نموذجًا نظري يشرح المقدرات الانفعالية الأساسية التي تكون الذكاء الانفعالي للفرد، وقدموا إطارًا شاملاً للذكاء الانفعالي يوضح أهمية فهم وتطوير ومعالجة الفرد لمقدراته الانفعالية وانفعالات الآخرين لتحسين تفاعلاته الفردية والاجتماعية وأدائه العام، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه أفكاره وسلوكه، حيث يتكون الذكاء الانفعالي من: (إدراك الانفعال، وتيسير الانفعال للتفكير، وفهم الانفعال، وإدارة الانفعال) (Salovey, & Mayer, 2004).

ثانياً: نموذج بار-أون للذكاء الانفعالي الاجتماعي: (The Emotional-Social Intelligence)

(Bar-On Model of): طور (Bar-On) نموذجًا يوضح العوامل والمقدرات التي تسهم في تكوين الذكاء الاجتماعي والانفعالي لدى الفرد، حيث فسّر الذكاء الانفعالي بأنه مجموعة من الكفاءات والمهارات والسلوكيات الانفعالية والاجتماعية المترابطة التي تؤثر على السلوك الذكي لدى الفرد، ويتكون من (المهارات الفردية، والمهارات الاجتماعية، والقدرة على التكيف، وإدارة الضغوط، والحالة المزاجية العامة) (Bar-On, 2007).

ثالثاً: نموذج دانييل جولمان (Daniel Goleman Model of Emotional Intelligence)

للذكاء الانفعالي: طور دانييل جولمان (Daniel Goleman) نموذجًا قائمًا على الأداء لتقييم مستويات الذكاء الانفعالي، وفسره بأنه مقدرة الفرد على تحديد وتقييم والسيطرة على عواطفه وعواطف الآخرين، ويتكون النموذج من خمسة مكونات يتشكل منها الذكاء الانفعالي، وهي بمثابة مهارات يمكن اكتسابها، وهي: (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) (Goleman, 2019b). أوضح دانييل جولمان (Daniel Goleman) مكونات الذكاء الانفعالي لدى المديرين كالاتي:

1- الوعي بالذات: يعني الوعي بالذات الفهم العميق من المديرين لعواطف الآخرين ونقاط القوة

والضعف والاحتياجات والدوافع لديهم، وغالبًا ما يظهر المديرين ذوو الوعي بالذات القوي تعطشًا للنقد البناء، ولا ينتقدون بشكل مفرط ولا يأملون بشكل غير واقعي بل هم صادقون مع أنفسهم ومع الآخرين، كما يدركون كيفية تأثير مشاعرهم عليهم وعلى الآخرين وعلى أدائهم الوظيفي، وهكذا، فإن المديرين الواعيين بذاتهم يخططون لوقتهم بعناية وينجزون عملهم في وقت مبكر، كما يتفهمون تأثير الآخرين على مزاجهم، وكيف يمكن أن يتسبب الآخرين في إحباطهم، ويحولون غضبهم إلى هدف بناء (Goleman & Clark, 2020).

المديرون ذوو الوعي بالذات العالي قادرون على التحدث بدقة وانفتاح، ولكن ليس بالضرورة بشكل مفرد أو طائفي، حول عواطفهم وتأثيرها على عملهم، ولديهم وعي بأنفسهم من خلال ثقتهم العالية، فهم يتمتعون بإدراك راسخ لقدراتهم ويقل احتمال وقوعهم بالخطأ، ويعرفون أيضًا متى يطلبون المساعدة، ويقيمون أنفسهم بأمانة واستمرار؛ لأنهم يصدرن قرارات تتطلب تقييمًا صريحًا لقدراتهم وقدرات الآخرين (Goleman, 2019a).

**2- تنظيم الذات:** يُعد الدافع البيولوجي هو الدافع وراء مشاعرنا، والتي لا يمكننا التخلص منها ولكن يمكننا فعل الكثير لإدارتها من خلال تنظيم الذات وإيجاد طرقًا للسيطرة عليها وتوجيهها بطرق مفيدة. في ضوء ذلك فإن المديرين الذين يتحكمون في مشاعرهم ودوافعهم قادرين على خلق بيئة من الثقة والإنصاف، فيخفض الصراع الداخلي في مكان العمل بشكل حاد وتكون الإنتاجية عالية، وهم قادرون على التكيف مع التغييرات، ويتسمون بالنزاهة، وتتعدم لديهم إساءة استخدام القوة لتحقيق أهداف شخصية، وقادرون على قول لا (توكيديون) (Goleman, 2017).

**3- الدافعية:** يُعد التفاؤل والالتزام التنظيمي أساسيان للقيادة، حيث يمتلك جميع المديرين الفعالين سمة الدافعية، فهم مستمرون في تحقيق ما هو أبعد من توقعاتهم وتوقعات الآخرين، وهم مدفوعون برغبة عميقة في الإنجاز من أجل الإنجاز ولديهم الشغف بما يفعلونه؛ فهذا يؤدي إلى الدافع المستمر واتخاذ قرارات واضحة وصحيحة، بالإضافة إلى ذلك، يبحث المديرين عن تحديات إبداعية، ويحبون التعلم، ويفتخرون بالعمل الجيد، ولديهم طاقة ثابتة للقيام بالأشياء بشكل أفضل، وملتزمون تجاه العمل، وغالبًا ما يبدو المديرين الذين لديهم مثل هذه الطاقة قلقين من الوضع الراهن، وهم حريصون على استكشاف

أساليب جديدة لإنجاز عملهم ورفع مستوى الأداء فيطرحون أسئلة حول سبب إنجاز الأشياء بطريقة دون أخرى (Goleman, 2017). ومن المثير للاهتمام أن المديرين ذوي الدافعية العالية دائمي التفاؤل حتى عندما تكون النتيجة ضدهم لإثبات قدرتهم على قيادة التحول، وهنا، يتحد تنظيم الذات مع دافع الإنجاز للتغلب على الإحباط والاكنتاب الذي يأتي بعد انتكاسة. يمكن للمديرين الذين يمتلكون هذه السمات بناء فريق من الموظفين حولهم بنفس هذه السمات (Goleman & Clark, 2020).

**4- التعاطف:** يعتبر عنصر التعاطف من أهم عناصر القيادة في الوقت الحالي وذلك بسبب الوتيرة السريعة للعولمة وتزايد الفروقات والحاجة المتزايدة للاحتفاظ بالموهب. بالنسبة للمديرين فإن التعاطف يعني التفكير ملياً في مشاعر الموظفين جنباً إلى جنب في عملية اتخاذ القرار الذكي الفاعل، كما يجب أن يكون المديرين قادرين على الاستماع واستشعار وفهم وجهات نظر كل موظف في فريق العمل، وتشجيعهم على التحدث بصراحة أكبر عن مشاكلهم، ومساعدتهم على رفع شكاوى بناءة أثناء الاجتماعات، وفهم المديرين للتركيب الانفعالي للفريق. (Goleman & Clark, 2020). كما أن المديرين المتعاطفين معادون على التفاصيل الدقيقة في لغة الجسد؛ ويمكنهم سماع الرسالة تحت الكلمات التي يتم نطقها، ويستشعرون كيفية إعطاء ردود فعل فعالة، ولديهم فهم عميق لوجود الاختلافات الثقافية والعرقية وأهميتها. علاوة على ذلك، يلعب التعاطف دوراً رئيسياً في الاحتفاظ بالموهب، لا سيما في اقتصاد المعلومات اليوم، لطالما احتاج المديرين إلى التعاطف لتطوير الأفراد، فالمديرين المتعاطفين يفعلون أكثر من مجرد التعاطف مع الأفراد من حولهم فمنهم يستخدمون معرفتهم لتحسين عملهم بطرق خفية ومهمة (Goleman, 2019a).

5- **المهارات الاجتماعية:** تُعد المهارات الاجتماعية قدرة قيادية رئيسية في العمل، وهي مقدرة المديرين على بناء وإدارة العلاقات مع الآخرين، هذا وتُعد المهارات الاجتماعية نقل الآخرين في الاتجاه الذي يريده المديرين. حيث يميل المديرين ذوو المهارات الاجتماعية إلى تكوين دائرة واسعة من المعارف، كما أن لديهم موهبة في إيجاد أرضية مشتركة مع الأفراد من جميع الأنماط الفردية، ويعملون وفقاً لافتراض عدم القيام بأي شيء مهم بمفردهم (Goleman, 2017).

فضلاً عن ميل المديرين إلى أن يكونوا فعالين للغاية في إدارة العلاقات عندما يكونون قادرين على فهم عواطفهم والتحكم فيها، ويمكنهم التعاطف مع مشاعر الآخرين، ولديهم الدافع لتحقيق الإنجاز ويميلون إلى التفاوض، وهم بارعون في إدارة الفروقات، وخبراء في الإقناع ويعرفون متى يقدمون مناشدة عاطفية أو مناشدة العقل، بما أنهم متعاونين ممتازين، وينقلون شغفهم بالعمل إلى الآخرين، وهم مدفوعون لإيجاد الحلول، ويبنون روابط على نطاق واسع لأنهم يعلمون أنه في هذه الأوقات العصبية قد يحتاجون يوماً ما إلى مساعدة من الأفراد الذين يتعرفون عليهم للتو اليوم (Goleman, 2019a).

### جودة القرار

تستمر جودة القرار طوال عملية صنع القرار، ويتم خلق القيمة من جودة القرار من خلال الأساس الذي وضعه كل من سبتزلر ووينتر وماير (Spetzler, Winter, & Meyer) على مدى عقود في نظرية القرار وعلوم القرار السلوكي والممارسة الواقعية، حيث تم التأكيد على أن كل قرار له عواقب أو نتائج، ولا يمكننا التحكم في النتائج بشكل كامل؛ هذا يعني أن جودة القرار لا تضمن نتائج جيدة ولكن تؤدي إلى نتائج أفضل باستمرار، فالقرار الجيد يمكن أن يكون له نتيجة جيدة أو سيئة، ومع

ذلك، ستؤدي جودة القرار إلى نتيجة جيدة أو "أفضل" عند استيفاء جميع عناصر جودة القرار الستة (إطار مفيد، وبدائل إبداعية، ومعلومات مفيدة، وقيم واضحة، واستدلال سليم، والتزام بالمتابعة) فضلاً عن غياب الشك وعدم اليقين (Spetzler, Winter, & Meyer, 2016).

وفي الإطار ذاته تجدر الإشارة هنا إلى اختلاف مفهوم جودة القرار (Quality Decision) عن مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، حيث يقصد بصنع القرار (Decision Making) عملية إدارية هدفها إيجاد حل جذري لمشكلة محددة بالمفاضلة بين عدة حلول، وتتضمن العناصر الآتية: جمع المعلومات وتقييم الحلول البديلة واختيار الحل الأنسب وأخيراً اتخاذ القرار. ويمثل مفهوم اتخاذ القرار (Decision Taking) المرحلة الأخيرة من صنع القرار، فيقصد به "عملية عقلية واعية هدفها اختيار الحل الجذري لمشكلة محددة من بين عدة حلول (الميموني، 2020).

### مفهوم القرار

لكي نتحدث عن القرار وجودة القرار، علينا أولاً أن نحدد مفهوم القرار الذي يشير إلى " تعبير أو رغبة معينة لدى لشخص معين (مادي أو معنوي)، حيث يتم الإعلان عن ذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين، ويفترض في هذه الحالة توفير البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبو إليه متخذ القرار من أهداف " (الفضل، 2019، ص.30).

ويعرف القرار بأنه الاختيار الأخير الذي يتخذه صانع القرار بعد تقييم البدائل المتاحة وموازنة إيجابياتها وسلبياتها، حيث يتم اتخاذ هذا القرار في ظل عدم اليقين بشأن النتائج المستقبلية (Bresnick, 2022).

كما يقصد بالقرار أنه الإجراءات والقرارات التي يجب اتخاذها لتحقيق هدف معين والوصول إلى نتيجة نهائية محددة (رجب، 2023).

في ضوء ذلك، فإن تقليل الأخطاء الشائعة في عملية صنع القرار وزيادة التوجيهات والمعايير يعزز من فعالية القرار، والمعايير التي تزيد من فاعلية القرار هي: الشرعية بالتماسي مع اللوائح والأنظمة، والدقة باستخدام معلومات دقيقة وشاملة، والمشاركة بأخذ آراء الخبراء والمختصين، والصياغة الواضحة التي تجنب إثارة الغموض، والاتصال باختيار وسيلة مناسبة للإعلان عن القرار، والتوقيت باختيار الزمن المناسب دون تسرع أو تأخير، والكفاية بتحقيق النتائج المثلى بأقل تكلفة، والفاعلية بتحقيق الأهداف ومعالجة المشكلة بفعالية، والواقعية بالابتعاد عن التحيز والمصالح الخاصة (الفضل، 2019).

### مفهوم جودة القرار

ماهية جودة القرار مفاهيميًا هو كيفية اتخاذ القرار بمهارة، ومن المرجح أن تؤدي إلى حدوث نتيجة إيجابية، ولا تتغير هذه الجودة بعد فوات الأوان، فجودة القرار تضمن كل من الفعالية والكفاءة في تحليل مشكلات القرار (Blokdyk, 2021).

ويُعرّف جودة القرار بأنه "القرار الجيد الذي هو اختيار يتسق مع الأركان الثلاثة: التفضيلات التي نحاول تحقيقها، والبدائل التي نواجهها، والمعلومات التي نعرفها والتي لا نعرفها عن الوضع القراري" (Bresnick, 2022, P.4).

ويقصد هنا بجودة القرار "مدى كفاءة وفعالية القرار، ومدى تناسبه مع المعايير التقنية والإجرائية والاقتصادية، بما في ذلك نسبة المنفعة إلى التكلفة" (الفضل، 2019، ص.37).

بالإضافة إلى ذلك، تشير جودة القرارات الإدارية إلى اتخاذ قرارات متميزة تتضمن خصائص ومواصفات معينة، وهي تعبير عن القرار الصحيح والسليم الذي يتخذ في سياق العمل، والذي يعتمد

بشكل كبير على توفير معلومات دقيقة وصحيحة لمساعدة صانع القرار على اتخاذ قراراته بشكل مستنير (بغدادى، 2022).

وفي السياق ذاته تم التأكيد على تعريف جودة القرار لدى مديري المدارس بأنه " اعتماد مدير المدارس لقرار فعّال يحقق الغاية، بناءً على خمسة عوامل مركزية هي: المعرفة والمهارة، والتعاون والتواصل، والتوازن بين الحكم بالذات (الاستقلالية) والمساءلة والتوجيه، والاعتبارات البيروقراطية، والركيزة الأخلاقية القوية" (Matthews, 2023, P.10).

وبعد الاطلاع على الأدب النظري المختص بجودة القرار ترى الباحثة بأن جودة القرار تمثل مهارة منظمة في كيفية تطبيق مراحل صنع القرار بناء على الحدس واليقين وبشكل فاعل.

### أهمية جودة القرار

صنع القرار هو أقوى المهارات لتشكيل المستقبل؛ وجودة القرار هو مفتاح تحقيق أقصى استفادة مما نريده في الحياة، حيث يوفر جودة القرار الإطار المحدد لاتخاذ قرار جيد، حيث إنه امتداد لعلم القرار، وليس الهدف من جودة القرار الوصول إلى القرار "الصحيح"، إنما إشراك أهم الأطراف والأشخاص المناسبين في الوقت المناسب بالطريقة الصحيحة في عملية اتخاذ القرار لتحقيق التوافق والالتزام بالتنفيذ، وخلق قيمة كبيرة وتجنب الأخطاء التي تحد من القيمة وتؤدي إلى فشل القرار وإعادة تدوير القرار (Blokdyk, 2021).

وفي الإطار ذاته، فإن جودة القرار يُسهم في حل مشكلة محددة أو توفير استجابة فعالة لتلك المشكلة، فالقرار الجيد هو الذي يمكن تنفيذه، ويمتاز بالتنبؤ الجيد بالعواقب والآثار السلبية المحتملة، ويهدف دائماً إلى تحقيق الفوائد والأهداف المرجوة، قد لا يكون الجميع متفقاً عليه؛ ولكنه يعكس نزاهة عملية صنع القرار (بغدادى، 2022).

## متطلبات جودة القرار

لضمان جودة القرار، هناك عدة جوانب يجب مراعاتها:

1- أسلوب صنع القرار: ويتضمن دور العواطف في عملية صنع القرار، وصنع القرار بناء

على الأحداث الأخيرة وتجنب ارتكاب نفس الأخطاء وإمكانية تحسين جودة القرار.

2- كفاءة صنع القرار: بالاعتماد على المعرفة وبشكل متنسق، واستخدام نهجًا منظمًا في صنع

القرار، وصنع قرارات تتسم بالشفافية، وتلقي التدريب في علم صنع القرار.

3- ثقافة صنع القرار: التي تعزز من عملية صنع القرار كتقديم المؤسسة توجيهات واضحة

وغير مبهمة لصنع القرار وإعلان القرارات التي تتخذها بفعالية، ومواصلة تنفيذ المشاريع التي

ينبغي إنهاؤها في مرحلة مبكرة (Donelan, & Salek, 2016).

وهنا، تجدر الإشارة إلى تمتع مديري المدارس بمزيد من الحقوق والمسؤوليات تجاه أصحاب

المصلحة في المدرسة؛ وبذلك فإن جودة القرار لديهم يتطلب مناخًا مواتيًا لمدارس تتمتع بالحكم بالذات

لدعم عمليات اتخاذ القرار التشاركية، والشفافية في قيادة المدرسة في وضع السياسات المدرسية،

وزيادة توزيع مسؤوليات التنفيذ لضمان فعالية المدرسة، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات القرارات

على حياة الطلبة، وفي ضوء ذلك، يتم عكس قوة مديرو المدارس في مدى سلطتهم لمجموعة متنوعة

في مجالات اتخاذ القرار لتحسين الأداء المدرسي المبني على المرونة والتفاوض المستدام والمواقف

والتصرفات المحفزة والالتزام من خلال تمكين المعلمين (Supriadi, 2021).

