

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - الأغواط

من إعداد الطالبة:
- نور الهدى بن الغويني
الأستاذ المشرف
- الهاشمي بعاج

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
- د. عبدالقار بن برطال	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
- د. الهاشمي بعاج	أستاذ محاضر "أ"	مقررا
- د. كريم بوعيسى	أستاذ مساعد "أ"	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

قال تعالى ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ صدق الله العظيم

سورة ابراهيم الآية (7)

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم (لايشكر الله من لايشكر الناس) صحيح ابن حبان

الحمد لله الذي وفقني على إتمام هذا العمل واناار طريق العلم والمعرفة، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين.

قال الرسول صلى الله عليه وسلم {ومن أهدي اليك معروفا فكافئوه فان لم تستطيع فأدعو له} وعملا بهذا الحديث واعترافا بالجميل

أتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذ الفاضل "الهاشمي بعاج" الذي أقبل على الاشراف على هذه المذكرة ورافقنا طيلة البحث وأمدنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجيين من الله عزوجل ان يسدد خطاه ويحقق مناه فجزاه الله عنا كل خير.

الى أعضاء لجنة الموقرة الذين تكرموا بتقييم العمل ومناقشته واثرائه برأيهم وملاحظاتهم

وألف شكر الى من قيل فيهم "من علمني حرفا صرت له عبدا"

الى جميع أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير.

بالأغواط.

الإهداء

الى من عاش فينا قبل ان نعيش فيه، وعرفناه في دفاتر التضحيات الى وطننا الثاني فلسطين،
جمعنا الله في أقصاها فاتحين مهللين مكبرين، وليس ذلك على الله بعسير "اللهم انصر اهل فلسطين على من عاداهم،
اللهم صوب رميهم وثبت اقدامهم وانصرهم نصرا عزيزا"

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام.

لم تكن رحلة قصيرة ولا الطريق محفوبا بالتسهيلات لكنني فعلتها فالحمد لله الذي يسر البداية وبلغنا النهاية بفضل
وكرمه

بكل حب ومشاعر اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي الى:

من قال فيهم الله تعالى (وقض ربك الا تعبدوا الاياه وبالوالدين احسانا).

الى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير الى من شجعني على المثابرة طوال عمري، الى الرجل الأبرز في حياتي،
الى من كان قوتي عندما تسلل الضعف في لحظات التعب والمصاعب التي واجهتها الى سندي ومسندي والضوء
المنير في حياتي، الداعم الأول وحيبي ورفيق عمري "ابي ادامك الله ظلانا".

الى من جعل الجنة تحت اقدامها واحتضني قبلها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها الى القلب الحنون والشمعة
التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي الى وهج حياتي الى تلك التي تعبت بدون مقابل
وتحملت العناء من اجل اسعادي واتمام مسيرتي الدراسية الى جنتي وحببية قلبي "امي ادامك الله ظلانا"

الى رفقاء الخطوات الأولى الى مصدر قوتي، الداعمين، الساندين، ارضي الصلبة وجداري المتين، الى من راهنوا على
نجاتي... ويذكروني بمدى قوتي واستطاعتي ويؤمنوا بشجاعتي مهما ضعفت وارتخيت واقفين خلفي مثل الظل الى
شموع دربي الى ضلعي الثابت وامان ايامي اخوتي، نادية، امال، فاطمة، سهام. دمتما لي سندنا لا يميل.

الى من قيل فيه "سنشد عضدك بأخيك "

الى من مد يده دون كلل ولا ملل وقت ضعفي وازاح عني طريق المتاعب من زرع الثقة والإصرار داخلي الى من امن
بقدرتي الى صديقي وكنفي اخي الوحيد "محمد" ادامك الله سندنا لي.

الى ملائكة الصغار التي رزقنا الله بهم لأعرف من خلالها طعم الحياة الجميلة، الى شموع بيتنا الى معنى الحب والفرح
الى أولاد اخوتي شيماء، فرح، نجلاء، إبراهيم الخليل، محمد الحبيب حفظكم الله وأتمنى ان اراكم في اعلى المراتب.

الى صديقة المواقف لا السنين شريكة الدرب والطموح البعيد الى من كانت دوما موضع اتكاء الى رفيقة دربي " سارة
حمديني "

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى

وَأَنْ سَعْيُهُ سَوْفَ يُرَى

" صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ "

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكروالتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
2	تمهيد
	المبحث الأول: الذكاء العاطفي
4-3	المطلب الأول: تطور التاريخي لذكاء العاطفي
7-5	المطلب الثاني: مفهوم الذكاء العاطفي
9-8	المطلب الثالث: أهمية الذكاء العاطفي
	المبحث الثاني: ابعاد واستراتيجية وطرق قياس الذكاء العاطفي
16-10	المطلب الأول: ابعاد واهم ونماذج الذكاء العاطفي
17-16	المطلب الثاني: استراتيجية تطوير الذكاء العاطفي
18	المطلب الثالث: قياس الذكاء العاطفي
	المبحث الثالث: عموميات حول اتخاذ القرار
22-19	المطلب الأول: ماهية جودة اتخاذ القرار
23-22	المطلب الثاني: الفرق بين صنع القرار واتخاذ
27-24	المطلب الثالث: مراحل وأنواع اتخاذ القرار
	المبحث الرابع: اساسيات اتخاذ القرار
29-28	المطلب الأول: نظريات اتخاذ القرار
30-29	المطلب الثاني: عوامل وأساليب المؤثرة في اتخاذ القرار
31	المطلب الثالث: قواعد اتخاذ القرار
32	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط	
	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
36	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة سونلغاز بالأغواط
39-37	المطلب الثاني نشأة ومراحل مؤسسة سونلغاز
40-39	المطلب الثالث: مهام واهداف مؤسسة سونلغاز
40	المطلب الرابع: تعريف ومهام مديرية التوزيع بالأغواط
44-41	المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس
47-45	المطلب الأول: خطوات تقييم وتنفيذ أداة الدراسة
53-47	المطلب الثاني: عرض خصائص المجتمع وعينة الدراسة
57-53	المطلب الثالث: دراسة اتجاه العام لعبارات المحاور
	المبحث الثالث: تقييم جودة النموذج واختبار الفرضيات
62-58	المطلب الأول: اختبار جودة النموذج القياسي
67-62	المطلب الثاني: تقييم صلاحية النموذج البنائي
69-67	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الأولى والفرضية الفرعية
	المبحث الرابع: دراسة الفروق المعنوية
71-70	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
72-71	المطلب الثاني: اختبار t -test
78-72	المطلب الخامس: اختبار Anova
79	ملخص الفصل
80	خاتمة
85-84	قائمة المراجع
95-87	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
ر	دراسة أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الاونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات.	1
ح	دراسة أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وانماط القيادة الإدارية	2
ط	دراسة الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)	3
ي	دراسة تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز	4
ك	دراسة دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة	5
ل	أثر عبء المعلومات على كفاءة وفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات في الإدارة العليا في الولايات المتحدة الأمريكية.	6
م	دراسة أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات	7
8-7	تعريف حول الذكاء العاطفي	8
16-15	نموذج Bar on لذكاء العاطفي	9
47	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع	10
49	عدد الاستمارات المعتمدة في الدراسة	11
49	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	12
50	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	13
51	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	14
52	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	15
54	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	16
54	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور المستقل (الوعي بالذات)	17
55	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور المستقل (الدافعية)	18
56	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور المستقل (المهارات الاجتماعية)	19
57	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور التابع	20
59-58	قيمة الموثوقية وصحة التقارب	21
60	مؤشر الارتباط المتغير VC	22
61	مؤشر التحويلات المتقاطع CL	23
63	مؤشر معامل التحديد R^2	24

65	مؤشر حجم F^2	25
65	مؤشر القدرة التنبؤية O°	26
67	اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الأحادية للارتباط Htmt	27
67	Bootstrap	28
68	اختبار الفرضيات الفرعية	29
69	اختبار الفرضيات	30
70	نتائج التوزيع الطبيعي	31
72	اختبار t-test بالنسبة للجنس	32
74	اختبار Anova بالنسبة للعمر	33
76	اختبار Anova بالنسبة للمستوى التعليمي	34
78	اختبار Anova بالنسبة للأقدمية	35

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
2	نموذج الدراسة	1
12	ابعاد الذكاء العاطفي	2
13	نموذج mayer و solvay لذكاء العاطفي	3
14	نموذج Goleman لذكاء العاطفي	4
26	مراحل اتخاذ القرار	5
41	مخطط التنظيمي لمديرية سونلغاز بالأغواط	6
51	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	7
52	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	8
53	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	9
54	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	10
61	قيمة الموثوقية وصحة التقارب	11
64	النموذج البنائي قبل التوظيف ادلة صدق تقارب والتمييزي	12
64	النموذج البنائي بعد التوظيف ادلة صدق تقارب والتمييزي	13
65	مؤشر معامل التحديد R^2	14
67	مؤشر حجم F^2	15
70	نموذج الدراسة من الدرجة الثانية	16
72	منحنى التوزيع الطبيعي	17
72	مخطط الانتشار	18

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الاستبيان	1
قائمة الأساتذة المحكمين	2
خصائص العينة	3

ملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند افراد العينة، بالإضافة الى التعرف على مراحل كيفية اتخاذ القرار المناسب ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فعاليتها، وذلك من خلال دراسة واقع الذكاء العاطفي، كما تم إجراء الجانب التطبيقي في مؤسسة سونلغاز التوزيع الكهرباء بولاية الاغواط، واعتمدنا على المنهج التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا عدة أدوات منها توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة، بالإضافة الى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. Smart Pls، كأداة لاستطلاع على آراء العينة والتي تمثلت 60 عامل في مختلف المستويات الوظيفية، واهم ما تم التوصل اليه الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار لدى موظفي المؤسسة .

Résumé

L'étude visait à identifier l'intelligence émotionnelle dans ses différentes dimensions et sa relation avec certaines variables personnelles et fonctionnelles des membres de l'échantillon, en plus d'identifier les étapes de la façon de prendre des bonnes décisions et l'étendue de l'impact de l'intelligence émotionnelle sur leur efficacité, à travers l'étude de la réalité de l'intelligence émotionnelle. La partie pratique a également été réalisée au sein de la Société de Distribution d'Electricité Sonelgaz de Laghouat., et nous nous sommes appuyés sur l'approche analytique dans la collecte des données et les informations liées au phénomène de la recherche. Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé plusieurs outils, dont la diffusion du formulaire de questionnaire au sein de l'organisation, en plus d'analyser les données à l'aide du programme Smart Pls. SPSS., en tant qu'outil pour sonder les opinions d'un échantillon représentant 60 travailleurs à différents niveaux d'emploi. La conclusion la plus importante de l'étude était qu'il existait un effet statistiquement significatif entre l'intelligence émotionnelle et la qualité de la prise de décision des travailleurs et les employés de l'organisation.

مقدمة

ان ما يشهده العالم في الوقت الحاضر من تطورات في عالم الاعمال، انعكس بشكل كبير على استراتيجية وخطط المنظمات، الامر الذي ادى بها الى التسلح بأليات جديدة بهدف التصدي الى التحديات والتغيرات بحيث تواجه منظمات الاعمال منافسة قوية في مختلف المجالات منها مجال الموارد المالية والبشرية حيث يعد المورد البشري أحد أهم أصول المنظمة كونه يضمن لها الاستمرار والنمو والتميز في قطاع الاعمال. لهذا فهي تعمل على تنميته والحفاظ عليه بتحسين أدائه من خلال اكسابهم مجموعة من المهارات والقدرات الضرورية لتحسين الأداء وتعزيز التعاون داخل المنظمة وهو ما يعرف بالذكاء العاطفي الذي اصبح اليوم من المفاهيم التي اثارت اهتمام كثير من الباحثين في مختلف المجالات وخاصة في العمل، إذا أن عناصر الذكاء العاطفي تعد من المتطلبات الأساسية الملحة التي يجب توفرها في العاملين .

وقد أصبحت كل مهنة تحتاج الى جانب من جوانب الذكاء العاطفي أكثر من الجوانب الأخرى، والارتقاء في جانب يؤدي الى الارتقاء في الجوانب الأخرى، حيث يوجد في الذكاء العاطفي نقطة انطلاق إذا وصل اليها، ارتفع ادائه بشكل هائل، لا يهم ما يكمن خلفك او ما يكمن امامك، المهم ما يكمن في داخلك، فعند اتخاذ قرار ما، تدخل عوامل غير العوامل المتوقعة، كارتياحك للأشخاص الذين تعمل معهم، علاقتك بهم، ومدى ثقتك بهم، وهذه العوامل يصعب قياسها بالأرقام كونها ترتبط بالمشاعر والاحاسيس.

وقد اعتقد كثير من القادة والمديرين قديما ان لا مكان للعواطف في العمل وان التفكير الصحيح والمنطقي وحده لا يكفي لصنع قرار حكيم ومفيد، الا ان التقدم في الجانب العاطفي أدى الى تغيير الاعتقاد والنظرة نحو أهميتها في اتخاذ القرارات الحكيمة وإتاحة الفرصة للتفكير بوضوح.

إن دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وعملية اتخاذ القرار، تعد حاجة من الحاجات الضرورية التي تثبت

أهميتها في مجتمعاتنا كما ان دراسة الذكاء العاطفي وربطه بعملية اتخاذ القرار تعد سمة مميزة وواضحة من اجل النجاح في خطط التنمية الاجتماعية والتعليمية وغيرها.



1-مشكلة البحث:

ان انخفاض مستوى الذكاء العاطفي قد يؤدي الى انخفاض قدرة المديرين على اتخاذ قرارات صحيحة وبالتالي انخفاض مستوى أدائهم الذي من الممكن ان يؤدي الى فشلهم، فغالبية المنظمات التي تختار افرادها على أساس قدراتهم العقلية فقط تنتهي بطردهم على أساس مشكلات يمكن تصنيفها بانها عجز في الذكاء العاطفي.

ان من أكثر أسباب التسريح او الفصل او الارغام على استقالة ترجع لمشكلات يمكن تصنيفها بأنها عجز في الذكاء العاطفي مثل التصلب والتعامل الفظ مع الاخرين، وعدم القدرة على ضبط النفس والاحلام الواقعية وضعف المهارات الاجتماعية والفشل في بناء شبكة اجتماعية كما ان وجود اختلافات في مستوى مهارات الذكاء العاطفي لدى الموظفين والمديرين والقادة قد يؤثر على جودة القرار في المنظمة.

وبناء عليه، فإن مشكلة الدراسة تتبلور في معرفة مستوى الذكاء العاطفي عند متخذي القرارات في مؤسسة سونلغاز-بالأغواط وتأثيرهم على مقدرتهم في اتخاذ القرار الحكيم والمناسب لحل المشكلات. وتحاول الدراسة الإجابة على تساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار لدى متخذي القرارات في مؤسسة سونلغاز-بالأغواط؟

2-الإشكالية الفرعية: تنبثق من هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ماهي أهمية الذكاء العاطفي داخل المنظمة؟
- ماهي ابعاد الذكاء العاطفي؟
- ما مستوى تطبيق الذكاء العاطفي في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الاغواط؟
- ما مدى قدرة ومهارات المسؤولين في استعمال الذكاء العاطفي في عملية اتخاذ القرار في الدراسة؟

3-فرضيات الدراسة:

قمنا بتطبيق نموذج جولمان ذو الابعاد الخمسة في البيئة الإدارية على هذه الدراسة والتي تتكون من الوعي بالذات، الدافعية، المهارات الاجتماعية، ولذلك، تم ربط العلاقة بين تلك الابعاد وعملية اتخاذ القرار وحل المشكلات.



وبناء على ما تم تناوله في المقدمة ومشكلة الدراسة يمكن تلخيص فروض الدراسة طبقاً للمتغيرات التابعة والمستقلة في فرضتين أساسيتين هو ما:

3- الفرضية الرئيسية:

- a - H_0 لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة 0.05 في مؤسسة سونلغاز - بالأغواط.
- a - H_1 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة 0.05 في مؤسسة سونلغاز - بالأغواط.

2-3 الفرضيات الفرعية:

- a - H_0 لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الوعي بالذات وجودة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة 0.05 في مؤسسة سونلغاز - بالأغواط.
- a - H_1 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الوعي بالذات وجودة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة 0.05 في مؤسسة سونلغاز - بالأغواط.
- a - H_0 لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الدافعية وجودة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة 0.05 في مؤسسة سونلغاز - بالأغواط.
- a - H_1 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الدافعية وجودة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة 0.05 في مؤسسة سونلغاز - بالأغواط.
- a - H_0 لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المهارات الاجتماعية وجودة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة 0.05 في مؤسسة سونلغاز - بالأغواط.
- a - H_1 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المهارات الاجتماعية وجودة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة 0.05 في مؤسسة سونلغاز - بالأغواط.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في انها تتعلق بموضوع اداري جديد ذو ابعاد متعددة يدخل ضمن اهتمامات كثير من الممارسين والأكاديميين، وذلك لان الذكاء العاطفي يؤثر بشكل مباشر على جودة القرار لدى المدراء على الصعيد المهني، لذا فإن الدراسة تستمد أهميتها من:

إمكانية الاستفادة من النتائج والحلول والمقترحات التي وصلنا إليها من دراستنا لموضوع الذكاء العاطفي وأثره على اتخاذ القرار وحل المشكلات، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي بإبعاده المختلفة.

- وفعالية اتخاذ القرار لدى المدراء وبالتالي انعكاسه على حسن أدائهم لأعمالهم باعتبار أن الذكاء العاطفي أحد ابعاد الذكاء وهو المسؤول عن قدرة الفرد على إدارة انفعالاته ومشاعره وعواطفه وعلاقته بالآخرين.
- يمكن أن ستفتح المجال امام الباحثين في علم السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية للبحث أكثر في هذا المفهوم الجديد وعلاقته بمتغيرات أخرى.

5-اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق هدف الرئيسي هو معرفة أثر الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند افراد العينة.
- تقديم المقترحات والنتائج من الدراسة العلمية لدى مدراء مما قد يساعدهم في اتخاذ القرارات السليمة وحل المشاكل المعقدة.
- بناء مخطط الدراسة قابل لاختبار العلاقة والتأثير بين متغير المستقل والمتمثل بذكاء العاطفي والمتغير التابع المتمثل بعملية اتخاذ القرار.
- الوقوف على واقع تطبيق واستخدام مؤسسة سونلغاز لأساليب الذكاء العاطفي ودورها في إتخاذ القرار.

6-مبررات اختيار الموضوع:

1-ذاتية:

الرغبة والاهتمام الشخصي لطالبة في التعمق في موضوع الذكاء العاطفي خاصة انه من المواضيع الحديثة في إدارة اعمال.

2-موضوعية:

- الرغبة في معرفة العلاقة التي تربط متغيرين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار وكيف تؤثر على منظمات الاعمال.

7- منهج الدراسة وادواتها:

لمعالجة موضوع الدراسة، وبناءا على طبيعة البحث والاهداف التي نسعى الى تحقيقها، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والاسئلة الفرعية، بالإضافة الى اختبار مدى صحة الفرضيات التي تم تحديدها قمنا باستخدام المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري، من خلال اعتمادنا على عدد من الدراسات والكتب والمقالات العلمية محاولة منا الإحاطة بأهم ابعاد للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن ثمة جمع المعلومات مع تنظيمها ودراستها لأجل الاستيعاب الكافي لموضوع البحث:

اما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا فيه منهج دراسة الحالة، فعملنا على اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سونلغاز للغاز ولكهرباء بولاية الأغواط، وتحليل النتائج المتوصل اليها بشكل يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر والوصول الى استنتاجات وتعميمات تساهم في تطوير الواقع المدرس، الامر الذي اوصلنا الى استخدام الاستبيان تم استنتاج اسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري، ومن ثم استخدام النمذجة من خلال المعادلات البنائية بالاعتماد على برنامج smart pls و برنامج SPSS V 26، وذلك لتحليل الوثائق والمعطيات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

8- حدود الدراسة

لغرض البحث في دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار للعاملين بمؤسسة سونلغاز للغاز والكهرباء بالأغواط، قد حددت الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الزمنية:** تم تحديد الفترة الدراسية منذ (سبتمبر 2024)، اما دراسة الحالة فقد أجريت خلال فترة الممتدة من شهر مارس 2024 الى افريل 2024.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة سونلغاز للغاز والكهرباء بالأغواط.
- **الحدود الموضوعية:** اهتمت الدراسة بمعرفة طبيعة دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

9- صعوبات الدراسة:

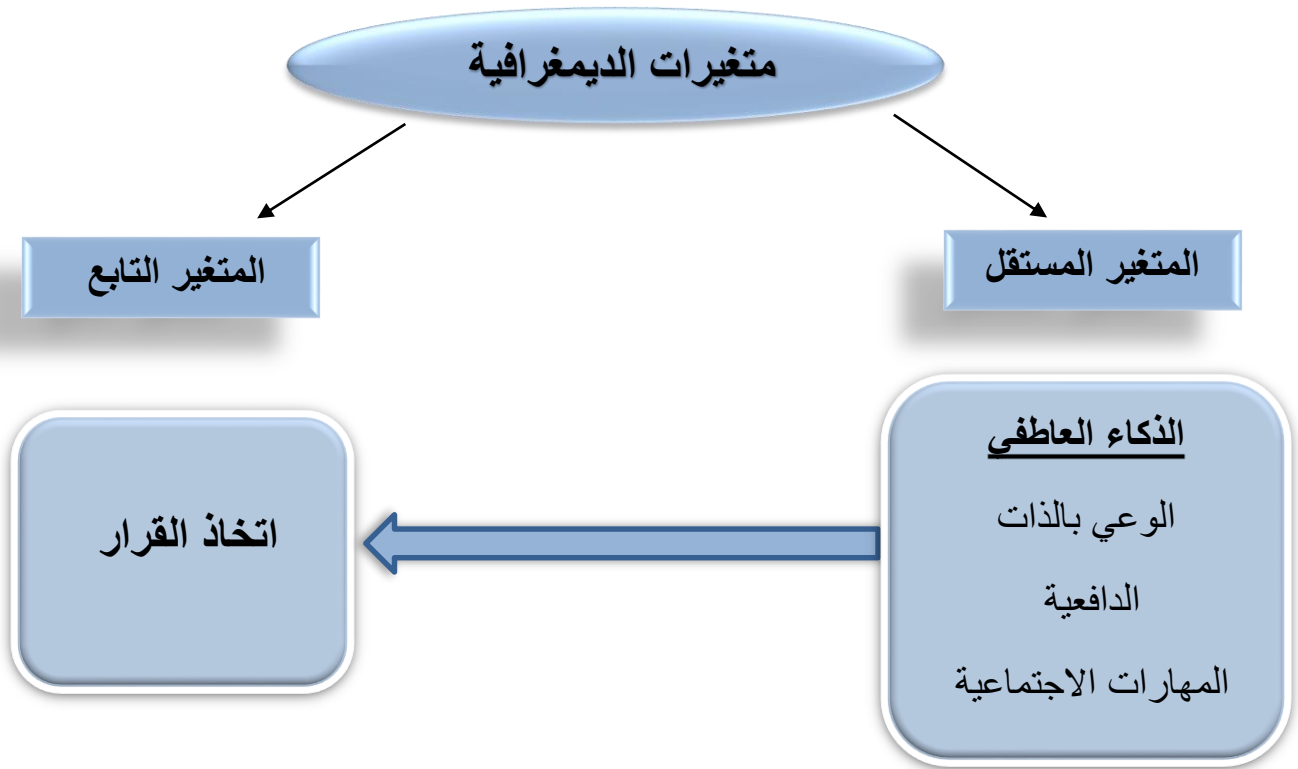
صعوبة الحصول على معلومات من ضمنها:

- العدد الكبير من العمال الإداريين.