## سلسلة عناصر جودة القرار

تتطلب جودة القرار أن يكون كل عنصر من سلسلة عناصر اتخاذ القرار الجيد قويًا بقدر الإمكان، وليس بالضرورة مثاليًا، حيث نصل إلى جودة القرار عندما يتم استيفاء جميع هذه العناصر الستة، وهي:

1- تأطير المشكلة (An Appropriate Frame) تحديد المشكلة أو الفرصة التي نتعامل معها بما في ذلك ما سيقدر، وإصدار أحكام موثوقة حول النتائج المستقبلية واحتمالاتها ( أي النتائج المحتملة الحدوث والمحددة). حيث تبدأ القرارات عالية الجودة بفهم واضح للأهداف والأغراض التي يجب تحقيقها، وبدون أهداف محددة بوضوح، ويمكن أن تصبح القرارات غير فعالة، ومن المهم تحديد غرض القرار وما هي النتائج المرجوة، حيث يوفر هذا الوضوح أساسًا راسخًا لتقييم الخيارات واختيار المسار المناسب (Horita, 2021).

2- البحث في البدائل الإبداعية (Creative Alternatives) فالبدائل تحدد ما يمكننا القيام به، حيث يكون الاختيار بين البدائل أمرًا سهلاً عندما يوفر أحد البدائل كل ما هو مرغوب فيه، ولكن هذا نادرًا ما يحدث، وبالتالي؛ يجب إجراء المفاضلات، وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية استكشاف البدائل المتعددة قبل اتخاذ القرار؛ فهذا النهج يشجع على التفكير الإبداعي ويساعد على تحديد الحلول ذات الأثر الإيجابي الأكثر، ويقلل من احتمالات اتخاذ قرارات متسرعة ذات أثر سلبي (Spetzler, Winter, & Meyer, 2016).

3- جمع المعلومات ذات الصلة (Relevant and Reliable Information) يعتبر جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة والموثوقة، وسيلة لتوضيح ما نعرفه وما نؤمن به، كما يتعين جمع الحقائق (حول الماضي والحاضر)، وجمع المعلومات ذات الصلة والقابلة للتجديد، واتجاهات

الدراسة، وإجراء المقابلات مع الخبراء، مع تجنب التشوهات الناتجة عن التحيزات، فالقرارات المستنيرة تتطلب جمع البيانات والحقائق والمعلومات الدقيقة وذات صلة، ليتمكن صانعي القرار من تقييم الوضع بشكل شامل والنظر في الآثار المحتملة، وللتقليل من مخاطر صنع واتخاذ القرارات استنادًا إلى افتراضات أو معرفة غير كاملة (Agosta, 2020).

4- وضوح القيم والتفضيلات (Clear Values and Tradeoffs) الوضوح حول القيم والتفضيلات والمفاضلات لما نريده ونهتم به ونأمل في تحقيقه، وتقرير مقدار القيم التي يمكن التخلي عنها من أجل الحصول على المزيد من قيم أخرى، ويكون الوصول إلى قرار الجودة أسهل عندما يكون لدينا قيم واضحة يمكن على أساسها تقييم مزايا كل بديل.

5- التفكير المنطقي (Sound Reasoning) يرشدنا إلى أفضل بديل في ضوء ما نريد (القيم) وفي ضوء ما نعرفه (المعلومات)، ويساعدنا على فهم ما يجب أن نفعله، فالقرارات عالية الجودة هي نتيجة لتحليل منطقي يشمل العوامل الآتية: تقييم المعلومات المتاحة، ومزج الجوانب الإيجابية والسلبية، والنظر في المخاطر والفوائد المحتملة (Spetzler, Winter, & Meyer, 2016).

6- الالتزام بالتنفيذ (Commitment to Action) يعتبر الالتزام بالتنفيذ جزءًا لا يتجزأ من القرار لخلق قيمة حقيقية، حيث يجب أن ينتهي القرار بالعمل، حيث أن اتخاذ إجراء فعال سوف يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد المبذولان في اتخاذ القرار. وتجدر الإشارة هنا، إلى سهولة فقد الكثير من قيمة القرار إذا لم يتم النظر في التحديات ومتطلبات الموارد اللازمة للتنفيذ بشكل كافٍ أثناء جهود اتخاذ القرار (العمل المؤدي إلى القرار)، حيث يتم إشراك الأشخاص المناسبين الذين لديهم السلطة والموارد للالتزام بتنفيذ الإجراءات المقررة (المنفذين) في جهود اتخاذ القرار (Horita, 2021).

ميزة سلسلة عناصر جودة القرار الستة هي أنه يمكن استثمارها لتقييم على جودة القرار في وقت اتخاذه، دون الحاجة للانتظار لتقييم نتائجه قبل الإعلان عن جودة القرار؛ نظرًا لأن الحلقة الأضعف في السلسلة تحدد جودة القرار، وإمكانية تحديد ما إذا كانت قيمة بذل المزيد من الجهد تفوق التكلفة في الوقت والموارد؛ مما يعني أن الجهد الإضافي لا يستحق التكلفة؛ فيتم اتخاذ قرار ناجح. على النقيض من ذلك، يعزى اخفاق القرار لفشل الأشخاص في تحقيق واحد أو أكثر من العناصر الستة لجودة القرار الستة للجودة، حيث سيؤدي ضعف الجودة في عنصر واحد إلى قرار سيئ الجودة (Agosta, 2020).

وبصورة مختصرة يتشكل أساس جودة القرار من: البدائل (ما يمكننا فعله) والمعلومات (ما نعرفه) والقيم (ماذا نريد). ثم يأتي دور التفكير ليدمج الاستدلال السليم بينها، ويتم البحث عن البديل الذي سيحقق الهدف .

وفي ضوء ذلك، يمكن التعبير عن الاستنتاجات المستخلصة من التفكير السليم والدفاع عنها من خلال الحجة العقلانية الآتية: " أنا أختار هذا البديل لأنه يستند على قدر أقل من الإلتباس، واحتمالات عائد أفضل من البدائل الأخرى، ولقد اعتمدت البيانات وأدوات التحليل (شجرة القرار، مخطط التأثير) في اختيار هذا البديل ". والجدير بالذكر هنا أن أفضل طريق للوصول إلى جودة القرار هو السعي المنضبط لتلبية عناصر جودة القرار للذكاء الانفعالي (Spetzler, Winter, & Meyer, 2016, P.25).

ومن هنا يستطيع الفرد مراجعة قياس جودة القرار أثناء اتخاذه من خلال رضاه التام عن كل عنصر من عناصر سلسلة جودة القرار من خلال: أنا واضح بشأن المشكلة التي أقوم بحلها. لقد حددت ما أريده حقًا. لقد قمت بتوليد مجموعة جيدة من البدائل. لقد جمعت المعلومات ذات الصلة المطلوبة. لقد قمت بتقييم البدائل في ضوء المعلومات للعثور على البديل الذي يمنحني أكثر ما أريده

حقًا. أشعر أن القرارات الجيدة منطقية وصحيحة. كما يجب أن يسأل الفرد عن كل عنصر من سلسلة عناصر جودة القرار الأسئلة الآتية: ما هو منطقي؟ ما هو الرابط الأضعف؟ ما هو الشعور الصحيح؟ كيف يؤثر ذلك عليّ؟ كيف تؤثر على الآخرين الذين أهتم بهم؟ ولفصل البدائل والمعلومات والقيم يجب أن يسأل الفرد: ماذا يمكنني أن أفعل؟ ما الذي يجب أن أعرفه ولكن لا يمكنني تغييره؟ ماذا أريد؟ (Agosta, 2020).

### جودة القرار لدى مديري المدارس

المديرون الأقوياء لا يتصرفون بصفتهم "عقول" المجموعة أو صناع القرار المستقلون، بقدر ما يتصرفون بصفتهم بناء الإجماع في مناقشة صنع القرار، ولديهم المقدرة على صياغة رؤية مقنعة تعمل كقوة توجيهية للمجموعة، ويعملون بشكل أساسي كميسرين لعمل المجموعة دون فرض وجهات نظرهم لتكون النتيجة قرارًا أفضل، فالقرارات الأكثر أهمية ولها عواقب وخيمة تتطلب التعاون والإجماع لاتخاذ القرارات الأفضل، ومع ذلك، إذا كان القرار غير مهم نسبيًا فيجب على مديري المدارس اتخاذ القرار بأنفسهم (Goleman, & Johnston, 2015).

لذا فإن جودة القرار لدى مديري المدارس تُبنى على مجموعة من أسس صنع واتخاذ القرار الفعّال لديهم، بداية من وجوب معرفة مديري المدارس أنفسهم ولماذا يختارون مسارات معينة، وتحديد مستوى المشاركة الأكثر فعالية من الآخرين، أو اتخاذ القرار بمفردهم، أو السماح للآخرين باتخاذ القرار، بيد أنّ مديري المدارس الحكماء يستخدمون استراتيجيات تشاركية وتعاونية لجميع القرارات المهمة تبعًا للمواقف والوقت المتاح لاتخاذ القرار؛ مما يُسهم في الحصول على دعم الموظفين للتنفيذ وتحقيق نتائج ناجحة، كما يضعون أهداف واضحة ومشاركة بين المعلمين والموظفين لبدء العام الدراسي. ووضع خطة احتياطية (Mehta, 2022).

## الذكاء الانفعالي وجودة القرار

تُظهر الأبحاث أن الذكاء الانفعالي يمكّننا من اتخاذ قرار فعال، حيث أن الأفراد ذوي الذكاء الانفعالي العالي يلتقطون بشكل أفضل الإشارات الجسدية الحرجة، ويحسنون تفسيرها ويستخدمون هذه المعلومات لتجنب القرارات المحفوفة بالمخاطر، فالتوافق الأفضل مع هذه الإشارات الداخلية يساعد على اتخاذ قرارات فعالة على المستويين الفردي والمهني، ويمكن أن يساعد الفهم الواضح لما يهم الفرد والتأثير الذي يريده على الآخرين في مطابقة قراراته مع بوصلته الأخلاقية؛ وبالتالي اتخاذ قرار يتسم بالجودة والفاعلية (Goleman, 2019b).

تتأثر جودة القرار كثيراً بالإشارات الجسدية والاستجابات الانفعالية، فالوعي بالذات والتنظيم بالذات مهمان لاتخاذ القرار الفعال، ومن المهم هنا صقل الوعي بالذات -أساس الذكاء الانفعالي- والذي يعمل كقوة توجيهية للقيم والأهداف والمهام الدقيقة التي يمكن أن تساعد في اتخاذ قرار أفضل، من خلال تخصيص الفرد وقت للتأمل بالذات لاكتساب الوضوح بشأن ما يقدره ومن يريد أن يكون وما الذي يحفزه، كما يعد تدوين اليوميات بشكل منتظم هو طريقة بسيطة لدمج التأمل بالذات في حياة الفرد وبناء وعيه بالذات (Goleman, & Johnston, 2015).

ومن المهم جداً أن يستمع الفرد إلى حدسه، فتوافق نفسه مع إشارات الجسدية يؤدي إلى قدر هائل من قواعد القرار التي يجمعها العقل دون وعي، فالإشارات الخفية من الجسم (الشعور بالهدوء والراحة، أو ملاحظة أن راحة اليد تتعرق وضربات القلب تتسارع، أو الشعور بألم في المعدة) هذه المعلومات مهمة عند اتخاذ قرارات مهمة عندما يواجه الفرد موقفاً أو بيئة جديدة. غير أنه من المهم جداً فحص المعلومات التي تشكل الإشارات الجسدية مصدرًا حيويًا لها من خلال الحصول على ردود فعل صريحة؛ فجودة القرار مبنية على قاعدة واسعة للغاية من المدخلات، والبحث عن مدخلات

الأفراد الذين لديهم وجهات نظر وخلفيات مماثلة أو مخالفة، فيجب توسيع دائرة اتصال الفرد للوصول إلى التفكير الجمعي (Goleman, & Boyatzis, 2013).

وفي السياق ذاته تم التأكيد حيث أن الذكاء الانفعالي عنصر رئيسي يحدد الفرق بين المديرين الناجحين للغاية وأولئك غير الناجحين، حيث يمكن الذكاء الانفعالي المديرين من التحكم في مشاعرهم في لحظة صنع واتخاذ القرار؛ ذلك أن الذكاء الانفعالي ينتج تمامًا من القدرة العقلية، وأسلوب صنع القرار لكل مدير والذي يعتبر نهجه الفردي تجاه فهم مهام صنع القرار والتفاعل معها، كما أن نوعية القرار النهائية تتأثر بشكل كبير بتصورات المدير، فجودة القرار التي يتخذها المديرين تُسهم بشكل مباشر في نجاح عملهم ورضاهم. فالذكاء الانفعالي هو العامل الأكثر حيوية في الأداء الوظيفي؛ لذلك يمكن للمديرين ذوي الذكاء الانفعالي ضبط غضبهم وشكوكهم ومشاعرهم السلبية الأخرى والتركيز على المشاعر الإيجابية والمتعائلة (Goleman, 2008).

### توظيف الذكاء الانفعالي في جودة القرار لدى مديري المدارس

يمكن لمديري المدارس ذوي المستوى المرتفع من الذكاء الانفعالي اتخاذ القرار الذي يتصف بالجودة، من خلال:

جمع المعلومات الضرورية المتعلقة بالقرار، ومراعاة أن يستند القرار إلى الشرعية الواقعية والموضوعية، وإشراك الهيئة الإدارية والتدريسية ومؤسسات المجتمع المحلي في اتخاذ القرار في الأوقات المناسبة مع الأخذ برأي الأغلبية، وتحديد جوانب القوة والضعف لدى مديري المدارس في ضوء وعيهم وإدراكهم لمشاعرهم، وحفاظهم على رباطة جأشهم، والتزام الهدوء والإلتزام أثناء الأزمات، وشرح القرار وتوضيح الأهداف المرجوة منه، واستخدام وسائل الاتصال المناسبة لإعلان القرار، ومتابعة القرار وتأثيره أثناء تنفيذه، وتعيين الوقت الكافي لتنفيذ القرار (رزق، 2013).

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

كشفت الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها كالاتي:

القسم الأول: الدراسات التي تناولت الذكاء الانفعالي واتخاذ القرار لدى مديري المدارس.

القسم الثاني: الدراسات التي تناولت الذكاء الانفعالي وجودة القرار. مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

### أولاً: الدراسات التي تناولت الذكاء الانفعالي واتخاذ القرار لدى مديري المدارس

هدفت دراسة رزق (2013) إلى معرفة مستوى مكونات الذكاء الوجداني (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) وعلاقته بمستوى مهارات اتخاذ القرار (المهارات الإدارية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية) لدى مديري المدارس في مصر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وزعت استبانة على عينة من (66) مديراً ومديرة مدرسة، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفع لمكونات الذكاء الوجداني (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على الدرجة الكلية وعلى درجة كل الأبعاد، ومستوى مرتفع لمهارات اتخاذ القرار (المهارات الإدارية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية)، كما توصلت إلى علاقة ارتباطية موجبة بين مكونات الذكاء الوجداني ومهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس.

جاءت دراسة العمرات (2014) بهدف تقصي مستوى الذكاء الانفعالي بأبعاده: (تقييم الانفعالات والتعبير عنها، إدارة الانفعالات، التواصل الاجتماعي، استخدام الانفعالات في التفكير) وعلاقته بفاعلية المديرين ومن أبعادها (اتخاذ القرار) لدى مديري المدارس ومديراتها في الأردن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (120) مديراً ومديرة مدرسة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج: مستوى متوسط للذكاء الانفعالي بأبعاده: (تقييم

الانفعالات والتعبير عنها، إدارة الانفعالات، التواصل الاجتماعي، استخدام الانفعالات في التفكير) لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم على الدرجة الكلية وعلى درجة كل الأبعاد، ومستوى مرتفع لفاعلية المديرين ومن أبعادها (اتخاذ القرار)، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الذكاء الانفعالي وفاعلية المديرين ومن أبعادها (اتخاذ القرار)، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الانفعالي وفاعلية المديرين ومن أبعادها (اتخاذ القرار)، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الانفعالي وفاعلية المديرين ومن أبعادها (اتخاذ القرار) لدى مديري المدارس تعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أجرى ملحم (2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الذكاء الانفعالي بأبعاده: (وعي الإنسان لمشاعر، إدارة العواطف، الدافعية، التعاطف، العلاقات الإنسانية) لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (313) معلماً ومعلمة مدرسة، وتم استخدام أداة الاستبانة للدراسة، وتوصلت هذه الدراسة بمستوى مرتفع للذكاء الانفعالي بأبعاده: (وعي الإنسان لمشاعر، إدارة العواطف، الدافعية، التعاطف، العلاقات الإنسانية) لدى مديري المدارس التي نوعها حكومي من معلمهم على الدرجة الكلية وعلى درجة كل الأبعاد، ومستوى مرتفع لممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي، كما أوضحت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الحكومية ومستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الحكومية وفي مستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي تعزى الجنس ولصالح الذكور، ولتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، ولتغير سنوات الخبرة لصالح ( 10 سنوات فأكثر).

سعت دراسة يامن (Yamin, 2019) إلى معرفة علاقة الذكاء الانفعالي باتخاذ القرار لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق الهدف استخدمت الاستبانة ووزعت على عينة من (155) معلماً ومعلمة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس واتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين.

أجرى العدوان ( 2019 ) دراسة كشفت عن مستوى الذكاء الوجداني بأبعاده: (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) لدى مديري المدارس وعلاقته بمستوى اتخاذ القرار بأبعاده: (تهيئة اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، صياغة إعلان القرار) في فلسطين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت العينة من (299) معلماً ومعلمة مدرسة، وتم توزيع الاستبانة للوصول إلى المعلومات المرجوة، وبعد الدراسة تم التوصل إلى تلك النتائج وهي أن مستوى متوسط للذكاء الوجداني بأبعاده: (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) لمديري المدارس من وجهة نظرهم على الدرجة الكلية وعلى درجة كل الأبعاد، ومستوى متوسط لاتخاذ القرار بأبعاده: (تهيئة اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، صياغة إعلان القرار) على الدرجة الكلية وعلى درجة كل الأبعاد، كما تبينّت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الذكاء الوجداني لدى مديري المدارس وعلاقته بمستوى اتخاذ القرار، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الذكاء الوجداني ومستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

هدفت دراسة الطويل (2020) إلى تقصي مستوى الذكاء الوجداني بأبعاده: (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) في فلسطين وعلاقته بمستوى اتخاذ القرار بأبعاده:

(تهيئة اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، صياغة إعلان القرار) ، واتخذت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتشكلت عينة الدراسة من (64) مديراً ومديرة مدرسة، واعتمدت الاستبانة كأداة، وكانت مستوى الذكاء الوجداني بأبعادها مرتفع جداً والتي تتضمن: (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) ، وكذلك مستوى مرتفع جداً لاتخاذ القرار بأبعاده: (تهيئة اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، صياغة إعلان القرار) على الدرجة الكلية وعلى درجة كل الأبعاد، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الذكاء الوجداني لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقته بمستوى اتخاذ القرار، واثبت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الذكاء الوجداني ومستوى اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

جاءت دراسة الشوري (2020) بهدف تقصي مستوى الذكاء الانفعالي بأبعاده: (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) وعلاقته بالسمات القيادية ومن أبعادها (صنع القرار) لدى مدرء المدارس في المملكة العربية السعودية، والدراسة تم اعتماد منهج وصفي ارتباطي، وكانت عينة الدراسة (42) مديراً لمدرسة، تم اعتماد الدراسة الاستبانة حيث أظهرت النتائج الآتية : الدراسة مستوى مرتفع للذكاء الانفعالي بأبعاده (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على الدرجة الكلية وعلى درجة كل الأبعاد، ومستوى مرتفع للسمات القيادية ومن أبعادها (صنع القرار)، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الذكاء الانفعالي والسمات القيادية ومن أبعادها (صنع القرار)، وأكدت على وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الذكاء الانفعالي والسمات القيادية ومن أبعادها (صنع القرار) لدى مديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (10 سنوات فأكثر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى

الذكاء الانفعالي والسمات القيادية ومن أبعادها (صنع القرار) لدى مدرء المدارس تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

سعت دراسة رضوان (Ridwan, 2023) إلى الكشف عن علاقة الذكاء الانفعالي بصنع القرار لدى مديري المدارس في إندونيسيا، واتبعت تلك الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (32) مديراً ومديرة مدرسة، وكباقي الدراسات تم اعتماد الاستبانة كأداة دراسة، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الانفعالي وصنع القرار لدى مديري المدارس.

#### ثانياً: الدراسات التي تناولت الذكاء الانفعالي وجودة القرار

سعت دراسة بارزيجار (Barzegar,2013) إلى الكشف عن علاقة الذكاء الانفعالي بجودة اتخاذ القرار لدى مديري المستشفيات في إيران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت عينة الدراسة (30) مدير ومديرة مستشفى، حيث تم استخدام الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الذكاء الانفعالي وجودة اتخاذ القرار.

هدفت دراسة حمد (2016) إلى معرفة مستوى الذكاء الانفعالي بأبعادهم: (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) وعلاقتها بجودة القرار الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة ، واستندت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وأجريت الدراسة على مجموعة مكونة من (175) موظفاً في الجامعة، واستخدمت الاستبانة ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع للذكاء الانفعالي ولجودة القرار الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية على الدرجة الكلية وعلى درجة كل الأبعاد، كما اسفرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الذكاء الانفعالي وجودة القرار الإدارية، وتبين وجود فروق ذات دلالة احصائية

في مستوى الذكاء الانفعالي ومستوى جودة القرار الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، ولمتغير سنوات الخبرة ولصالح (15 سنة فأكثر).

جاءت دراسة صالحى (Salehi, 2017) بهدف تقصي أثر الذكاء الانفعالي في جودة اتخاذ القرار لدى أساتذة الجامعة في إيران، واتكلت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تكونت عينة الدراسة من (50) أستاذًا جامعيًا، وزعت عليهم الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر للذكاء الانفعالي في جودة اتخاذ القرار لدى أساتذة الجامعة.

أجرى العوامل (2019) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الذكاء الانفعالي بأبعاده: (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) وعلاقته بجودة صنع القرار لدى مديري المستشفيات الخاصة في الأردن، واتخذت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (330) مديرًا ومديرة، ولجمع المعلومات تم الاستعانة بالاستبانة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى جيد للذكاء الانفعالي لدى مديري المستشفيات الخاصة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الذكاء الانفعالي وجودة صنع القرار.

وفي دراسة عبد الرحيم (2021) التي هدفت للكشف عن مستوى الذكاء الانفعالي بأبعاده: (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) وعلاقته بجودة اتخاذ القرار لدى الإداريين في شركة الكهرباء والغاز في الجزائر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (75) إداريًا وإدارية، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع للذكاء الانفعالي وجودة اتخاذ القرار لدى الإداريين في شركة الكهرباء والغاز على الدرجة الكلية وعلى درجة كل الأبعاد، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية

موجبة بين مستوى الذكاء الانفعالي وجودة اتخاذ القرار، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الذكاء الانفعالي ومستوى جودة اتخاذ القرار لدى المديرين الإداريين في شركة الكهرباء والغاز تعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي).

عرضت الزعبي (Alzoubi, 2021) دراسة هدفت إلى التقصي عن مستوى الذكاء الانفعالي بأبعاده: (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) وعلاقته بجودة القرار لدى مديري البنوك في الإمارات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (213) مديرًا لبنك، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع للذكاء الانفعالي ولجودة القرار لدى مديري البنوك على الدرجة الكلية وعلى درجة كل الأبعاد، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء الانفعالي وجودة القرار.

قام العقيلي (Aloqaily, 2022) بدراسة سعت للكشف عن مستوى الذكاء الانفعالي بأبعاده: (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) وعلاقته بجودة اتخاذ القرار لدى الموظفين في محلات الصرافة في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت عينة الدراسة من (40) موظفًا في محلات الصرافة، حيث تم استخدام الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع للذكاء الانفعالي ولجودة اتخاذ القرار لدى الموظفين في محلات الصرافة على الدرجة الكلية وعلى درجة كل الأبعاد، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الذكاء الانفعالي وجودة اتخاذ القرار.

هدفت دراسة بغدادي (2022) إلى تقصي دور الذكاء الانفعالي بأبعاده: (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) في جودة اتخاذ القرار لدى مديري المؤسسات في الجزائر، واستندت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (42) إداريًا وإدارية،

جمعت المعلومات من خلال الاستبانة، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الذكاء الانفعالي وجودة اتخاذ القرار.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

اشتمل التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بين الدراسة الحالية من حيث الاتفاق والاختلاف في المحاور الآتية:

#### هدف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بجودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، وتتفق بهذا مع دراسات (رزق، 2013؛ العمرات، 2014؛ ملحم، 2017؛ العدوان، 2019؛ الطويل، 2020؛ الشوري، 2020؛ Ridwan, 2023; Yamin, 2019) التي هدفت إلى تقصي علاقة الذكاء الانفعالي باتخاذ القرار لدى مديري المدارس.

وتختلف بهذا مع دراسات (حمد، 2016؛ العواملة، 2019؛ عبد الرحيم، 2021؛ بغدادي، 2022؛ Barzegar, 2013; Salehi, 2017; Alzoubi, 2021; Aloqaily, 2022) والتي هدفت إلى الكشف عن علاقة الذكاء الانفعالي وجودة القرار لدى فئات أخرى مثل: (مديري المستشفيات، والعاملين في الجامعات الفلسطينية، وأساتذة الجامعة، ومديري المستشفيات الخاصة، والإداريون في شركة الكهرباء والغاز، مديري البنوك، الموظفون في محلات الصرافة، مديري المؤسسات).

### مكان إجراء الدراسة

أجريت الدراسة الحالية في الأردن. وتتفق بهذا مع دراسة (العمرات، 2014؛ ملحم، 2017؛ العوامل، 2019؛ Aloqaily, 2022).

وتختلف بهذا مع دراسات (رزق، 2013؛ حمد، 2016؛ العدوان، 2019؛ الشوري، 2020؛ الطويل، 2020؛ عبد الرحيم، 2021؛ بغدادي، 2022) التي أجريت في دول عربية مثل: (مصر، وفلسطين، والسعودية، والجزائر، والإمارات).

كما تختلف بهذا مع دراسات (Salehi, 2017; Yamin, 2019; Alzoubi, 2021; Ridwan, 2023) التي أجريت في دول أجنبية مثل: (إندونيسيا، وإيران).

### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، وتتفق بهذا مع دراسات (رزق، 2013؛ العمرات، 2014؛ حمد، 2016؛ ملحم، 2017؛ العدوان، 2019؛ العوامل، 2019؛ الشوري، 2020؛ الطويل، 2020؛ عبد الرحيم، 2021؛ بغدادي، 2022؛ Aloqaily, 2022; Ridwan, 2023; Barzegar, 2013; Salehi, 2017; Yamin, 2019; Alzoubi, 2021).

### عينة الدراسة

تشكلت عينة الدراسة الحالية من المديرين والمديرات في المدارس الخاصة، وتتفق مع دراسات (رزق، 2013؛ العمرات، 2014؛ ملحم، 2017؛ العدوان، 2019؛ العوامل، 2019؛ الشوري، 2020؛ الطويل، 2020؛ عبد الرحيم، 2021؛ بغدادي، 2022؛ Alzoubi, 2021; Ridwan, 2023; Barzegar, 2013; Yamin, 2019).

واختلفت مع دراسات (حمد، 2016؛ Aloqaily, 2022) حيث تكونت عينة الدراسة من الموظفين.

## أداة الدراسة

فعلت الباحثة في الدراسة الحالية في جمع المعلومات مقياس الذكاء الانفعالي وجودة القرار لدى مديري المدارس، وتتفق بهذا مع دراسات (الحراصي، 2022؛ سعيد، 2022، العيد، 2022؛ 2019؛ Ridwan, 2023; Yamin التي فعلت مقياس الذكاء الانفعالي لجولمان، التي قامت الباحثة بتطويره، وتختلف بهذا مع دراسات (رزق، 2013؛ العمرات، 2014؛ حمد، 2016؛ ملحم، 2017؛ العدوان، 2019؛ العواملة، 2019؛ الطويل، 2020؛ الشوري، 2020؛ عبد الرحيم، 2021؛ بغدادي، 2022؛ 2017; Yamin, 2019; Alzoubi, 2021; Aloqaily, 2022; Ridwan, 2023 التي استخدمت مقياس اتخاذ القرار لقياس جودة القرار. (Barzegar, 2013; Salehi,

## أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد قياس متغيرات الدراسة، وفي تفصيل الأدب النظري وكيفية بنائه وصياغته، من خلال الإفادة من تعريفات مصطلحات متغيرات الدراسة، وتعيين المنهجية البحثية، وتطوير أداة الدراسة بالاعتماد على المراجع العلمية والمواضيع السابقة ذات الصلة، والاطلاع على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل بيانات الدراسة، وتمت الإفادة من نتائج الدراسات السابقة بالإضافة إلى أنه تم الربط بينهما بالنتائج.

وتميزت هذه الدراسة عن سابقتها بأنها بحثت في الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان وعلاقتها بجودة القرار - والذي لم تتطرق له أي من الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة- بالرغم من أهميتها.

وتميزت هذه الدراسة في تطوير مقياس جودة القرار مقارنة بالدراسات السابقة التي اعتمدت مقاييس خاصة في مفهوم اتخاذ القرار عوضاً عن مفهوم جودة القرار.

كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها أجريت في حدود موضوعية، وبشرية، وزمانية، ومكانية جديدة، حيث طبقت على مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة عمان، والجامعة، ووادي السير، في محافظة عمان في الأردن.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضح في هذا الفصل طريقة وإجراءات الدراسة التي تم اتباعها وتتضمن منهج الدراسة المعتمد والمجتمع والعينة والأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة وكيفية التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية وإجراءات تطبيق الدراسة.

#### منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة على أسئلتها؛ تم اتباع المنهج الوصفي والارتباطي الذي يفي لأغراض هذه الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن السؤال الأول والثالث، والمنهج الارتباطي للإجابة عن السؤال الخامس.

#### مجتمع الدراسة

شمل مجتمع هذه الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، والجامعة، ووادي السّير، في محافظة عمّان، حيث بلغ عددهم (1447) مديراً ومديرة لمدرسة خاصة، وفقاً لإحصاءات إدارة مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات التابع لوزارة التربية والتعليم 2024/2023م. حسب ما وردنا من إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات، حيث كان مجموع مدرء المدارس الخاصّة للذكور (15)، ولالإناث (3)، وللمختلطة (755)، كما كان مجموع مدرء المدارس الخاصّة (1447).

#### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، والجامعة، ووادي السّير، خلال الفصل الدراسي

الأول للعام الدراسي 2024/2023م، حيث قامت بجمع الاستجابات وتم اعتماد (303) قابلة للتحليل الإحصائي وفقاً لجداول كرجسي ومورغان (Kerjcie & Margan, 1970) بهامش ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، والجدول رقم (1-3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الجدول رقم (1-3) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	الفئة / المستوى	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكور	71	23.4%
	إناث	232	76.6%
	المجموع	303	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	104	34.3%
	دراسات عليا	199	65.7%
	المجموع	303	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	63	20.8%
	5 إلى 10 سنوات	70	23.1%
	أكثر من 10 سنوات	170	56.1%
	المجموع	303	100%

يتبين من الجدول أعلاه رقم (1-3) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات، حيث بلغت نسبة الذكور (23.4%) في متغير الجنس وهي أدنى من نسبة الإناث والتي بلغت نسبتها (76.6%)، وفي متغير المؤهل العلمي أعلى نسبة كانت لصالح مستوى (دراسات عليا) لمستوى دراسات عليا بنسبة (65.7%) يليها مستوى (بكالوريوس) بنسبة (34.3%)، وكانت أعلى نسبة لمتغير الخبرة لمستوى (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (56.1%) يليها مستوى (5 إلى 10 سنوات) بنسبة (23.1%) وأخيراً مستوى (أقل من 5 سنوات) بنسبة (20.8%).

## أداة الدراسة

طورت الباحثة أداة الدراسة لمقياس الذكاء الانفعالي، ولمقياس جودة القرار لدى مديري المدارس، وتتألف من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: البيانات الديمغرافية. والجزء الثاني: مقياس الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس: تم تطوير مقياس الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة التي بحثت في مقياس جولمان للذكاء الانفعالي، فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين، وتم تطويره بالرجوع إلى الدراسات: (الحراصي، 2022؛ سعيد، 2022، العيد، 2022؛ Yamin, 2019; Ridwan, 2023) وتم صياغة فقرات مقياس بصورته الأولية ملحق (1) وعددها (35) فقرة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية للذكاء الانفعالي كالآتي: بعد الوعي بالذات وعدد فقراته (9) فقرات، وبعد إدارة العواطف وعدد فقراته (7) فقرات، وبعد الدافعية وعدد فقراته (7) فقرات، وبعد التعاطف وعدد فقراته (6) فقرات، وبعد المهارات الاجتماعية وعدد فقراته (6) فقرات. والجزء الثالث: مقياس جودة القرار لدى مديري المدارس: تم تطوير مقياس جودة القرار لدى مديري المدارس بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، بالإضافة لآراء بعض التربويين المتخصصين، حيث تم تطويره بالرجوع إلى الدراسات: (عبد الفتاح والبردان، 2021؛ العوامرة، وحتاملة، 2021؛ البلوي، 2022؛ Ree, 2023; Paula, 2023; Supriadi, 2021; Salek, 2016; Donelan, &)، وتم صياغة فقرات المقياس بصورته الأولية ملحق (1) وعددها (30) فقرة وزعت على ستة أبعاد رئيسية لجودة القرار كالآتي: مجال تأطير المشكلة وعدد فقراته (5) فقرات، وبعد البحث في البدائل الإبداعية وعدد فقراته (5) فقرات، وبعد جمع المعلومات ذات الصلة وعدد فقراته (5) فقرات، وبعد وضوح القيم والتفضيلات وعدد فقراته (5) فقرات، وبعد التفكير المنطقي وعدد

فقراته (5) فقرات، وبعد الالتزام بالتنفيذ وعدد فقراته (5) فقرات. وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي

للإجابة على فقرات المقياس على النحو الآتي:

موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة
(5 درجات)	(4 درجات)	(3 درجات)	(درجتان)	(درجة واحدة)

### صدق أداة الدراسة

تأكدت من صدق الأداة كالاتي:

**صدق المحكمين ( الخبراء ):** للتحقق من صدق للأداة الدراسة تم عرضها على (20) محكم

من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في القيادة والإدارة التربوية في الجامعات الأردنية

والموضحة في ملحق (2) للتأكد من وضوح الفقرات وانتمائها لكل مجال ودقة الصياغة

اللغوية، وبذلك تألفت الاستبانة في صورتها النهائية من (31) فقرة لمقياس الذكاء الانفعالي

لدى مديري المدارس و(30) لمقياس جودة القرار لدى مديري المدارس، والموضحة في

الملحق (3).

**صدق البناء:** تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة وبين المستوى الكلي، وبين كل فقرة وارتباطها

بالبعد التي تنتمي إليه، وبين الأبعاد ببعضها والمستوى الكلي في عينة استطلاعية من خارج

عينة الدراسة تكونت من (30) مديراً ومديرة)، وقد تراوحت معاملات ارتباط فقرات مقياس

الذكاء الانفعالي مع الأداة ككل ما بين (0.36-0.71)، ومع البعد (0.50-0.87) ، كما

هو يظهر في الجدول (2-3).

الجدول رقم (2-3) معاملات الارتباط بين الفقرة والمستوى الكلي والبعد التي تنتمي إليه (الذكاء الانفعالي)

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الأداة
1	** .53	* .42	12	** .78	** .61	23	** .67	* .40
2	** .67	** .52	13	** .65	** .59	24	** .59	** .57
3	** .68	* .42	14	** .80	** .70	25	** .71	** .50
4	** .56	** .48	15	** .64	* .45	26	** .81	** .61
5	** .63	* .42	16	** .50	** .61	27	** .69	** .52
6	** .72	** .58	17	** .67	** .48	28	** .75	** .56
7	** .60	* .36	18	** .53	** .50	29	** .87	** .69
8	** .53	** .56	19	** .58	* .45	30	** .80	** .64
9	** .64	** .67	20	** .60	* .42	31	** .52	** .53
10	** .73	** .71	21	** .53	* .39			
11	** .73	** .70	22	** .56	* .38			

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يلاحظ من الجدول (2-3) أن معاملات الارتباط ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، وهي

توصّلت إلى المستوى المطلوب لصدق البناء.

كما تراوحت معاملات ارتباط فقرات مقياس جودة القرار مع الأداة ككل ما بين (0.46-0.88)،

ومع البعد (0.55-0.92)، و هو ظاهر الجدول الذي رقمه (3-3).