- صعوبة قياس الذكاء العاطفي.
- عدم وضوح فكرة الموضوع الدراسة بالنسبة لمجتمع الدراسة.
- عدم جدية المستجوبين في ملا الاستبيان.

- الشكل رقم (01) نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المصادر المتاحة

11-دراسات سابقة:

تنطوي الدراسات السابقة على أهمية البالغة في حقول المعرفة والدراسات والبحوث العلمية، ذلك ان المعرفة مبنية على التراكم، فالمعرفة الراهنة ماهي الا امتداد للمعارف السابقة، ولان سنتطرق لاهم البحوث والدراسات والتي تتمثل في:

- الدراسات المتعلقة بالمتغيرين

-دراسة (أبو العفش 2011)

الجدول رقم(1): دراسة أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الاونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات.

عنوان الدراسة	أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الاونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
منهج الدراسة	الوصف التحليلي
عينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا والذين بلغ عددهم 94مديرا.
اهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند الافراد العينة. - العلاقة تعتمد على المستوى الذي يتمتع به المدراء في كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي الخمسة حسب نموذج جولمان بالإضافة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الاونروا على اتخاذ القرارات وحل المشاكل تعزى للمؤهل العلمي وعدد المشرف عليهم بالنسبة لمجال المهارة الاجتماعية. - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الاونروا على اتخاذ القرارات وحل المشاكل تعزى للجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي ودرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم.
اهم المقترحات	<ul style="list-style-type: none"> - العمل على الاهتمام بأبعاد الذكاء العاطفي لدى موظفي الاونروا بغزة من خلال التدريب العلمي الميداني. - التركيز على استخدام أساليب الذكاء العاطفي عند عملية الاختيار للموارد البشرية العاملة في

	<p>الاونروا</p> <ul style="list-style-type: none"> - الانتماء والولاء لدى العاملين، ويحفزهم على العمل بشكل أكبر. - اعتماد القيم الإنسانية في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال فتح وفرض لزيادة استخدام الاونروا للقدرات البشرية.
--	---

المصدر: أبو العفش، أناس شحنة، (2011)، أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الاونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، غزة.

- الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل: (الذكاء العاطفي)

-دراسة (الموصللي)

الجدول رقم (2): دراسة أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وانماط القيادة الإدارية

عنوان الدراسة	أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وانماط القيادة الإدارية دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
عينة الدراسة	تتمثل عينة الدراسة (61) مديرا يعلمون في (7) فنادق مدينة حلب
اهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الفنادق عينة الدراسة. - التعرف على مستوى الأداء الحالي لدى المديرين في الفنادق عينة الدراسة. - التعرف على الأنماط القيادية السائدة في الفنادق عينة الدراسة. - التعرف على أثر الذكاء العاطفي في مستوى الأداء لدى المديرين. - التعرف على أثر الذكاء العاطفي في كل نمط من أنماط القيادة الإدارية لدى المديرين.
اهم استنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> - وجود أثر ذو دلالة للذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة (إدراك العواطف، فهم العواطف، إدارة العواطف، التعاطف، التواصل) في أداء المديرين. - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدراك العواطف، فهم العواطف) في نمط القيادة التحويلية. - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (إدارة العواطف، التعاطف، التواصل) في نمط القيادة التحويلية. - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (أدراك العواطف، فهم العواطف، التواصل) في

<p>نمط القيادة التبادلية.</p> <p>- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (أدراك العواطف، فهم العواطف، التواصل) في نمط القيادة التبادلية.</p>	
<p>- ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في الفنادق مدينة حلب بالذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة (إدراك العواطف، فهم العواطف، إدارة العواطف، التعاطف، التواصل).</p> <p>- معرفة كيفية الاستفادة في النمط القيادي المتبع، وذلك للوصول الى مستوى متميز من الأداء وقيادة.</p> <p>- تصميم برامج تدريبية تتناول في موضوع الذكاء العاطفي للمديرين من حيث المهارات التطبيقية في العمل</p>	اهم المقترحات

المصدر: الموصلي، محمد احمد، (2013)، أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وانماط القيادة الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة حلب كلية الاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، سوريا.

- الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل: (الذكاء العاطفي)

-دراسة بن غربال سعيدة(2015)

الجدول رقم (03): دراسة الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني جامعة محمد خيضر بيسكرة (الجزائر)

الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني جامعة محمد خيضر بيسكرة (الجزائر)	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير	نوع الدراسة
وصفي تحليلي	منهج الدراسة
تكونت العينة من 150 استاذًا من جامعة محمد خيضر بيسكرة (الجزائر)	عينة الدراسة
<p>- معرفة مستوى افراد العينة في الذكاء العاطفي</p> <p>- معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى عينة</p>	اهداف الدراسة
<p>- يتمتع الأساتذة الجامعيين بمستوى ذكاء عاطفي مرتفع.</p> <p>- يتمتع الأساتذة الجامعيين بمستوى توافق مهني مرتفع.</p> <p>- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الأساتذة.</p>	اهم الاستنتاجات
<p>- العمل على الاهتمام بأبعاد الذكاء العاطفي لدى الأساتذة الجامعيين من خلال التدريب العلمي الميداني.</p> <p>- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الأساتذة</p>	اهم المقترحات

المصدر: بن غربال سعيدة الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني (2015) رسالة ماجستير جامعة محمد

خيضر بيسكرة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الاعمال.

- الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

-دراسة عبد الرحيم خولة، دادوا مويمة (2021)

الجدول رقم(04): دراسة تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز

عنوان الدراسة	تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
عينة الدراسة	وزعنا 100 استبانة ورقية وقد تم استرجاع 75 استبانة فقط أي نسبة الاستيراد 75% فاستبعدت 9 استبانات من ظل 75
اهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار - التعرف على الذكاء العاطفي ومختلف الابعاد التي يحتويها - التعرف على عملية اتخاذ القرار وابعادها - التعرف على مدى تطبيق مؤسسة سونلغاز لمفهوم الذكاء العاطفي
اهم الاستنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> - توجد علاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية. - أظهرت الدراسة ان افراد العينة لديهم القدرة على إدراك وفهم شعور زملائهم في العمل داخل مؤسستهم. - توصلت الدراسة الى افراد العينة يتخذون القرارات بناء على مجموعة من الأساليب.
اهم المقترحات	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة تحديد مزايا كل بديل من البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار. - الاهتمام بمفهوم ابعاد الذكاء العاطفي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز من خلال إقامة ندوات وحملات توضح أهمية هذا المفهوم داخل العمل. - اتباع الأساليب العلمية عند اتخاذ القرار كالبرمجة الخطية. - التركيز على استخدام أساليب الذكاء العاطفي عند عملية الاختيار للمورد البشري العاملة.

المصدر: عبد الرحيم خولة دادوا مويمة، تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار دراسة حالة شركة سونلغاز،

رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة احمد دراية، ادرار، (2021).

- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (اتخاذ القرار):

-دراسة شيماء بولحشيش، صبرينة لباد 2018

الجدول رقم(05): دراسة دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة

عنوان الدراسة	دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
عينة الدراسة	تكونت العينة من 150 استاذاً من جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل
اهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار - التعرف على أنماط الاتصال الإداري التي تساعد في عملية اتخاذ القرار - معرفة دور المعلومات التي يوفرها الاتصال الإداري في اتخاذ القرار.
اهم الاستنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> - مناخ العمل يساعد الإداريين على أداء العمل بكفاءة وفعالية - معظم المبحوثين يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة وهذا راجع الى ان القيادة ينقصها تطبيق الديمقراطية في اتخاذ القرارات. - أنماط الاتصال الإداري (النازل، الصاعد، الأفقي) تساعد في عملية اتخاذ القرارات داخل الجامعة.
اهم المقترحات	<ul style="list-style-type: none"> - إقامة دورات تكوينية وتدريبية حول الاتصال ودوره في المؤسسة لزيادة وتطوير قدرات الموظفين - الاعتماد أكثر على الوسائل الالكترونية كمصدر هام لنقل المعلومات في الجامعة. - الاعتماد على المشاركة من خلال اتاحة الفرص للجميع (الرؤساء، والمرؤوسين) لأبداء آرائهم والمساهمة في اتخاذ القرار.

المصدر: شيماء بوحشيش، صبرينة لباد، دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة دراسة

ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى، رسالة ماجستير تخصص اتصال وعلاقات عامة 2018.

- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (اتخاذ القرار):

-دراسة (جاكسون 2013)

جدول رقم (06): أثر عبء المعلومات على كفاءة وفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات في الإدارة العليا في الولايات المتحدة الأمريكية.

عنوان الدراسة	أثر عبء المعلومات على كفاءة وفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات في الإدارة العليا في الولايات المتحدة الأمريكية.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
منهج الدراسة	الوصف التحليلي
عينة الدراسة	عينة مؤلفة من (92) اداري في عدد من المؤسسات في أماكن جغرافية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية .
اهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - وضع اليات واستراتيجيات مناسبة لتحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات - كيفية تعامل الإداريين مع الكم الكبير للمعلومات، او نقاط تدفق المعلومات، وأولويات الحصول عليها، وتأثيرها على فعالية اتخاذهم للقرارات الإدارية داخل المؤسسة.
اهم الاستنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> - صياغة نظرية تتعلق بعبء المعلومات، بحيث تشمل اليات وإجراءات تنفيذية للتكيف مع المعلومات المتوفرة داخل المؤسسة. - تركز على تحديد أولويات الحصول على هذه المعلومات. - السيطرة على تدفقها والحفاظ على قنوات مفتوحة باستمرار للحصول على المعلومات وضمان عدم انقطاعها.
اهم المقترحات	<ul style="list-style-type: none"> - الحد من اثار السلبية لعبء المعلومات على اتخاذ القرارات، وزيادة فعالية المؤسسة في أداء مهامها وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة - على الإدارة تقبل لمقترحات وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

Reference : jackso, J.M.(2013).Managing Informatin overload for senior Leaders in the 21st Century,Astudy for the degree docter of pholosophy,walden university, US

اختلف الباحثون في دراسة ذكاء العاطفي وعملية اتخاذ القرار التي قدمتها هذه الدراسات، تم تحديد الفقرات الاتية لوصف هذه الدراسات ومجالات الاستفادة منها في الدراسة الحالية وسرد موجزها ووجه التشابه والاختلاف وعلى النحو الاتي:

الجدول رقم (07): دراسة أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
تم اجراء الدراسات السابقة في بيئات تنظيمية مختلفة.	استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق اهداف كل دراسة منها.
تنوع البرامج الإحصائية	وجود توافق فكري بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية مما يدل على عمل مسارها الصحيح ودقة اختبار متغيراتها
تنوع الدراسات في مواضيعها بين الجانب النظري، والميداني.	معظم الدراسات السابقة تحقق نوعا من الربط الفلسفي بين المتغيرين.
اختلاف حجم العينة بالنسبة لكل الدراسات	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المصادر المتاحة



تمهيد

يعد موضوع الذكاء العاطفي من الموضوعات الحديثة في علم النفس ولذلك حظي باهتمام العديد من الباحثين لدراسته والكشف عن ماهيته وعلاقته بالعديد من المتغيرات وهذا أدى الى ظهور العديد من النظريات التي تفسره وتفسر ابعاده وبنيته، واستخدامه لترشيد الأفكار والسلوك في الحياة الاجتماعية والمهنية، فالتعاون القائم بين

الفصل الأول: دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار

الشعور والفكر، او بين العقل والقلب يبرز دور العاطفة في التفكير المؤثر، سواء في اتخاذ القرارات الحكيمة او في إتاحة الفرصة لنا للتفكير بوضوح، وهذا له اثر بالغ في تحسين الأداء وحل المشاكل وزيادة الإنتاجية على مستوى الأفراد والمؤسسات.

المبحث الأول: الذكاء العاطفي

سنترك في مبحثنا هذا على التطور التاريخي لذكاء العاطفي ومفهومه وفيما تكمن أهميته من خلال ثلاثة مطالب وهي كالتالي: المطلب الأول بعنوان التطور التاريخي لذكاء العاطفي والمطلب الثاني مفهوم الذكاء العاطفي وكذا المطلب الثالث أهمية الذكاء العاطفي.

المطلب الأول: التطور التاريخي لذكاء العاطفي

في هذا المطلب سنتعرف على التطور التاريخي لذكاء العاطفي عبر مجموعة من المراحل

أولاً: التطور التاريخي لذكاء العاطفي:

1-مرحلة الذكاء الاجتماعي

بدأت هذه المرحلة فعليا منذ عام 1837 عندما تعرض **Darwin Charles** لهذا المفهوم ثم قام بعد ذلك بنشر كتابه بعنوان التعبير عن العواطف في الانسان والحيوان , الذي أشار فيه الى ان التعبير العاطفي يلعب دورا هاما في السلوك التوافقي وفي عام 1920 جاء **Thorndike** بما يسمى الذكاء الاجتماعي مركزا في ابحاثه على وصف الجداريات التنافسية وتعريفها وتقويمها مميذا بين ثلاثة أنواع من الذكاء هي الذكاء المجرد والذكاء الميكانيكي والذكاء الاجتماعي وقد عرف على انه "القدرة على فهم الآخرين والتعامل معهم ضمن العلاقات الإنسانية" وبالتالي يعتبر **Thorndike** من أوائل الذين قاموا بتحديد احد جوانب الذكاء العاطفي هو الذكاء الاجتماعي , ففي مطلع الأربعينات في القرن العشرين تحول تركيز العلماء من مجرد الوصف والتقويم للذكاء الاجتماعي الى تفهم اهداف السلوك الفردي والجماعي الدور الذي تلعبه في التكيف الفعال ويعتبر **Wechsler** احد ابرز العلماء الذين بحثوا في مفهوم الذكاء من الوجة الاجتماعية عرفه عام 1940 على انه القدرة الشاملة على التصرف والتفكير بعقلانية وعلى التعامل مع البيئة المحيطة بفاعلية و تحدث كذلك عن العناصر العقلية وغير العقلية المعنية بالعوامل العاطفية والشخصية والاجتماعية. في سنة 1943 قال **Wechsler** بضرورة القدرات العاطفية لتنبؤ بقدرة أي شخص على النجاح في الحياة.¹

2-مرحلة الذكاء الشخصي:

بعد فترة انقطاع دامت حوالي أربع عقود جاء **Gardner** عام 1983 بنظرية الذكاء ان المتعددة الشهيرة والتي تضمنها في كتابه الشهير **Multiple intelligences Théry** ليقدم صورة خارئ غير صورة الذكاء الواحد رافضا حصر مفهوم الذكاء في قدرات عقلية فقط حيث راء ان النجاح في الحياة يتطلب ذاكرات متنوعة مكونة من القدرات المعرفية والقدرات غير المعرفية يمتلكها كل فرد بدرجات متباينة وقدم في نظريته أنواع للذكاء العاطفي يتمثل فيما يلي:

- **الذكاء اللغوي:** وهو القدرة على معرفة الاماني.
- **الذكاء المنطقي:** الرياضي وهو قدرة القائد على استخدام المنطق في تقويم نتائج البدائل.
- **لذكاء الموسيقي:** عندما يتكامل الذكاء اللغوي مع الموسيقي يستطيع القائد ان يكون جذابا.

¹د. ايهاب عيسى د. عبد الرؤوف الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي طبعة الأولى، المجموعة الكتب المصرية القاهرة ، 2018، ص54

- **الذكاء الداخلي:** للشخص يعني القدرة على فهم عواطفه ودوافعه الذاتية.
- **الذكاء الاجتماعي:** بين الافراد يتضمن العلاقة بين الافراد والآخرين والقدرة على عواطفهم.

3-مرحلة الذكاء العاطفي:

لعل اول استخدام للذكاء العاطفي كان في الولايات المتحدة الامريكية عام 1985 عندما ضمن طالب في كلية الآداب هذا المصطلح في عنوان رسالته لنيل درجة الدكتوراء الا ان البدايات الحقيقية ظهرت في سلسلة البحوث العلمية ل **salve Mayer** وذلك في عام 1990 عندما استخدم مصطلح **الذكاء العاطفي** لأول مرة في نفس العام نشر أول تعريف للذكاء العاطفي بوصفه نوع من الذكاء الاجتماعي المرتبط بالقدرة على مراقبة الشخص لذاته ولعواطفه وانفعالاته ولي عواطف وانفعالات الآخرين والتمييز بينهما واستخدام المعلومات الناتجة عن ذلك في ترشيد تفكيره وتصرفاته وقراراته وقد جاء هذا التعريف بعد ان قاما بمحاولات لتطوير طريقة علمية لقياس الفروق بين الافراد في القدرة العاطفية فتبين لهما ان هناك أناسا لديهم قدرة اعلى من غيرهم في تحديد كل من عواطفهم الخاصة وعواطف الآخرين وحل المشكلات المتعلقة بالقضايا العاطفية .

لقد تناول **Golman** مفهوم الذكاء العاطفي من عدة زوايا سلوكية وعاطفية وأكد على أن الذكاء العاطفي يشتمل على مجموعة من القدرات التي تميزه عن الأنواع التقليدية فالذكاء مثلا لا يورث ويمكن اكتساب مهارته في أي مرحلة عمرية ويزيد التطور مع تقدم العمر لدى كثير من البشر ويساهم الجانب البيئي فيه بنسبة أكبر من الجانب الوراثي وعرف الذكاء العاطفي على انه معرفة الفرد لعواطفه وتنظيمها ودفع الفرد لذاته وأدراك عواطف الآخرين, وعند الحديث عن جذور مفهوم الذكاء العاطفي لا ننسى الى التطرق الى اسهامات **Baron** الذي قام بمراجعة لبعض الأدبيات خلال الثمانيات والتسعينات من القرن العشرين والتي تناولت الافراد الناجحين في الحياة واهم خصائصهم وتبين له ان محددات النجاح والسعادة لا تعتمد بشكل دائم على الذكاء المعرفي فكثير من الاذكياء فشلوا في حياتهم العلمية واخرون لم ينعموا بالراحة العاطفية او السعادة في حين ان كثيرا من متوسطي الذكاء نعموا بالرخاء والنجاح.¹

المطلب الثاني: مفهوم الذكاء العاطفي

د.ايهاب عيسى د. عبد الرؤوف، نفس المرجع¹

ويعد الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي لها تأثير واضح في حياة كل شخص وطريقة تفكيره ومن هنا سنتطرق الى مفاهيم حول الذكاء العاطفي.

أولاً: مفهوم الذكاء العاطفي:

قبل التعرف على مفهوم الذكاء العاطفي سوف نتعرف أولاً على بعض المصطلحات التي تتعلق بالذكاء العاطفي.

1-الذكاء: يعد الذكاء العاطفي من المفاهيم التي حظيت بدراسة واهتمام، وهو موضوعاً قديماً إلا ان التحديثات والتجديدات التي طرأت عليه في الفهم والتطبيق من فترة لأخرى، جعلت منه موضوعاً يستحق الدراسة، وهذا لارتباطه بالموارد البشري، واهمية هذا المورد، والرغبة الدائمة في البحث عما ينميه ليكون أكثر فاعلية.

فقد تعددت تعريفات الذكاء فلا يوجد تعريف محدد لكونه مدلول واسع يحتوي على كافة المهارات والقدرات التي تتميز بها الشخصية عن غيرها من الشخصيات بالإضافة لكونه مفهوم مجرد ويستدل عليه فقط خلال مؤشرات، فالذكاء من ناحية اللغة يعني الذهن والعقل، وكلمة ذكاء مشتقة من (ذكا) ويقال ذكت النار، أي اشتد لهبها واشتعلت، وذكاء الانسان، هو قدرته على الفهم والاستنتاج والتحليل والتميز بقوة فطرته وذكاء خاطره.

يشير **(WECHSLER)** على انه القدرة الكلية للفرد على العمل الهادف والتفكير المنطقي والتفاعل الناجح مع البيئة.

ويرى **(STEWART)** الذي دمج القدرات العديدة في تعريف واحد وشامل للذكاء، ان الذكاء نشاط عقلي يتميز بالصعوبة والتعقيد والتجريد، والاقتصاد، والتكيف الهادف، والقيمة الاجتماعية، والابتكار والحفاظ على هذا النشاط في ظروف تستلزم تركيز الطاقة ومقاومة العاطفة.

يتضح لنا بان الاختلاف في تعريف الذكاء الطبيعي بسبب تفسير كل فيلسوف ومفكر لتعريف الذكاء من خلال البيئة والعصر والظروف التي عاشها، فنأخذ مثلاً افلاطون عرفه على انه "النشاط الذي يكسب صاحبه العلم والتعلم".

اما **(Aristote)** فقال بانه "مجموعة من الاحاسيس والمشاعر التي تشكل المنطق".

2-العاطفة: تهيمن العواطف والمشاعر على الكثير من الجوانب في حياتنا، سواء كان بوعي منا او بلا وعي وتلعب دورا كبيرا في تأثير بالسلوك البشري، فقد تقوم أحيانا باتخاذ القرارات او الاتيان بتصرفات بناءات على مشاعرك وعواطفك.