الجدول رقم (3-3) معاملات الارتباط بين الفقرة والمستوى الكلي والبعد التي تنتمي إليه (جودة القرار)

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الأداة
1	** .77	** .58	11	** .76	** .54	21	** .83	** .79
2	** .70	** .56	12	** .62	** .52	22	** .89	** .75
3	** .73	** .49	13	** .84	** .56	23	** .92	** .72
4	** .78	* .46	14	** .72	** .57	24	** .82	** .64
5	** .61	** .49	15	** .66	** .54	25	** .66	** .58
6	** .55	** .57	16	** .68	** .58	26	** .84	** .77
7	** .85	* .46	17	** .73	** .67	27	** .87	** .73
8	** .86	** .54	18	** .79	** .54	28	** .86	** .88
9	** .66	** .52	19	** .79	** .60	29	** .76	** .49
10	** .80	* .46	20	** .82	** .66	30	** .70	** .71

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

توضّح من الجدول (3-3) أن جميع معاملات الارتباط ظهرت بدرجات مقبولة ودالة إحصائية

مما يشير إلى مستوى مناسبة من صدق البناء.

### ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة وحساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة

كرونباخ ألفا على مجموعة من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (30 مديراً ومديرة)، والجدول رقم

(3-4) والجدول رقم (3-5) يوضحان معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا للأبعاد

والمستوى الكلي وكانت هذه القيم الملائمة لغايات الدراسة؛ مما يؤكد دقة ومناسبة أداة الدراسة لتطبيقها

على عينة الدراسة.

**الجدول (3-4) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للأبعاد والمستوى الكلية (الذكاء الانفعالي)**

البعد	الاتساق الداخلي
الوعي بالذات	0.84
إدارة العواطف	0.82
الدافعية	0.77
التعاطف	0.79
المهارات الاجتماعية	0.80
<b>المستوى الكلي</b>	<b>0.85</b>

**الجدول رقم (3-5) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للأبعاد والمستوى الكلية (جودة القرار)**

البعد	الاتساق الداخلي
تأطير المشكلة	0.77
البحث في البدائل الإبداعية	0.83
جمع المعلومات ذات الصلة	0.70
وضوح القيم والتفضيلات	0.79
التفكير المنطقي	0.82
الالتزام بالتنفيذ	0.80
<b>المستوى الكلي</b>	<b>0.88</b>

شملت الاستبانة في صورتها النهائية من (31) فقرة موزعة على خمسة أبعاد للذكاء الانفعالي،

و(30) فقرة موزعة على ستة أبعاد لجودة القرار يوضحها ملحق(3). تتضح أبعاد الاستبانة وعدد

الفقرات في كل مجال في الجدول رقم (3-6):

**الجدول رقم (3-6) توزيع الفقرات على الأبعاد في استبانة الذكاء الانفعالي وجودة القرار لدى مديري**

**المدارس الخاصة الأردنية**

عدد الفقرات	أبعاد الذكاء الانفعالي
1-7	البعد الأول: الوعي بالذات.
8-14	البعد الثاني: إدارة العواطف.
15-20	البعد الثالث: الدافعية.
21-26	البعد الرابع: التعاطف.
27-31	البعد الرابع: المهارات الاجتماعية.
عدد الفقرات	أبعاد جودة القرار
1-5	البعد الأول: تأطير المشكلة.
10-6	البعد الثاني: البحث في البدائل الإبداعية.
11-15	البعد الثالث: جمع المعلومات ذات الصلة.
16-20	البعد الرابع: وضوح القيم والتفضيلات.
21-25	البعد الخامس: التفكير المنطقي.
26-30	البعد السادس: الالتزام بالتنفيذ.

## متغيرات الدراسة

المتغيرات الديمغرافية التصنيفية وهي:

- الجنس (ذكور، إناث)
- المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
- الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

## المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق هدف الدراسة وأسئلتها قامت الباحثة باستخدام المعاملات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى.

- للإجابة عن السؤال الثاني والرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA)، والمقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe)، وتحليل التباين الثلاثي.

- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى الذكاء الانفعالي ومستوى جودة القرار.

- تحديد المعيار الإحصائي لتفسير المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها وفقاً للمعادلة الآتية:

طول الفئة = الحد الأعلى للتدرج (5) - الحد الأدنى للتدرج (1) / عدد

المستويات(3). وتتحدد المعايير كالاتي:

درجة منخفضة من (1.00 - 2.33).

درجة متوسطة من (2.34 - 3.67).

درجة مرتفعة من (3.68 - 5.00).

## إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة عن أسئلتها في ضوء الإجراءات التالية :

- الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وذات العلاقة بها.
- تطوير أداة الدراسة مقياس الذكاء الانفعالي ومقياس جودة القرار لدى مديري المدارس.
- استخراج دلالات صدق وثبات أداة الدراسة والتحقق منها.
- تعيين مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.
- أخذ الموافقات الرسمية من الجهات ذات العلاقة للسماح بتطبيق أداة الدراسة.
- تطبيق أداة الدراسة الحالية، وأختيار عينة وعددها (303) مديراً ومديرة في مدرسة خاصة، عن طريق الجداول الإحصائية لكرجسي ومورغان، وذلك بنسبة ثقة (95%)، وهامش خطأ (5%).
- تحليل بيانات الدراسة إحصائياً.
- عرض النتائج الدراسة ومناقشتها.
- وضع توصيات و مقترحات ملائمة لنتائج الدراسة الحالية.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يشتمل هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الحالية من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة

وفقاً للآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة عمان، والجامعة، ووادي السير من وجهة نظرهم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لأبعاد الاستبانة وللاستبانة ككل،

ويبين جدول رقم (4-7) بين الإجابة عن السؤال الأول.

الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد

#### الذكاء الانفعالي

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	الدافعية	4.17	.44	مرتفع
2	4	التعاطف	4.16	.44	مرتفع
3	5	المهارات الاجتماعية	4.13	.53	مرتفع
4	1	الوعي بالذات	4.09	.46	مرتفع
5	2	إدارة العواطف	3.96	.51	مرتفع
المستوى الكلي					مرتفع

تُظهر نتائج الجدول رقم (4-7) أن قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد تراوحت بين (3.96-

4.17)، وفقاً للانحراف المعياري من (0.44 إلى 0.53) وبمستوى مرتفع للذكاء الانفعالي، ووصلت

قيمة متوسط الأداة الكلية (4.10) وانحراف معياري مقداره (0.36) وبمستوى مرتفع للذكاء الانفعالي

لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ، وأن البعد رقم (3) والذي ينص على "الدافعية" كان له الرتبة

الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.17) وبانحراف معياري (0.44) وبمستوى مرتفع للذكاء الانفعالي

لدى المديرية المدارس الخاصة الأردنية، وتلاه في المرتبة الثانية البعد رقم (4) والذي ينص على "التعاطف" بمتوسط حسابي (4.16) و بانحراف معياري (0.44) وبمستوى مرتفع للذكاء الانفعالي، ثم في المرتبة التي تليها البعد رقم (5) والذي ينص على "المهارات الاجتماعية" بالرجوع للمتوسط الحسابي (4.13) ووفقاً للانحراف المعياري (0.53) وبمستوى مرتفع للذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، وأخيراً الرتبة الخامسة البعد رقم (2) والذي ينص على "إدارة العواطف" بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.51) وبمستوى مرتفع للذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وهو أدنى متوسط حسابي بين أبعاد الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية.

وفيما يتعلق بنتيجة كل بُعد على حدة ظهرت النتائج على النحو التالي:

#### البعد الأول: الوعي بالذات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري

المدارس الخاصة الأردنية لمؤشرات الوعي بالذات كما يتضح في الجدول رقم (4-8):

الجدول رقم (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن

#### أبعاد الذكاء الانفعالي لمؤشرات الوعي بالذات

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أميّز الأوقات التي أكون فيها سعيداً	4.49	.66	مرتفع
2	7	أعرف ما الذي يجعلني سعيداً	4.30	.66	مرتفع
3	3	أستطيع تحديد أسباب قلقي	4.10	.97	مرتفع
4	5	أهتم بأن أكون واعياً بمشاعري في جميع الأوقات	4.07	.74	مرتفع
5	2	أوازن في تصرفاتي بين العاطفة والعقل	4.04	.80	مرتفع
6	4	أميّز متى أكون غير منطقياً	3.95	.80	مرتفع
7	6	أضبط نفسي عن الغضب	3.70	1.04	مرتفع
					المستوى الكلي
			4.09	.46	مرتفع

يتبين مما سبق أن فقرة رقم (1) التي تتحدث على "أميز الأوقات التي أكون فيها سعيدًا" كان لها الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي والتي بلغت (4.49) وهو أعلى من المتوسط العام (4.09) وبانحرافها المعياري (0.66) وبمستوى عالي للوعي الذاتي. وتلاها في الرتبة الثانية الفقرة رقم (7) التي تنص على "أعرف ما الذي يجعلني سعيدًا" بمتوسط حسابي (4.30) وبانحراف معياري (0.66) وبمستوى مرتفع للوعي الذاتي. أما الفقرة التي رقمها (6) التي تحتوي على "أضبط نفسي عن الغضب" كان المتوسط الحسابي أقل من (3.70) وهو أقل من المتوسط العام (4.09)، وبالنسبة للانحراف المعياري الذي بلغ (1.04) وبمستوى متوسط للوعي الذاتي.

#### البُعد الثاني: إدارة العوظف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الذكاء الانفعالي لمؤشرات إدارة العوظف كما يتضح في الجدول رقم (4-9):

الجدول رقم (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الذكاء الانفعالي لمؤشرات إدارة العوظف

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	9	أكون واضحًا وصريحًا في تعاملي مع المعلمين والطلبة	4.38	.60	مرتفع
2	10	أضبط نفسي عن الغضب من الآخرين في مجال العمل	4.13	.68	مرتفع
3	13	أتعامل مع مشاعري بما يتناسب مع المواقف	4.09	.62	مرتفع
4	8	أجعل من المواقف السيئة منطلقًا لمواقف إيجابية	3.91	.87	مرتفع
5	12	أدير ضغوط العمل بحيث لا تؤثر على حياتي الشخصية والعملية	3.84	.91	مرتفع
6	14	أتمس العذر للشخص الذي يضايقني	3.72	.95	مرتفع
7	11	أقبل الشخصيات العنيدة	3.67	1.01	متوسط
					المستوى الكلي
			<b>3.96</b>	<b>.51</b>	<b>مرتفع</b>

يظهر من الجدول رقم (4-9) أن الفقرة (9) "أكون واضحًا وصريحًا في تعاملي مع المعلمين والطلبة" كان لها الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي والتي بلغت (4.38) وهو أعلى من المتوسط العام (3.96) وبانحراف معياري (60). وبمستوى مرتفع لإدارة العوظف. وتلاها في الرتبة الثانية الفقرة رقم (10) التي تنص على "أضبط نفسي عن الغضب من الآخرين في مجال العمل" بمتوسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (68). وبمستوى مرتفع لإدارة العوظف. أما الفقرة رقم (11) التي تنص على "أقبل الشخصيات العنيدة" كان لها أقل متوسط حسابي قدره (3.67) وهو أقل من المتوسط العام (3.96)، وبانحراف معياري (1.01) وبمستوى مرتفع لإدارة العوظف.

### البُعد الثالث: الدافعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية لمؤشرات الدافعية كما يتضح في الجدول رقم (4-10):

الجدول رقم (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الذكاء الانفعالي لمؤشرات الدافعية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	15	أتفاءل بإنجاز مهامي في مواعيدها دون تأخير	4.47	.69	مرتفع
2	17	أرضى عن ذاتي بتعاملي مع الآخرين	4.34	.56	مرتفع
3	16	أكسب ذاتي قيمة حب المحافظة على الوقت	4.31	.71	مرتفع
3	20	أؤمن بأن التحفيز هو مفتاح نجاحي	4.31	.71	مرتفع
5	19	أشجع نفسي عندما أشعر بالإحباط	3.99	.80	مرتفع
6	18	أنجز المهمات السهلة أولاً ثم الصعبة	3.62	1.09	متوسط
					المستوى الكلي
			4.17	.44	مرتفع

يتوضح من الجدول رقم (4-10) أن الفقرة رقم (15) التي تنص على "أنفءال بإنجاز مهمامي في مواعيدها دون تأخير" كان لها الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (4.47) وهو أعلى من المتوسط العام (4.17) وبانحراف معياري (0.69) وبمستوى دافعية مرتفع. وتلاها في الفقرة رقم (17) التي تنص على "أرضى عن ذاتي بتعاملي مع الآخرين" بمتوسط حسابي (4.34) وبانحراف معياري (0.56) وبمستوى مرتفع للدافعية. أما الفقرة رقم (18) التي تنص على "أنجز المهمات السهلة أولاً ثم الصعبة" كان لها أقل متوسط حسابي قدره (3.62) وهو أقل من المتوسط العام (4.17)، وبانحراف معياري (1.09) وبمستوى متوسط للدافعية.

#### البعد الرابع: التعاطف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الذكاء الانفعالي لمؤشرات التعاطف كما يتضح في الجدول (4-11):

الجدول رقم (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الذكاء الانفعالي لمؤشرات التعاطف

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	25	أؤمن أن الناس ليسوا شخصيات صعبة ولكنهم "شخصيات مختلفة"	4.31	.73	مرتفع
2	22	أتعاطف مع الآخرين في فهم مشكلاتهم	4.25	.58	مرتفع
3	23	أستدل من المواقف على درجة تقبل الآخرين لي	4.16	.72	مرتفع
4	24	أعرف الأشخاص الذين لا ينسجمون (يتألفون) مع بعضهم مع بعض	4.16	.70	مرتفع
5	21	أحاول رؤية الأشياء من وجهة نظر الآخرين	4.04	.76	مرتفع
6	26	أتفهم أسباب الخلاف مع الآخرين	4.02	.70	مرتفع
<b>المستوى الكلي</b>					مرتفع

يكشف الجدول السابق رقم (4-11) أن فقرة رقم (25) التي تنص على "أؤمن أن الناس ليسوا شخصيات صعبة ولكنهم شخصيات مختلفة" كان لها المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (4.31) وهو أعلى من المتوسط العام (4.16) وبانحراف معياري (0.73) وبمستوى مرتفع للتعاطف. وتلاها في الرتبة الثانية الفقرة رقم (22) التي تنص على "أتعاطف مع الآخرين في فهم مشكلاتهم" بمتوسط حسابي (4.25) وبانحراف معياري (0.58) وبمستوى مرتفع للتعاطف. أما الفقرة رقم (26) التي تنص على "أتفهم أسباب الخلاف مع الآخرين" كان لها أقل متوسط حسابي قدره (4.02) وهو أقل من المتوسط العام (4.16)، وبانحراف معياري (0.70) وبمستوى مرتفع للتعاطف.

#### البُعد الخامس: المهارات الاجتماعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الذكاء الانفعالي لمؤشرات المهارات الاجتماعية كما يتضح في الجدول (4-12):

الجدول رقم (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الذكاء الانفعالي لمؤشرات المهارات الاجتماعية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	31	أبني علاقات متينة مع فريق العمل لإنجاز المهام	4.32	.64	مرتفع
2	28	أتكيف مع مجموعة متنوعة من الناس	4.21	.75	مرتفع
3	27	أصغي إلى الآخرين أثناء حديثهم دون مقاطعتهم	4.07	.80	مرتفع
4	29	أبادر بسؤال أعضاء فريقتي عما يهمهم	4.06	.74	مرتفع
5	30	أستوعب الشخصيات الصعبة والعنيدة لكسب ثقتهم وإحساسهم بالأمان بعملهم	4.01	.79	مرتفع
<b>المستوى الكلي</b>					مرتفع
			<b>4.13</b>	<b>.53</b>	

كشّف جدول (4-12) أن البند رقم (31) التي ينص "أبني علاقات متينة مع فريق العمل لإنجاز المهام" كان لها المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.32) ويعتبر أعلى من المتوسط العام (4.13) تبعًا للانحراف المعياري (0.64) وبمستوى مرتفع للمهارات الاجتماعية. وتبعها في المرتبة التالية فقرة رقم (28) "أتكيف مع مجموعة متنوعة من الناس" بمتوسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.75) وبمستوى مرتفع للمهارات الاجتماعية. أما فقرة رقم (30) "أستوعب الشخصيات الصعبة والعنيدة لكسب ثقتهم وإحساسهم بالأمان بعملهم" كان لها أقل متوسط حسابي (4.01) وهو أقل من المتوسط العام (4.13)، وبانحراف معياري (0.79) وبمستوى مرتفع للمهارات الاجتماعية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الذكاء الانفعالي عند المديرين، في مديرية التربية والتعليم للواء قصبّة عمان، والجامعة، ووادي السير، في محافظة العاصمة، من وجهة نظرهم يعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟**

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدلالة الفروق بين المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظرهم تبعًا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتوضح النتيجة في الجدول رقم (4-13):

الجدول رقم (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

المتغير	المستويات	الأبعاد	الوعي الذاتي	إدارة العواطف	الدافعية	التعاطف	المهارات الاجتماعية	المستوى الكلي
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	4.35	4.06	4.27	4.20	4.25	4.22
		الانحراف المعياري	.32	.51	.44	.44	.33	
	انثى	المتوسط الحسابي	4.01	3.93	4.14	4.14	4.10	4.06
		الانحراف المعياري	.47	.51	.43	.44	.55	.36
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.99	3.83	4.11	4.08	4.09	4.01
		الانحراف المعياري	.48	.49	.42	.47	.53	.34
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	4.15	4.03	4.20	4.20	4.16	4.14
		الانحراف المعياري	.44	.51	.44	.42	.53	.36
الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3.99	3.85	4.18	4.09	4.00	4.02
		الانحراف المعياري	.44	.51	.44	.38	.50	.35
	5-10 سنوات	المتوسط الحسابي	4.00	3.84	4.10	4.10	3.99	4.00
		الانحراف المعياري	.44	.50	.40	.43	.45	.36
أكثر من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	4.17	4.05	4.20	4.20	4.24	4.17	
	الانحراف المعياري	.47	.50	.45	.46	.54	.36	

يتضح من الجدول رقم (4-13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنين الخبرة)، ولمعرفة إذا تبنت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) والجدول (4-14) يظهر ذلك.

الجدول رقم (4-14) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الذكاء الانفعالي باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

مصدر التباين	الأبعاد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس هوتلنج=133 ح=000	الوعي الذاتي	6.342	1	6.342	34.969	.000
	إدارة العواطف	.955	1	.955	3.921	.049
	الدافعية	1.011	1	1.011	5.480	.020
	التعاطف	.209	1	.209	1.107	.294
	المهارات الاجتماعية	1.239	1	1.239	4.779	.030
المؤهل العلمي هوتلنج=052 ح=011	الوعي الذاتي	1.718	1	1.718	9.475	.002
	إدارة العواطف	2.330	1	2.330	9.569	.002
	الدافعية	.665	1	.665	3.608	.058
	التعاطف	.731	1	.731	3.866	.050
	المهارات الاجتماعية	.185	1	.185	.713	.399
الخبرة ويلكس=922 ح=007	الوعي الذاتي	1.978	2	1.978	5.455	.005
	إدارة العواطف	2.707	2	2.707	5.559	.004
	الدافعية	.669	2	.669	1.814	.165
	التعاطف	.753	2	.753	1.990	.138
	المهارات	4.472	2	4.472	8.623	.000

مصدر التباين	الأبعاد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
	الاجتماعية					
الخطأ	الوعي الذاتي	54.044	298	.181		
	إدارة العواطف	72.555	298	.243		
	الدافعية	54.954	298	.184		
	التعاطف	56.375	298	.189		
	المهارات الاجتماعية	77.282	298	.259		
الدرجة الكلية	الوعي الذاتي	64.135	302			
	إدارة العواطف	78.812	302			
	الدافعية	57.105	302			
	التعاطف	58.193	302			
	المهارات الاجتماعية	83.320	302			

يُظهر الجدول السابق (4-14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد هينة هذه الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي باختلاف متغير الجنس في جميع الأبعاد باستثناء (التعاطف) وجاءت الفروق لصالح (الذكور)، وعدم وجود فروق تحمل دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية باختلاف متغير المؤهل العلمي على جميع الأبعاد ما عدا (الدافعية، والمهارات الاجتماعية) وجاءت هذه الفروق لصالح الدراسات العليا، ووجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي باختلاف متغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد باستثناء (الدافعية، والتعاطف)، ولبيان الفروق الزوجية وفقاً الدالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe) لأثر سنوات الخبرة على مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظرهم الذي يظهر في الجدول التالي (4-15).

الجدول رقم (4-15) المقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe) لأثر سنوات الخبرة على مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظرهم

مستويات سنوات الخبرة	مستويات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الوعي الذاتي	أقل من 5 سنوات	3.99			
	10-5 سنوات	4.00	-0.01	.01	
	أكثر من 10 سنوات	4.17	-0.18(*)	.17(*)	
إدارة العواطف	أقل من 5 سنوات	3.85			
	10-5 سنوات	3.84	.01		
	أكثر من 10 سنوات	4.05	-0.20(*)	.21(*)	
المهارات الاجتماعية	أقل من 5 سنوات	4.00			
	10-5 سنوات	3.99	.01		
	أكثر من 10 سنوات	4.24	-0.25(*)	.25(*)	
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	4.02			
	10-5 سنوات	4.00	.02		
	أكثر من 10 سنوات	4.17	*.15	*.17	

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

تبين من الجدول السابق (4-15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين مستويات سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) من جهة و (أقل من 5 سنوات) و (5-10 سنوات) من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات). ولمعرفة دلالة هذه الفروق على الدرجة الكلية تم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي و الجدول رقم (4-16) يظهر هذه النتائج.

الجدول رقم (4-16) نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.567	1	1.567	13.320	.000
المؤهل العلمي	1.068	1	1.068	9.076	.003
سنوات الخبرة	1.712	2	.856	7.274	.001
الخطأ	35.068	298	.118		
الكلية	39.492 من	302			

يلاحظ الجدول رقم (4-16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على جميع الأبعاد، فقد وجد أثر لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة "ف" (13.320) وبمستوى دلالة (0.000) وجاءت الفروق لصالح الذكور، في حين بلغت قيمة "ف" (9.076) وبمستوى دلالة (0.003) لأثر متغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا. كما بلغت قيمة "ف" (7.274) وبمستوى دلالة (0.001) لأثر متغير سنوات الخبرة لصالح (أكثر من 10 سنوات).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى جودة القرار لدى المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء قصبه عمان والجامعة ووادي السير من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لأبعاد

الاستبانة وللاستبانة ككل، كما هو موضح بالجدول رقم (4-17).

الجدول رقم (4-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد جودة القرار

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	الالتزام بالتنفيذ	4.25	.49	مرتفع
2	3	جمع المعلومات ذات الصلة	4.21	.45	مرتفع
3	4	وضوح القيم والتفضيلات	4.18	.49	مرتفع
3	5	التفكير المنطقي	4.18	.49	مرتفع
5	1	تأطير المشكلة	4.13	.49	مرتفع
6	2	البحث في البدائل الإبداعية	4.08	.48	مرتفع
المستوى الكلي			4.17	.41	مرتفع

يُلاحظ من نتائج الجدول رقم (4-17) أن قيم المتوسطات الحسابية للابعاد تراوحت بين (4.08-4.25)، بانحرافات معيارية من (0.45 إلى 0.49) وبمستوى مرتفع لجودة القرار، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للأداة الكلية (4.17) بانحراف معياري مقداره (0.41) وبمستوى مرتفع لجودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، وأن البعد رقم (6) والذي ينص على "الالتزام بالتنفيذ" كان له الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.25) وبانحراف معياري (0.49) وبمستوى مرتفع لجودة القرار، وتلاه في الرتبة الثانية البعد رقم (3) والذي ينص على "جمع المعلومات ذات الصلة" بمتوسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.45) وبمستوى مرتفع لجودة القرار، ثم البعد رقم (4) والذي ينص على "وضوح القيم والتفضيلات" بمتوسط حسابي (4.18) وبانحراف معياري (0.49) وبمستوى مرتفع لجودة القرار، وأخيراً في الرتبة السادسة البعد رقم (2) والذي ينص على "البحث في البدائل الإبداعية" بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.48) وبمستوى مرتفع لجودة القرار وهو أدنى متوسط حسابي بين أبعاد جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية.

وفيما يتعلق بنتائج كل مجال على حدة كانت النتائج كما يلي:

### البُعد الأول: تأطير المشكلة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى جودة القرار لدى مديري المدارس

الخاصة الأردنية، لمؤشرات تأطير المشكلة كما يتضح النتيجة في رقم (4-18):

الجدول رقم (4-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن

#### أبعاد جودة القرار لمؤشرات تأطير المشكلة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أحدد المشكلة التي أقوم بحلها بوضوح.	4.27	.63	مرتفع
2	2	أستخدم نهجًا منظمًا في صنع قراري.	4.12	.68	مرتفع
3	3	أحدد احتمالية النجاح في عملية صنع قراري.	4.11	.63	مرتفع
4	5	أشرك العاملين في المدرسة بتحديد المشكلة.	4.08	.69	مرتفع
5	4	أدرك كيفية تأثير تحديدي (تأطيري) للمشكلة في أداء المدرسة.	4.05	.67	مرتفع
المستوى الكلي			<b>4.13</b>	<b>.49</b>	<b>مرتفع</b>

يظهر الجدول رقم (4-18) أن فقره رقم (1) "أحدد المشكلة التي أقوم بحلها بوضوح" كان لها

الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (4.27) وهو أعلى من المتوسط العام (4.13) وبانحراف

معيارى (0.63) وبمستوى مرتفع لتأطير المشكلة. وتلاها في الرتبة الثانية الفقرة رقم (2) التي تنص

على "أستخدم نهجًا منظمًا في صنع قراري" بمتوسط حسابي (4.12) وبانحراف معيارى (0.68)

وبمستوى مرتفع لتأطير المشكلة. أما الفقرة رقم (4) التي نصت على "أدرك كيفية تأثير تحديدي

(تأطيري) للمشكلة في أداء المدرسة" كان لها أقل متوسط حسابي قدرة (4.05) وهو أقل من المتوسط

العام (4.13)، وبانحراف معيارى (0.67) وبمستوى مرتفع لتأطير المشكلة.

### البُعد الثاني: البحث في البدائل الإبداعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، لمؤشرات البحث في البدائل الإبداعية كما تبين النتيجة في الجدول رقم (4-19):

الجدول (4-19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد جودة القرار لمؤشرات البحث في البدائل الإبداعية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	أقوم بتوليد بدائل إبداعية.	4.17	.65	مرتفع
2	6	أضع بدائل تتوافق مع قدرات العاملين في المدرسة.	4.14	.66	مرتفع
3	10	أدرك تأثير كل بديل من البدائل على أداء المدرسة.	4.11	.57	مرتفع
4	8	أضع البدائل التي توفر كل ما هو مرغوب فيه.	4.06	.67	مرتفع
5	9	أستعين بالعاملين في المدرسة لتحديد البدائل.	3.89	.70	مرتفع
					المستوى الكلي
			<b>4.08</b>	<b>.48</b>	مرتفع

لوحظ من الجدول رقم (4-19) أن الفقرة رقم (7) والتي تنص على "أقوم بتوليد بدائل إبداعية" كان لها الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (4.17) وهو أعلى من المتوسط العام (4.08)، وبانحراف معياري (.65). وبمستوى مرتفع للبحث في البدائل الإبداعية، وتبعها في الرتبة الثانية الفقرة رقم (6) والتي تنص على "أضع بدائل تتوافق مع قدرات العاملين في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (.66). وبمستوى مرتفع للبحث في البدائل الإبداعية، أما الفقرة رقم (9) والتي تنص على "أستعين بالعاملين في المدرسة لتحديد البدائل" كان لها أقل متوسط حسابي قدره (3.89) وهو أقل من المتوسط العام (4.08)، وبانحراف معياري (0.70) وبمستوى مرتفع للبحث في البدائل الإبداعية.

### البُعد الثالث: جمع المعلومات ذات الصلة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية لمؤشرات جمع المعلومات ذات الصلة كما تظهر النتيجة في الجدول رقم (4-20):

الجدول رقم (4-20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد جودة القرار لمؤشرات جمع المعلومات ذات الصلة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	15	أتجنب المعلومات غير الموثوقة.	4.33	.67	مرتفع
2	14	أكتسب معلومات من المختصين والخبراء من خلال مقابلتهم.	4.22	.61	مرتفع
3	13	أستند على معلومات حديثة ذات علاقة عند صنع القرارات.	4.21	.58	مرتفع
4	12	أعتمد على إدارة المعرفة عندما أصنع قراري.	4.16	.76	مرتفع
5	11	أجمع المعلومات القابلة للتجديد.	4.13	.57	مرتفع
المستوى الكلي					مرتفع

يُظهر من الجدول رقم (4-20) أن فقرة رقم (15) التي تنص على "أتجنب المعلومات غير الموثوقة" كان لها الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (4.33) وهو أعلى من المتوسط العام (4.21)، وبانحراف معياري (0.67) وبمستوى مرتفع لجمع المعلومات ذات الصلة. وتلاها في الرتبة الثانية الفقرة رقم (14) التي تنص على "أكتسب معلومات من المختصين والخبراء من خلال مقابلتهم" بمتوسط حسابي (4.22) وبانحراف معياري (0.61) وبمستوى مرتفع لجمع المعلومات ذات الصلة. أما الفقرة رقم (11) التي تنص على "أجمع المعلومات القابلة للتجديد" كان لها أقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.13) وهو أقل من المتوسط العام (4.21)، وبانحراف معياري (0.75) وبمستوى مرتفع لجمع المعلومات ذات الصلة.

### النُبع الرابع: وضوح القيم والتفضيلات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد

جودة القرار لمؤشرات وضوح القيم والتفضيلات كما هو يتضح في الجدول (4-21):

الجدول رقم (4-21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد جودة القرار لمؤشرات وضوح القيم والتفضيلات

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	17	أعطي الأولوية للخيارات القابلة للتحقق عند صنع قرار.	4.24	.63	مرتفع
1	20	أعي تأثير البديل الأفضل عند صنع قرار.	4.24	.61	مرتفع
3	16	أقيم البدائل في ضوء المعلومات للوصول إلى البديل الأنسب.	4.22	.63	مرتفع
4	19	أحلل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات عندما أصنع القرار.	4.15	.74	مرتفع
5	18	أعطي الأولوية للبدائل الابتكارية في عملية صنع قرار.	4.05	.68	مرتفع
					المستوى الكلي
			4.18	.49	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (4-21) أن الفقرة رقم (17) التي تنص على " أعطي الأولوية للخيارات

القابلة للتحقق عند صنع قرار" كان لها الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (4.24) وهو أعلى

من المتوسط العام (4.18)، وبانحراف معياري (0.63) وبمستوى مرتفع لوضوح القيم والتفضيلات.

وتلاها في الرتبة الثانية الفقرة رقم (20) التي تنص على " أعي تأثير البديل الأفضل عند صنع قرار"

بمتوسط حسابي (4.24)، وبانحراف معياري (0.61) وبمستوى مرتفع لوضوح القيم والتفضيلات. أما

الفقرة رقم (18) التي تنص على " أعطي الأولوية للبدائل الابتكارية في عملية صنع قرار" كان لها

أقل متوسط حسابي قدره (4.05) وهو أقل من المتوسط العام (4.18)، وبانحراف معياري (0.68) وبمستوى مرتفع لوضوح القيم والتفضيلات.

#### البُعد الخامس: التفكير المنطقي

عند دراسة البعد الخامس من جودة القرار تم حساب متوسطاته الحسابية والانحرافات المعيارية

كما هو موضح في الجدول (4-22):

الجدول رقم (4-22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد جودة القرار لمؤشرات التفكير المنطقي

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	22	أبحث عن البديل الذي سيحقق الهدف في ضوء المعلومات التي تم جمعها.	4.25	60.	مرتفع
2	21	أصنع قراري بشكل متنسق مع أهداف المؤسسة.	4.20	.61	مرتفع
3	24	أختار البديل الذي ينطوي على نتائج أفضل من البدائل الأخرى.	4.18	.61	مرتفع
4	25	أنتقي البديل الذي ينطوي على قدر أقل من الشك وعدم اليقين.	4.16	.61	مرتفع
5	23	أستخدم البيانات وأدوات التحليل في اختيار البديل الأفضل.	4.12	.66	مرتفع
<b>المستوى الكلي</b>					<b>مرتفع</b>
			<b>4.18</b>	<b>.49</b>	

يُلاحظ من الجدول رقم (4-22) أن الفقرة رقم (22) التي تنص على " أبحث عن البديل الذي

سيحقق الهدف في ضوء المعلومات التي تم جمعها" كان لها الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي

قدره (4.25) وهو أعلى من المتوسط العام (4.18) وبانحراف معياري (0.60) وبمستوى مرتفع للتفكير

المنطقي. وتلاها في الرتبة الثانية الفقرة رقم (21) التي تنص على "أصنع قراري بشكل متنسق مع

أهداف المؤسسة" بمتوسط حسابي (4.20) وبانحراف معياري (0.61) وبمستوى مرتفع للتفكير المنطقي. أما الفقرة رقم (23) التي تنص على "أستخدم البيانات وأدوات التحليل في اختيار البديل الأفضل" كان لها أقل متوسط حسابي قدره (4.12) وهو أقل من المتوسط العام (4.18)، وبانحراف معياري (0.66) وبمستوى مرتفع للتفكير المنطقي.

#### البُعد السادس: الالتزام بالتنفيذ

وفقاً للبعد السادس الذي ينص على الالتزام بالتنفيذ تم قياس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد جودة القرار كما يتضح في الجدول (4-23):

الجدول رقم (4-23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد جودة القرار لمؤشرات الالتزام بالتنفيذ

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	30	أصنع قرارات تتسم بالموضوعية.	4.33	.57	مرتفع
2	27	أأخذ قرارات تتسم بالقابلية للتطبيق.	4.26	.62	مرتفع
3	26	أسهم في صناعة قرارات تحقق التميز للمدرسة.	4.22	.66	مرتفع
3	29	ألتزم بمتابعة تنفيذ القرار.	4.22	.62	مرتفع
5	28	أوضح الإجراءات الفاعلة لتنفيذ القرار.	4.19	.65	مرتفع
<b>المستوى الكلي</b>					<b>مرتفع</b>

يتبين من الجدول رقم (4-23) أن الفقرة رقم (30) التي تنص على "أصنع قرارات تتسم بالموضوعية" كان لها الرتبة الاولى بأعلى متوسط حسابي قدره (4.33) وهو أعلى من المتوسط العام (4.25) وبانحراف معياري (0.57) وبمستوى مرتفع للالتزام بالتنفيذ. وتلاها في الرتبة الثانية الفقرة رقم (27) التي تنص على "أأخذ قرارات تتسم بالقابلية للتطبيق" بمتوسط حسابي (4.26) وبانحراف معياري (0.62) وبمستوى مرتفع للالتزام بالتنفيذ. أما الفقرة رقم (28) التي تنص على

"أوضح الإجراءات الفاعلة لتنفيذ القرار" كان لها أقل متوسط حسابي قدره (4.19) وهو أقل من المتوسط العام (4.25)، وبانحراف معياري (0.65) وبمستوى مرتفع للالتزام بالتنفيذ.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يوجد فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم لواء قسبة عمان والجامعة ووادي السير في محافظة عمان من وجهة نظرهم يعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة على السؤال الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتوضح النتيجة في الجدول رقم (4-24):

الجدول رقم (4-24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

المتغير	المستويات	الأبعاد	تأثير المشكلة	البحث في البدائل الإبداعية	جمع المعلومات ذات الصلة	وضوح القيم والتفضيلات	التفكير المنطقي	الالتزام بالتنفيذ	المستوى الكلي
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	4.19	4.09	4.27	4.28	4.28	4.42	4.26
		الانحراف المعياري	.428	.425	.429	.405	.453	.408	.335
	انثى	المتوسط الحسابي	4.11	4.07	4.19	4.15	4.15	4.19	4.14
		الانحراف المعياري	.508	.497	.454	.503	.503	.501	.421
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.99	3.96	4.14	4.09	4.09	4.17	4.07
		الانحراف المعياري	.495	.416	.463	.429	.517	.491	.402

المتغير	المستويات	الأبعاد	تأطير المشكلة	البحث في البدائل الإبداعية	جمع المعلومات ذات الصلة	وضوح القيم والتفضيلات	التفكير المنطقي	الالتزام بالتنفيذ	المستوى الكلي
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	4.20	4.13	4.25	4.23	4.23	4.28	4.22
		الانحراف المعياري	.474	.501	.438	.505	.486	.398	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	4.01	4.04	4.18	4.10	4.09	4.09	4.08
		الانحراف المعياري	.514	.509	.495	.437	.533	.435	
	5 - 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.99	3.92	4.13	4.16	4.15	4.14	4.08
		الانحراف المعياري	.403	.431	.389	.500	.419	.373	.334
	أكثر من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	4.23	4.15	4.25	4.22	4.34	4.23	4.24
		الانحراف المعياري	.494	.474	.451	.494	.481	.525	.409

يتبين من الجدول رقم (4-24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، باختلاف

متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة

إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) والجدول رقم (4-25) يبين

هذه النتائج.