كما تعرف انها مجموعة من المشاعر والاحاسيس الجسدية إضافة الى الوعي والادراك والتي تعكس ردة فعل الشخص اتجاه المواقف والأمر الحياتية التي يوجهها في يوم.

اقتصر بعض العلماء على فصل الذكاء عن العاطفة غير ان النظرة الحديثة لمشاعره ترى أهمية هذه القدرات متزايدة على الحياة الانسان بانها ليست عملية منفصلة عن عملية التفكير ودافعيته بل يرى بانها عمليات متداخلة مكملة لبعضها البعض , فالعقل والعاطفة يقومان بتناغم دقيق لقيادة حياتنا , فالعاطفة تغذي وتزود عمليات تحصيل المعلومات بينما يعمل العقل على تنقية المدخلات العاطفة و احيانا يعترض عليها فالمشاعر ضرورية لتفكير والتفكير مهم للمشاعر ولكن اذا تجاوزت المشاعر ذروة التوازن يسود موقف العاطفة ليس المطلوب منا تنحية العاطفة جانبا بقدر ماهي محاولة إيجاد التوازن بين التفكير العقلاني والعاطفة ان دمج مكونين الذكاء والعاطفة اعطى مفهوم جديد هو الذكاء العاطفي¹.

3- مفهوم الذكاء العاطفي: ويعتبر الذكاء العاطفي مفهوم عصري حديث، وله تأثير واضح على مجرى سير حياة الإنسان، وتأثير مهم في طريقة تفكيره وعلاقاته وانفعالاته، فهناك نقاط مشتركة بين العواطف والتفكير وبين العقل والقلب، وهناك تعاون فيما بينها إتاحة الفرصة للإنسان لاتخاذ القرارات الصحيحة والتفكير بشكل سليم، فالشخص الذي يعاني من اضطراب عاطفي أو عدم أتران العاطفي لا يستطيع السيطرة على عواطفه التحكم بانفعالاته حتى وأن كان على مستوى عالي من الذكاء.

إن العلاقة ما بين العقل والعاطفة ملتبس عند الكثير من الناس إلى حد كبير لذا يعتقد الكثير من الناس أن التفكير الجيد لا يستقيم الا بغياب العاطفة، وهذا ما حدا بالعقلانيين أن يجعلوا غياب العاطفة عن التفكير عقيدة

¹ حسين محمد مراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وانماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية الدار الجزائرية والمنظمة العربية لتنمية الإدارية وجامعة الدول العربية، القاهرة، 2009، ص 16.

لهم، إن التفكير الخالي من العاطفة يؤدي بالضرورة إلى اتخاذ قرارات مرضية، فليس المطلوب هنا تنحية العاطفة جانبا بقدر محاولة إيجاد أو خلق التوازن بين التفكير العقلاني والعاطفة.¹

ثانياً: تعريف الذكاء العاطفي:

منذ ظهور مصطلح الذكاء العاطفي عام 1990 تضافرت جهود الباحثين في تحديد تعريف دقيق له وفيما يلي سوف يتم سرد بعض هذه التعاريف في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): تعاريف حول الذكاء العاطفي.

اسم الباحث	تعريف الذكاء العاطفي	الاتجاه
Goldman	الذكاء العاطفي يعرف بأنه مجموعة المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد واللازمة للنجاح المهني وفي شؤون الحياة الأخرى. ²	اجتماعي
Mayer salve	يعرفه على انه القدرة الفرد على إدراك الانفعالات بدقة والتعبير عنها والقدرة على تعميمها لتسهيل التفكير، والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة الانفعالية وتنظيم الأفعال لترقية النمو الانفعالي والذهني.	فكري
Bar- On"	فعره على انه الطريق التي يتمكن من خلالها الفرد من فهم نفسه وفهم الآخرين، وبناء علاقة معهم، والتأقلم مع الوضع المعاش من اجل مواجهة فاعلية متطلبات الموقف"	عقلاني
"حامد زهران"	كما يعرف بأنه مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والوجدانية التي تمكن الفرد من فهم مشاعره ومشاعر	وجداني

¹عبد الرحيم خولة دادو مويمة، تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، جامعة احمد دراية أدرار 2020_2021 ص 6-10.

²رهم سليم حداد العلاقة بين الذكاء العاطفي للمدرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية رسالة ماجستير الجامعة الافتراضية السورية 2020، ص 17

	الأخرين وتعطيه القدرة على التعامل الإيجابي معا محققا بذلك سعادة لنفسه وللمن من حوله	
--	---	--

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المصادر السابقة

من التعاريف السابقة نستنتج أن :

الذكاء العاطفي هو قدرة الانسان على التعامل مع عواطفه، عواطف الآخرين، فهمها، تقويمها، أدارتها، ترشيد سلوكه، وتفكيره بوسائل تزيد من فرص نجاحه في التعامل مع ذاته، ومع افراد في بيئة المنظمة: ¹

المطلب الثالث: أهمية الذكاء العاطفي

ان الذكاء العاطفي يساهم في تعزيز المتطلبات الأساسية لنجاح الافراد في المنظمة ويؤثر بشكل إيجابي على الافراد في المنظمات.

- أهمية الذكاء العاطفي

تكمن أهمية الذكاء العاطفي كما هو موضح في النقاط التالية:

- تطوير القادة: يشكل الذكاء العاطفي نسبة عالية في تطوير الاداء.
- نجاح العمل: يعد الذكاء العاطفي عامل مهم من محددات الاداء العالي.
- التعامل مع الآخرين: يطور الذكاء العاطفي مهارات الافراد المختلفة من خلال التعامل مع الناس، وكذلك مع الزبائن.
- إدارة الوقت: يمنح الذكاء العاطفي الافراد القدرة على اختيار القرارات المناسبة، ويجنبهم إهدار الوقت في التخمين والمحاولات الفاشلة.
- تخفيض الجهد: يسهل الذكاء العاطفي على الافراد من التعامل مع مشاعر الخوف والقلق، والتي تنتج عن الضغوط.
- الابداع والاختراع: يطور الذكاء العاطفي القدرات الإبداعية، وطرق التفكير، ويرفع من مستوى الابداع.

¹ ياسر العتيبي، الذكاء العاطفي في نظرة جديدة للعلاقة بين الذكاء العاطفي، دار الفكر المعاصر، دمشق، 2006، ص17.

- إنتاج الافراد: يساعد الذكاء العاطفي الافراد على التفكير بوضوح، وهو ما يساهم في التخلص من الوقت الناتج عن التفكير بمشاعر الغضب والقلق.
- رضا الآخرين: يعتني الافراد ذوي الذكاء العاطفي بأنفسهم، وهو ما يمكنهم من تقديم العناية للآخرين.¹

المبحث الثاني: ابعاد الذكاء العاطفي ونماذجه

¹ يوسف حجي الطائي وعامر حسن العطوي، الذكاء الشعوري في المنظمات، طبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2010، ص45 .

سنتعرف في هذا المبحث الى عنصرين مهمين في مبحثنا هذا والذي ينقسم الى جزئين أولا ابعاد الذكاء العاطفي وثانيا نماذج الذكاء العاطفي.

المطلب الأول: ابعاد واهم نماذج الذكاء العاطفي

الذكاء العاطفي هو مجموعة من المهارات والقدرات التي تساعدنا على فهم وأدراك مشاعرنا ومشاعر الآخرين، والتفاعل معها بشكل صحيح، فيعتبر الذكاء العاطفي جزءا مهما من التطور الشخصي والاجتماعي. واشتمل هذا المطلب عنصرين اساسيين وهوما ابعاد الذكاء العاطفي ونماذج الذكاء العاطفي.

أولا: ابعاد الذكاء العاطفي

هناك اختلافات وبدرجات بسيطة تدور بين الباحثين حين تناول هذا المفهوم ومكوناته، فمنهم من أطلق عليها ابعاد الذكاء العاطفي ومنهم من أطلق عليه مكونات، ومنه من ذكر انها لقدرات ' الا انها بالأغلب تتفق على النقاط الرئيسية او المكونات الأساسية للذكاء العاطفي كما سنلاحظ، الا ان اختلافات البسيطة بين الباحثين تبين لنا ان العلوم النفسية مثار جدل دائر بين العلماء والباحثين وانه لا يمكننا الجزم والتأكيد بدقة متناهية بالعلوم المرتبطة بالأحاسيس والشعور والعواطف داخل الانسان والنفس البشرية والتي مازال يكتنفها الكثير من الغموض , فالأبعاد الخمسة كما يراها **Golaman** والتي يرى انه يجب ان تتواجد في كل نشاط فردي وجماعي , فتشمل ما يلي :

1- الوعي بالذات : تعرف على عواطفك وانفعالاتك :

فمعرفة الفرد لعواطفه ووعي الفرد بذاته وأدراك مشاعره حال حدوثها هو أساس الثقة بالنفس وهو الأساس الذي يبنى عليه الفرد بذاته وأدراك مشاعره حال حدوثها هو أساس الثقة بالنفس وهو الأساس الذي يبنى عليه الفرد قراراته التي يتخذها في مجمل الأمور وشئون حياته التي تتطلب اتخاذ القرارات، مثال:

- كون واعيا لحقيقة عواطفني
- امتلك الثقة بالنفس بشكل الذي يمكنني من تحديد اتجاهي
- أستطيع معرفة نقاط القوة والضعف لدي
- اتقبل النقد من زملائي

- أدرك اهدافي بوضوح

2-معالجة الجوانب الوجدانية : إدارة انفعالاتك ومعالجة الجوانب الوجدانية والعاطفية.

وهو يعتبر البعد الثاني من الابعاد الخمسة للذكاء العاطفي، ويهتم بكيفية معالجة وتعامل الفرد مع مشاعر التي قد تزعجه او تؤذيه، والقدرة على التعامل مع المشاعر بحيث تكون متوافقة مع الموقف الحالية مثال:

- أستطيع التحكم في مشاعري وتصرفاتي عند مواجهة أي مشكلة.
- أحاول البحث عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي اتعامل معها.
- أحاول التعلم من تجاربي السابقة للتحكم في مشاعري بشكل أفضل.
- اعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها إذا تطلب الامر ذلك.¹

3-الدافعية (القدرة على تحفيز الذات) :

وهي تقدم الفرد والسعي نحو دوافعه، كما يعتبر الامل محفز ومكون للدافعية لكثير من الافراد مما يجعلهم يتمسكون بتحقيق احلامهم وطموحاتهم بكل عزيمة وإصرار. مثال:

- أكون متحمسا عند تحقيق اهدافي.
- أستطيع تركيز انتباهي في الاعمال المطلوبة مني.
- امتلك الثقة بالنفس بشكل الذي، يمكنني من تحديد اتجاهي.
- أستطيع معرفة نقاط القوة والضعف لدي.
- اتقبل النقد البناء من زملائي.
- أدرك اهدافي بوضوح.

4-التعاطف العقلي (القدرة على التعرف وفهم عواطف الآخرين)

ويعني التفهم ففي حين إهتمت الابعاد الثلاثة السابقة لذكاء العاطفي بذات الفرد وما يدور في داخله، اهتم هذا البعد بعلاقاته بالآخرين، فهو يعني قراءة مشاعر الاخرين والتعرف على تعبيراتهم من خلال أصواتهم ووجههم وحتى تلميحاتهم، مثال:

¹ سالمة عبد العظيم حسين وطه عبد العظيم، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار وفاء لدينا لطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006ص61

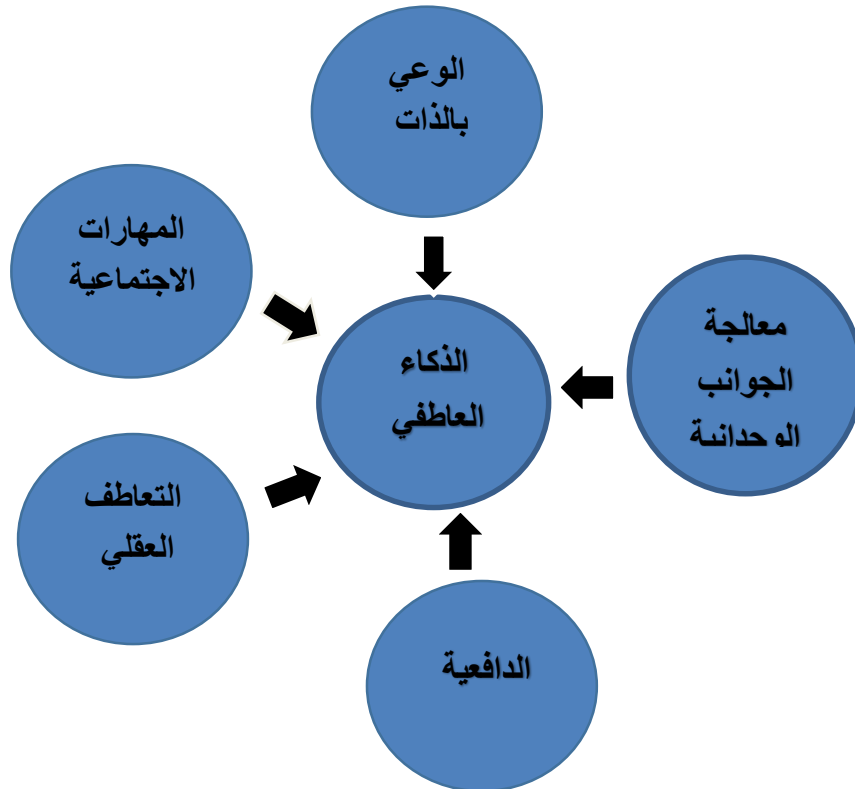
- لدي القدرة على قراءة سلوك المرؤوسين.
- أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين.
- اتعاطف مع معاناة زملائي في العمل وأسعى لمساعدتهم.

5-المهارات الاجتماعية (إدارة انفعالات الآخرين):

ويعني كيفية علاقات وصدقات الفرد وحسن ادارتها مع الآخرين والتعامل المجتمع بكل مهارة، وحل المشكلات والنزاعات والقدرة على التفاوض، مثال

- أستطيع بسهولة مقابلة زملاء جدد في العمل والتعرف عليهم.
- أستطيع ان أقيم علاقات ممتازة مع الآخرين.
- أتقبل الآخرين واحترمهم وان لم يتفوقوا معي.
- أحافظ على هدوئي عندما يضايقني الناس بأسئلتهم.¹

الشكل (02) : ابعاد الذكاء العاطفي:



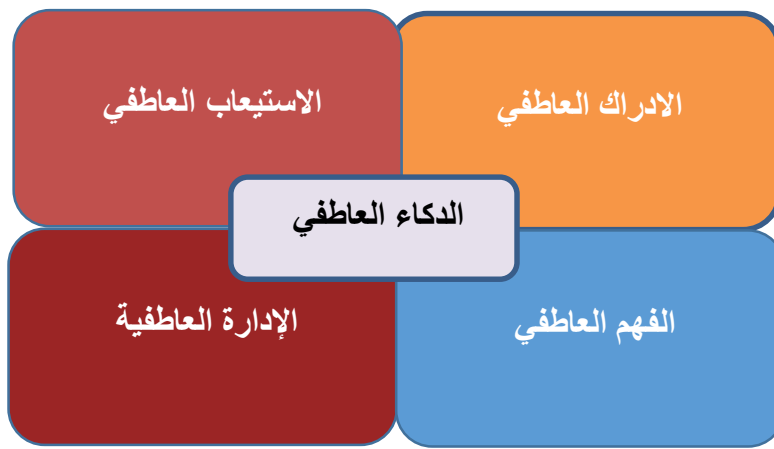
¹ سالمة عبد العظيم حسين وطه عبد العظيم مرجع سبق ذكره

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المصادر السابقة

ثانيا: نماذج الذكاء العاطفي:

هناك العديد من النماذج للذكاء العاطفي ومن أهمها:

الشكل (03) نموذج Solvay وMayer لذكاء العاطفي



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المصادر السابقة

1- نموذج Mayer Solvay القدرة: يتكون هذا النموذج للذكاء العاطفي من أربعة أفرع للقدرات تتمثل في:

- الادراك العاطفي: هو القدرة على إدراك الذاتي للعواطف والتعبير عن المشاعر والاحتياجات العاطفية بدقة للأخرين، يشمل الادراك العاطفي أيضا القدرة على التمييز بين التعبيرات الصادقة وغير النزيهة عن المشاعر.
- الاستيعاب العاطفي: وهو القدرة على التمييز بين المشاعر المختلفة مثل الشعور الذي يحدد تلك التي تؤثر على عمليات تفكيرهم.
- الفهم العاطفي: هو القدرة على فهم المشاعر المعقدة أي شعور بالعواطف في وقت واحد الفرح، الحزن.
- الإدارة العاطفية: تتمثل في القدرة على الاتصال أو الانفصال عن المشاعر وإعتماد على فائدتها في موقف معين¹

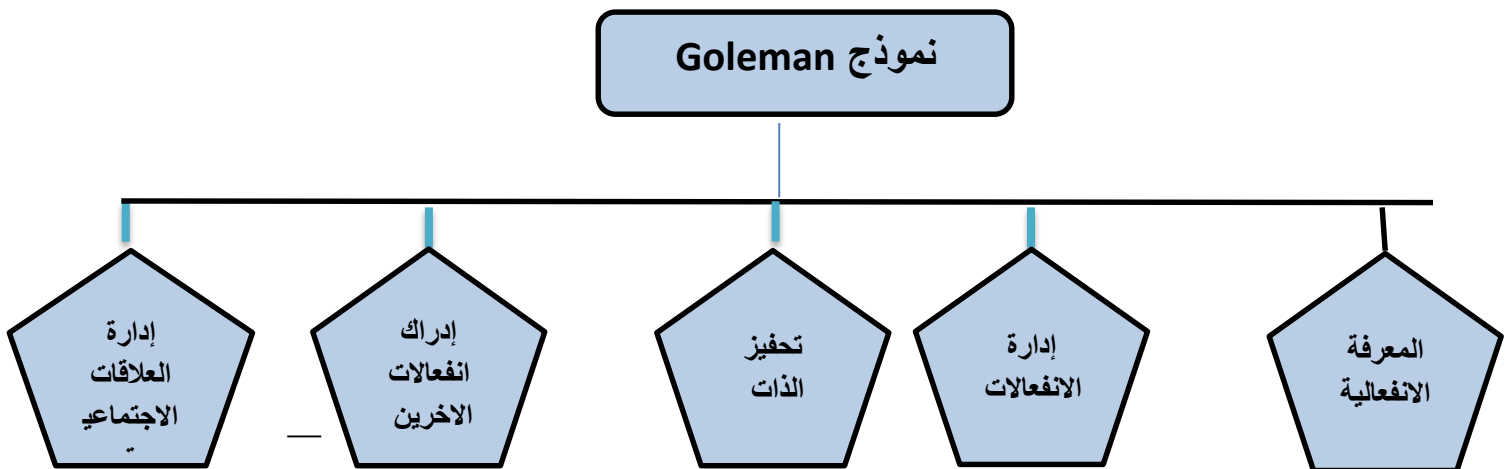
¹ عبد الرحيم خولة ودادوا مويمة تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز، مذكرة الماستر، جامعة ادرار، 2021. ص 11.

2: نموذج Goleman:

يتضمن هذا النموذج خمسة ابعاد للذكاء العاطفي وهي:

- **المعرفية الانفعالية:** تتمثل في الوعي بالذات والتعرف على الشعور وقت حدوثه ورصد المشاعر والانفعالات وفهمها، ويعتبر الوعي بالذات هو البعد الأساسي في الذكاء الانفعالي.
 - **إدارة الانفعالات:** وتشمل القدرة على التعامل مع الانفعالات وادارتها بشكل ملائم وتهيئة النفس والتخلص من القلق والمشاعر السلبية
 - **تحفيز الذات:** أي توجيه الانفعالات لتحقيق هدف معين للفرد، وأن يكون الفرد مصدر الدافعية لذاته.
 - **إدراك انفعالات الاخرين:** تتضمن القدرة على التعاطف مع الاخرين ومعرفة انفعالاتهم والقدرة إلتقاط الإشارات الانفعالية لأخرين وتبنى هذه القدرة على الوعي بالانفعالات وتعتبر ماهرة إنسانية ضرورية في الاعمال القيادية.
- إدارة العلاقات الاجتماعية:** وهذا المجال يتطلب المهارات التأثرية لإدارة الانفعالات الاخرين وضبطها ويعتبر هذا البعد متطلبا هاما في القيادات العليا والاعمال التي تتطلب اتصالات مع المجتمع بشكل مكثف.¹

الشكل (04): يمثل نموذج Goleman لذكاء العاطفي



¹ السمدوني السيد إبراهيم، الذكاء العاطفي اسمه وتنميته تطبيقاته، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2007، ص 28

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المصادر السابقة

3: نموذج Bar-on:

يتناول هذا النموذج خمسة ابعاد أساسية للذكاء العاطفي حيث يحتوي كل بعد على مجموعة من مكونات فرعية أخرى يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (09) : نموذج Bar-on لذكاء العاطفي

المحتوى	مكونات	ابعاد الذكاء العاطفي
القدرة على تقدير أنفسنا وفهمها وقبولها بدقة أي قبول الذات بجوانبها السلبية والايجابية.	تقدير ذاتي	الذكاء الشخصي
القدرة على إدراك وفهم المشاعر	الوعي الذاتي	
القدرة على تحديد الأهداف الشخصية القدرة عن حقوقنا وعدم السماح للآخرين بإزعاجنا واستغلالنا.	تحقيق الذات	
القدرة على إدراك وفهم شعور الآخرين بمعنى ان تكون قادرا على قراءة الآخرين عاطفيا.	عطف	الذكاء الذاتي
القدرة على التباهي مع مجموعتنا الاجتماعية والتعاون مع الآخرين القدرة على اظهار أنفسنا كأعضاء متعاونين ومساهمين وبنائين في مجتمعنا (الاسرة، العمل).	مسؤولية اجتماعية	
القدرة على إقامة والحفاظ على علاقة مرضية للطرفين	إدارة العلاقات	
يتضمن ضبط الموقف والمباشر ومحاولة إبقاء الأمور من المنظور الصحيح وتجربة الأشياء كما هيا بالفعل دون تخيل مفرط.	اختبار الواقع	القدرة على التكيف

القدرة على التكيف وتعديل مشاعرنا في التفكير والسلوك مع المواقف الجديدة.	مرونة	
القدرة على حل المشكلات ذات طبيعة شخصية يستلزم حل المشكلات القدرة على تجديد وتعريف المشكلة بالإضافة الى انشاء وتنفيذ حل فعال.	حل المشكلات	
القدرة على إدارة مشاعرنا بشكل فعال وبناء.	التأكيد التسامح	
أي القدرة على تحمل الاحداث السلبية والمواقف المجهددة وتعاملها معها		إدارة الضغوط
القدرة على التحكم في الانفعالات والقدرة على مقاومة السلوك غير المسؤول.	السيطرة على الاندفاع	
القدرة على الشعور بالرضا عن أنفسنا والآخرين والحياة بشكل عام وتجمع السعادة بين الرضا الذاتي والرضا العام.	السعادة	المزاج العام
القدرة على الحفاظ على موقف إيجابي بالأمل اتجاه الحياة حتى في مواجهة الشدائد.	التفاؤل	

المصدر: رقية بغدادي وسهيلة بالحبيب دور الذكاء العاطفي في تحسين جودة اتخاذ القرار مؤسسة امتياز توزيع الكهرباء والغاز ولاية البيض 2022 ص10.

أرى ان النموذجين **On-Bar Goldman** هي من أكثر النماذج التي تناسب هذه الدراسة لأنها تركز على الجانبين الشخصي والاجتماعي، فالجانب الأول يدرس كيفية إدراك وفهم وإدارة الذات الذي يدفع الشخص للأبداع في العمل اما الجانب الاخر فهو يبين كيفية فهم مشاعر الآخرين وادارتها وتوجيهها لتحقيق اعلى مستويات الأداء في المنظمة.¹

المطلب الثاني: استراتيجية تطوير الذكاء العاطفي

¹ رقية بغدادي سهيلة بالحبيب دور الذكاء العاطفي في تحسين جودة اتخاذ القرار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز رسالة ماجستير تخصص إدارة اعمال ولاية البيض 2022 ص7-11

يعتبر الذكاء العاطفي استراتيجية مهمة لتحسين التفاعلات الشخصية والمهنية، والتي سنتعرف إليها في هذا
المطلب عبر نقاط مهمة وهي كالتالي:

استراتيجية تطوير الذكاء العاطفي

من استراتيجيات التي تساعد المدير على تطوير الذكاء العاطفي ما يلي:

1- استراتيجية التركيز على الذات:

يمكن ان يتم ذلك من خلال احتفاظ بسجل يعكس الأحوال الانفعالية للقائد سواء كان ذلك على دفتر او
تسجيل صوتي مما يتيح له فرصة الاطلاع على المشاعر الحالية التي يشعر بها او السابقة.

2- استراتيجية التأمل والتفكير بالمحيط الخارجي:

تتمثل في التأمل والتفكير التي يمكن ان تساعده كي يصبح مدركا وواعيا لكيفية تأثير الذكاء العاطفي في السلوك
فيجب عليه اختلاء بنفسه لعدة دقائق وممارسة عمليات التنفس عميقة لمساعدة على تهيئة الدماغ على التفكير
وبوضوح وصفاء.

3- استراتيجية الانخراط في التفكير والتخيلات الإيجابية:

تهدف هذه الى تعزيز النمط الإيجابي للتفكير والتصور وذلك عبر استراتيجيات تساعد في تحقيق ذلك:

- استبدال الأفكار السلبية بأفكار إيجابية.
- ممارسة التفاؤل.
- تغيير الحوار الداخلي.

4- استخدام بحث تقييمي:

هي تلك العملية التي يمكن بواسطتها اكتشاف نقاط القوة الكائنة في الفرد او المؤسسة

5- استراتيجية ممارسة الاستماع المتعاطف:

يعني الاستماع الجيد للفرد كما له أهمية في كونه يوفر للفرد بيانات دقيقة بدلا من اسقاط القضايا على الذات بإضافة البحث عن المصادقية.¹

المطلب الثالث: قياس الذكاء العاطفي

توجد العديد من طرق لقياس الذكاء العاطفي تعود الى اختلاف مفهوم وتباين وتفسير مفهوم الذكاء العاطفي لهذا تعددت إختبارات أي مقاييس الذكاء العاطفي الذي يقيس قدرة الشخص على التعرف على مشاعره ومشاعر الاخرين، وهناك ثلاثة أنواع وضحها **John Mayer** وهي كالتالي.

1-الاتجاه الأول:

- يقيس الذكاء العاطفي من خلال اختبارات الأداء الأقصى:

ومفهوم الذكاء العاطفي بناءات على ذلك يتعلق بالقدرات المعرفية الحقيقية ذات الصلة بالمشاعر ويعتمد النموذج الذكاء العاطفي كقدرة **Mayer** و **salve**.

2-الاتجاه الثاني:

- يقيس الذكاء العاطفي من خلال استبانات التقدير الذاتي:

ومفهوم الذكاء العاطفي بناءات على ذلك يعني بالقدرات المعرفية المرتبة بالمشاعر كما يدركها ذاتيا، ويعتمد على النماذج السمات المختلطة **Goldman** و **On-Bar**

3-الاتجاه الثالث:

¹العبيتي ياسر، الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة، الطبعة الثالثة، دار الفكر والنشر والتوزيع، دمشق، 2007، ص25

- يسمى اختبارات التقديرات المحيطة:

وهي طريقة مشابهة لطريقة التقرير الذاتي ولا يمكن نقطة الخلاف انه في هذه الطريقة يتم التقييم من قبل شخص ما وليس الفرد نفسه من يجيب على أداة القياس، ويعتمد هذا الأسلوب على نماذج السمات أو النماذج المختلطة

1. Goldman وBarOn

المبحث الثالث: عموميات حول جودة اتخاذ القرار

يقوم الفرد منا باتخاذ العديد من القرارات اليومية، فماذا يرتدي؟ وماذا يأكل؟ وأين يذهب؟ وماذا يفعل؟ كلها أسئلة ومشاكل يجب حلها، ويواجه الفرد مجموعة من بدائل الحل والتصرف لكل مشكلة، وعليه أن يختار أنسب حل، وللتبسيط يمكننا أن نبدأ من هذا المبحث بالعبارتين الصادقتين التاليتين كمقدمة للتعرف على طبيعة اتخاذ القرار:

- اتخاذ القرار هو حل المشكلة.
- اتخاذ القرار هو الاختيار.

المطلب الأول: ماهية عملية جودة اتخاذ القرار

نظرا لأهمية اتخاذ القرار في حياتنا اليومية سنتطرق في هذا المطلب الى ماهية اتخاذ القرار.

أولا: مفهوم اتخاذ القرار

لقد تعددت التعاريف حول اتخاذ القرار نذكر منها عدة تعاريف:

¹عبد الرحيم خولة واخرون، مرجع سبق ذكره ص 17

- اصطلاحاً: عرف بارنرد (Barnard) القرار على انه: تكثيف العديد من البدائل، أي انه عبارة عن اختيار بديل من بين البديلين او أكثر من البدائل المتاحة وان يؤشر باستمرار قدرات المدير الناجح في مجال اتخاذ القرار.¹
- هو عملية اختيار او تفاضل بين مجموعة البدائل المتاحة الاختيار أفضل بديل من بينها للوصول الى أفضل النتائج.²
 - اتخاذ القرار ينطوي على اختيار مسار العمل من بين إثنين أو أكثر من البدائل الممكنة من أجل الوصول الى حل لمشكلة معينة.
 - يعرف أيضا بانه: (قدرة الفرد على اتخاذ قرار ما عندما يواجهه موقف او مشكلة معينة تحتاج الى اتخاذ قرار وذلك من خلال دراسة المعلومات والبيانات المتصلة بهذا الموقف دراسة واقعية).
 - كما عرف أيضا بانه: (عملية تفكير مركبة، تهدف الى صياغة أفضل البدائل او الحلول المتاحة في موقف معين، وتتضمن استخدام العديد من مهارات التفكير العليا كالتحليل والتقييم وبناء النماذج)³

ثانياً: تعريف جودة اتخاذ القرار:

القرار الجيد لا يتحول ابدأ الى قرار سيء، والقرار السيء لا يتحول ابدأ الى القرار جيد.

هذا المفهوم تبناه جامعة ستانفورد بان الحكم على القرار بانه جيد يتم من خلال جودة عمليات صنع القرار وليس من خلال جودة النتائج أي المخرجات ، فالعمليات الصحيحة لا بد ان تعطي نتائج جيدة مهما اختلف مقدار الجودة فيها ، والمخرجات هي ما نرغب بتحقيقه بينما القرار الجيد هو ما نمكن ان نفعله لتعظيم الحصول على النتائج المرغوبة ، ونظرا لعدم اليقين في بيئة القرارات الجيدة محتمل ان ينتج عنها مخرجات غير جيدة ، والقرار الجيد هو الذي يتسق منطقيا مع تفضيلاتنا لنتائج محتملة ، وبدائلنا وتقييمنا للشكوك ، اما النتيجة الجيدة ففي ظهور حدث ملائم أي الحدث الذي نفضله .⁴

وعليه نستنتج أن جودة القرار هي عبارة عن القرار الجيد ، الذي يهدف الى حل مشكلة معينة ، ويستجيب بشكل فعال لهذه المشكلة ، كما أن جودة القرارات الإدارية عبارة عن اتخاذ قرارات ذات مواصفات وخصائص محددة ،

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014 ص 227

² بالحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2016 ص 06

³ حسن شحاتة وآخرون، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية 2007 ص 16-17

⁴ طاهر حسن، اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، كلية إدارة الأعمال الجامعة السورية الخاصة، 2019 ص 03

كذلك إن القرار الجيد هو الذي يجب تنفيذه , وهو القرار الذي يتنبأ ويتوقع جيدا بالعواقب والاثار السلبية ويهدف دائما لتحقيق الفوائد , والقرار الجيد ليس بالضرورة ان يكون الجميع متفقين عليه , وهو الذي يعكس نزاهة عملية صنع القرار , وباختصار هو القرار السليم والصائب المتخذ في العمل ويعتمد بشكل أساسي على نظم معلومات صحيحة ودقيقة تساعده على توفير المعلومات الضرورية في اتخاذ القرار الجيد .

ونظرا لان القرار الجيد يتم الحكم عليه وفقا لاتجاهين مختلفين من الاثراء أحدهما نظرا الى نتائج القرار والأخر نظر الى عمليات القرار، فنشير الى ان القرار الجيد يتحقق بناء على عمليات صنع القرار وذلك لأسباب التالية:

- العمليات الصحيحة لا بد أن تعطي نتائج جيدة مهما اختلفت درجة الجودة فيها.
- يتم التقييم فيها وفقا للعوامل التي يسيطر عليها صانع القرار، وليس عوامل خارجية عن سيطرته قد تغير النتيجة تماما فيبدو القرار سيئا.
- يتم الحكم فيها على القرار بأنه جيد في أثناء صنعه، فلا نضطر لمعرفة النتيجة لفترات طويلة (قد تصل لسنوات في القرارات الاستراتيجية)¹.

ثالثا: تعريف اتخاذ القرار:

هي مجموعة من الخطوات شاملة ومتسلسلة تهدف الى إيجاد حل لمشكلة معينة أو لمواجهة حالة طارئة أو موقف معين وذلك لتحقيق أهداف مرسومة.

كما يعرف اتخاذ القرار: على أنه عملية روتينية وحل معين لمشكلة ما من بين عدد من الحلول البديلة، وتتم هذه العملية استناد إلى هدف يرغب متخذ القرار الوصول إليه أو تحقيقه.

ومنه نعرف اتخاذ القرار على انه عملية اختيار او تفاضل بين مجموعة البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل من بينها للوصول الى أفضل نتائج.²

رابعا: أهمية اتخاذ القرار:

¹ بلحاج فتيحة، نفس المرجع، ص3

² احمد حسين اللقائي، على احمد الجمل، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المنهج وطرق التدريس، الطبعة الاولى، عالم الكتب، القاهرة، 2003ص8

لا يمكن أداء نشاط مالم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرار هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها ' ولأيمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) مالم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك. وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

- 1- **اتخاذ القرارات عملية مستمرة:** في المجال الإداري نلاحظ ان عملية التسيير، ماهي الا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق.
- 2- **اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:** تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب ان يعمل؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث انها كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.
- 3- **القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:** ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة او فشلها، حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.
- 4- **اتخاذ القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:** ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة او فشلها، حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.
- 5- **اتخاذ القرار أساس لي الإدارة أو وظائف المنظمة:** إن كل وظيفة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة متعددة من القرارات، مثلا في الإنتاج، نجد جملة من القرارات، من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ ماهي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية؟¹

المطلب الثاني: الفرق بين صنع القرار واتخاذ

يشير مصطلحين صنع القرار واتخاذ الى نفس العملية لكنهما يستخدمان بشكل مختلف في اللغة وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المطلب.

الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

¹احمد ماهرو جلال النرجسي واخرون الادارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002ص281

لقد كتب العديد من الباحثين والكتاب، في موضوع صنع القرار، واتخاذ، أمثال كنعان (1998)، وحجي، وغيرهم، ولقد استطاع الباحثين ان يحدد العلاقة بين صنع القرار واتخاذ من خلال النقاط التالية:

1- تعتبر عملية صنع القرار عملية بحث واسعة، تشمل إجراءات وطرقا متعددة، بدءا من تحليل المتغيرات التي تشكل مدخلات القرار، وتقييم هذه المتغيرات والبدائل، ومرورا بالموازنة بين بدائل القرار واختيار افضلها، وانتهاء بتنفيذ القرار ومتابعته، وعليه، فان صنع القرار عملية تشتمل على أكثر من خطوة؛ للوصول الى قرار معين، مع وضع الضوابط والمعايير، التي تكفل تنفيذ هذه القرارات، وهذا يؤكد على ان عملية صنع القرار ليست اختيارا سهلا بين بدائل واضحة ومحددة، وانما هي عملية مركبة ومتشابكة، تستند الى معلومات من مصادر مختلفة، حيث تعتمد على قرارات سابقة، وتؤثر في قرارات لاحقة.

بينما تعتبر عملية اتخاذ القرار هي المرحلة المتوسطة من مراحل صنع القرار الثلاث.

2- وتعتبر عملية صنع القرار عملية متصلة بالوقت، باعتباره عنصرا مهما في صنع القرارات:

فالماضي: تظهر فيه المشاكل وتتراكم، وتتجمع فيه المعلومات، وتظهر الحاجة الى صنع قرار معين او موقف ما.

والحاضر: يظهر فيه كثير من البدائل التي يمكن ان نختار فيما بينهما

والمستقبل: هو الوقت الذي تنفذ فيه هذه القرارات.

3- إن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوى دون آخر، وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التي يشملها موضوع القرار، وتعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة، في معظم مراحل صنع القرار

بينما تتم عملية اتخاذ القرار في كل مستوى من هذه المستويات الادارية، حسب المسؤولية والصلاحيات الممنوحة لكل مدير او قائد في مؤسسته.

4- كما تتم عملية صنع القرار من خلال فريق، ويشارك فيها أكثر من شخص واحد او جهة واحدة، وعليه فانه من الصعب معرفة صانع القرار.

في حين يكون متخذ القرار معروفا في معظم الأحيان، ويكون المدير او القائد الذي يمكن ان يستعين بالعاملين معه، عند اتخاذه للقرار.

5- وعملية صنع القرارات، وان شارك فيها أكبر عدد من الافراد الذين تهمهم هذه القرارات، لابد ان تتركز سلطة إصدارها في النهاية في نقاط أساسية فردية او جماعية في التنظيم الإداري.

6- إن هناك ما يمكن أن يطلق عليه دورة القرار التعليمي، ويقصد بها العملية التي تتضمن صناعة القرار، واتخاذه، وتنفيذه:¹

ويمكن تلخيص مفهومي صنع القرار واتخاذه كالتالي:

- صنع القرار: يشير الى العملية الشاملة للبحث عن البدائل وتحليلها والتفكير فيها قبل اتخاذ القرار النهائي، في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات والبيانات وتقدير النتائج المحتملة لكل خيار.
- اتخاذ القرار: يشير الى خطوة النهائية حيث يتم اختيار البديل الأفضل من بين الخيارات المتاحة، هذا هو القرار الذي يتم تنفيذه.

باختصار: صنع القرار هو العملية الشاملة، بينما اتخاذ القرار هو الخطوة الأخير في هذه العملية.

المطلب الثالث: مراحل وأنواع اتخاذ القرار

وينقسم هذا المطلب الى عنصرين الأول الذي يتمثل في مراحل اتخاذ القرار وخطواته حيث تختلف وجهات النظر اما الثاني فيتمثل في أنواع اتخاذ القرار.

أولاً: مراحل اتخاذ القرار

¹أياد احمد حسين النبيه فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة -الجامعة الإسلامية غزة 2011ص18

لقد اختلف كتاب علم الإدارة في عدد هذه المراحل او خطوات حيث تختلف هذه خطوات حسب وجهات نظر لكن منهم الا هذا الاختلاف يعزى الى درجة التفصيل في هذه الخطوات وليس حذف او إضافة خطوة الى عملية اتخاذ القرار سوف نتطرق الى ادق هذه الخطوات.

1-تعريف بالمشكلة

تعني ان تكون هناك مشكلة، وان يتم تشخيصها وتعريفها وإن تعذر تحديد المشكلة يؤدي الى إبعاد الإدارة عن الطريق الصحيح في اتخاذ قراراتها.

2-جمع الحقائق وتحليلها

بعد معرفة المشكلة وادراكها ينبغي الإحاطة بكل ما تتضمنه من حقائق فان لم نتعرف على الحقائق والعلاقات بينهما ستفقد مفتاح حلها ويتم تحليلها من خلال

- تجزئة المشكلة الى عناصر.
- تفجير تلك العناصر.
- تلمس العلاقة بين العناصر التي تم تفجيرها من خلال الأسئلة.

3-تطوير الحلول وتنبؤ بنتائجها

بمعنى تطوير حلول البديلة التي يراها رجل الإدارة علاج لمشكلته، ومن ثم تقييم هذه البدائل والحلول.

4-اختيار البديل الأمثل

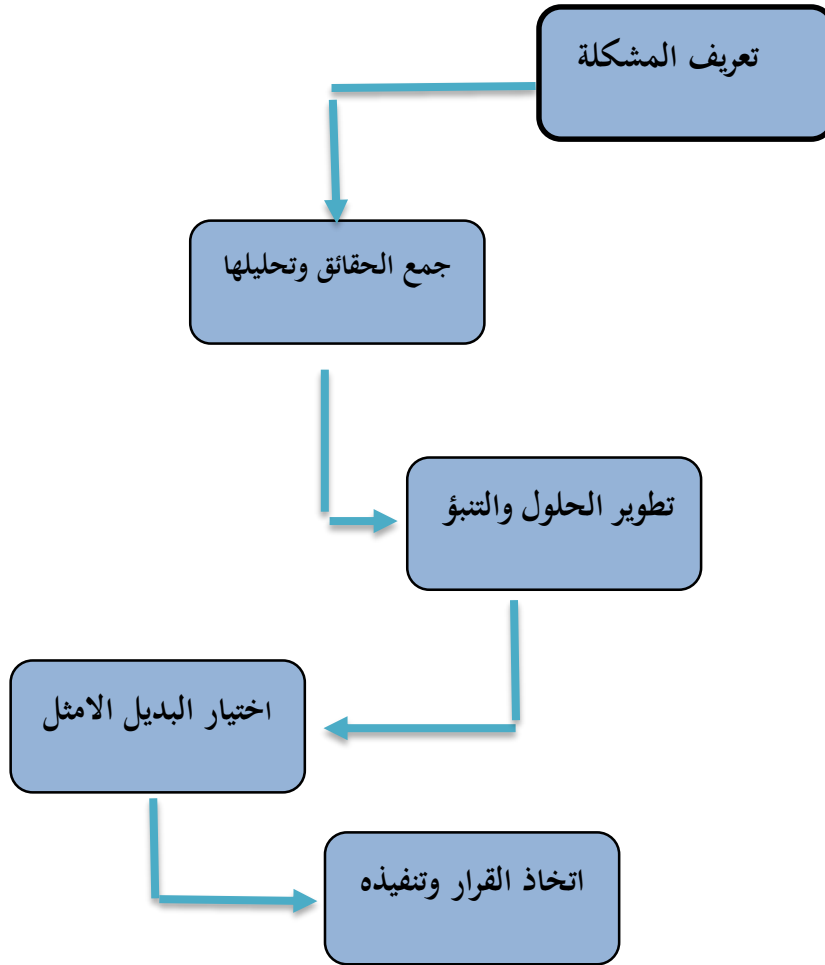
وهنا تأتي مرحلة مراجعة البدائل المحتملة لاختيار أكثرها ملائمة وكفاءة، وهناك مجموعة من الأسس للمفاضلة لاختيار البديل الأرجح لابد من اخذها عند اتخاذ القرار منها:

- ان يكون البديل أكثر تحقيقاً لأهداف المقترحة.
- ان ينظر للفوائد في الامدين الطويل والقريب.

5-مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته

بعد اختيار البديل الأرجح يتوجب على رجل الإدارة تبني هذا البديل واتخاذ قرارا لحل مشكلته و ثم تنفيذه¹

الشكل(05): مراحل اتخاذ القرار



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المصادر المتاحة

ثانيا: أنواع اتخاذ القرار

تتمثل أنواع القرارات فيما يلي:

¹ د. المهدي الطاهر مبادئ إدارة الاعمال طبعة الأولى، ليبيا 2002ص18

1- طبيعة المشكلة: وتتمثل في

- مبرمجة: تتعامل مع مشكلات روتينية متكررة يتم حلها بإجراءات ثابتة تتسم بوجود ظروف ثابتة ويمكن توقعها، توفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار.

مثال: إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام، قرارات صرف الرواتب والاجازات.

- شبه مبرمجة: يكون جزء من المشكلة معروف وله إجراءات معتمدة مسبقا. ولكنها ليست كافية لاتخاذ قرار، وتحتاج الى جمع المعلومات حول المشكلة.

مثال: إجراءات التعيين للموظفين، التوسع في مناطق جديدة.

- غير مبرمجة / مفاجئة: تتعلق بحالة ازمة او مشكلة مفاجئة. وتكون ذات ابعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد.

مثال: قرارات التحول في سياسات الإنتاج من الإنتاج المستمر الى الإنتاج حسب الطلب، فتح خط انتاج جديد او شركة جديدة.

2- الظروف المحيطة:

- التأكد التام: بحيث تتوفر لمتخذ القرار معلومات كاملة عن نتائج القرار.

مثال: وجود عائد محدد لكل بديل

- عدم تأكد التام: متخذ القرار يعلم بجميع النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم كل النتيجة، عدم توفر المعلومات الكافية وبالتالي احتمالات حدوث من الصعب المفاضلة بين البدائل.

مثال: فتح خط إنتاج واحد أو خطي إنتاج في حالة رواج السوق.

3- الغموض / المخاطرة: لا تتوفر المعلومات الكافية، يقدر متخذ القرار الظروف والمتغيرات التي من المحتمل حدوثها، ودرجة احتمال حدوثها.

مثال: الحاجة للاختيار بين عدة استراتيجيات بحيث لا يمكن تحديد العائد من كل استراتيجية.

4-المجال التنظيمي:

- استراتيجية: تتعلق بكيان المنظمة ومستقبلها ككل وتأثيرها طويل الأجل. تتخذ استجابة لمشاكل لم تقابلها المنظمة من قبل. يتم اتخاذها في المستويات العليا من التنظيم.
مثال: قرارات تنوع منتجات المنظمة، قرارات تحديد الأسواق التي سيتم التعامل معها.
- تشغيلية: تتعلق بالأعمال اليومية للمنظمة، وتتناول جوانب جزئية ومحدودة نسبياً. وتأثيرها على المنظمة جزئي. ويتم اتخاذها بصورة كبيرة في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة.
مثال: قرار منح خصم ل أحد عملاء المنظمة، أو قرارات جدولة الإنتاج.

5-جهة الإصدار:

- تنظيمية: تتعلق مباشرة بعمل المنظمة ونشاطها والقواعد العامة الموضوعية والملزمة التي تطبق على عدد غير محدود من الأفراد.
مثال: إصدار اللوائح التنظيمية، تحديد السلطات، والسياسات الواجب إتباعها من قبل الإدارات.
- فردية: تتعلق بمخاطبة فرد محدد، ليس لها تأثير على المنظمة ككل.
مثال: قرار التعيين، أو الترقية، أو الفصل لفرد محدد.

6-فترة التأثير:

- طويلة الاجل: تمتد آثارها لفترة زمنية طويلة تكفي لتحقيق الأهداف غالباً خلال فترة تزيد عن الخمس سنوات.
مثال: إعادة تخصيص للموارد على فرص استخدام موارد بديله متوفرة لها.¹

المبحث الرابع: اساسيات اتخاذ القرار

¹د.حسن ياسين طعمة نظرية اتخاذ القرارات دار صفاء لنشر والتوزيع طبعة الأولى الأردن عمان سنة 2010 ص16

رغم وجود عوامل إيجابية تساعد متخذي القرارات على التوصل إلى القرارات السليمة، إلا أنه بالمقابل هناك نظريات وقواعد يمكن اتباعها وهذا ما سنتعرف اليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: نظريات اتخاذ القرار

اتخاذ القرار يعتمد على السياق والمعرفة، ويجب ان يكون مستنيرا ومبنيا على تحليل دقيق وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب الذي يحتوي على نظريات اتخاذ القرار.

نظرية اتخاذ القرار

يرتكز اهتمام أنصار هذه النظرية على إعطاء أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرارات التي تحدث في الإدارة، فلم يعد الاهتمام في هذه المرحلة على المبادئ التي تحكم عملية تصميم التنظيمات التي اكدت عليها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة واعتبرتها ضمانا لحسن عمل الإدارة، فالهياكل التنظيمية على أهميتها لا تؤدي بالضرورة الى ضمان حسن التنفيذ، كذلك الانسان العامل في عملية لابد له من اشباع احد حاجاته، هيربرت سايمون 1916-2001 كمدخل لضمان حسن أدائه للعمل ويعتبر المفكرين الذين انتقدوا النظريات **Herbert Simon** الكلاسيكية للتنظيم وبينوا له من قصور وتناقض فقد قدم سيمون اطار النظرية في التنظيم التي تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا حوله العمليات التنظيمية أي ان السلوك التنظيمي هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم

وقد أطلق سيمون اسم **النظرية الحديدية** فهي اقتصادية تسعى الى تعظيم الربح او الفائدة أي الوصول بها الى اقصى حد ممكن ان تصل اليه.

وهذه النظرية تقوم على قانون تناقص الغلة أي إضافة عنصر من عناصر الإنتاج في كل مرة لكن مع تتابع زيادة هذا العنصر يؤدي الى زيادة تناقص الإنتاج مثال ذلك: الاسفنج في الماء، الإنتاج في الأرض الواحدة يزيد الإنتاج في البداية ولكن يتضاءل مع الأيام او السنين لأنها تدخل عليها تعديلات.

اما النظرية الثانية فهي **الرياضية** حيث تطبق المعادلات الرياضية والاحصائية في عملية اتخاذ القرار إضافة الى **النظرية السيكلوجية** تستند الى شخصية متخذ القرار لان هناك شخصيات متعددة مثل الشخصية العلمية، الاقتصادية، الدينية والسياسية.

من بين الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي:

- رفض فكرة اعتبار المنظمة نظام مغلق بعيد عن التأثيرات الخارجية والداخلية للبيئة بما ان متخذ القرار يأخذه قرار في نظام مفتوح فإن مفهوم الرشد في اتخاذ القرار مفهوم نسبي فهو نتيجة تأثير العوامل المحيطة بالمنظمة.
- اهملت هذه النظريات الجانب الإنساني داخل وخارج المنظمة وركزت على الجانب الفني في اتخاذ القرار، فسلوك الانسان يخضع لمجموعة من العوامل والعمل البشري يحتوي بشكل عام درجات عدم الرشد.
- الرشد مفهوم سلبي لا يؤدي دائما الى القرار الأنسب.
- متخذ القرار يمكن ان لا يكون عقلانيا او منطقيا في اتخاذ القرار ويتأثر بالعوامل المحيطة به.
- وجود الأهداف المتناقضة امام متخذ القرار تجعل عملية المرشد أمر غير مضمون في اتخاذ القرار.
- ان القرار ليست لديه دائما معلومات او معارف كاملة على الظروف ضمن المستقبل ان يعرف كل البدائل وكذلك كل النتائج المتوقعة¹

المطلب الثاني: عوامل وأساليب المؤثرة في اتخاذ القرار

سنتعرف في هذا المطلب الى عنصرين اساسيين في عملية اتخاذ القرار والذي يحتوي على العوامل المؤثرة في متخذي القرار، والأساليب التي يمكن ان يستخدمها الافراد للوصول الى قرار ناجح ومناسب وهذا ما سنتطرق اليه في المطلب

أولا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على متخذ القرارات ويمكن حصرها فيما يلي:

- التكوين النفسي والاجتماعي لمتخذ القرار أي الصفات الشخصية
- الإطار الاجتماعي للبيئة التي يتخذ فيها القرار.
- تردد متخذ القرار في اختيار البديل الأمثل لحل مشكلة.
- ظهور البدائل جديدة لم يتيح دراستها اثناء عملية صنع القرار.

¹د.ساسي هادف نجاة مطبوعة نظرية اتخاذ القرار في المؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة ص 5

- العادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الافراد والجماعات في المجتمع.
- عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها في اذهان متخذ القرار.¹

ثانيا: أساليب اتخاذ القرار

هناك العديد من الأساليب التي يمكن اعتمادها لاتخاذ القرار وتختلف، منها الأساليب الكمية التي تعتمد على أساس الكمي (عددي) تكون القرارات المتخذة في هذه الحالة أكثر دقة، كما توجد الأساليب الحدسية وستتطرق الي بعض منها.

1- أسلوب الحكم الشخصي:

يعتمد هذا أسلوب في بالدرجة الأولى على مدى تقدير متخذ القرار ونظرته لأمر من منظور الشخصي معتمد في ذلك على خبراته السابقة والحالات التي مر بها وكذلك معلومات والبيانات المتوفرة لديه.

2- أسلوب الوصفي وتحديد الأولويات:

يعتمد هذا أسلوب على وضع وصف دقيق ومحدد وشمولي لكافة العلاقات الموجودة بين المتغيرات المرتبطة بالحالة او المشكلة القائمة وضع كافة البدائل من خلال البحث المستفيض لكل بديل من حيث (مزيا والعيوب) ويضع عدد من الدرجات لكل نقطة وبالتالي تتم المفاضلة بين هذه البدائل، ثم يوضع البدائل حسب الأولويات في البديل الذي يحصل على اعلى عدد من النقاط يكون هو الحل الذي يأخذ به للمعالجة.

3- أساليب الكمية: تتمثل في:

- تحليل الشبكات:

يعتبر هذا أسلوب أحد الاساليب المستخدمة في تخطيط المشاريع ذات الحجم الكبير المتمثلة في أسلوب

Pert

وكذلك أسلوب المسار الحرج **Critical path** وتستخدم في كثير من العمليات المتعلقة بالتخطيط والرقابة.

¹د.ابراهيم الفتحي فن واسرار اتخاذ القرار طبعة الأول القاهرة، سبتمبر 2008

- البرمجة الخطية:

يقوم هذا أسلوب على افتراض وجود علاقات قائمة بين المتغيرات المؤثرة بشكل معادلات خطية التي يتم حلها للوصول الى قيمة أفضل.¹

المطلب الثالث: قواعد اتخاذ القرار

تعتبر قواعد اتخاذ القرار هي الركائز التي تنظم عملية اتخاذ القرار يجب مراعاتها واتباعها من قبل صانع القرار لتنظيم عملية اتخاذ القرار وهذا ما سنتعرف اليه في هذا المطلب.

قواعد اتخاذ القرار

تتجسد قواعد اتخاذ القرار في:

- الشرعية: الانسجام مع القوانين والأنظمة واللوائح.
- الدقة: الاستناد الى معلومات دقيقة، ويمثل جودة اتخاذ القرار.
- المشاركة: اخذ اراء الأشخاص المعنيين والمختصين، ويمثل قبول القرار.
- الوضوح: الصياغة الواضحة للقرار بدون لبس او غموض او احتمال سوء تفسير.
- الاتصال: اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لإبلاغ القرار لأشخاص المعنيين.
- التوقيت: الوقت المناسب دون تسرع ودون تسويق.
- الكفاية: تحقيق أفضل نتائج باقل التكاليف.
- الفاعلية: معالجة المشكلة وتحقيق الهدف.
- الواقعية: إمكانية تنفيذ العمل، الانسجام مع قدرات العاملين والامكانيات المتاحة.
- الموضوعية: البعد عن الالهواء والتحيز وعدم التأثر بالضغوطات والمصالح الخاصة.²

¹<https://www.for9a.com/learn> consulter le 2024: 29-03-Aune heure10 : 30

².د.ساسي هادف نجاة، مرجع سبق ذكره، ص20

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى الإطار المفاهيم للذكاء العاطفي حيث احطنا بمختلف اساسياته واهم عناصر جودة عملية اتخاذ ومتطلباتها، كما تطرقنا الى العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار.

للذكاء العاطفي أهمية ودور في تنمية العمل الجماعي وروح الفريق داخل منظمات الاعمال مما يؤدي الى بقائها وتطورها في القطاع الذي تنتمي اليه، وان امتلاك المدير للمهارات الذكاء العاطفي تمكنه من اتخاذ القرارات الفعالة كما تجعله أكثر مرونة في التفكير والتنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها.

الإطار التطبيقي

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط

تمهيد:

تعد شركة سونلغاز شركة جزائرية للكهرباء والغاز تقوم بإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز على مستوى الوطني كما وسعت من نشاطاتها لتصل الى الأسواق العالمية وقد انشأتها هذه الشركة منذ سنة 1947 وعرفت عدة تطورات تماشيها مع التطورات التي يعرفها قطاع الطاقة خاصة مجال انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز واخرها تعديل المتضمن القانون الأساسي لشركة سونلغاز حيث حول المشروع الجزائري هذه الشركة من شركة ذات اسهم الى شركة قابضة ذات اسهم، قد حددت أهدافها والتي تتمثل في الأساس في انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز على مستوى الوطني بالإضافة الى مهام أخرى أهمها تطور الطاقات المتجددة والتي تعد ثروة حقيقية لاقتصاد الوطني .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

المبحث الثالث: تقييم جودة النموذج واختبار الفرضيات

المبحث الرابع: دراسة الفروق المعنوية

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز الاغواط، وذلك من خلال التعرض من الناحية التاريخية والتعريف بمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع الاغواط، بالإضافة الى هذا سنلقي نظرة على مهام واهدافها. كما سنتطرق الى هيكلها التنظيمي بالشرح.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة سونلغاز

تعد مؤسسة سونلغاز واحدة من اهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية في الجزائر. فهي تتميز بامتلاكها العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في مجال الكهرباء والغاز. حيث تحتكر الإنتاج والنقل والتوزيع لكليهما في الجزائر، وقد ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد الى أكثر من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969.

وتعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي، وتحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية فيما يتعلق بحجم الاعمال التجارية. فقد بلغ مجمل اعمالها أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار امريكي) في سنة 1999 فيما يتعلق بقطاع الكهرباء، وأكثر من 7 مليارات دينار جزائري (حوالي 97 مليون دولار امريكي) في قطاع الغاز.

وتتميز مؤسسة سونلغاز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة، وذلك بدعم من الدولة التي تعتبر المستثمر الوحيد حتى الان، ورغم فتح راس مال الشركة على شكل أسهم وقد وصل عدد العاملين في مؤسستها الى أكثر من 21 ألف عامل، بما في ذلك حوالي 3الالف موظف و7الاف رئيس فريق و11 عامل.

مديرية التوزيع الاغواط هب احدئ المديريات التابعة لمؤسسة سونلغاز، وتتولى مهمة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز في ولاية الاغواط. تأسست المديرية في عام 1999، وتعمل على تلبية احتياجات السكان في المنطقة من خلال توفير خدمات الكهرباء والغاز بجودة عالية وأسعار مناسبة.

تتمثل مهام مديرية التوزيع الاغواط في توزيع الكهرباء والغاز للمستهلكين، والحفاظ على شبكات الطاقة في حالة جيدة وتوفير الصيانة اللازمة لها. كما تعمل المديرية على تنفيذ خطط وبرامج لتحسين خدمات الكهرباء والغاز وزيادة كفاءة العمل.

بالنسبة للهيكلة التنظيمية لمديرية التوزيع بالأغواط، فهي تتألف من مجموعة من الأقسام المختصة بإدارة عمليات التوزيع والصيانة والخدمات العامة. يتم تنظيم العمل في المديرية بشكل فعال من خلال توفير فرق عمل متخصصة وفعالة، والعمل بشكل تنسيقي مع باقي الإدارات والمديريات التابعة لمؤسسة سونلغاز.

المطلب الثاني: نشأة ومراحل مؤسسة سونلغاز

أولاً: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز.

ان نشأة مؤسسة سونلغاز تعود الى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعي مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) كان ذلك في 05_06_1947. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي الى غاية 28-06-1968 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الامر (6959) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991 وتغير طابع المؤسسة الشركة ذات طابع صناعي وتجاري (C. 1.P.E) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

ثانياً: اهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

ان سونلغاز لم تصل الى المكانة التي هي عليها الان بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها الى يومنا هذا والتي يمكن ان نوجزها فيما يلي:

1_مرحلة ما بعد الاستقلال.

2_مرحلة التسيير الاشتراكي.

3_مرحلة التسعينات.

- مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962 ← 1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز علة نفس الوتيرة التي كانت تسيير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية:

1. سهولة الاتصال وقرب المسافة

2. طبيعية المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

- إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.
- السعي الى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي الى إضافة زبائن جدد.
- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.
- **مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969 ← 1990**

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم انشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة انشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد. ومجمل مهامها يكمن فيما يلي:

- احتكار لصالح الدولة 100 %.
- توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.
- تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك، كما انها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.
- وفي سنة 1983 تمت إعادة هيكلة لشركة سونلغاز أدت الى تحويل سنة وحدات الى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- كهريف **KAHRF** اشغال الكهرباء الريفية.
- كهريب **KAHRAKIB** تختص بالأشغال الكهربائية.
- كاناغاز **KANAAZ** انجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- إينارغا **INERGA** بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.
- أتركيب **ETRKIB** تركيب المعدات في مختلف المحطات.
- أم س **AMC** مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة ما يلي:

1. التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا.
2. العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).
3. العمل على توسيع دائرة التغطية.
- **مرحلة التسعينات:**

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز الى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91_475 المؤرخ في 14_12_1991 الامر الذي سمح للمؤسسة بالتححرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الامر الذي أعطاها دفعا كبيرا لتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية انتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

ثالثا: مهام واهداف مؤسسة سونلغاز

1-المهام:

هناك مهام تقنية وأخرى تسييرية.

- المهام التقنية:
- انجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة هدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- الترقية والاهتمام بكل وسائل والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.
- المهام التسييرية:
- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع واخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

2-الاهداف

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الامن مهما كان السعر
- ضمان انتاج وتوزيع الكهرباء ذات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية
- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام متمثل في توفير خدمة.

رابعا: التعريف بمديرية التوزيع الاغواط.

1-تعريف بمديرية التوزيع الاغواط.

ان مديرية الاغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز S. DC الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

كانت سونلغاز الاغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت اسم مقاطعة الواحات الى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقة الى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

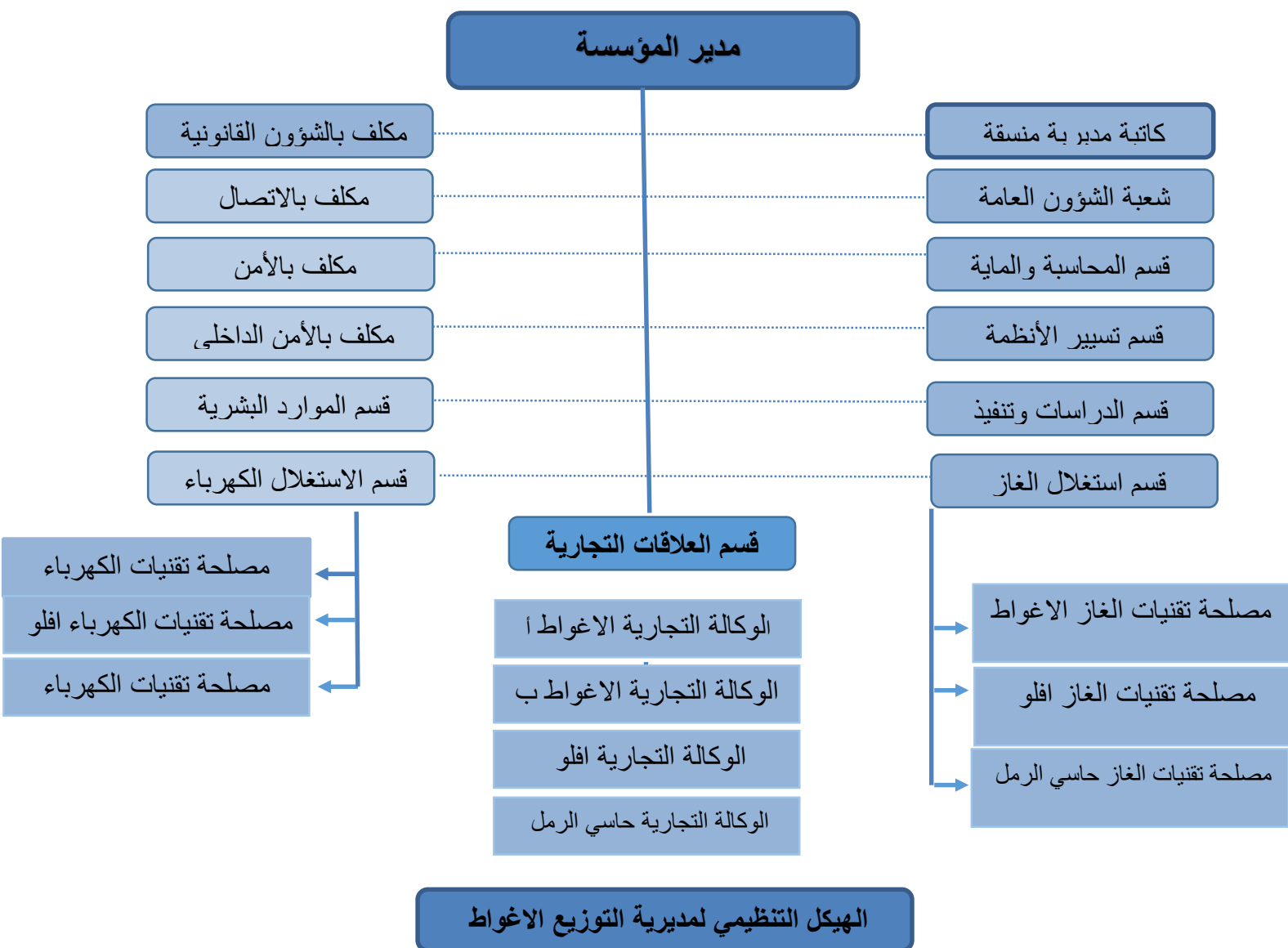
2-مهام المديرية:

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوظائف والشكل التالي يوضح هذه الوظائف وطبيعة العلاقة بينهما.

الشكل رقم(06): مخطط التنظيمي لمديرية سونلغاز الاغواط



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من مصلحة المورد البشرية

تحليل الهيكل التنظيمي:

1- مدير مديرية التوزيع الاغواط:

وهو المكلف الأول بالأشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا واداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن لمؤسسة ويعمل على مراقبة والتنسيق بين مجمل الاعمال الإدارية.

2- كاتبة مديرية:

وهي كاتبة مدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين مدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال الشكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

3- مكلف بالشؤون القانونية:

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء الى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها او رفع شكاوى ضد زبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز تقديم الصكوك بدون رصيد.

4- مهندس الامن:

حيث يقوم بأجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

5- المكلف بالأمن الداخلي:

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الامن وحماية داخل المؤسسة،

6- قسم العلاقات التجارية:

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييره أخرى تقنية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

مصلحة تقني تجاري: ويوجد على مستوى هذه مصلحة فوجين:

- فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.
- فوج ترقية المبيعات.

مصلحة الزبائن: ونجد على هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة وضغط المنخفض للزبائن العاديين الإدارات.
- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.
- فوج تغطية الديون.
- فوج الخزين

7- قسم الدراسات والتنفيذ الاشغال:

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الاشغال المطلوبة من طرف القسم العلاقات التجارية والاقسام التقنية ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة الدراسات الكهرباء، مصلحة الدراسات الغاز.

8- قسم الأنظمة المعلوماتية:

يعمل على اصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع الحسابات الاستهلاك الجديد للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات صيانة وشبكة الاعلام الالي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

9- قسم استغلال الغاز.

وهو قسم له مهامه التقنية حيث يقوم بالدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز
- فرع الخرائطية.
- تسيير المنشآت.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الاغواط، مصلحة التقنية افلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

10- قسم استغلال الكهرباء:

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهرباء لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكة ونجد فيه استغلال ومراقبة الشبكة الكهرباء

- تسيير محاولات الكهربائية.
- تسيير المنشآت.
- فرع الخرائطية.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الاغواط، المصلحة التقنية افلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

11- قسم الشؤون العامة:

مهام هذا القسم تلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة الات ومنشآت المؤسسة وتسيير حظيرة السيارات وتنقسم الى قسمين أساسيين:

- فريق حظيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود
- فريق الاشغال العمومية: ويقوم تسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

12- قسم المالية والمحاسبة:

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي او تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس: وذلك لان الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة

13- قسم المورد البشرية:

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين الترقية وتأمينات اجتماعية واطافة الى ذلك فان القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب:

- متابعة المستخدمين
- اعداد الرواتب
- اعداد مختلف مخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية المورد البشرية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقدمت تفرغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي وقد تم استخدام EXCEL و2016spss24.0 و smart pls الأدوات الإحصائية التالية.

المطلب الأول: خطوات تقييم وتنفيذ أداة الدراسة

نهدف من خلال هذا المطلب وبناء على المعلومات التي تتعلق بدور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار، وجدنا ان الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق اهداف الدراسة هي الاستبيان، هذا الأخير تم تصميمه بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة واستخدام الأدوات الإحصائية التالية.

النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار شابيرو ويلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. جذر ألفا لحساب صدق الدراسة وكذا اختبار **T** في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

أولاً: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات"²⁹ وقد استخدمت مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجهت في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في

الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهت إلى جمع البيانات الأولية من خلال

الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصاً لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من موظفي مديرية سونلغاز بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي **spss** وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة.

ثانياً: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للغاز والكهرباء بالأغواط-" وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

1- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان

وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.

2- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية وفي تحديد محاور الاستبيان وفقراته.

3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.

4- تصميم الاستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق رقم (01).

5- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.

²⁹ بعاج الهاشي، دور العملية التدريجية في الرفح من الغالية التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص:96.

6- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (02) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.

ثالثا: صدق الدراسة:

عرف العتيبي صدق أداة الدراسة بأنه مدى تمكن أداة جمع البيانات، أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه. ويعني ذلك انه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، وذلك تكون الأداة صادقة. ولذا قمنا باستخدام بعض الاختبارات لتقييم صدق فقرات الاستبيان وذلك لتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

1- الصدق الظاهري (صدق اراء المحكمين):

عرفه بوحوش عمار بانه "البحث عما يبدو ان الاختبار يقيسه ويتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار. وهو ان يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة او المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 3 من أساتذة الكلية وأسماء المحكمين بالملحق رقم 1 بهدف ابداء الراي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيان وصلاحيته ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين القيام بما يلزم من حذف وتعديل على الاقتراحات المقدمة، بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. انظر الملحق رقم 2.

المطلب الثاني: عرض خصائص مجتمع الدراسة

أولا: التعريف بعينة الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة من عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز «سونلغاز» -الأغواط- بمختلف مستوياتهم الوظيفية حيث يتكون من 413 موظفا يقسمون كالتالي:

الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع

الفرع	عدد العمال	مركز الصنوبر	فرع الضلعة	وكالة (A)	وكالة (B)
عدد العمال	413	280	44	46	43

المصدر: من إعداد الطالبة على حسب معلومات مؤسسة سونلغاز بالأغواط

ثانيا: العينة الميدانية للدراسة:

لحساب حجم العينة المناسب والممثل لمجتمع الدراسة ارتأينا أن نعتمد على أشهر موقع لحساب العينات³⁰ The Survey System، مع إعطائه مجال الثقة 95 % ودرجة ال خطأ 2.5 وحجم المجتمع الذي يستعمل المعادلة التالية:

$$n = \frac{tp^2 \times P(1 - P) \times N}{tp^2 \times P(1 - P) + (N-1) \times y^2}$$

حيث ، n :

N : حجم المجتمع والمقدر بأكثر من 413

N: حجم العينة وهو المطلوب

P: نسبة تواجد الظاهرة المراد دراستها في المجتمع، ويقترح كل من Morgan & Kerjcie³¹ قيمة لها تساوي

0.50

Y: درجة الدقة المطلوبة أو أكبر خطأ في تقدير النسبة، يُسمح به عند حدوث الظاهرة ويقترحها

Morgan & Kerjcie بـ 0.05

tp²: قيمة جدولية في جدول t² عند درجة حرية واحد وعند مستوى الثقة المرغوبة التي

اعتبرها Morgan & Kerjcie بـ 0.05، وبالتالي فان قيمة t² = 3.841

³⁰ www.surveysystem.com/sscalc.htm, consulter le:12/03/2019

³¹ Sharma, nursing research & statistics, 2 edition, all india institute of midcal science india, 2014, p229

وباستخدام المعادلة أعلاه، وبنفس القيم سيكون الحد الأدنى لحجم العينة هو 413، وفي بداية أفريل 2024 وزعنا 64

استبانة، تم استرجاع 60 ورفضنا 4، بالنسبة تقدر 15.49% والجدير بالذكر أنني لمست تعاوننا كبير من طرف عمال

المؤسسة.

الجدول رقم (11): عدد الاستثمارات المعتمدة في الدراسة

عدد الاستثمارات المقبولة	عدد الاستثمارات المرفوضة	عدد الاستثمارات المعادلة	عدد الاستثمارات الموزعة	حسب التوزيع الوكالات
28	02	28	30	مركز صنوبر
10	02	10	12	الوكالة A
8	00	8	8	مركز الضلعة

14	00	14	14	الوكالة B
60	04	60	64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب مصلحة الموارد البشرية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمت بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

ثالثا: الدراسة الوصفية:

1- الجنس: من مجموع 60 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

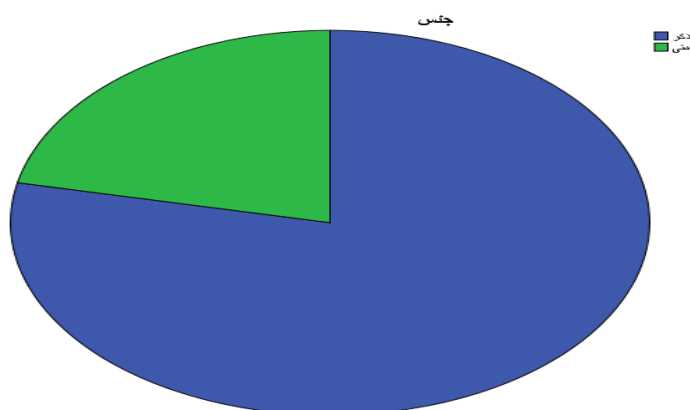
الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
78,3%	47	ذكر
21,7%	13	أنثى
%100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

يبين الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته (3,78%) من مجتمع الدراسة من الذكور و (7,21%) من الإناث ومنه نلاحظ أن هناك اختلاف كبير بين النسبتين، أي نلاحظ ان نسبة الاناث اقل عدد من الذكور في مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

العمر:

2-العمر: من مجموع 60 ستمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

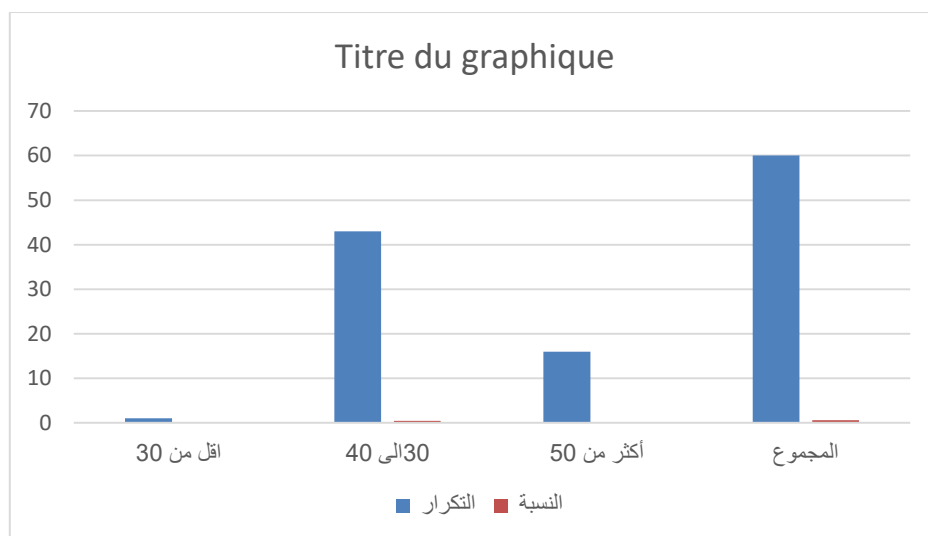
الجدول رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة
اقل من 30	1	1,7%
30 الى 40	43	43%
أكثر من 50	16	16%
المجموع	60	60,7%

المصدر: من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(08): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

من الشكل أعلاه يتضح ان الأغلبية الساحقة في العينة هي الفئة العمرية بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 71.7% اما اقل فئة عمرية هي 30 سنة قدرت ب 1.7% اما النسبة المتوسطة هي الفئة العمرية 50 سنة والتي قدرت ب 26.7%.

مستوى التعليم:

3- مستوى التعليم: من مجموع 60 ستماراة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

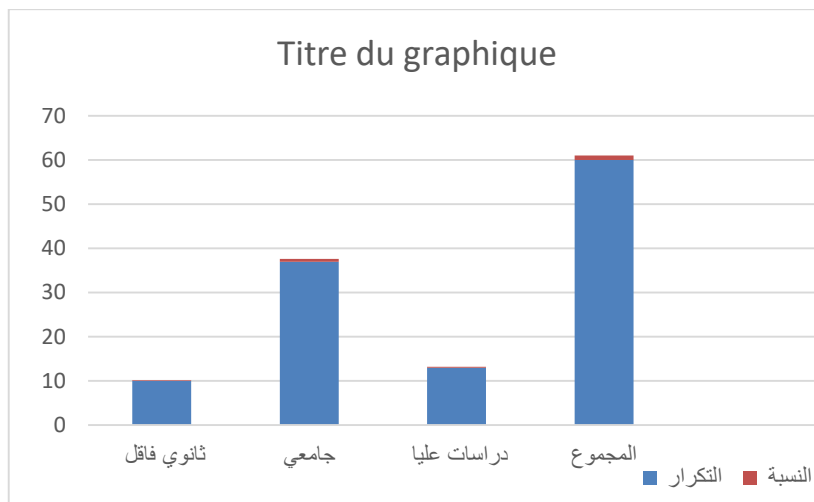
الجدول رقم(14): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

مستوى	التكرار	النسبة
ثانوي فاقل	10	16,7%
جامعي	37	61,7%
دراسات عليا	13	21,7%
المجموع	60	100,0%

المصدر: من عداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم والشكل أعلاه ان اعلى نسبة هي نسبة ذوي مستوى الجامعي التي تقدر ب 61,7% مقارنة بمستوى الثانوي فاقل هي أدنى نسبة التي قدرت ب 16,7% اما بالنسبة لدراسات عليا فقدرت ب 21,7% وهي النسبة المتوسطة. سنوات الخدمة(الاقدمية):

4-سنوات الخدمة: من مجموع 60 ستتمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

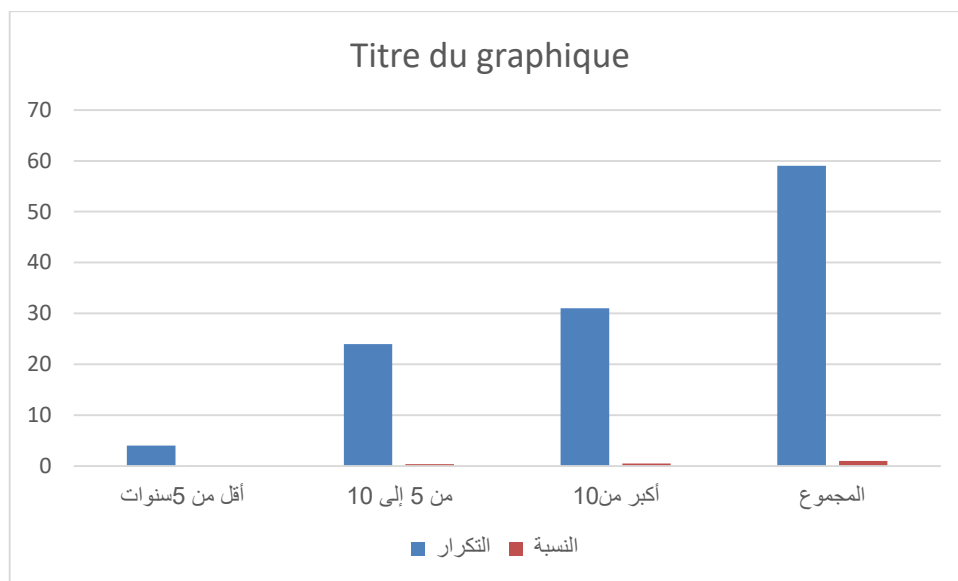
الجدول رقم (15): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	6,7%
من 5 إلى 10	24	40,0%
أكثر من 10	31	51,7%
المجموع	59	98,4%

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(10): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الاستبيان

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تفوق سنوات خدمتهم الـ 10 سنوات حيث تشكل نسبته 51.7% من أفراد العينة، في حين نجد أن من تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات ثانياً بالنسبة 6.7% وفي الأخير الذين تتراوح أعمارهم بين 5 إلى 10 سنوات بالنسبة 40.0% ، ويعزى ذلك نقص البدائل في التوظيف وكذا للسياسات التي تتبعها المؤسسة للمحافظة على موظفيها.

المطلب الثالث: دراسة اتجاه العام لعبارات المحاور

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارث الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 إلى 2.60	غير موافق
أكبر من 2.60 إلى 3.40	موافق إلى حد ما
أكبر من 3.40 إلى 4.20	موافق
أكبر من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة على الاعتماد على نموذج ليكارث الخماسي

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة، وتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

أولا: تحليل اتجاهات عبارات المتغير المستقل الذكاء العاطفي:

1- تحليل اتجاهات عبارات محور الوعي بالذات.

الجدول رقم (17): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المستقل: (الوعي بالذات)

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	25.0	15	8.3	2	18.3	11	45.0	27	3.80	1.02	موافق
2	1.7	1	1.7	1	8.3	5	53.3	32	4.16	0.86	موافق
3	0	0	0	0	8	13.3	51.7	31	4.21	0.66	موافق بشدة
4	3.3	2	1.7	1	13.3	8	45.0	27	4.06	1.05	موافق
5	3.3	2	3.3	2	21.7	13	38.3	23	3.96	1.08	موافق
6	1.7	1	0	0	15.0	9	53.3	32	4.08	0.84	موافق

متوسط عبارات المحور الأول (الوعي بالذات)

0.65

4.05

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يتضح من الجدول أعلاه ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع فقرات محور (الوعي بالذات) جاءت ضمن فئة موافق فجاء المتوسط الحسابي للعبارات يقدر ب 4,05 والانحراف المعياري يقدر ب 0,65 وان العبارة الثالثة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور الأول بينما الخامسة هي الأكثر تجانسا، وان جميع إجابات افراد العينة اتسمت بتوافق على الإجابة والانسجام كما نتفق على وجود الوعي بالذات بمؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط ضمن الذكاء العاطفي.

2-تحليل اتجاهات عبارات محور الدافعية.

الجدول رقم (18): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المستقل (الدافعية)

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		الاتجاه	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
موافق	1,7	1	18,3	11	45,0	27	33,3	20	4,05	0,92	موافق	
موافق	1,7	11	21,7	13	38,3	23	36,7	22	4,05	0,96	موافق	
موافق	1,7	1	23,3	14	43,3	26	26,7	16	3,88	0,92	موافق	
موافق بشدة	3,3	2	23,3	14	41,7	25	30,0	18	4,85	0,6,6	موافق بشدة	
موافق	6,7	4	33,3	2	31,7	19	25,0	15	3,58	1,27	موافق	
متوسط عبارات المحور الثاني (الدافعية)											1,53	4,08

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يتضح من الجدول أعلاه ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع فقرات (محور الدافعية) جاءت ضمن فئة موافق فجاء المتوسط الحسابي للعبارات يقدر ب 4,08 والانحراف المعياري يقدر ب 1,53 وان العبارة سابعة والتاسعة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور الثاني بينما العاشرة هي الأكثر تجانسا والتي جاءت بعبارة موافق بشدة، وان جميع إجابات افراد العينة اتسمت بتوافق على الإجابة والانسجام كما نتفق على وجود الدافعية بمؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط ضمن الذكاء العاطفي.

3-تحليل اتجاهات عبارات محور مهارات اجتماعية.

جدول رقم(19) اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المستقل (مهارات اجتماعية)

العبرة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
موافق	0	0	1.7	1	18.3	11	45.0	27	35.0	21	0.76	4.13	موافق
موافق بشدة	1.7	1	1.7	1	11.7	7	45.0	27	38.3	23	0.20	5.70	موافق بشدة
موافق	1.7	1	3.3	2	11.7	7	50.0	30	33.3	20	0.92	4.08	موافق
موافق بشدة	0	0	3.3	2	11.7	7	45.0	27			0.78	4.27	موافق بشدة
موافق	1.7	1	3.3	2	15.0	9	51.7	31	26.7	16	0.98	3.93	موافق
موافق	1.7	1	3.3	2	18.3	11	53.3	32	23.3	14	0.90	3.91	موافق
موافق	3.3	2	5.0	3	21.7	13	46.7	28	23.3	14	1.07	3.78	موافق
موافق	1.7	1	0	0	15.0	9	51.7	31	31.7	19	0.85	4.10	موافق
متوسط عبارات المحور الثالث (المهارات الاجتماعية)													
											1.18	4.23	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يتضح من الجدول أعلاه ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع فقرات (محور المهارات الاجتماعية) جاءت ضمن فئة موافق فجاء المتوسط الحسابي للعبارات يقدر ب 4,23 والانحراف المعياري يقدر ب 1,18 وان العبرة الثانية عشر هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور الثاني بينما الثامن عشر هي الأكثر تجانسا والتي جاءت بعبرة موافق، وان جميع إجابات افراد العينة اتسمت بتوافق على الإجابة والانسجام كما نتفق على وجود المهارات الاجتماعية بمؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط ضمن الذكاء العاطفي.

ثانيا: المحور المتغير التابع: (اتخاذ القرار)

جدول رقم (20): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور التابع

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
موافق	3.3	2	48.3	29	10.0	6	31.7	19	1.18	3.91	موافق	20	
موافق	3.3	2	43.3	26	18.3	11	31.7	19	1.08	3.93	موافق	21	
موافق بشدة	3.3	2	51.7	31	16.7	10	26.7	16	1.02	9.93	موافق بشدة	22	
موافق بشدة	3.3	2	50.0	30	15.0	9	28.3	17	1.05	9.93	موافق بشدة	23	
موافق	1.7	1	45.0	27	18.3	11	33.3	20	0.92	4.05	موافق	24	
موافق بشدة	3.3	2	36.7	22	13.3	8	43.3	26	4.00	4.63	موافق بشدة	25	
موافق	1.7	1	46.7	28	0	0	31.7	19	0.91	4.03	موافق	26	
موافق	1.7	1	51.7	31	23.3	14	23.3	14	0.86	3.93	موافق	27	
موافق بشدة	1.7	1	35.0	21	18.3	11	45.0	27	0.86	4.21	موافق بشدة	28	
موافق بشدة	0	0	58.3	35	8.3	5	31.7	19	0.65	4.20	موافق بشدة	29	
موافق	0	0	58.3	35	16.7	10	23.3	14	0.68	4.03	موافق	30	
متوسط عبارات المحور التابع (اتخاذ القرار)													
									0.65	4.07			

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يتضح من الجدول أعلاه ان اتجاهات افراد العينة في جميع فقرات محور التابع (جودة اتخاذ القرار) جاءت ضمن عبارات موافق وموافق بشدة وجاء المتوسط الحسابي للعبارات يقدر ب 4,07 والانحراف المعياري يقدر ب 0,65 مما يدل على ان جميع افراد العينة إيجابية ومنسجمة ، وان العبارة التاسعة وعشرون هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الخامسة والعشرون هي الأكثر تجانسا ، وهو الامر الذي يفسر مدى انسجام الافراد بموافقتهم على عبارات المحور التابع مما يعني أيضا موافقتهم على وجود جودة اتخاذ القرار بالمؤسسة سونلغاز بالأغواط .

المبحث الثالث : تقييم جودة النموذج واختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات.

المطلب الاول: اختبار جودة النموذج القياسي:

للتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفاكرو نباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

أولاً: صدق التقارب:

وهو يشير الى درجة التشابه بين مقاييس مختلفة تقاس نفس الظاهرة او السمة وهو يحتوي على ثلاثة مؤشرات

1-معامل التشعب (FL (Factor Loadings)، ويقصد به مؤشر التوافق وانسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70 %

2 -الموثوقية المركبة المعبر عليها ب (CR (Composite Reliability)، حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7، وهي تقيس المحور ككل، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشعب. أي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات والمحور وهي شبيهها الفاكرو نباخ بالإضافة انها مستحدثة.

3-متوسط التباين المستخرج (AVE (average variance extracted وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون أكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

الجدول رقم (21): قيمة الموثوقية وصحة التقارب

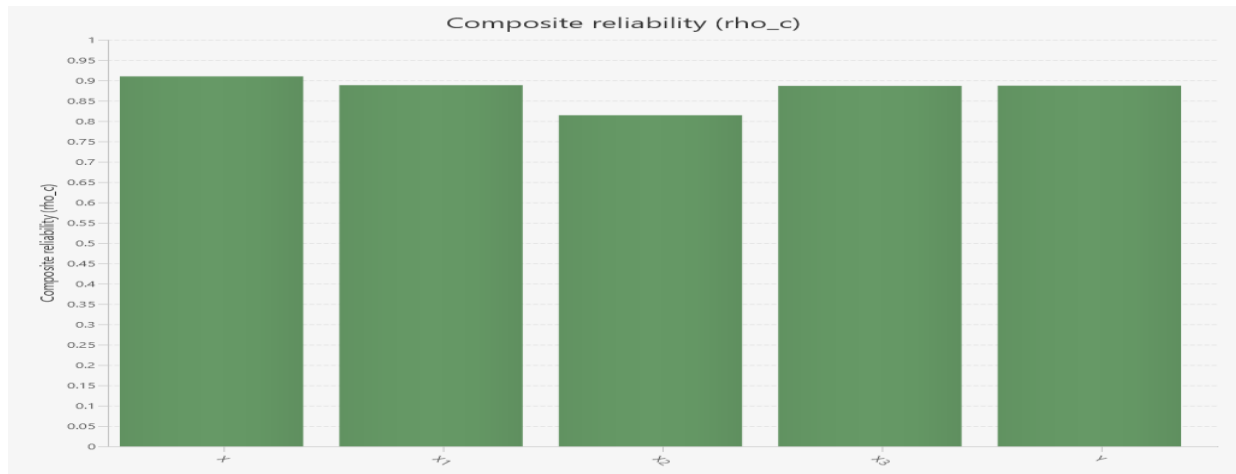
Construct Reliability and Validity					
	constructs	Items	Factor loading	CR	AVE
	الوعي بالذات	Q1	محذوف	0.901	0,542
		Q2	0.852		
		Q3	0.729		

الذكاء العاطفي	الدافعية	Q4	محذوف	0.867	0.549
		Q5	0.782		
		Q6	0.847		
		Q7	0.652		
		Q8	محذوف		
		Q9	محذوف		
	المهارات الاجتماعية	Q10	0.763	0.811	0.501
		Q11	محذوف		
		Q12	0.648		
		Q13	0.552		
		Q14	0.746		
		Q15	0.594		
		Q16	محذوف		
		Q17	0.838		
	اتخاذ القرار	Q18	0.812	0.849	0.523
		Q19	0.842		
		Q20	0.515		
		Q21	محذوف		
		Q22	0.654		
Q23		0.569			
Q24		محذوف			
Q25		0.653			
Q26		محذوف			
Q27		0.767			
Q28	0.666				
Q29	0.683	0.822	0.601		
Q30	0.619				

المصدر: من اعداد الطالبة علي ضوء مخرجات EXCEL

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسر AVE ، فوق قيمة العتبة المقترحة، لابد من حذف العبارات التي لها تشيع خارجي اقل من 0.7 والتي تمثلت في عبارات items وهي (Q9، Q8، Q2،Q1) ، (Q24، Q24، Q21، Q16، Q12،Q11)

الشكل رقم(11): قيمة الموثوقية وصحة التقارب



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7، لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بانها ثابتة، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها.

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

ثانيا: صدق التمايزي:

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

1-ارتباط المتغير (variable correlation)) هو مؤشر قياس مدى تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) مؤشر ارتباط المتغير VC

	الوعي بالذات	الدافعية	مهارات اجتماعية	اتخاذ القرار
الذكاء العاطفي				
الوعي بالذات	0,784			
الدافعية	0,513	0,771		
مهارات اجتماعية	0,586	0,642	0,782	
اتخاذ القرار	0,510	0,658	0,720	0,782

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

يقيس مؤشر VC مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض اي ان المحور يمثل نفسه ولا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم بالخط العريض في الجدول اعلاه الجذر التربيعي ل AVE حيث إذا كان قيمة VC للمتغير مع نفسه اعلى من باقي المحاور، فأنا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وان هذا المتغير مستقل بذاته، ومن خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

2-التحويلات المتقاطعة Cross Loading ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض في الجدول التالي.

جدول رقم (23): مؤشر التحويلات المتقاطع CL

	الوعي بذات	الدافعية	مهارات اجتماعية	اتخاذ القرار
Q24	0,190	0,216	0,323	0,379
q1	0,172	0,118	0,158	0,224
q10	0,122	0,190	0,180	0,197
q11	0,406	0,537	0,475	0,309
q12	0,428	0,477	0,648	0,497
q13	0,021	0,069	0,041	0,000
q14	0,687	0,663	0,746	0,438
q15	0,521	0,574	0,594	0,605
q16	0,116	0,184	0,454	0,368
q17	0,622	0,640	0,838	0,613
q18	0,525	0,565	0,812	0,610
q19	0,752	0,691	0,842	0,655
q2	0,852	0,720	0,648	0,498

q20	0,232	0,207	0,292	0,515
q21	0,166	0,150	0,257	0,454
q22	0,478	0,477	0,567	0,654
q23	0,417	0,409	0,473	0,569
q25	0,107	0,154	0,055	0,220
q26	0,177	0,230	0,186	0,385
q27	0,690	0,747	0,746	0,767
q28	0,350	0,392	0,374	0,666
q29	0,190	0,270	0,435	0,683
q3	0,729	0,568	0,448	0,365
q30	0,114	0,196	0,352	0,619
q4	0,824	0,805	0,626	0,502
q5	0,782	0,775	0,552	0,461
q6	0,847	0,854	0,778	0,569
q7	0,198	0,427	0,189	0,347
q8	0,254	0,481	0,386	0,379
q9	0,326	0,468	0,447	0,461

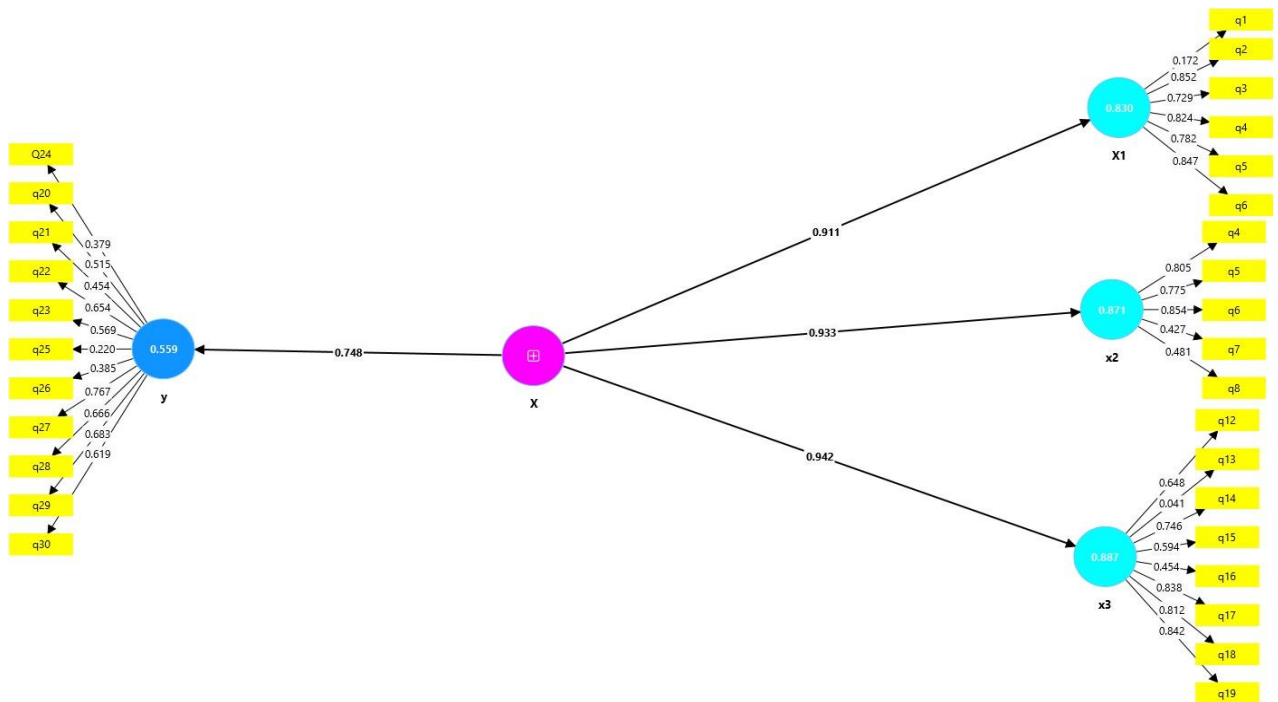
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان هناك تمايز لأسئلة الدراسة حيث قيمة CROSS لكل سؤال تأخذ أكبر قيمة عند محورها كما هو موضح في باللون الداكن.

المطلب الثاني: تقييم صلاحية النموذج البنائي:

بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الان الى اهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس ثلاث مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية، ثم ادلة صدق التقارب والتمايز كالتالي:

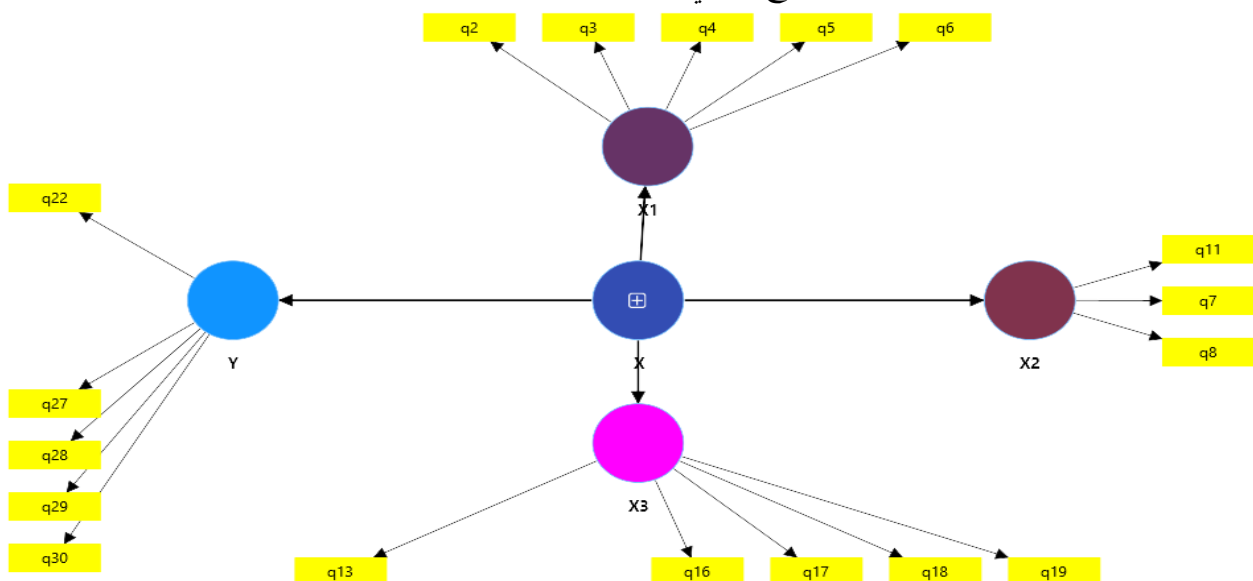
الشكل رقم (12) النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايزي



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان هناك معاملات التشبع لبعض الأسئلة اقل من 70% وعليه لابد من حذفها حتى يكون هناك صدق تقاربي مقبول.

الشكل: (13) نموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



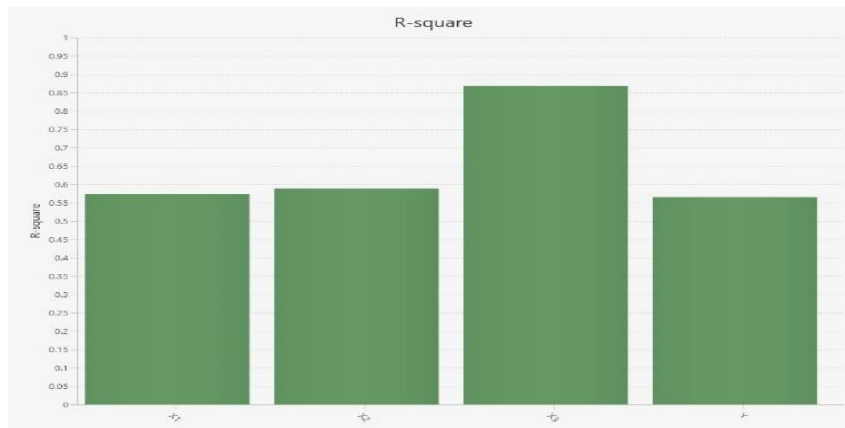
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2 من خلال الشكل أعلاه يتضح حذف الأسئلة التالية: Q1، Q7، Q8، Q13، Q16، Q21، Q24، Q25، Q26.

1-معامل التحديد (R Square) وهو مقياسًا لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استنادًا إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحتها النموذج، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع. الجدول رقم(24): مؤشرات معامل التحديد R^2

	R-square	R-square adjusted
الوعي بالذات	0,574	0,567
الدافعية	0,589	0,581
مهارات الاجتماعية	0,868	0,866
اتخاذ القرار	0,565	0,558

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMART PLS نسخة 3.2

الشكل رقم(14): مؤشرات معامل التحديد R^2



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMART PLS نسخة 3.2

حسب ((chin 1998)³² فان قيمة معامل التحديد تكون:

- عالية إذا تخطت 67%.
 - ومتوسط إذا كانت محصورة بين 33% و67%.
 - ومنخفضة فيما عدا ذلك.
- ومن خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد ما بين متوسطة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بها حسب chin، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (الوعي بالذات، الدافعية، مهارات اجتماعية) لها أثر مهم في تفسير المتغير التابع (اتخاذ القرار) وقدرة على شرحه.

2- مؤشر حجم التأثير F² وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلاً على حدى أي تأثير كل بعد لوحده على الذكاء العاطفي، عكس معامل التحديد الذي يقس تأثير الأبعاد ككل لي المتغير التابع، وقيمه حسب Cohen (1988) كالتالي:

- أكبر من 0.35 عالي.
- من 0.15-0.35 متوسط.
- من 0.02-0.35 ضعيف.
- أقل من 0.02 لا يوجد.

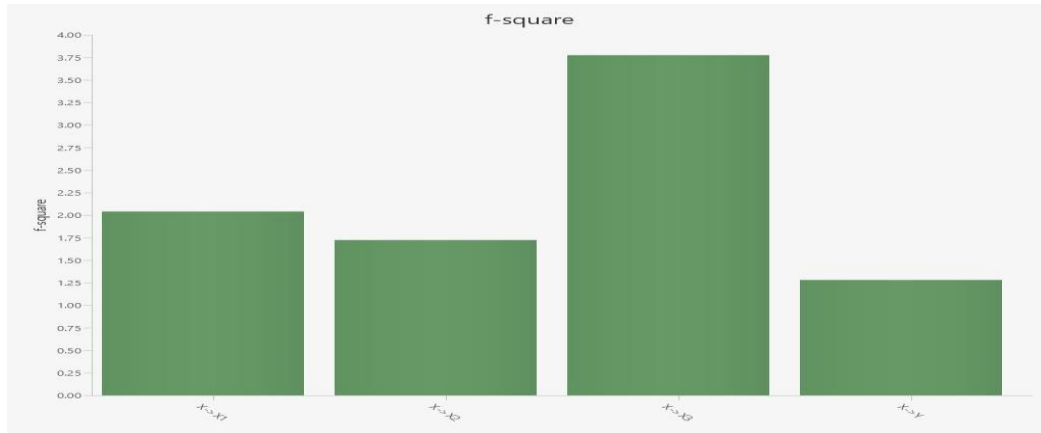
جدول رقم (25): مؤشر حجم F²

	الذكاء العاطفي	الوعي بالذات	الدافعية	المهارات الاجتماعية	اتخاذ القرار
الذكاء العاطفي		4,885	6,740	7,833	1,268
الوعي بالذات					
الدافعية					
المهارات الاجتماعية					
اتخاذ القرار					

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMART PLS نسخة 3.2

³² بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية دراسة حالة سونلغاز التوزيع الأغواط، رسالة ماجستير غير منشورة، 2007، ص 56

الشكل رقم(15): مؤشر حجم F^2



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMART PLS نسخة 3.2

3-مؤشر القدرة التنبؤية Q^2 : يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمييار للتنبؤ، حي يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، إذا كانت أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس إذا كان اقل من الصفر فان النموذج يفتقر الى الأهمية التنبؤية.

الجدول رقم(26): مؤشر القدرة التنبؤية Q^2

	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
الوعي بالذات	0.281
الدافعية	0.400
المهارات الاجتماعية	0.437
اتخاذ القرار	0.429

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls.

ومن الجدول السابق يمكن القول ان قيم النموذج كلها أكبر من الصفر ومنه النموذج له القدرة على التنبؤ.

ملاحظة: بعد الأبحاث التي قام بها جوزيف مبر وزملائه توصلوا الى عدم نجاح مؤشر Q^2 .

4-مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF : وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model)

$$Gof = \sqrt{AVE} \times \overline{R^2}$$

إذا كانت:

- أقل من 0.1 غير مقبول.
- ما بين 0.1 و 0.25 ضعيف.
- ما بين 0.25 و 0.36 متوسط.
- أكبر من 0.36 عالي.

على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model) بعد حساب متوسط R2 من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عددتها نجد:

$$\overline{R^2} = \frac{0.574 + 0.589 + 0.868 + 0.565}{4} = 0.649$$

ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة نجد:

$$\overline{AVE} = \frac{0.360 + 0.549 + 0.478 + 0.451}{4} = 0.459$$

تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج:

$$GOF = \sqrt{0.649 \times 0.459} = 0.545$$

وهي قيمة عالية، ونقول ان جودة نموذج الدراسة جيدة.

5- اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Htmt:

من خلاله نسعى الى التحقق بأن وجود المصدقية التمايزية بين المتغيرات الكامنة أي متمايزين عن بعضهم البعض إذا كانت قيم htmt أقل من مستوى العتبة 0,9 فهذا يدل على صحة التمايز بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس.³³

جدول رقم (27): اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Htmt

اتخاذ القرار	مهارات اجتماعية	الدافعية	الوعي بالذات	الذكاء العاطفي	
					الذكاء العاطفي
			0.848		الوعي بالذات
		0.668		0.980	الدافعية
	0.826		0.656	1.063	مهارات اجتماعية

0.842		0.856	0.575	0.850	اتخاذ القرار
-------	--	-------	-------	-------	--------------

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls.

خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن جميع القيم **Htmt** لأبعاد الدراسة كانت ما بين مقبولة وجيدة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية

أما الخطوة التالية فهي اختبار الفرضيات وتأثير كل من المتغيرات المستقلة على التابع، والجدول التالي يقدم نتائج هذا الاختبار باستعمال طريقة Bootstrap.

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

الجدول رقم(28): Bootstrap

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الوعي -> الذكاء العاطفي بالذات	0,758	0,767	0,051	14,904	0,000
الدافعية -> الذكاء العاطفي	0,767	0,775	0,052	14,866	0,000
-> الذكاء العاطفي المهارات الاجتماعية	0,932	0,932	0,020	47,184	0,000
جودة -> الذكاء العاطفي اتخاذ القرار	0,752	0,759	0,059	12,708	0,000

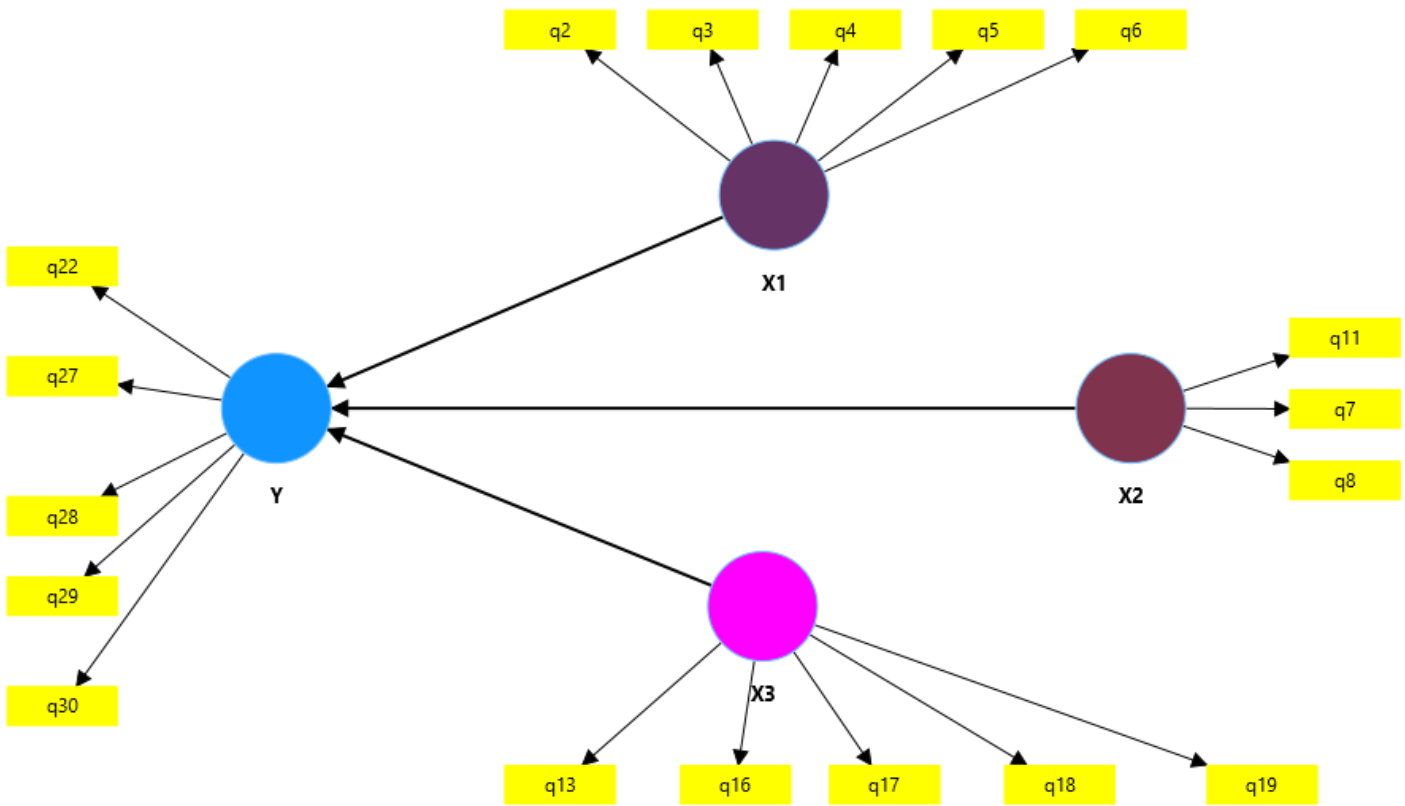
المصدر: من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات EXCEL

يوضح الجدول أعلاه ان قيم P Values جاءت اقل من مستوى المعنوية 0,05 وهذا يعني اننا نرفض جميع الفرضيات الصفرية (الفرضية الرئيسية الأولى) ونقبل الفرضيات البديلة، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

لمعرفة تأثير محاور الدراسة على متغير تابع نقوم بحذف المتغير الكامل المستقل الذكاء العاطفي ونوصل مباشرة متغيرات الدراسة بمتغير تابع على نحو التالي:

الشكل: (16) نموذج الدراسة من الدرجة الثانية



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

الجدول رقم (29): اختبار الفرضيات الفرعية

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
جودة -> الوعي بالذات اتخاذ القرار	0,069	0,089	0,108	0,634	0,526
جودة -> الدافعية اتخاذ القرار	0,321	0,326	0,126	2,541	0,011
جودة -> المهارات الاجتماعية اتخاذ القرار	0,478	0,465	0,130	3,679	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات EXCEL

ثالثا: خلاصة اختبار الفرضيات

من خلال الجدولين اعلاه يتبين لنا الفرضيات التالية.

الجدول رقم(30): اختبار الفرضيات

الملاحظة	P Values	الفرضية	الرقم
قبول H1	0.000	H0 لا توجد تأثير ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة a 0.05 H1 يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة a 0.05	الفرضية الرئيسية
قبول H 0	0.52	H0 لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين الوعي بالذات وجودة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة a 0.05 H1 يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين الوعي بالذات وجودة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة a 0.05	الوعي بالذات
قبول H 0	0.011	H0 لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين الدافعية وجودة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة a 0.05 H1 يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين الدافعية وجودة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة a 0.05	الدافعية
قبول H1	0.000	H0 لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين المهارات الاجتماعية وجودة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة a 0.05 H1 يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين المهارات الاجتماعية وجودة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة a 0.05	المهارات الاجتماعية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج الدراسة

المبحث الرابع: دراسة الفروق المعنوية

سنتناول في هذا المبحث دراسة الفروقات المعنوية نحو المتغير التابع (اتخاذ القرار) والتي تعزى لمتغيرات البيانات الشخصية، لكن لبدى من معرفة إذا كانت البيانات معلمية او غير معلمية وهذا يعني اننا نتبع توزيع طبيعي.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

وحيث أن حجم العينة يفوق 50 مفرد، قمنا باستخدام اختبار كولمغروف-سمرنوفلا اختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

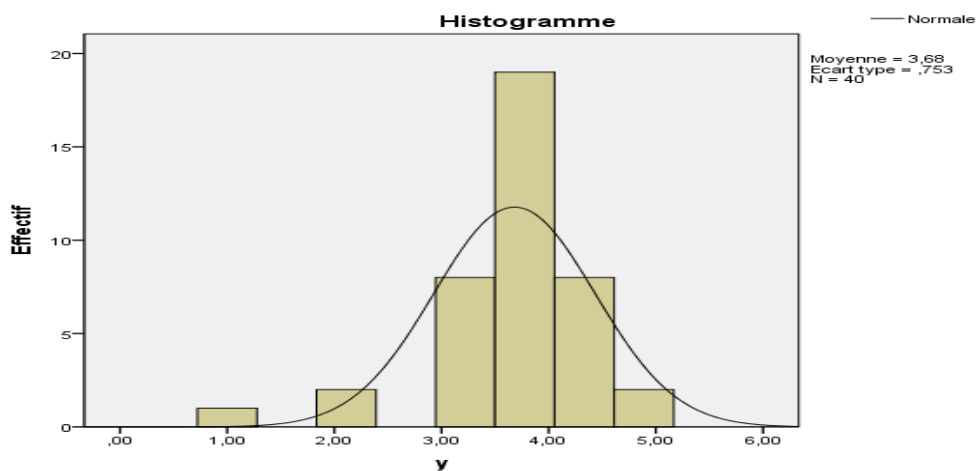
جدول رقم (31): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
اتخاذ القرار	920,0	91,0

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

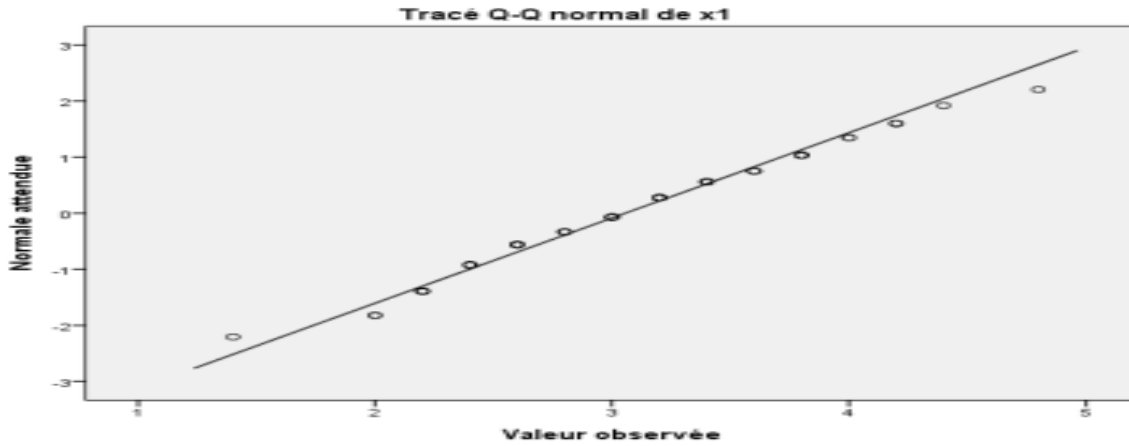
ومن النتيجة الموضحة في الجدول أعلاه يتضح ان القيمة الاحتمالية لمحور التابع أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبذلك فان توزيع البيانات لهذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطة النموذج حيث تم استخدام الاختبارات العلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الشكل رقم (17): منحنى التوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

الشكل رقم (18): مخطط الانتشار



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: اختبار T-test

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الذكاء العاطفي على عملية اتخاذ القرار في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-الأغواط-تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: بالنسبة للجنس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار لجامعة الاغواط -تعزى لمتغير الجنس التي تحتوي على فئتين فقط.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الذكاء العاطفي تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الذكاء العاطفي تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (32): اختبار T-test بالنسبة للجنس

اختبار (t)					اختبار ليفين		المحور	
%95		متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الشائية	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية Sig		F
الدنيا	القصى							
244.0	577.0	166.0	420.0	57	812.0	760.0	94.0	الوعي
24329.0	7662.0	16667.0	407.0	550.20	847.0			بالذات
0.11556	-1.80118	-0.84281	0.084	57	-1.761	0.013	6.521	الدافعية
0.98216	-2.66778	-0.84281	0.335	12.401	-1.003			
76694.0	75565.0	00564.0	988.0	57	015.0	171.0	925.1	المهارات
46307.0	45178.0	00564.0	980.0	591.56	025.0			الاجتماعية
0.34253	-0.49760	-0.07753	0.713	57	0.370	0.725	0.129	اتخاذ
0.28837	-0.44344	-0.07753	0.667	25.619	-0.436			القرار

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات أجابة الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن كل القيم الاحتمالية sig كانت أكبر من (0.05)، في المتغير المستقل وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس الذكاء العاطفي

المطلب الثالث: اختبار Anova

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الذكاء العاطفي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-الأغواط-تعزى للمتغيرات الشخصية التالية التي هي أكثر من فئتين:

2- بالنسبة للعمر: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار لجامعة الاغواط -تعزى لمتغير الجنس.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الذكاء العاطفي تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الذكاء العاطفي تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (33): اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,521	0,660	0,286	2	0,571	بين مجموعات	الوعي بالذات
-	-	0,433	57	24,668	بين المجموعات	
-	-	-	59	25,239	المجموع	
0,742	0,301	0,728	2	1,457	بين المجموعات	الدافعية
-	-	2,423	57	138,087	بين المجموعات	
-	-	-	59	139,543	المجموع	
0,929	0,073	0,107	2	0,214	بين المجموعات	المهارات الاجتماعية
-	-	1,461	57	83,300	بين المجموعات	
-	-	-	59	83,515	المجموع	
0,740	0,302	0,134	2	0,267	بين المجموعات	اتخاذ القرار
-	-	0,443	57	25,228	بين المجموعات	
-	-	-	59	25,496	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنجل القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو محور المستقل **الذكاء العاطفي** تعزى عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

3- بالنسبة للمستوى التعليم: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار - تعزى لمتغير الذكاء العاطفي .

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو **الذكاء العاطفي** تعزى اتخاذ القرار عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو **الذكاء العاطفي** تعزى عند اتخاذ القرار مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,126	2,150	0,885	2	1,770	بين المجموعات	الوعي بالذات
-	-	0,412	57	23,469	بين المجموعات	
-	-		59	25,239	المجموع	
0,737	0,307	0,745	2	1,489	بين المجموعات	الدافعية
-	-	422,2	57	054,138	بين المجموعات	
-	-		59	543,139	المجموع	
279,0	306,1	830,1	2	660,3	بين المجموعات	المهارات الاجتماعية
-	-	401,1	57	855,79	بين المجموعات	
-	-		59	515,83	المجموع	
402,0	926,0	401,0	2	802,0	بين المجموعات	اتخاذ القرار
-	-	433,0	57	694,24	بين المجموعات	

-	-	-	59	496,25	المجموع	
---	---	---	----	--------	---------	--

الجدول رقم (34): اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليم

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي

نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو الذكاء العاطفي عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

4- بالنسبة للخبرة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار - تعزى لمتغير الذكاء العاطفي.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الذكاء العاطفي تعزى اتخاذ القرار عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

H_1 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الذكاء العاطفي تعزى عند اتخاذ القرار مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (35): اختبار (ANOVA) بالنسبة للخبرة (الاقدمية)

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	بين المجموعات	الوعي بالذات
0,830	0,293	0,130	3	0,390	بين المجموعات	الوعي بالذات
		0,444	56	24,849	بين المجموعات	

			59	25,239	المجموع	
0,329	1,171	2,745	3	8,235	بين المجموعات	الدافعية
		2,345	56	131,309	بين المجموعات	
			59	139,543	المجموع	
0,757	0,395	0,577	3	1,730	بين المجموعات	المهارات الاجتماعية
		1,460	56	81,784	بين المجموعات	
			59	83,515	المجموع	
0,657	0,541	0,239	3	0,717	بين المجموعات	اتخاذ القرار
		0,442	56	24,778	بين المجموعات	
			59	25,496	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو المحور المستقل الذكاء العاطفي عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى التعريف بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك بالتعرض لنشأتها وشرح مختلف الوحدات المكونة لها والتعرض لجميع اقسامها وكذا مختلف خدماتها التي تقدمها لمتعلميها ، لنقوم بعدها بتحليل البيانات التي تم جمعها بأداة الدراسة (الاستبيان)، عن ابعاد الذكاء العاطفي وتأثيره على جودة اتخاذ القرار للعمال بالمؤسسة محل الدراسة، وجوهر ما توصلت اليه الدراسة ، أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار داخل مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز بالأغواط ، بحيث تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وكذا فرضياتها الفرعية الثلاث.

خاتمة

ان التطور الحالي للمؤسسات بمختلف اشكالها وانوعها يزيد من الزامية العمل على دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار حيث نجده غالبا عند المؤسسات ذات الاشغال التي تتميز بكثرة المعاملات مع الزبائن والتي تتسم بطابع خاص بعملها منها مؤسسة سونلغاز محل دراستنا والتي يعتبر فيها الذكاء العاطفي ركيزة أساسية في عملية اتخاذ القرار وتكمن الغاية من استعمال الذكاء العاطفي في هذه المؤسسة ، الوصول الى إرضاء مختلف الزبائن المستفيدين من خدمات هذه المؤسسة وكذا إرضاء الموظفين وذلك عن طريق السماح لهم بممارسة انشطتهم بكل حرية مع تحقيق اهداف المؤسسة .

وقد توصلت من خلال دراستي هذه الى جملة من نتائج والتوصيات نذكرها فيما يلي .

1-النتائج المستخلصة:

- اغلبية عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط ذكور بالنسبة للعينة وهذا راجع الى واقع التوظيف بالمؤسسة بالنسبة لنوعية العمل الذي تتطلبه.
- عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط اغلبهم يتميزون بمستوى علمي جامعي مما يدل على مستوى تعليمي جيد وهذا راجع لسياسة مؤسسة في توظيف العمل في المؤسسة الذي يحتاج الى كفاءات.
- عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط تتراوح أعمارهم ما بين (31و50) سنة.
- ان مؤسسة تحتوي على افرادا ذوي معارف ومكتسبات معرفية وهذا لان أكثر سنوات الخدمة لعمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط أكثر من 10 سنوات.
- مؤسسة سونلغاز تعمل على الوعي بالذات فيما يتعلق بالذكاء العاطفي وهو ما يتفق عليه عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- مؤسسة سونلغاز تعمل على الدافعية فيما يتعلق بالذكاء العاطفي وهو ما يتفق عليه عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

- مؤسسة سونلغاز تعمل على المهارات الاجتماعية فيما يتعلق بالذكاء العاطفي وهو ما يتفق عليه عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- يؤثر الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار وفقا لمؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- هناك ارتباط بين تطبيق أسلوب الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية وهذا قد تبين من خلال اختبار تحليل الانحدار وهذا يعود الى ان للذكاء العاطفي أهمية كبيرة في جودة اتخاذ القرارات وخاصة في عملية التعامل مع الموظفين.
- هناك علاقة موجبة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار هذا ما يبين ان كلما كانت قدرة الذكاء العاطفي عالية على اتخاذ القرار بشكل كبير يكون هناك جودة عالية في القرارات المتخذة وهذا من شأنه ان يساعد في تطوير عملية اتخاذ القرار.

3-مقترحات:

- ضرورة تحديد مزايا كل بديل من البدائل قبل اتخاذ القرار.
- الاهتمام بمفهوم ابعاد الذكاء العاطفي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز من خلال إقامة ندوات وحملات توضح أهمية هذا المفهوم داخل العمل.
- التركيز على استخدام أساليب الذكاء العاطفي عند عملية اختيار الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الاقتصادية وهذا ما يولد انتماء وولاء لدى العاملين ويحفزهم على العمل بشكل أكبر.
- اتباع الأساليب العلمية عند اتخاذ القرار (كالبرمجة الخطية).

4-افاق الدراسة:

بما ان موضوع البحث يرتبط بعدة جوانب، يمكن تناوله من عدة مداخل تناوله من عدة مداخل تبعا لأهداف كل باحث، ذلك لكون مجال الدراسة يحتاج للمزيد من التعمق والمعالجة، حتى يمكن الالمام بالجوانب المختلفة له، ونورد البعض لمن يهيمه البحث في الموضوع:

- انعكاس الأداء الريادي في الذكاء العاطفي . .
- تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرار
- الذكاء العاطفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مراقبي الامن.
- أهمية الذكاء العاطفي في المؤسسات الأجنبية.
- العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للمدراء.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- يوسف حجم الطائي وعامر حسن العطوى، الذكاء الشعوري في المنظمات، طبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان 2010 ص 45
- سالمة عبد العظيم حسين وطه عبد العظيم، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار وفاء لدينا لطباعة والنشر الإسكندرية 2006 ص 61
- احمد ماهر وجمال النرجسي واخرون الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001، 2002 ص 281
- اياد احمد حسين النبيه، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة، الجامعة الإسلامية غزة 2011 ص 18
- حسين ياسين طعمة نظرية اتخاذ القرارات، دار صفاء لنشر والتوزيع، طبعة الأولى، الأردن، عمان، سنة 2010 ص 16
- د. يهاب عيسى د. عبد الرؤوف الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي طبعة الأولى، المجموعة الكتب المصرية القاهرة , 2018، ص 54
- حسين محمد مراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وانماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية الدار الجزائرية والمنظمة العربية لتنمية الإدارية وجامعة الدول العربية، القاهرة , 2009 ص 16.
- ياسر العتيبي، الذكاء العاطفي في نظرة جديدة للعلاقة بين الذكاء العاطفي، دار الفكر المعاصر، دمشق , 2006، ص 17.
- يوسف حجمي الطائي وعامر حسن العطوى، الذكاء الشعوري في المنظمات، طبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان ، 2010 ص 45 .

- السمدادوني السيد إبراهيم، الذكاء العاطفي اسسه وتنميته تطبيقاته، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2007، ص 28
- العيتي ياسر، الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة، الطبعة الثالثة، دار الفكر والنشر والتوزيع، دمشق، 2007، ص 25
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص 227.
- حسن شحاتة واخرون، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية 2007، ص 16.
- طاهر حسن، اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، كلية إدارة الاعمال الجامعة السورية الخاصة، 2019، ص 03.
- حمد حسين اللقائي، على احمد الجمل، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المنهج وطرق التدريس، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص 08.
- د. المهدي الطاهر مبادئ إدارة الاعمال طبعة الاول، ليبيا 2002، ص 18.

مذكرات:

- عبد الرحيم خولة دادوا مويمة، تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار، مذكرة تخرج الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة اعمال، جامعة احمد دراية 2021 ص 6-10
- رهام سليم، حداد العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي، بالتطبيق على المنظمات الحكومية، رسالة ماجستير ، الجامعة الافتراضية السورية 2020 ص 17
- فاتن عبد الله صالح أثر التطبيق الذكاء الصناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009، ص 55.
- رقية بغدادي وسهيلة بالحبيب، دور الذكاء العاطفي في تحسين جودة اتخاذ القرار، رسالة ماجستير للحصول على ماستر، تخصص إدارة اعمال، ولاية البيض، 2022 ص 10.
- بعاج الهاشمي دور العملية التدريبية في الرفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة اعمال، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 96.
- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية، دراسة حالة سونلغاز التوزيع، الاغواط، رسالة ماجستير، غير منشورة ، 2007 ص 56.

مجلة:

- بالحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، عدد 07، 2006 ص 06.

مطبوعة:

- دكتور ساسي هادف نجاة، نظرية اتخاذ القرار في المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة ص 5.

- موقع الكتروني:

P56،2015 ، a primer on partial least squares structural equation modeling ،hult.G،Hair -

- www.surveysystem.com/sscalc.htm، consulter le : 12/03/2019
- Sharma، nursing research & statistics، 2 edition، all india institute of midcal science india، 2014، p229
- <https://www.for9a.com/learn>

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

جامعة عمار ثليجي الأغواط



كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار

الدكتور: الهاشمي بعاج

من اعداد الطالبة:
بن لغويني نور الهدى

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير " تخصص إدارة اعمال"
نرجو منكم التعاون والإجابة على اسئلة الاستبيان، وذلك بوضع علامة X في الخانة التي
تناسبكم، ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها تستعمل حصرا لغرض البحث
العلمي.

كما نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتمكم.

السنة الجامعية: 2023-2024

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس	ذكر	انثى	
العمر	اقل من 30	30 الى 40	أكثر من 50
مستوى التعليم	ثانوي فأقل	جامعي	دراسات عليا
الاقدمية	اقل من 5 سنوات	من 5 الى سنوات 10	أكثر من 10

الجزء الثاني: محاور الدراسة

العدد	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
محور المتغير المستقل: الذكاء العاطفي						
أولاً: الوعي بالذات						
1	أكون واعياً بعواطفى فى المؤسسة خلال عملى					
2	أمتلك الثقة بالنفس فى عملى					
3	أعرف نقاط القوة والضعف لى عند تعاملى مع مختلف المواقف					
4	القدرة على تحديد اتجاهاتى					
5	أستطيع التحكم فى عواطفى وتصرفاتى					
6	أحاول البحث عن النواحي الإيجابية					
ثانياً: الدافعية						
7	أستطيع إنجاز المهام بنشاط وتركيز عال					
8	أبحث عن وسائل جديدة لتحسين طرق إنجاز العمل					
9	لدى القدرة على قراءة سلوك العمال					

					10	أتعاطف بشكل فعال مع معاناة الآخرين وأحزانهم
					11	لدي القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم
ثالثا: مهارات اجتماعية						
					12	أستطيع ان أكون علاقات صداقة مع الآخرين
					13	أتقبل آراء الآخرين وأحترمهم حتى وان لم يتفقوا معي
					14	أشعر أنني أحظى بالثقة والاحترام من طرف زملائي
					15	أكون متحمسا عند تحقيق اهدافي
					16	أحافظ على هدوئي عندما يضايقني الناس بأسئلتهم
					17	لدي القدرة على إستيعاب ما يقوله زملائي لي
					18	لدي القدرة على إقناع الآخرين في العمل
					19	أنصت للآخرين باهتمام أثناء تواجدي معهم
محور المتغير التابع: اتخاذ القرار						
					20	أشارك الآخرين في اتخاذ القرار
					21	أتحمل المسؤولية في حالة فشل القرار المتخذ
					22	أحاول تحديد أكبر عدد ممكن من البدائل المتاحة قبل أن أتخذ القرار
					23	أوفر المعلومات الدقيقة التي تزيد من فعالية اتخاذ القرار
					24	تؤثر حالتي النفسية الجيدة في نتيجة قراراتتي
					25	أشعر براحة عند اتخاذ القرارات الإيجابية
					26	أمتلك خبرة ودرجة تعليم كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
					27	أقوم باختيار البديل الأفضل من بين البدائل خلال عملي
					28	لا أسمح للتعصب والتحيز أن يؤثران في قراراتتي أثناء تأدية عملي
					29	أدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار
					30	أتابع تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء

- الملحق رقم(02): قائمة الأساتذة المحكمين

العدد	الاسم واللقب	الجامعة
1	الهاشمي بعاج	جامعة عمار ثليجي بالأغواط
2	د.خنيش يوسف	جامعة عمار ثليجي بالأغواط
3	د. لعجال عادل	جامعة عمار ثليجي بالأغواط
4	د. ريان أمينة	جامعة عمار ثليجي بالأغواط

المصدر: من اعداد الطالبة

- الملحق رقم (03) خصائص العينة:

الجنس:

		جنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	46	76,7	78,0	78,0
	انثى	13	21,7	22,0	100,0
	Total	59	98,3	100,0	
Manquant	Systeme	1	1,7		
Total		60	100,0		

العمر:

		عمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 من اقل	1	1,7	1,7	1,7
	40 الى 30 من	43	71,7	71,7	73,3
	50 من اكثر	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المستوى:

		مستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فاقل ثانوي	10	16,7	16,7	16,7
	جامعي	37	61,7	61,7	78,3
	عليا دراسات	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

الخبرة:

		خبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	4	6,7	6,7	6,7
	سنوات 10 الى 5 من	24	40,0	40,0	46,7
	سنوات 10 من اكثر	31	51,7	51,7	98,3
	4,00	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