الجدول رقم (4-25) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جودة القرار باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

مصدر التباين	الأبعاد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس هوتلنج=0.057 ح=0.012	تأطير المشكلة	.499	1	.499	2.255	.134
	البحث في البدائل الإبداعية	.062	1	.062	.286	.593
	جمع المعلومات ذات الصلة	.432	1	.432	2.182	.141
	وضوح القيم والتفضيلات	.979	1	.979	4.284	.039
	التفكير المنطقي	1.023	1	1.023	4.324	.038
	الالتزام بالتنفيذ	2.721	1	2.721	12.366	.001
المؤهل العلمي هوتلنج=0.047 ح=0.035	تأطير المشكلة	2.479	1	2.479	11.200	.001
	البحث في البدائل الإبداعية	1.945	1	1.945	8.922	.003
	جمع المعلومات ذات الصلة	.677	1	.677	3.421	.065
	وضوح القيم والتفضيلات	1.261	1	1.261	5.514	.020
	التفكير المنطقي	1.229	1	1.229	5.198	.023
	الالتزام بالتنفيذ	.600	1	.600	2.726	.100
الخبرة ويلكس=0.887 ح=0.000	تأطير المشكلة	3.385	2	1.693	7.645	.001
	البحث في البدائل الإبداعية	2.611	2	1.306	5.990	.003
	جمع المعلومات ذات الصلة	.750	2	.375	1.893	.152
	وضوح القيم والتفضيلات	.386	2	.193	.845	.430
	التفكير المنطقي	.813	2	.407	1.719	.181

مصدر التباين	الأبعاد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
	الالتزام بالتنفيذ	3.251	2	1.625	7.388	.001
الخطأ	تأطير المشكلة	65.971	298	.221		
	البحث في البدائل الإبداعية	64.953	298	.218		
	جمع المعلومات ذات الصلة	59.008	298	.198		
	وضوح القيم والتفضيلات	68.127	298	.229		
	التفكير المنطقي	70.486	298	.237		
	الالتزام بالتنفيذ	65.563	298	.220		
الدرجة الكلية	تأطير المشكلة	<b>72.723</b>	<b>302</b>			
	البحث في البدائل الإبداعية	<b>69.644</b>	<b>302</b>			
	جمع المعلومات ذات الصلة	<b>60.846</b>	<b>302</b>			
	وضوح القيم والتفضيلات	<b>70.921</b>	<b>302</b>			
	التفكير المنطقي	<b>73.769</b>	<b>302</b>			
	الالتزام بالتنفيذ	<b>72.451</b>	<b>302</b>			

أظهر الجدول رقم (4-25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، باختلاف متغير الجنس في جميع الأبعاد باستثناء (تأطير المشكلة، والبحث في البدائل الإبداعية، والالتزام بالتنفيذ) وجاءت الفروق لصالح (الذكور)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية باختلاف متغير المؤهل العلمي على جميع الأبعاد باستثناء (جمع المعلومات ذات الصلة، والالتزام بالتنفيذ)

وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، باختلاف متغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد باستثناء (تأطير المشكلة، والبحث في البدائل الإبداعية، والالتزام بالتنفيذ)، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية ولبیان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية (Scheffe) لأثر سنوات الخبرة على مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، من وجهة نظرهم كما هو مبين في الجدول (4-26).

الجدول (4-26) المقارنات البعدية بطريقة شفوية (Scheffe) لأثر سنوات الخبرة على مستوى الذكاء لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظرهم

مستويات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	4.08			
10-5 سنوات	4.08	.00		
أكثر من 10 سنوات	4.24	*.15	*.15	

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

يُلاحظ من الجدول (4-26) وجود فروق ذي دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين مستويات سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) من جهة و (أقل من 5 سنوات) و (10-5 سنوات) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات). ولمعرفة دلالة الفروق على الدرجة الكلية تم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي والجدول رقم (4-27) يظهر هذه النتائج:

الجدول رقم (4-27) نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.770	1	.770	5.016	.026
المؤهل العلمي	1.284	1	1.284	8.365	.004
سنوات الخبرة	1.503	2	.752	4.898	.008
الخطأ	45.730	298	.153		
الكلي	49.446	302			

يتضح من الجدول رقم (4-27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة، باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على جميع الأبعاد، فقد وجد أثر لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة "ف" (5.016) وبمستوى دلالة (0.026) وجاءت الفروق لصالح الذكور. في حين بلغت قيمة "ف" (8.365) وبمستوى دلالة (0.004) لأثر متغير المؤهل العلمي وجاءت هذه الفروق لصالح الدراسات العليا. كما بلغت قيمة "ف" (4.898) وبمستوى دلالة (0.008) لأثر سنوات الخبرة لصالح (أكثر من 10 سنوات).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان والجامعة ووادي السير في محافظة عمان من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى الذكاء الانفعالي ومستوى جودة القرار في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان، والجامعة، ووادي السير، في محافظة عمان، كما يظهر في الجدول رقم (4-28).

الجدول رقم (4-28) معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الذكاء الانفعالي ومستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظرهم

المستوى الكلية لجودة القرار	الالتزام بالتنفيذ	التفكير المنطقي	وضوح القيم والتفضيلات	جمع المعلومات ذات الصلة	البحث في البدائل الإبداعية	تأطير المشكلة		
الوعي الذاتي	معامل الارتباط	.524(**)	.496(**)	.459(**)	.454(**)	.331(**)	.374(**)	.519(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	303	303	303	303	303	303	303
إدارة العواطف	معامل الارتباط	.507(**)	.455(**)	.397(**)	.453(**)	.354(**)	.396(**)	.496(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	303	303	303	303	303	303	303
الدافعية	معامل الارتباط	.471(**)	.406(**)	.386(**)	.411(**)	.306(**)	.390(**)	.470(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	303	303	303	303	303	303	303
التعاطف	معامل الارتباط	.558(**)	.465(**)	.521(**)	.435(**)	.408(**)	.467(**)	.510(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	303	303	303	303	303	303	303
المهارات الاجتماعية	معامل الارتباط	.658(**)	.589(**)	.578(**)	.576(**)	.506(**)	.430(**)	.633(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	303	303	303	303	303	303	303
المستوى الكلي للذكاء الانفعالي	معامل الارتباط	.708(**)	.630(**)	.606(**)	.608(**)	.494(**)	.535(**)	.685(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	303	303	303	303	303	303	303

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من نتائج الجدول رقم (4-28) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين مستوى الذكاء الانفعالي ومستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، والجامعة، ووادي السير، في محافظة عمان من وجهة نظرهم على الدرجة الكلية وعلى جميع الأبعاد حيث تراوحت قيمة معاملات ارتباط بيرسون بين (0.470-0.685).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

توصلت الباحثة في نهاية هذا الفصل إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات، انطلاقاً من نتائج

الدراسة ومناقشتها.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان والجامعة ووادي السير في محافظة عمان من وجهة نظرهم؟**

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول أن المتوسط الحسابي للذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية بلغ (4.10) بانحراف معياري (0.36) وبمستوى مرتفع للذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، وأن أعلى مستوى هو للبعد رقم (3) "الدافعية" بمتوسط حسابي (4.17) وبانحراف معياري (0.44) وبمستوى مرتفع لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، وتلاه في الرتبة الثانية البعد رقم (4) "التعاطف" بمتوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.44) وبمستوى مرتفع لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، ثم البعد رقم (5) "المهارات الاجتماعية" بمتوسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (0.53)، وبمستوى مرتفع لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، وفي المرتبة الاخيرة والخامسة البعد (2) "إدارة العواطف" بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.51) وبمستوى مرتفع لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تعزو الباحثة هذه النتائج بطبيعة العمل في المدارس الخاصة كمؤسسة استثمارية تهدف إلى تحقيق الربح المالي جنباً إلى جنب مع سعيها للوصول للأهداف التربوية المنشودة؛ لذا فإن طبيعة عمل مديري المدارس الخاصة، تتطلب منهم التحلي بالذكاء الانفعالي والابتكار والإبداع المستمر والتحدي حيث المنافسة الشديدة لاستقطاب الطلاب في ظل تزايد أعداد المدارس الخاصة في الأردن،

مما يزيد من فهمهم الجيد لاحتياجات الطلبة وتوقعات أولياء الأمور لصنع قرارات تتناسب مع هذه الاحتياجات والتوقعات، ويحفزهم لامتلاك مهارات اجتماعية عالية في التواصل مع الآخرين لبناء علاقات قوية مع الطلبة وأولياء أمورهم، ويزيد دافعيتهم لإنجاز العمل بفاعلية، فضلاً عن أهمية أن يمتلك مديري المدارس الخاصة، رؤية قوية ومقدرة كبيرة على توجيه الطاقات والإمكانات نحو تحقيق أهداف المدرسة. وهنا، يجب التأكيد على أهمية دور مديري المدارس الخاصة، في التواصل الفعال مع المعلمين، وإلهامهم، وتحفيزهم لتحسين أدائهم، ورفع كفاياتهم المهنية، وتميزهم عن غيرهم من المدارس الخاصة، ليشعر الزائر للمدرسة الخاصة بالتفاعل الإيجابي وسوية العلاقات الإنسانية، والاجتماعية، والمهنية بين طاقم العمل في المدرسة، فيطمئن بأن الطلبة سيتواجدون في بيئة أكثر إيجابية وأنهم سيحظون بسوية في التعامل معهم أيضاً فتزداد رغبتهم في التفوق؛ مما يزيد الإقبال على التسجيل في هذه المدرسة. كما تفسر هذه النتيجة بتعرض مديري المدارس الخاصة، لضغوط العمل بشكل كبير نتيجة لتعدد المهام والمسؤوليات المنوطة بهم؛ مما يسهم في زيادة مقدرتهم على التعامل مع التحديات وضغوط العمل وإدارة انفعالاتهم بفعالية ووعي ورشد، وبالتالي تشكلت لديهم الخبرة الكافية لإدارة العمل والمواقف الصعبة والضغوط بكفاءة؛ وعليه ارتفع مستوى الذكاء الانفعالي لديهم. وتعود هذه النتيجة أيضاً لاهتمام مديري المدارس الخاصة، بالمحافظة على وظيفتهم في ضوء التزايد المستمر لفقدان الوظائف في القطاع الخاص والناجم عن الأزمة الاقتصادية، التي يشهدها العالم أجمع؛ مما دفعهم لتنمية الذكاء الانفعالي لديهم ليزداد تميزهم وتمكنهم الإداري والحصول على الأمن الوظيفي في المدارس التي يعملون بها. كما تعزى الباحثة، هذه النتيجة بأن نسبة مستوى المؤهل العلمي (دراسات عليا)، لدى أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الخاصة بلغت (65.7%) كما توضح من الجدول رقم (1)، ونسبة مستوى الخبرة (أكثر من 10 سنوات) لديهم قد بلغت (56.1%) كما توضح من الجدول رقم (1)؛ مما يشير إلى زيادة الوعي والإدراك لدى مديري المدارس الخاصة،

بمستوى الذكاء الانفعالي لديهم. تتفق الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع دراسات (رزق، 2013؛ ملحم، 2017؛ الطويل، 2020؛ الشوري، 2020؛ Alzoubi, 2021) التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع للذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس، كما تتفق الدراسة في هذه النتيجة مع دراسات (حمد، 2016؛ عبد الرحيم، 2021) التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع للذكاء الانفعالي لدى أفراد عينة الدراسة.

تختلف الدراسة في هذه النتيجة مع دراسات (العمرات، 2014؛ العدوان، 2019؛ العواملة، 2019) التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط للذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس. كما تختلف الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (العواملة، 2019) التي أظهرت دراستها مستوى الذكاء الانفعالي المتوسط لدى عينة الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان والجامعة ووادي السير في محافظة عمان من وجهة نظرهم يعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أظهرت نتائج السؤال الثاني وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) على مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، في مديريات تربية قسبة عمان، والجامعة، ووادي السير، في محافظة عمان من وجهة نظرهم، يُعزى لمتغير الجنس لصالح (الذكور)، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح (الدراسات العليا)، ولمتغير الخبرة لصالح (أكثر من 10 سنوات).

فسرت الباحثة هذه النتيجة بأن مديري المدارس الخاصة (الذكور) أكثر تعرضاً لمواقف وخبرات مهنية واجتماعية من الإناث؛ وعليه يُطور مديري المدارس الخاصة (الذكور) الخصائص والمهارات

القيادية والاجتماعية بمرور الوقت، فيمتازون بالمهارات الاجتماعية العالية وإدارة العلاقات وما يصاحب ذلك من دافعية وتعاطف والتي تشكل جميعها مكونات للذكاء الانفعالي، فيرتفع لديهم مستوى الذكاء الانفعالي.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة بأن مديري المدارس الخاصة، ذو المؤهل العلمي (دراسات عليا) حيث تلقوا العلم والتدريب الذي يؤهلهم لأن يكونوا أكثر مقدرة على معالجة المعلومات حول انفعالاتهم وانفعالات الآخرين وتوجيه أفكارهم وسلوكهم، وأكثر قدرة على تحديد وتقييم عواطفهم وعواطف الآخرين والسيطرة عليها، ويزودهم بالمهارات التربوية والإدارية والقيادية بشكل أعمق، ويسهم في توسيع آفاقهم ويحفزهم للتعاطف وللفهم العميق لاحتياجات الجميع داخل المدرسة؛ فيرتفع لديهم مستوى مكونات الذكاء الانفعالي.

ويُتَّيّن هذه النتيجة بأن مديري المدارس الخاصة الذين عدد سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) لديهم مستوى مرتفع من الذكاء الانفعالي نتيجة تعلمهم من التجارب المتنوعة والتحديات الإدارية التي واجهوها خلال فترة الخبرة الطويلة، والتي عرّضتهم لمواقف حفزتهم لفهم احتياجات الطلبة والمعلمين والمجتمع المدرسي والتعامل معها، واكتسابهم لمهارات تواصل عالية والتفاعل بفعالية مع الطلبة، وأولياء الأمور، والمعلمين. ومع تقدم الوقت، يصبح لدى مديري المدارس الخاصة، فهم أعمق للتحديات الإدارية التي يواجهونها، ويوجهون المعلمين بفعالية لتحقيق الأهداف التربوية، وتطوير مهاراتهم في التحكم في الضغوط، والتعامل بفعالية مع المواقف الصعبة. كما يسهم في تراكم الخبرات والمواقف وتبادل الخبرات مع نظرائهم في المدارس الأخرى، في زيادة إدراكهم وفهمهم لكيفية إدارة وتوظيف مشاعرهم، وعواطفهم، والتأثير على مشاعر الآخرين؛ وتكسبهم القدرة على تحقيق مكونات الذكاء الانفعالي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية).

اتفقت الدّراسة في هذه النتيجة مع دراسة (ملحم، 2017) التي أظهرت نتائجها وجود فرق ذي دلالة احصائية في مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس يعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

اختلفت الدّراسة في هذه النتيجة مع دراسات (العدوان، 2019؛ العمرات، 2014؛ الطويل، 2020) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فرق ذي دلالة احصائية في مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس يعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان والجامعة ووادي السير في محافظة عمان من وجهة نظرهم؟**

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث بأن المتوسط الحسابي لجودة القرار للمديري المدارس الخاصة الأردنية (4.17) بانحراف معياري (0.41) وبمستوى مرتفع لجودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الاردنية، وأن أعلى مستوى هو للبعد رقم (6) "الإلتزام بالتنفيذ" بمتوسط حسابي (4.25) وبانحراف معياري (0.49) وبمستوى مرتفع لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، وتليه في الرتبة الثانية البعد رقم (3) "جمع المعلومات ذات الصلة" بمتوسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.45) وبمستوى مرتفع لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، ثم البعد رقم (4) "وضوح القيم والتفضيلات" بمتوسط حسابي (4.18) وبانحراف معياري (0.45) وبمستوى مرتفع لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، وأخيرًا في الرتبة الخامسة البعد رقم (2) "البحث في البدائل الإبداعية" بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.48) وبمستوى مرتفع لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية.

وفي ضوء النتيجة التي تم التوصل إليها تُوصي الباحثة بحرص المدارس الخاصة على توظيف مديرين مؤهلين ذوي خبرة ولديهم فهم عميق للنظام التعليمي في الأردن، ويتمتعون بمهارات قوية في اتخاذ القرارات الفعّالة التي تتناسب مع التحديات، والفرص المحلية؛ مما يعزز نجاح المدرسة ويُسهم في تحقيق الأهداف التعليمية ورفع العائد الاقتصادي للمدرسة، ويُسهم في قيادة المدرسة نحو الانتشار الدولي داخل وخارج الأردن من خلال جودة القرارات التي يصنعونها والتي تحقق نتائج ومخرجات إيجابية وتحديث أقصى استفادة منها سيما أن هذه الجودة لا تتغير بعد فوات الأوان.

كما ترى الباحثة هذه النتيجة باهتمام والتزام مديري المدارس الخاصة بالتطوير المهني المستمر لأنفسهم ولجميع الموظفين في المدرسة الخاصة وتحسين مهاراتهم الإدارية؛ فيحرصون على إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرار في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة لتحقيق جودة القرار، والتوافق، والالتزام بالتنفيذ، والوصول إلى نتائج منشودة مع تجنب الأخطاء التي تؤدي إلى فشل القرار؛ مما يُسهم في تفرد مخرجات المدرسة وفي تحقيق التميز والإبداع التربوي والإداري والتعليمي للمدرسة، ويعمل على سرعة استجابة المدرسة لتسارع شدة المنافسة، والتغيرات والتطورات العالمية.

اتّفتت الدراسة في هذه النتيجة مع دراسات (رزق، 2013؛ العمرات، 2014؛ ملحم، 2017؛ الطويل، 2020؛ الشوري، 2020) التي أسفرت نتائجها مستوى مرتفع لمستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس. كما اتّفتت الدراسة مع نتائج دراسات (حمد، 2016؛ عبد الرحيم، 2021؛ Alzoubi, 2021; Aloqaily, 2022) التي بيّنت نتائجها مستوى مرتفع لجودة القرار.

اختلفت الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (العدوان، 2019) التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط لمستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس. كما اختلفت الدراسة مع نتائج دراسة (العوامل، 2019) التي بينت نتائجها مستوى متوسط لجودة القرار.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، والجامعة، ووادي السير، في محافظة عمان، من وجهة نظرهم يعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أسفرت النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، والجامعة، ووادي السير، في محافظة عمان، يُعزى لمتغير الجنس لصالح (الذكور)، و لمتغير المؤهل العلمي لصالح (الدراسات العليا)، و لمتغير الخبرة لصالح الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

وفسرت الباحثة النتيجة بأن مديري المدارس الخاصة الأردنية، (الذكور) أكثر ضبط على اتخاذ القرارات التي تتسم بالجودة نتيجة السمات الشخصية المتعلقة بطبيعة عملهم تعزز دورهم في المجالات القيادية، وتهيئ لهم فرص أكبر وتجارب للتدريب والتطوير في الميادين القيادية واتخاذ القرار، فضلاً عن التوقعات الاجتماعية التي تفرض على الذكور الدور القيادي واتخاذ القرار؛ ويعكس هذا على النظرة العامة لأداء الذكور في المواقع القيادية، ويسهم في تطوير مهاراتهم حول جودة القرار.

فضلاً عن إمكانية وجود تجارب سابقة لمديري المدارس الخاصة الأردنية، الذكور في المواقع القيادية مكنتهم من توليد البدائل الإبداعية بمستوى مرتفع والتي تعد جوهر عملية جودة القرار؛ مما يرفع مستوى مقدرتهم على استيفاء جميع عناصر سلسلة جودة القرار: (تأطير المشكلة، والبحث في

البدائل الإبداعية، وجمع المعلومات ذات الصلة، ووضوح القيم والتفضيلات، والتفكير المنطقي، والالتزام بالتنفيذ).

وتعزو الباحثة النتيجة بأن مديري المدارس الخاصة الأردنية، الذين مؤهلهم العلمي (دراسات عليا) لديهم فرصة أكبر لتطوير المهارات الإدارية وجودة القرار، لتضمن برامج الدراسات العليا مهارات أفضل في تحليل البيانات، وفهم الأبحاث حول مواضيع إدارة المؤسسات التعليمية، واتخاذ القرارات الإدارية الفاعلة، كما تشجع برامج الدراسات العليا على التفكير الاستراتيجي، وتطوير رؤية شاملة؛ مما قدّم لمديري المدارس الخاصة الأردنية، فهماً أعمق للتحديات التي تواجه المدارس، ومكنهم من وضع استراتيجيات طويلة الأمد لتنمية المدرسة، وزودهم بالأدوات والمفاهيم اللازمة لصنع واتخاذ قرارات مستنيرة وأكثر دقة استناداً إلى التحليل الرصين للمعلومات، وتتسم بالجودة.

وبهذا، تشجع برامج الدراسات العليا والتدريب المستمر في تطوير مهارات اتخاذ القرار، وفهم الأسس النظرية، والعملية، للإدارة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية؛ نتيجة ما يمتلكونه من معرفة، وثقافة علمية، فضلاً عن تلقيهم التدريب النظري والعملية على البحث العلمي والذي يتضمن في خطواته الكثير من عناصر سلسلة جودة القرار: (تأطير المشكلة، والبحث في البدائل الإبداعية، وجمع المعلومات ذات الصلة، والتفكير المنطقي، والالتزام بالتنفيذ).

وفسّرت النتيجة بأن مديري المدارس الخاصة الأردنية الذين عدد سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) اكتسبوا مع مرور الوقت خبرة ودروساً قيمة من خلال مواجهة التحديات والمواقف المختلفة، وتكون لديهم فهماً أعمق للظروف المحلية والمجتمع التربوي، قد يشكل هذا الفهم أساساً قوياً لتحليل متقدم للمعلومات ولاتخاذ قرارات ذات جودة تتناسب مع احتياجات الطلاب والمدرسة استناداً إلى تقدير دقيق للوضع.

كما يقوم مديرو المدارس الخاصة الأردنية ببناء شبكة علاقات قوية مع الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين، قد تساعد في جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات ذات جودة.

وبهذا، فقد اكتسب مديري المدارس الخاصة الأردنية، مع مرور الوقت المعرفة، والتدريب الجيد في مجال جودة القرار، نتيجة لتعرضهم لمواقف وتجارب وخبرات عديدة وغنية على مر سنوات عملهم، بالضرورة قد أسهمت في مواجهة مجموعة واسعة من الصعوبات، والتحديات التي مكنتهم من اتخاذ قرارات مستنيرة ذات جودة عالية، ومكنتهم أيضاً من جميع عناصر سلسلة جودة القرار: (تأطير المشكلة، والبحث في البدائل الإبداعية، وجمع المعلومات ذات الصلة، ووضوح القيم والتفضيلات، والتفكير المنطقي، والالتزام بالتنفيذ).

كما اتفقت الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع دراسات (حمد، 2016) التي تبين نتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، يُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

تختلف الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (عبد الرحيم، 2021) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فرق ذي دلالة احصائية في مستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، يُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان والجامعة ووادي السير في محافظة عمان من وجهة نظرهم؟

بلغت قيمة معاملات ارتباط بيرسون بين (0.693- 0.899) بين مستوى الذكاء الانفعالي ومستوى جودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان، والجامعة، ووادي السير، في محافظة عمان على المستوى الكلية وعلى جميع الأبعاد؛ مما يعني وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بمعنى أنه كلما ارتفعت مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان، والجامعة، ووادي السير، في محافظة عمان، ارتفع لديهم مستوى جودة القرار.

وترى الباحثة هذه النتيجة بأن مديري المدارس الخاصة الأردنية، يمتلكون فهماً أفضل للعواطف، والمشاعر نتيجة لامتلاكهم مستوى مرتفع من الذكاء الانفعالي، حيث يُسهم هذا الفهم في اتخاذ قرارات تتسم بالجودة، وتأخذ في الاعتبار العواطف، والاحتياجات الاجتماعية.

كما أسهمت المهارات الاجتماعية، وفهم العواطف للذكاء الانفعالي، لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، في التفاعل، والتواصل بفعالية مع البيئة المحيطة ومع الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين؛ هذا يؤدي إلى فهم أفضل لاحتياجات المدرسة، والمقدرة على جمع المعلومات ذات الصلة، والبحث في البدائل الإبداعية وتحسين جودة القرار.

ويذكر هنا، أن جودة القرار تتأثر كثيراً بالحدس والاستجابات الانفعالية، فيمكن اشتقاق قرارات أفضل من خلال التفكير الحدسي، والانفعالي. فضلاً عن أن جودة القرار مدعومة بمعرفة ما يشعر به مديري المدارس الخاصة، ومقدرتهم على تنظيم هذه المشاعر بمكونات الذكاء الانفعالي كالوعي بالذات، وتنظيم الذات، فهذان المكونان يُسهمان في استشراق العواقب المستقبلية من خلال المقدمات والتي تحدد الخيارات المختلفة للسلوك على أنها مفيدة أو غير مواتية.

كما اتضح للباحثة أهمية تلقي مديري المدارس الخاصة، للتدريب المستمر وتبادل الخبرات المتنوعة عبر حضورهم للعديد من ورشات العمل التي يتم عقدها على المستوى المحلي، أو المستوى العالمي، بشكل وجاهي، أو عبر الإنترنت، لرفع كفاياتهم المهنية والإدارية؛ مما انعكس بدوره على رفع مستوى الذكاء الانفعالي لديهم وتحديداً فيما يتعلق بزيادة مقدرتهم على صنع واتخاذ قرارات فاعلة تتسم بالجودة.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسات (رزق، 2013؛ العمرات، 2014؛ ملحم، 2017؛ العدوان، 2019؛ الطويل، 2020؛ الشوري، 2020؛ Ridwan, 2023؛ Yamin, 2019) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مكونات الذكاء الانفعالي، واتخاذ القرار لدى مديري المدارس. كما تتفق الدراسة مع نتائج دراسات (حمد، 2016؛ عبد الرحيم، 2021؛ العواملة، 2019؛ بغدادي، 2022؛ Barzegar, 2013؛ Alzoubi, 2021؛ Aloqaily, 2022) التي بينت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مكونات الذكاء الانفعالي وجودة القرار.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Salehi, 2017) التي أظهرت نتائجها عدم وجود علاقة ارتباطية بين مكونات الذكاء الانفعالي وجودة القرار.

## التوصيات والمقترحات

في ضوء الاستنتاجات توصي الباحثة بالآتي:

- عقد ورش عمل لتدريب مديري المدارس الخاصة في الأردن، على كيفية رفع مستوى الذكاء الانفعالي لديهم.
- عقد ورش عمل لتدريب مديري المدارس الخاصة في الأردن، على كيفية رفع مستوى جودة القرار لديهم.
- إجراء المزيد من الدراسات تتناول الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس وعلاقته بجودة القرار وربطها بمتغيرات أخرى.
- إجراء دراسة حول الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقته بجودة القرار في الأردن.
- إجراء دراسة حول الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بجودة القرار في الأردن من وجهة نظر المعلمين.
- إجراء دراسة حول الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بجودة القرار في الأردن من وجهة نظر أولياء الأمور.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

بغدادى، رقية (2022). دور النّكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار: دراسة حالة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، الجزائر.

البلوي، خليفة (2022). الارتجال الإستراتيجي وعلاقته بجودة القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بكلّيات جامعة تبوك. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(2)، 69-94.

الحراصي، سيف (2022). تقنين مقياس النّكاء العاطفي لجولمان وترجمته ودراسة خصائصه السيكومترية: نموذج من البيئة العمانية. المجلة التربوية، 36(142)، 165-203.

حمد، نهى (2016). علاقة النّكاء العاطفي بجودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر-غزة، غزة، فلسطين.

ربيحة، عمر (2020). النّكاء الانفعالي، مفهومه، نماذجه، أهميته في البعد الدراسي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، 8(4)، 128-157.

رجب، أحمد (2023). الإدارة وفق اتخاذ القرار. القاهرة: وكالة الصحافة العربية.

رزق، راشد (2013). مكونات النّكاء الوجداني وعلاقتها بمهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس. المجلة التربوية، 34، 223-272.

زهران، حامد (1987). قاموس علم النفس. القاهرة: عالم الكتب.

سعيد، آيات (2022). الصدق العملي لمقياس النّكاء العاطفي وفق نموذج جولمان. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، 11(3)، 619-706.

الشوري، محمد (2020). العلاقة بين النّكاء الانفعالي والسمات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، 21(1)، 111-135.

الطويل، منور (2020). الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

عبد الرحيم، خولة (2021). تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار: دراسة حالة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد دراية، ادرار، الجزائر.

عبد الفتاح، أيمن والبردان، محمد (2021). دور نظم المعلومات في تحسين جودة القرار الإداري: دراسة تطبيقية علي التعليم الجامعي في دولة الكويت". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 11(2)، 1-38.

عبد، عبد الهادي (2021). المعرفة بين الانفعال والأخلاق. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

العدوان، نسرين (2019). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالذكاء الوجداني لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، غزة، فلسطين.

العمرات، محمد (2014). مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها في الأردن. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 10(2)، 177-190.

العوامرة، هبة وحتاملة، حابس (2021). درجة مساهمة إدارة المعرفة في تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 17(4)، 279-591.

العوامل، مروة (2019). تأثير الذكاء العاطفي على جودة صنع القرار: المستشفيات الخاصة في قطاع الرعاية الصحية في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العبد، قرين (2022). أثر بعض المتغيرات على الخصائص السيكومترية في مقياس جولمان للذكاء الوجداني: دراسة على عينة من طلبة مرحلتي التعليم الثانوي والجامعي. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 8(1)، 42-57.

الفاخري، سالم (2018). سيكولوجية الذكاء. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

الفضل، مؤيد (2019). المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الادارية المثلى. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ملحم، هبة (2017). الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

مولاي، أمينة (2021). تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرار. مجلة مجاميع المعرفة، 7(1)، 187-205.

الميموني، فيصل (2020). المهارات اللازمة لمدير المدرسة كمتطلب للتغلب على معوقات صنع واتخاذ القرار. مجلة كلية التربية، 335، 325-341.

النادي، أميرة (2020). الذكاء الوجداني لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد وعلاقته بالأداء القيادي لديهم من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Agosta, G. (2020). *Decision Quality for Data Scientists: Lessons from Decision Professionals*. Published on Line in Decision Analysis.
- Aloqaily, A. (2022). The Effect of Emotional Intelligence on the Decision-Making Quality by Financial Institution Employees in Jordan. *Journal of Positive School Psychology*, 6(5), 511 – 521.
- Alzoubi, H. (2021). Does Emotional Intelligence Contribute to Quality of Strategic Decisions? The Mediating Role of Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 1 – 20.
- Bar-On, R. (2007). *Educating People to Be Emotionally Intelligent*. London: Bloomsbury Academic.
- Barzegar, M. (2013). The Relationship between Emotional Intelligence and Decision-making Quality in Hospital Managers. *International Journal of Hospital Research*, 2(2), 65-69.
- Blokdyk, R. (2021). *Decision Quality a Complete Guide*. Florida: Emereo Pty Limited.
- Bresnick, T. (2022). *Innovative Decision-Making Techniques A FOCUSED Approach*. Australia: Springer International Publishing.
- Donelan, R. and Salek, S. (2016). The Development and Validation of a Generic Instrument, QoDoS, for Assessing the Quality of Decision Making. *Front. Pharmacol. Drugs Outcomes Research and Policies*, 7, 2-22.
- Gardner, H. (2021). *Disciplined Mind What All Students Should Understand*. New York: Simon & Schuster.
- Goleman, D. (2008). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 12(1), 76-90.
- Goleman, D. (2017). *What Makes a Leader? (Harvard Business Review Classics)*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Goleman, D. (2019a). *The Emotionally Intelligent Leader*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Goleman, D. (2019b). *Go With Your Gut: Emotional Intelligence and Decision Making*. Available in: <https://www.linkedin.com/pulse/go-your-gut-emotional-intelligence-decision-making-daniel-goleman>.

- Goleman, D. (2020). *Emotional Intelligence: 25th Anniversary Edition*. London: Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D., and Clark, D. (2020). *Emotional Intelligence for Leadership*. Italy: Domenico Battino.
- Goleman, D., and Johnston, F. (2015). *Mindful Leadership: Emotional Intelligence Collection*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R. (2013). *Primal Leadership, Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R. (2016). *Primal Leadership, With a New Preface by the Authors: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Gonzales, M. (2022). *Emotional Intelligence for Students, Parents, Teachers and School Leaders A Handbook for the Whole School Community*. Australia: Springer Nature Singapore.
- Horita, M. (2021). *Contemporary Issues in Group Decision and Negotiation*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Jerome, G. (2022). *Education Law for Teachers and School Administrators*. Alberta: Brush Education Incorporated.
- Kasper, N. (2021). *Emotional Intelligence. Meaning and Significance for Individuals and Collectives*. Munich: GRIN Verlag.
- Kerjcie, R. V., Margan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Matthews, N. (2023). *The Role of Leaders in Educational Decision-Making Examining Implementation Factors and Providing a Newfound Model*. Oxfordshire: Taylor & Francis.
- Mehta, D. (2022). *Educational Administration and Management*. Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd.
- Paula, J. (2023). Quality Micro-decision-making at Selected Philippine Public Secondary Schools: An Iterative Process of Planning and Implementing the Curriculum. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 5(5), 44-54.
- Ree, J. (2023). *The quality of school track assignment decisions by Teachers*. General Economics [Submitted on 20 Apr 2023].

- Ridwan, M. (2023). Effect of Emotional Intelligence, Education and Training, And Personality on Job Satisfaction and Attention Decision of the Head of State Aliyah Madrasah in South Sulawes. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review*, 8(5), 1-32.
- Salehi, M. (2017). The relationship between emotional intelligence, thinking style, and the quality of investors' decisions using the log-linear method. *Qualitative Research in Financial Markets*, 9(4), 325-336.
- Salovey, P., and Mayer, J. (2004). *Emotional Intelligence Key Readings on the Mayer and Salovey Model*. New York: Dude Pub.
- Spetzler, C., Winter, H., and Meyer, J. (2016). *Decision Quality*. New Jersey: Wiley.
- Supriadi, D. (2021). Good School Governance: An Approach to Principal's Decision-Making Quality in Indonesian Vocational School. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(4), 796-831.
- Yamin, M. (2019). Relationship between Leadership Style, Emotional Intelligence and Decision Making with Accountability Head of The State Madrasah Aliyah in Jambi Province. *International Journal of Research – GRANTHAALAYAH*, 7(9), 148-161.

## الملحقات

### ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولية

#### تحكيم استبيان



المملكة الأردنية الهاشمية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الشرق الأوسط  
كلية الآداب و العلوم التربوية  
قسم الإدارة والمناهج

سعادة عضو هيئة التدريس..... المحترم

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان (الذكاء الانفعالي وعلاقته بجودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم تطوير مقياس الذكاء الانفعالي وجودة القرار لدى مديري المدارس، ويتكون من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول البيانات الديمغرافية. والجزء الثاني يتعلق بالذكاء الانفعالي لجولمان ويتضمن (35) فقرة موزعة على (5) أبعاد وهي: (الوعي بالذات، وإدارة العواطف، والدافعية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية). والجزء الثالث يتعلق بجودة القرار، ويتضمن (6) أبعاد: (تأطير المشكلة، والبحث في البدائل الإبداعية، وجمع المعلومات ذات الصلة، ووضوح القيم والتفضيلات، والتفكير المنطقي، والالتزام بالتنفيذ). ويتكون بمجمله من (30) فقرة.

آملين من حضراتكم التكرم بإبداء آراءكم حول الفقرات من حيث انتمائها للأبعاد، ودرجة وضوحها، وصلاحياتها؛ وذلك لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية بهذا البعد وسيتم الأخذ بملاحظاتكم التي سنقرحونها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: سارة وليد الطباخي

المشرف: د. ذكريات جبريل القرالة

شاكرًا لوقتكم الثمين الذي منحتومني إياه وتقبلوا فائق الشكر والامتنان.

البيانات العامة للمحكم

اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	جهة العمل

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

1- الجنس:

<input type="radio"/> أنثى	<input type="radio"/> نكر
----------------------------	---------------------------

2- المؤهل العلمي:

<input type="radio"/> دراسات عليا	<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> أقل من بكالوريوس
-----------------------------------	---------------------------------	--

3- الخبرة:

<input type="radio"/> أكثر من 10 سنوات	<input type="radio"/> من 5 إلى 10 سنوات	<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات
--	---	--------------------------------------

### الجزء الثاني: مقياس الذكاء الانفعالي

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		التعديل المقترح	ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
<b>البعد الأول: الوعي بالذات</b>							
1	أميز الأوقات التي أكون بها سعيدًا						
2	أوازن بتصرفاتي بين العاطفة والعقل						
3	أستطيع تحديد الأسباب التي تشعرني بالقلق						
4	أميز متى أكون غير منطقيًا						
5	أهتم بأن أكون واعيًا بمشاعري في جميع الأوقات						
6	أتمس العذر للشخص الذي يضايقني						
7	أغلب على الغضب بحيث لا يؤثر علي						
8	أعرف ما الذي يجعلني سعيدًا						
9	أفهم نفسي عندما أكون غير منطقي						
<b>البعد الثاني: إدارة العوظف</b>							
10	أجعل من المواقف السيئة منطلقًا لمواقف إيجابية						
11	أكون واضحًا وصريحًا في تعاملتي مع المعلمين والطلبة						
12	أدير غضبي من الآخرين						
13	أقبل الشخصيات الصعبة والعنيدة						
14	أوظف عاطفتي بما يتناسب مع ما أفكر به						
15	أدير ضغوط العمل بحيث لا تؤثر على حياتي الشخصية والعملية						
16	أتعامل مع مشاعري بما يتناسب مع المواقف المتاحة						
<b>البعد الثالث: الدافعية</b>							
17	أرتب المهام حسب الأولوية وأتأقلم معها						
18	أقتائل بإنجاز مهامي في مواعيدها دون تأخير						

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		التعديل المقترح	ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
19	أكسب ذاتي قيمة حب المحافظة على الوقت						
20	أرضى عن ذاتي بتعاملي مع الآخرين						
21	أنجز المهمات الصعبة أولاً ثم السهلة						
22	أشجع نفسي عندما أشعر بالإحباط						
23	أؤمن بأن التحفيز هو مفتاح نجاحي						
<b>البعد الرابع: التعاطف</b>							
24	أرى الأشياء من وجهة نظر الآخرين						
25	أتعاطف مع مشاكل الآخرين						
26	أستدل من المواقف ما إذا كان الطرف الآخر غير سعيد معي						
27	أعرف الأشخاص الذين لا ينسجمون (يتألفون) بعضهم مع بعض						
28	أؤمن أن الناس ليسوا شخصيات صعبة ولكنهم "شخصيات مختلفة"						
29	أفهم أسباب الخلاف مع الآخرين						
<b>البعد الخامس: المهارات الاجتماعية</b>							
30	أصغي إلى الآخرين أثناء حديثهم دون مقاطعتهم						
31	أتكيف مع مجموعة متنوعة من الناس						
32	أحب أن أتعرف على أشخاص جدد لفهم سلوكياتهم						
33	أبادر بطرح الأسئلة لمعرفة ما يهم الناس						
34	أحتوي الشخصيات العنيدة لكسب ثقتهم وإحساسهم بالأمان بعملهم						
35	أبني علاقات متينة مع فريق العمل لإنجاز المهام بشكل رصين						

## الجزء الثالث: مقياس جودة القرار

الرقم	الفقرة	السياغة اللغوية		انتماء الفقرة		ملاحظات	التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
<b>تأطير المشكلة</b>							
1	أحدد المشكلة التي أقوم بحلها بوضوح						
2	أستخدم نهجًا منظمًا في صنع قراري						
3	أحدد احتمالية النجاح في عملية صنع قراري						
4	أدرك كيفية تأثير تحديدي (تأطيري) للمشكلة في المدرسة						
5	أشارك العاملين في المدرسة بتحديد المشكلة						
<b>البحث في البدائل الإبداعية</b>							
6	أضع بدائل تتوافق مع قدرات العاملين في المدرسة						
7	أقوم بتوليد بدائل إبداعية						
8	أضع البدائل التي توفر كل ما هو مرغوب فيه						
9	استعين بالعاملين في المدرسة لتحديد البدائل						
10	أدرك تأثير كل بديل من البدائل						
<b>جمع المعلومات ذات الصلة</b>							
11	أجمع المعلومات الموثوقة وذات مغزى والقابلة للتجديد						
12	أعتمد على المعرفة عندما أصنع قراري						
13	أستند على معلومات حديثة ذات علاقة عند صنع القرارات						
14	أجري المقابلات مع المختصين والخبراء						
15	أتجنب التشوهات الناتجة عن التحيزات						
<b>وضوح القيم والتفضيلات</b>							

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		ملاحظات	التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
16	أقيم البدائل في ضوء المعلومات للوصول إلى البديل الذي يمنحني ما أريده						
17	أعطي الأولوية للخيارات القابلة للتحقق عند صنع قرار						
18	أعطي الأولوية للبدائل الطارئة في عملية صنع قرار						
19	أحلل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات عندما أصنع القرار						
20	أعي تأثير البديل الأفضل عند صنع قرار						
<b>التفكير المنطقي</b>							
21	أصنع قرار بشكل متسق مع أهداف المؤسسة						
22	أبحث عن البديل الذي سيحقق الهدف في ضوء المعلومات التي تم جمعها						
23	أستخدم البيانات وأدوات التحليل في اختيار البديل الأفضل						
24	أختار البديل الذي ينطوي على نتائج أفضل من البدائل الأخرى						
25	أنتقي البديل الذي ينطوي على قدر أقل من الشك وعدم اليقين						
<b>الالتزام بالتنفيذ</b>							
26	أصنع قرارات تحقق التميز للمدرسة						
27	أكون قرارات تتسم بالقابلية للتطبيق						
28	أأخذ إجراء فعال لتنفيذ القرار						
29	ألتزم بمتابعة تنفيذ القرار						
30	أنتج قرارات تتسم بالموضوعية						

### الملحق رقم (2) قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الإسم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
1.	د.إخليف يوسف الطراونة	أستاذ دكتور	القيادة التربوية	الجامعة الأردنية
2.	د. أحمد محمد بدح	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
3.	د. يسرى يوسف العلي	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
4.	د. محمد عبد الوهاب حمزة	أستاذ دكتور	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
5.	د. محمد حسن الطراونة	أستاذ دكتور	مناهج وطرق تدريس	جامعة الزيتونة الأردنية
6.	د. كاظم عادل الغول	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
7.	د. عمر علي الرفايعة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
8.	د. عثمان ناصر منصور	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
9.	د. منال صبحي حسن	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الزيتونة الأردنية
10.	د. فواز حسن شحادة	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة العربية المفتوحة
11.	د.وفاء عوني خضرا	أستاذ مشارك	أدب انجليزي	الجامعة الأمريكية
12.	د.آيات محمد علي المغربي	أستاذ مساعد	مناهج علوم وطرق تدريسها	جامعة الشرق الأوسط
13.	د. زيد محمد خريسات	أستاذ مساعد	قيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
14.	د. دانا عبد الحكيم أخو ارشيدة	أستاذ مساعد	القيادة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
15.	د.مرام أبو النادي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة البترا
16.	د. تهاويل عطا الله سايج	أستاذ مساعد	مناهج اللغة العربية	جامعة الزيتونة الأردنية
17.	د. تهاني فواز أبو جريبان	أستاذ مساعد	مناهج وأساليب تدريس	جامعة الزيتونة الأردنية
18.	د. ليلى شحادة شاكر	محاضر	إدارة تربوية	مدارس الرضوان الخاصة
19.	د. خالد محمد النجار	محاضر	أصول تربوية	مدارس الكلية العلمية الإسلامية
20.	د. جميل نعمان شاهين	محاضر	مناهج وطرق تدريس	جامعة الزيتونة الأردنية

الملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية



المملكة الأردنية الهاشمية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الشرق الأوسط  
كلية الآداب والعلوم التربوية  
قسم الإدارة والمناهج

سعادة السيدة/ مدير/ة المدرسة:.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان (الذكاء الانفعالي وعلاقته بجودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية الآداب و العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم تطوير مقياس الذكاء الانفعالي وجودة القرار لدى مديري المدارس، ويتكون من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: البيانات الديمغرافية والجزء الثاني يتعلق بالذكاء الانفعالي وتم تطوير مقياس الذكاء الانفعالي لجولمان ويتضمن (31) فقرة موزعة على (5) أبعاد وهي: (الوعي بالذات، وإدارة العواطف، والدافعية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية). والجزء الثالث يتعلق بجودة القرار، ويتضمن (6) أبعاد: (تأطير المشكلة، والبحث في البدائل الإبداعية، وجمع المعلومات ذات الصلة، ووضوح القيم والتفضيلات، والتفكير المنطقي، والالتزام بالتنفيذ). ويتكون بمجمله من (30) فقرة. علمًا بأن الإجابة على الفقرات ستكون وفقاً لسلم ليكرت الخماسي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
5	4	3	2	1

أملين من حضراتكم التكرم الاستجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وسيتم التعامل مع البيانات بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

سارة وليد الطباخي

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

1- الجنس:

<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
---------------------------	----------------------------

2- المؤهل العلمي:

<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> دراسات عليا
---------------------------------	-----------------------------------

3- الخبرة:

<input type="radio"/> من 5 سنوات فأقل	<input type="radio"/> أقل من 10 سنوات	<input type="radio"/> من 10 سنوات فأكثر
---------------------------------------	---------------------------------------	---

### الجزء الثاني: مقياس الذكاء الانفعالي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>البعد الأول: الوعي بالذات</b>						
1	أميز الأوقات التي أكون فيها سعيدًا					
2	أوازن في تصرفاتي بين العاطفة والعقل					
3	أستطيع تحديد أسباب قلقي					
4	أميز متى أكون غير منطقيًا					
5	أهتم بأن أكون واعيًا بمشاعري في جميع الأوقات					
6	أضبط نفسي عن الغضب					
7	أعرف ما الذي يجعلني سعيدًا					
<b>البعد الثاني: إدارة العوطف</b>						
8	أجعل من المواقف السيئة منطلقًا لمواقف إيجابية					
9	أكون واضحًا وصريحًا في تعاملي مع المعلمين والطلبة					
10	أضبط نفسي عن الغضب من الآخرين في مجال العمل					
11	أقبل الشخصيات العنيدة					
12	أدير ضغوط العمل بحيث لا تؤثر على حياتي الشخصية والعملية					
13	أتعامل مع مشاعري بما يتناسب مع المواقف					
14	أتمس العذر للشخص الذي يضايقني					
<b>البعد الثالث: الدافعية</b>						
15	أتقاعل بإنجاز مهامي في مواعيدها دون تأخير					
16	أكسب ذاتي قيمة حب المحافظة على الوقت					
17	أرضى عن ذاتي بتعاملي مع الآخرين					
18	أنجز المهمات السهلة أولاً ثم الصعبة					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
19	أشجع نفسي عندما أشعر بالإحباط					
20	أؤمن بأن التحفيز هو مفتاح نجاحي					
<b>البُعد الرابع: التعاطف</b>						
21	أحاول رؤية الأشياء من وجهة نظر الآخرين					
22	أتعاطف مع الآخرين في فهم مشكلاتهم					
23	أستدل من المواقف على درجة تقبل الآخرين لي					
24	أعرف الأشخاص الذين لا ينسجمون (يتألفون) مع بعضهم مع بعض					
25	أؤمن أن الناس ليسوا شخصيات صعبة " ولكنهم " شخصيات مختلفة "					
26	أتفهم أسباب الخلاف مع الآخرين					
<b>البُعد الخامس: المهارات الاجتماعية</b>						
27	أصغي إلى الآخرين أثناء حديثهم دون مقاطعتهم					
28	أتكيف مع مجموعة متنوعة من الناس					
29	أبادر بسؤال أعضاء فريقتي عما يهمهم					
30	أستوعب الشخصيات الصعبة والعنيدة لكسب ثقتهم وإحساسهم بالأمان بعملهم					
31	أبني علاقات متينة مع فريق العمل لإنجاز المهام					

## الجزء الثالث: مقياس جودة القرار

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>البُعد الأول: تأطير المشكلة</b>						
1	أحدد المشكلة التي أقوم بحلها بوضوح.					
2	أستخدم نهجًا منظمًا في صنع قراري.					
3	أحدد احتمالية النجاح في عملية صنع قراري.					
4	أدرك كيفية تأثير تحديدي (تأطيري) للمشكلة في أداء المدرسة.					
5	أشرك العاملين في المدرسة بتحديد المشكلة.					
<b>البُعد الثاني: البحث في البدائل الإبداعية</b>						
6	أضع بدائل تتوافق مع قدرات العاملين في المدرسة.					
7	أقوم بتوليد بدائل إبداعية.					
8	أضع البدائل التي توفر كل ما هو مرغوب فيه.					
9	أستعين بالعاملين في المدرسة لتحديد البدائل.					
10	أدرك تأثير كل بديل من البدائل على أداء المدرسة.					
<b>البُعد الثالث: جمع المعلومات ذات الصلة</b>						
11	أجمع المعلومات القابلة للتجديد.					
12	أعتمد على إدارة المعرفة عندما أصنع قراري.					
13	أستند على معلومات حديثة ذات علاقة عند صنع القرارات.					
14	أكتسب معلومات من المختصين والخبراء من خلال مقابلتهم.					
15	أتجنب المعلومات غير الموثوقة.					

غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
<b>البُعد الرابع: وضوح القيم والتفضيلات</b>						
					أقيم البدائل في ضوء المعلومات للوصول إلى البديل الأنسب.	16
					أعطي الأولوية للخيارات القابلة للتحقق عند صنع قرار.	17
					أعطي الأولوية للبدائل الابتكارية في عملية صنع قرار.	18
					أحلل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات عندما أصنع القرار.	19
					أعي تأثير البديل الأفضل عند صنع قرار.	20
<b>البُعد الخامس: التفكير المنطقي</b>						
					أصنع قراراً بشكل متنسق مع أهداف المؤسسة.	21
					أبحث عن البديل الذي سيحقق الهدف في ضوء المعلومات التي تم جمعها.	22
					أستخدم البيانات وأدوات التحليل في اختيار البديل الأفضل.	23
					أختار البديل الذي ينطوي على نتائج أفضل من البدائل الأخرى.	24
					أنتقي البديل الذي ينطوي على قدر أقل من الشك وعدم اليقين.	25
<b>البُعد السادس: الالتزام بالتنفيذ</b>						
					أسهم في صناعة قرارات تحقق التميز للمدرسة.	26
					أخذ قرارات تتسم بالقابلية للتطبيق.	27
					أوضح الإجراءات الفاعلة لتنفيذ القرار.	28
					ألتزم بمتابعة تنفيذ القرار.	29
					أصنع قرارات تتسم بالموضوعية.	30

الملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة صادر من رئيس الجامعة لمعالي وزير التربية والتعليم

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم، در/خ/481  
التاريخ، 2023/11/14

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم  
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة سارة وليد عبد القني الطباخي ورقمها الجامعي ( 402110090 ) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات لدى المدارس في عمان لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "السكاء الانفعالي وعلاقته بجودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها مستبقي سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلاّم خالد المحادين



Tel. (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo



www.meu.edu.jo

الملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهمة صادر من معالي وزير التربية والتعليم لمديري المدارس الخاصة ومديراتها



الرقم: ٩٧٠٥١١/٢١  
التاريخ: ٤ جمادى الأولى ١٤٤٥  
الموافق: ٢٠٢٣/١١/١٥

السادة مديري المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع:  
( تسهيل مهمة )

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛  
فأشير إلى كتابي رقم 55731/10/3 تاريخ 2023/11/15.  
فأرجو اعلامكم بأن الباحثة (سارة وليد عبد الغني الطباخي) تقوم باجراء دراسة بعنوان "النكاء الانفعالي وعلاقته بجودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية وستقوم بتطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري مدارسكم.  
راجياً تسهيل مهمتها وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.  
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

/ وزير التربية والتعليم

د. محمد هلال الشرع  
مدير مديرية الخدمات التعليمية

الملحق رقم (6) كتاب تسهيل مهمة صادر من معالي وزير التربية والتعليم وإدارة مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات، لمديريات التربية والتعليم

  
وزارة التربية والتعليم

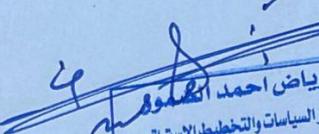
الرقم ٥٥٧٣١١٠/٣  
٢ جمادى الأولى ١٤٤٥  
التاريخ ٢٠٢٣/١١/١٥  
الموافق

السيد مدير إدارة مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات  
السيد مدير إدارة التعليم الخاص  
السيد مدير التربية والتعليم للواء الجامعة  
السيد مدير التربية والتعليم للواء قصبة عمان  
السيد مدير التربية والتعليم للواء وادي السير

الموضوع:  
(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛  
فأرجو العلم بأن الطالبة سارة وليد عبدالغني الطباخي تقوم بإجراء دراسة بعنوان " التكاء الإنفعالي وعلاقته  
بجودة القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
تخصص الإدارة والقيادة التربوية، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري المدارس التابعة  
لإدارتكم/ مديريتكم.  
راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المطبقة مع  
الأداة المرفقة، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.  
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

  
رياض احمد الخطيب  
مدير السياسات والتخطيط الاستراتيجي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي  
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي  
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي  
نسخة/ الملف ١٠/٣  
المرفقات: (٢٧) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية  
هاتف: ٠٥٦-٧١٨١ ٦٩٦٢ + فاكس: ٠١٩-٥٦٦٦٠١٩ ٦٩٦٢ + ص.ب ١٦٤٦٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo