

## أثر مستوى الذكاء العاطفي على أسلوب متخذ القرار -دراسة مسحية على المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس-

أ. د. علي محمد شاهين \*

د. هنادي رمضان عطية \*\*

براءة رفيق وهبي \*\*\*

(تاريخ الإيداع 2023 /8/28 - تاريخ النشر 2023 /11/22)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى اختبار أثر مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) على أسلوب متخذ القرار لعينة البحث من (مدراء، معاوني مدراء، رؤساء أقسام، رؤساء شعب) في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس، اعتمدَ البحث المنهج الوصفي التحليلي وقد استُخدم أسلوب الحصر الشامل، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تمَّ استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، استُخدمت الاختبارات الإحصائية المعلمية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار t، اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مستوى الذكاء العاطفي على أسلوب متخذ القرار). وكانت أهم النتائج التي تمَّ التوصل إليها كما يأتي:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مستوى الذكاء العاطفي الذي يتمتعون به ومتوسط الحياد ٣.
  ٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المدربين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٥%.
- الكلمات المفتاحية:** مستوى الذكاء العاطفي، الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، أسلوب متخذ القرار.

\* أستاذ دكتور-قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس - طرطوس - سورية.

\*\* مدرس - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس - طرطوس - سورية.

\*\*\* طالبة دراسات عليا (ماجستير) - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس - طرطوس - سورية.

## The effect of the emotional intelligence level on the decision-maker style. -A survey study on the public Corporation for drinking water and sanitation in Tartous city-

Dr. Ali Mohammad Shahin\*  
Dr. Hanadi Ramadan Atieh\*\*  
Baraa Rafeq Wahbe\*\*\*

(Received 28/8/2023.Accepted 22/11/2023)

### □ABSTRACT □

The aim of this research is to test the impact of the level of emotional intelligence and its dimensions on the style of the decision-maker of the research sample of (managers, assistant managers, heads of departments, heads of divisions) in the public Corporation for drinking water and sanitation in Tartous city. The research adopted the descriptive analytical approach, and the comprehensive inventory method was used, and to analysis the date and hypothesis testing are using the statistical package for social sciences program spss, parametric statistical tests were used (Average Arithmetic and standard deviation, t-test, simple linear regression test to test the effect of emotional intelligence on the decision maker s style). The most important results reached were as follows.

1- There are statistically significant differences between the average responses of the respondents about the level of emotional intelligence they enjoy and the average neutrality 3

2- There is no statistically significant effect of the level of emotional intelligence and its dimensions on the style of the decision-maker from the point of view of the managers of the water corporation in Tartous Governorate at the level of significance of 5%.

**Key words:** The emotional intelligence level, Self-Awareness, Management-self, Social Awareness, Relationship Management, the decision-maker style.

---

\* Professor Dr -of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University

\*\*Dr,Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University

\*\*\*Postgraduate student- of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University

## ١. المقدمة Introduction

القرار هو البت النهائي للمفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة لحل مشكلة أو قضية معينة، وليصل متخذ القرار إلى النتيجة المرجوة لا بد أن يتمتع بأسلوبه المميز، كما يجب أن يلقى القرار القبول من الرؤوسين وذلك من خلال اشراكهم في إعداداته والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار. كما يعدّ الذكاء العاطفي من المفاهيم التي لها تأثير واضح في مسيرة حياة الفرد وطريقة تفكيره وانفعالاته وإدارة علاقاته مع الآخرين وأساس نجاح الفرد في مختلف المجالات.

وتعدّ المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي من أهم المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس، والتي تقوم بتأمين مياه الشرب الصالحة والنقية لكافة المشتركين، والسعي المستمر للبحث عن مصادر مائية نقية لدعم المصادر القائمة، واستبدال الشبكات القديمة وفق النظام المعتمد بشبكات أفضل صحياً وفتياً، والصيانة الدورية لكافة التجهيزات والمعدات في كافة المحطات والمشاريع، نظراً لأهمية هذه المؤسسة تم اختيارها لتكون مجال تطبيق هذا البحث، انطلاقاً مما سبق تذهب هذه الدراسة لتحديد مستوى الذكاء العاطفي لدى متخذي القرار أو المدراء في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس وأثره على أسلوب متخذ القرار، وإلى أي مدى يلاحظون استخدامهم لمهارات وقدرات الذكاء العاطفي عند اتخاذهم لقراراتهم، وإلى أي حد تؤثر هذه المهارات والقدرات على أسلوب متخذ القرار.

## ٢. الدراسات السابقة Literature Review

### أ- الدراسات العربية:

١. دراسة (عبد الرحيم، دادو، ٢٠٢١):

"تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار"

• يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات في مؤسسة سونلغاز.

• كما اتبع الباحثان لإجراء هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي.

• ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار، كما أظهر

البحث أن أفراد العينة لديهم القدرة على إدراك وفهم شعور زملائهم في العمل داخل المؤسسة.

٢. دراسة (إكرام وآخرون، ٢٠٢١) بعنوان:

"تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرار"

▪ هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على اتخاذ القرار لدى البنوك

التجارية، وبيان أهمية العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار.

▪ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

▪ من نتائج هذه الدراسة أن هناك ارتباط سالب بين الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي واتخاذ القرارات الإدارية.

### ب. الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Due, 2016) بعنوان:

"Emotional Intelligence of Entrepreneurs and their Decision-making style: Role

of vision"

"الذكاء العاطفي لرواد الأعمال وأسلوبهم في اتخاذ القرار: دور الرؤية"

• تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب اتخاذ القرار (حس، اتخاذ القرار من خلال التحليل الشامل، استشاري، بناء على طلب السوق) لدى رواد الأعمال في الصناعة التحويلية الهندية.

• اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة: أكدت النتائج على أهمية الذكاء العاطفي في أسلوب اتخاذ القرارات لدى رواد الأعمال والدور الوسيط للرؤية بين الذكاء العاطفي وأسلوب اتخاذ القرار. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وأسلوب اتخاذ القرار.

٢ دراسة (Zaki, 2018) بعنوان:

### "The effect of emotional Intelligence program on Decision making Style"

"أثر برنامج الذكاء العاطفي على أسلوب اتخاذ القرار"

• تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير برنامج الذكاء العاطفي حول أسلوب اتخاذ القرار لرؤساء

التمريض

• اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي

• نتائج الدراسة: هناك تحسناً ذو دلالة إحصائية عالية في مستوى الذكاء العاطفي وأسلوب

اتخاذ القرار بين كبار الممرضات من خلال البرنامج.

٣. دراسة (Aloqaily, 2022) بعنوان:

### "The effect of emotional intelligence on the decision-making

quality by financial institution employees in Jordan"

"تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار من قبل موظفي المؤسسات المالية في الأردن".

▪ هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار في

المؤسسات المالية في الأردن.

▪ اعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

▪ أهم النتائج: هناك تأثير لاستخدام الذكاء العاطفي مع مفهوم الذات وإدارة الذات

والوعي الاجتماعي والمهارات الاجتماعية على جودة اتخاذ القرار بين موظفي المؤسسات

المالية في الأردن.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن:

١. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

• استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جمع البيانات كأداة رئيسة لتحقيق أهداف الدراسة.

• كما تتفق مع الدراسات السابقة في تناولها الذكاء العاطفي كمتغير مستقل، وتناولت بعضها جودة اتخاذ

القرار كمتغير تابع كدراسة (عبد الرحيم، دادو، ٢٠٢١) ودراسة (Aloqaily, 2022)، ودراسة (إكرام وآخرون،

٢٠٢١) تناولت اتخاذ القرار كمتغير تابع، وباقي الدراسات تناولت أسلوب اتخاذ القرار كمتغير تابع، كما اتفقت

مع الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي.

٢. تميّزت الدراسة الحاليّة عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق حيث تطبيق الدراسة الحالية على متخذي القرار في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس.

### ٣. مشكلة البحث Research problem

يعتبر اتخاذ القرار من أهم الوظائف الإدارية، لذا على متخذ القرار اتباع أسلوب مناسب في اتخاذه لقراراته يخلو من الحدس والتأجيل، وأن يتخذ القرار في الوقت المناسب ويكون لديه القناعة الكافية والقدرة على الدفاع عن قراره، ويساعد في بناء هذا الأسلوب تمتع متخذي القرار بمهارات الذكاء العاطفي التي تسهم في تطوير شخصية وأسلوب متخذ القرار، وبعد قيام الباحثة بدراسة استطلاعية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس ومقابلة بعض المدراء، وطرح بعض التساؤلات حول مفهوم الذكاء العاطفي لدى متخذي القرار ومدى المامهم بمهارات الذكاء العاطفي وقدرتهم على توظيف هذه المهارات في تنمية وتحسين أسلوبهم في اتخاذ القرار، تبين للباحثة أنهم يتمتعون بقدر لا بأس به من الذكاء العاطفي رغم تفاوتهم في إدراك مفاهيمه وفي استخدام مهاراته في أسلوبهم عند اتخاذ القرار.

#### ومما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما هو أثر مستوى الذكاء العاطفي على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المدراء في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس؟
- ما هو أثر الوعي الذاتي على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المدراء في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس؟
- ما هو أثر إدارة الذات على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المدراء في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس؟
- ما هو أثر الوعي الاجتماعي على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المدراء في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس؟
- ما هو أثر إدارة العلاقات على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المدراء في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس؟

### ٤. أهمية البحث Research importance

**الأهمية العلمية:** تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيرات الدراسة حيث يجب أن يتمتع متخذ القرار بمهارات الذكاء العاطفي والقدرة على التعامل مع الأفراد والفهم الواضح لمشاعرهم، وأيضاً من أهمية الأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات، كما تتجلى الأهمية في تحديد أثر مستوى الذكاء العاطفي على أسلوب اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة.

**الأهمية العملية:** دعم استخدام مفهوم الذكاء العاطفي وتطبيقه في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي، والاستفادة من نتائج هذه الدراسة ومقترحاتها في تحسين أسلوب متخذ القرار ومن ثم الوصول إلى قرارات على درجة عالية من الجودة مما ينعكس ايجاباً على العملية الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

### ٥. أهداف البحث Research objectives

- تسعى الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف وهي:
- ✓ تحديد مستوى الذكاء العاطفي لدى متخذي القرار (مدراء، نواب المدراء، رؤساء الأقسام، رؤساء الشعب) في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس.

- ✓ تحديد الأسلوب المتبع لمتخذ القرار في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس.
- ✓ التّحقّق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الذكاء العاطفي على أسلوب متخذ القرار في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس.
- ✓ التّحقّق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات متوسطات أفراد العينة حول مستوى الذكاء العاطفي لديهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي).

## ٦. المتغيرات ونموذج البحث:

### المتغيرات:

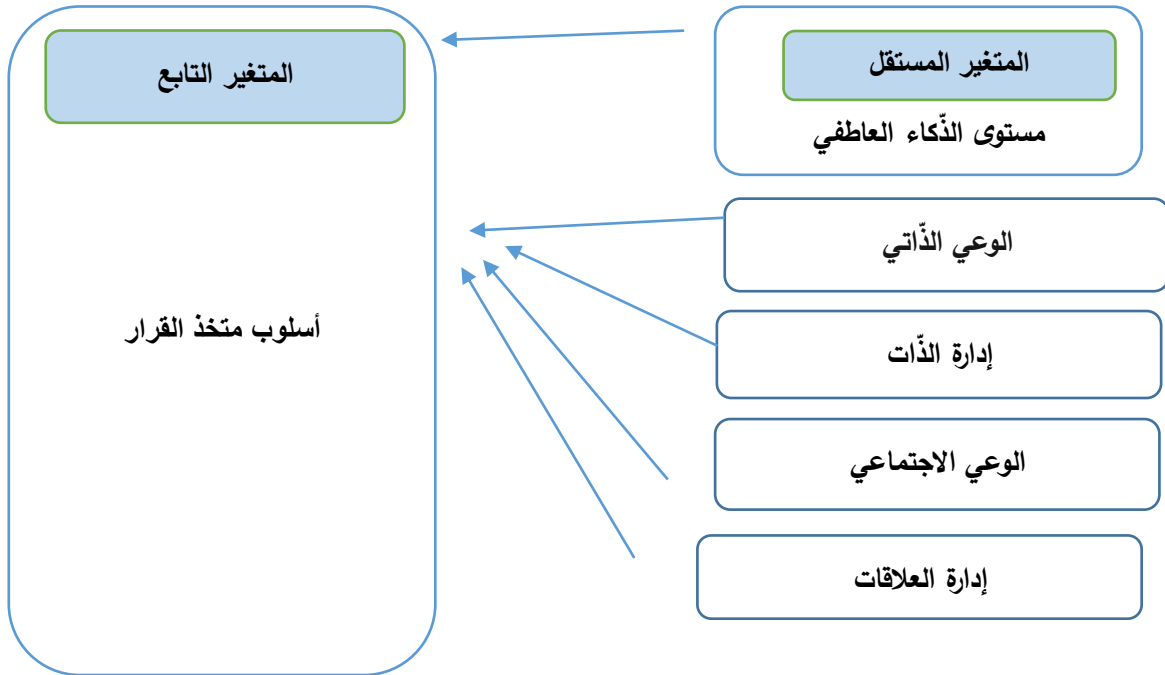
المتغير المستقل: مستوى الذكاء العاطفي، ويتمثل في الأبعاد التالية حسب نموذج جولمان ٢٠٠١:

١. الوعي الذاتي
٢. إدارة الذات
٣. الوعي الاجتماعي
٤. إدارة العلاقات

المتغير التابع: أسلوب متخذ القرار، حيث تم الاعتماد على نموذج (Donelan, 2013) في دراسة هذا

المتغير

### نموذج البحث:



نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (Goleman et al, 2002)

## فرضيات البحث Research hypotheses

### الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مستوى الذكاء العاطفي الذي يتمتعون به ومتوسط الحياض ٣"

### **الفرضية الرئيسية الثانية:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الذكاء العاطفي على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المديرين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة 5% ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المديرين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٥%.
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الذات على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المديرين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٥%.
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاجتماعي على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المديرين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٥%.
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقات على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المديرين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٥%.

## **٧. منهجية البحث Research methodology**

تم اتباع المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتم الحصول على البيانات الأولية من خلال الاستبيان والبيانات الثانوية من الدراسات السابقة والأبحاث والدوريات والكتب، كما تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss, v.23)، وتم استخدام (النسب المئوية والتكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار t، تحليل التباين الأحادي one way anova، اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مستوى الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار).

## **٨. مجتمع وعينة البحث Population and research sample**

تم اختيار مجتمع البحث المكون من جميع (المدراء، نواب المدراء، رؤساء الأقسام، رؤساء الشعب) متخذي القرار في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس، وقامت الباحثة باتباع أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع. حيث بلغ حجم عينة البحث ٤٣.

## **٩. حدود البحث Research limits**

الحدود المكانية: المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس.

الحدود البشرية: المسؤولون عن اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال الربع الأول من عام ٢٠٢٣

الحدود العلمية: تقصي أثر مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) على أسلوب متخذ القرار.

## الجانب النظري

١. مفهوم الذكاء العاطفي عرّف (Goleman, 2001) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدارة ذاتنا وإدارة العلاقات بفاعلية من خلال القدرات الأساسية التي يمتلكها الانسان وهي فهم الذات وإدارة الذات والوعي الاجتماعي والمهارات الاجتماعية.

### ٢. أهمية الذكاء العاطفي:

أشار (عفيفة، ٢٠١٩) أنّ الذكاء العاطفي هو أساس نجاح الفرد على الصعيد الاجتماعي والعملي وبالتالي هو أساس نجاح الفريق والمنظمة، حيث نجد في واقع تعاملنا مع الناس كثير من الأشخاص الأذكاء معرفياً إلا أنه يصعب التعامل والتواصل معهم بسبب انخفاض مهارات الذكاء العاطفي لديهم، كما أضاف (المطيري، ٢٠٢٢) أنّ الذكاء العاطفي يساعد على تحسين الإنتاج ورفع مستوى أداء الافراد وتوفير مناخ تنظيمي جيد.

### ٣. أبعاد الذكاء العاطفي:

✓ الوعي بالذات (Self-Awareness): هو المكون الأول للذكاء العاطفي ويعني "اعرف نفسك"، أي وجود فهم عميق لمشاعر الفرد ويدرك كيف تؤثر مشاعره عليه وعلى الآخرين وعلى أدائهم الوظيفي، والقدرة على معرفة نقاط القوة والضعف والاحتياجات والدوافع، بالإضافة إلى فهم الشخص لقيمه وأهدافه أي يعرف ماذا يريد وإلى أين يتجه. (Goleman, 1998)

✓ إدارة الذات Management-self: يقصد بها التحكم في عواطف الفرد نفسه، وقدرته على التكيف مع الظروف المحيطة، بالإضافة إلى معرفة مصادر الإحباط وعدم السماح للحالات المزاجية السيئة أن تسيطر على يومه. (Goleman et al, 2001)

✓ الوعي الاجتماعي Social Awareness: يشير هذا البعد إلى ملاحظة مشاعر الآخرين، التعاطف معهم والتأثير الإيجابي فيهم. (Goleman et al, 2001)

✓ إدارة العلاقات Relationship Management: تشكل إدارة العلاقات المكون الرابع للذكاء العاطفي، وتشمل إدارة العلاقات القدرة على التواصل بوضوح مع الآخرين وإقناعهم، كما تستخدم هذه الكفاءات غالباً لنشر الحماس وحل الخلافات غالباً بروح الدعابة واللطف. (Goleman et al, 2001)

٤. أسلوب متخذ القرار: مع توسع المنظمات وتعدد العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، وتعدد العملية الإدارية وتشابكها، لم يعد بمقدور شخص لوحده اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، لذا وجب على متخذ القرار أن يتبع أسلوب المشاركة والاتصال التي تتم في إطار مجموعات العمل. إضافة إلى اتباع خطوات أسلوب تحسين القرار كمنهج القرار وهي كما يلي وفقاً ل (زواغي، ٢٠١٧):

- اتباع المنطق والأسلوب العلمي والالتزام بالمرونة الذهنية والالمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة لموضوع القرار والقدرة على التمييز بين الحقائق والاتجاهات.
- القناعة الكافية والقدرة على الدفاع عن أسباب اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا.



• تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار بحيث لا يكون الوقت طويلاً فتنعقد الأمور أو قصيراً فلا تكون الأمور قد عولجت بشكل سليم.

• الاستعداد النفسي لقبول فكرة التعديل أو التغيير للقرار إذا ما استدعت الظروف ذلك.  
إضافة إلى عدم التأثر بالآخرين خصوصاً إذا كان المحيطين بمتخذ القرار ليس لديهم خبرة سابقة ولا كفاءة في مثل هذه الجوانب.

### الذكاء العاطفي وأسلوب متخذ القرار:

وفقاً ل (أبو عفش، ٢٠١١) يؤكد جولمان ١٩٩٨ أن للذكاء العاطفي دور كبير في زيادة فعالية الأسلوب القيادي للمدير، وأن هناك ثلاثة مجالات تبرز تأثير الذكاء العاطفي في قدرة المدير على صنع القرار الفعال وهي الوعي بالذات، والتواصل والتأثير والولاء والالتزام، وأن المديرين الذين لا يتمتعون بمهارات الذكاء العاطفي يواجهون صعوبة كبيرة في بناء وإقامة علاقات اجتماعية جيدة بينهم وبين أقرانهم، ومن وجهة نظر (عبد الرحيم، دادو، ٢٠٢١) أن مهارة القائد في إدارة العواطف والتي تعتبر جزءاً من مهارات الذكاء العاطفي تزيد من فعالية صنع القرار كونها تساهم في تحديد الأولويات ولأنها تعتبر مؤشراً لتوجيه اهتمامات القائد نحو الأمور التي تتطلب اهتماماً كبيراً، كما تزيد مهارات الذكاء العاطفي من المعلومات الخاصة بالمشكلات التي يتعرض لها القائد وفرص حل تلك المشكلات، فالقائد الذي يتمكن من تقويم عواطفه والوقوف على النتائج المترتبة عليها يستطيع التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، واتخاذ كل الإجراءات والقرارات التي تتضمن حلها قبل تفاقمها وتأثيرها على المرؤوسين.

من خلال ما سبق يتضح أنه لا بد من الحرص أن يلقى القرار قبول لدى المرؤوسين من خلال إشراكهم في إعداده ومراعاة مقترحاتهم خاصة الإيجابية منها.

### الدراسة الميدانية

#### الإحصاءات الوصفية

تم اختيار مجتمع البحث المكون من جميع (المدراء، نواب المدراء، رؤساء الأقسام، رؤساء الشعب) متخذي القرار في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس، وبلغ حجم العينة ٤٣.

#### وصف خصائص العينة:

جدول رقم (١): توصيف عينة البحث وفقاً للعوامل الديموغرافية

النسبة %	التكرار	الجنس
٦٢.٨	٢٧	ذكر
٣٧.٢	١٦	أنثى
١٠٠	٤٣	الإجمالي
النسبة %	التكرار	العمر
٤.٦	٢	أقل من ٣٠ سنة
٢٧.٩	١٢	بين ٣٠ - ٤٠ سنة
٣٧.٢	١٦	بين ٤٠ - ٥٠ سنة
٣٠.٣	١٣	أكثر من ٥٠ سنة
١٠٠	٤٣	الإجمالي
النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة

أقل من ٥ سنوات	٥	١١.٦
بين ٥ - ١٠ سنوات	٦	١٣.٩
بين ١١ - ٢٠ سنة	١٣	٣٠.٣
أكثر من ٢٠ سنة	١٩	٤٤.٢
الإجمالي	٤٣	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (١) بالنسبة لمتغير الجنس للعيينة المدروسة أن العدد الأكبر منهم كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم ٢٧ بنسبة ٦٢.٨%، وبالنسبة لمتغير العمر كان العدد الأكبر من المستجيبين من الفئة التي تتراوح أعمارها بين ٤٠ - ٥٠ سنة حيث بلغ عددهم ١٦ بنسبة ٣٧.٢%، أما متغير سنوات الخبرة كان العدد الأكبر من المستجيبين لفئة الذين لديهم خبرة أكثر من ٢٠ سنة حيث بلغ عددهم ١٩ بنسبة ٤٤.٢%.

- الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة والتابعة:

#### ١. المحور الأول: أسلوب متخذ القرار

جدول رقم (٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "كفاءة متخذ القرار"

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
٥	موافق	٧٤.٨	٨.٠٩	٣.٧٤	تعتبر العاطفة جزءاً من عملية اتخاذ القرارات.
٣	موافق	٧٧.٦	٠.٨٢	٣.٨٨	يتأثر اتخاذ القرار بالتجارب السابقة.
٤	موافق	٧٧.٢	٠.٧٧	٣.٨٦	تؤثر الأحداث الأخيرة (القريبة) على عملية اتخاذ القرارات.
٢	موافق	٧٨.٦	٠.٩٨	٣.٩٣	التأجيل في اتخاذ القرارات أدى إلى نتائج سلبية.
٦	محايد	٥٤	١.٠٨	٢.٧٠	يستخدم الحدس في عملية اتخاذ القرار.
١	موافق	٨٠.٤	٠.٧٧	٤.٠٢	يتحمل متخذ القرار مسؤولية القرارات التي يتخذها.
	موافق	٧٣.٨	١.٢٠	٣.٦٩	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (٢) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببنود محور "أسلوب متخذ القرار" التي تحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة لهذا المحور، ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور وتتراوح بين ٢.٧٠ و ٤.٠٢، ويتضح من الجدول أيضاً أن أكبر نسبة موافقة كانت على عبارة "يتحمل متخذ القرار مسؤولية القرارات التي يتخذها" بأهمية نسبية ٨٠.٤، وأقل نسبة موافقة كانت على عبارة "يستخدم الحدس في عملية اتخاذ القرار" بأهمية نسبية ٥٤.

ويمكن القول بأن متخذ القرار في المؤسسة المدروسة يميلون إلى الموافقة على اتباع متخذي القرار لأسلوب يبتعد عن التأجيل والحدس وتحمل متخذي القرارات مسؤولية القرارات التي يتخذونها، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور ٣.٦٩.

## ٢. المحور الثاني: الوعي بالذات

جدول رقم (٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "الوعي بالذات"

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
٤	موافق بشدة	٨٤.٢	٠.٦٤	٤.٢١	لدي معرفة عميقة بمشاعري الذاتية.
٥	موافق	٨٣.٨	٠.٧٠	٤.١٩	أعرف كيف تؤثر مشاعري على أفعالي.
٣	موافق بشدة	٨٦	٠.٥٦	٤.٣٠	أعرف نقاط القوة والضعف لدي.
٦	موافق	٧٤.٤	١.٠٠٨	٣.٧٢	أتمتع بروح مرحة عند تلقي الانتقادات.
١	موافق بشدة	٨٧.٤	٠.٥٣	٤.٣٧	أتعلم من تجاربي.
٢	موافق بشدة	٨٧	٠.٦١	٤.٣٥	أمتلك الثقة بالنفس في قدراتي المهنية.
	موافق	٨٣.٨	٠.٤٦	٤.١٩	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (٣) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببنود محور "الوعي بالذات" التي تحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة لهذا المحور، ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة كانت متقاربة، وتتراوح بين ٣.٧٥ و ٤.٨١، ويتضح من الجدول أيضاً أن أكبر نسبة موافقة كانت على عبارة "أتعلم من تجاربي" بأهمية نسبية ٨٧.٤، وأقل نسبة موافقة كانت على عبارة "أتمتع بروح مرحة عند تلقي الانتقادات" بأهمية نسبية ٧٤.٤. ويمكن القول بأن متخذي القرار في المؤسسة المدروسة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تقيس الوعي بالذات لديهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور ٤.١٩.

## ٣. المحور الثالث: إدارة الذات

جدول رقم (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "إدارة الذات"

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
٧	موافق	٧٤.٨	٠.٦٩	٣.٧٤	أستطيع التحكم بمشاعري السلبية وتصرفاتي.
٨	موافق	٧٤.٨	٠.٩٣	٣.٧٤	أبقى هادئاً وإيجابياً، حتى في اللحظات العصيبة.
٣	موافق	٨٣.٢	٠.٧٨	٤.١٦	أعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها.
٥	موافق	٨٢.٤	٠.٥٤	٤.١٢	أكتيف أفكاري على أساس المعلومات الجديدة.
٩	موافق	٧٤.٤	٠.٨٢	٣.٧٢	أغير استراتيجيتي لتناسب الموقف.
١٠	موافق	٧٠.٦	٠.٨٥	٣.٥٣	ليس لدي أي مشكلة في أن أجازف مجازفة مدروسة.
٦	موافق	٧٧.٢	٠.٨٦	٣.٨٦	أستطيع تحقيق النجاح حتى تحت الضغوط.
٢	موافق	٨٣.٢	٠.٦٥	٤.١٦	أستطيع إنجاز المهام بنشاط وتركيز عالٍ.
٤	موافق	٨٢.٨	٠.٧٤	٤.١٤	أحاول أن أكون مبتكراً عند وجود تحديات.
١	موافق بشدة	٨٤.٦	٠.٨٧	٤.٢٣	أحمل كثيراً من الأمل والتفاؤل.
	موافق	٧٨.٨	٠.٤٠	٣.٩٤	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (٤) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببنود محور "الوعي بالذات" التي تحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة لهذا المحور، ويتضح من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات العينة كانت متقاربة، وتتراوح بين ٣.٥٣ و ٤.٢٣، ويتضح من الجدول أيضاً أنّ أكبر نسبة موافقة كانت على عبارة "أحمل كثيراً من الأمل والتفاؤل" بأهمية نسبية ٨٤.٦، وأقل نسبة موافقة كانت على عبارة "ليس لدي أي مشكلة في أن أجازف مجازفة مدروسة" بأهمية نسبية ٧٠.٦.

ويمكن القول بأنّ متّخذي القرار في المؤسسة المدروسة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تقيس إدارة الذات لديهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور ٣.٩٤.

#### ٤. المحور الرابع: الوعي الاجتماعي

جدول رقم (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "الوعي الاجتماعي"

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
٥	موافق	٨١	٠.٧٨	٤.٠٥	لدي القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم.
٢	موافق بشدة	٨٥.٦	٠.٥٩	٤.٢٨	أتعاطف مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكل فعال.
٧	موافق	٧٦.٨	٠.٨١	٣.٨٤	أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين.
٤	موافق	٨١.٤	٠.٥٩	٤.٠٧	أركز وأنتبه دائماً عندما أستمع للآخرين.
٣	موافق	٨١.٨	٠.٦٥	٤.٠٩	أتعامل مع التّوّع بانفتاح وتقدير.
٦	موافق	٧٧.٢	٠.٧٧	٣.٨٦	أفهم التّنظيم غير الرسمي في المنظمة.
١	موافق بشدة	٨٦.٤	٠.٦١	٤.٣٢	أتواجد عندما يحتاجني الآخرون.
	موافق	٨١.٤	٠.٣٧	٤.٠٧	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٥) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببنود محور "الوعي بالذات" التي تحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة لهذا المحور، ويتضح من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات العينة كانت متقاربة، وتتراوح بين ٣.٨٤ و ٤.٣٢، ويتضح من الجدول أيضاً أنّ أكبر نسبة موافقة كانت على عبارة "أتواجد عندما يحتاجني الآخرون" بأهمية نسبية ٨٦.٤، وأقل نسبة موافقة كانت على عبارة "أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين" بأهمية نسبية ٧٦.٨.

ويمكن القول بأنّ متّخذي القرار في المؤسسة المدروسة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تقيس الوعي الاجتماعي لديهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور ٤.٠٧.

## ٥. المحور الخامس: إدارة العلاقات

جدول رقم (٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "إدارة العلاقات"

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
٦	موافق	٨٣.٨	٠.٥٤	٤.١٩	أعترف بنقاط القوة لدى الآخرين.
٣	موافق بشدة	٨٥.٦	٠.٥٩	٤.٢٨	أقدم ملاحظات بناءة لتطوير قدرات الأشخاص.
٨	موافق	٨١.٨	٠.٥٧	٤.٠٩	أقدم التدريب والتوجيه المستمر.
٤	موافق بشدة	٨٥	٠.٥٨	٤.٢٥	أثير الحماس داخل الفريق.
٥	موافق بشدة	٨٤.٦	٠.٦٤	٤.٢٣	أحفز الناس على الإبداع.
٧	موافق	٨٢.٤	٠.٧٠	٤.١٢	قادر على إقناع الآخرين من خلال استخدام عدة استراتيجيات.
١	موافق بشدة	٨٦.٤	٠.٦١	٤.٣٢	أتعاون مع الآخرين وأشجع مشاركتهم.
٢	موافق بشدة	٨٦	٠.٧١	٤.٣٠	أستطيع أن أكون علاقات وثيقة مع الآخرين وأحافظ عليها.
	موافق بشدة	٨٤.٤	٠.٣٨	٤.٢٢	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٦) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببند محور "الوعي بالذات" التي تحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة لهذا المحور، ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة كانت متقاربة، وتتراوح بين ٤.٠٩ و ٤.٣٢، ويتضح من الجدول أيضاً أن أكبر نسبة موافقة كانت على عبارة "أتعاون مع الآخرين وأشجع مشاركتهم" بأهمية نسبية ٨٦.٤، وأقل نسبة موافقة كانت على عبارة "أقدم التدريب والتوجيه المستمر" بأهمية نسبية ٨١.٨. ويمكن القول بأن متحذي القرار في المؤسسة المدروسة يميلون إلى الموافقة بشدة على العبارات التي تقيس إدارة العلاقات لديهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور ٤.٢٢.

### اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الاختبارات المعلمية وفقاً لمبرهنة النهاية المركزية القائلة: "أنه كلما ازداد حجم العينة  $n$ ، فإن التوزيع لمتوسط هذه المتغيرات العشوائية يقترب من التوزيع الطبيعي" حيث حجم العينة في الدراسة الحالية أكبر من ٣٠ وبلغ ٤٣.

#### الفرضية الرئيسة الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مستوى الذكاء العاطفي الذي يتمتعون به ومتوسط الحياد ٣"

للحكم على نتيجة هذه الفرضية قامت الباحثة باختبار وجود فرق معنوي بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم وهو ٣، وذلك لنبيين إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار (One-Sample T Test) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٧): One-Sample T Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مستوى الذكاء العاطفي	٢٣.٠٦٩	٤٢	٠.٠٠٠	١.١٠٧١٨	١.٠١٠٣	١.٢٠٤٠

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى الدلالة sig يساوي ٠.٠٠٠ وهي أصغر من مستوى الدلالة ٠.٠٥ وبالتالي هناك فروق بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد وبذلك يمكننا اعتماد متوسط الحياد (٣) للمقارنة بين تمتعهم بالذكاء العاطفي من عدمه.

ويوضح الجدول رقم (٧) المتوسط المحسوب على الشكل التالي:

جدول رقم (٨): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مستوى الذكاء العاطفي	٤٣	٤.١٠٧٢	٠.٣١٤٧١	٠.٠٤٧٩٩

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط المحسوب هي (٤.١٠٧٢) وهي أكبر من متوسط الحياد (٣)، وبالتالي إن متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بالذكاء العاطفي. أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مستوى الذكاء العاطفي الذي يتمتعون به ومتوسط الحياد "٣"  
**الفرضية الرئيسية الثانية:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الذكاء العاطفي على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المديرين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٥%. تم اختبار هذه الفرضية بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي بالذات على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المديرين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٥%.

جدول رقم (٩) معامل الارتباط ومعامل التحديد بين الوعي بالذات وأسلوب متخذ القرار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.021 <sup>a</sup>	.000	-.024-	1.21590

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٩) أنه بلغ معامل الارتباط بين الوعي بالذات وأسلوب متخذ القرار في المؤسسة محل الدراسة ٠.٠٢١ وهو ارتباط موجب وضعيف جداً، وقيمة معامل التحديد ٠.٠٠٠، وهي نتيجة منطقية كون متخذي القرار يتمتعون بالوعي بالذات لكنهم لا يستخدمونه في اتخاذ القرار.

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.028	1	.028	.019	.891 <sup>b</sup>
Residual	60.615	41	1.478		
Total	60.643	42			

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة sig بلغت ٠.٨٩١ وهي أكبر من sig الجدولية ٠.٠٥ وبالتالي نقوم بقبول الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي بالذات على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المديرين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٥%.  
الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الذات على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المديرين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٥%.

جدول رقم (١٠) معامل الارتباط ومعامل التحديد بين إدارة الذات وأسلوب متخذ القرار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.012 <sup>a</sup>	.000	-.024-	1.21610

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (١٠) أنه بلغ معامل الارتباط بين إدارة الذات وأسلوب متخذ القرار في المؤسسة محل الدراسة ٠.٠١٢ وهو ارتباط موجب وضعيف جداً، وقيمة معامل التحديد ٠.٠٠٠، من وجهة نظر الباحثة أن متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة لديهم القدرة على إدارة ذاتهم والتحكم بعواطفهم ولكنهم لا يعتمدون على هذه المهارة لدعم أسلوبهم في اتخاذ القرار.

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.009	1	.009	.006	.939 <sup>b</sup>
Residual	60.635	41	1.479		
Total	60.643	42			

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة sig بلغت ٠.٩٣٩ وهي أكبر من sig الجدولية ٠.٠٥ وبالتالي نقوم بقبول الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الذات على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المديرين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٥%.  
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاجتماعي على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المديرين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٥%.

جدول رقم (١١) معامل الارتباط ومعامل التحديد بين الوعي الاجتماعي وأسلوب متخذ القرار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.019 <sup>a</sup>	.000	-.024-	1.21596

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (١١) أنه بلغ معامل الارتباط بين الوعي الاجتماعي وأسلوب متخذ القرار في المؤسسة محل الدراسة ٠.٠١٩ وهو ارتباط موجب وضعيف جداً، وقيمة معامل التحديد ٠.٠٠٠، وهي نتيجة طبيعية باعتبار أن عينة البحث لا تستخدم مهاراتها من الوعي الاجتماعي في دعم أسلوبهم في اتخاذ القرار.

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.022	1	.022	.015	.902 <sup>b</sup>
	Residual	60.621	41	1.479		
	Total	60.643	42			

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة sig بلغت ٠.٩٠٢ وهي أكبر من sig الجدولية ٠.٠٠٥ وبالتالي نقوم بقبول الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاجتماعي على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المديرين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٥%.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقات على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المديرين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٥%.

جدول رقم (١٢) معامل الارتباط ومعامل التحديد بين إدارة العلاقات وأسلوب متخذ القرار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.070 <sup>a</sup>	.005	-.019-	1.21317

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (١٢) أنه بلغ معامل الارتباط بين إدارة العلاقات وأسلوب متخذ القرار في المؤسسة محل الدراسة ٠.٠٧٠ وهو ارتباط موجب وضعيف جداً، وقيمة معامل التحديد ٠.٠٠٥، وهي نتيجة طبيعية حيث أن متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة لديهم القدرة والمهارة الكافية لإدارة علاقاتهم مع الآخرين ولكنهم لا يستثمرونها بشكل صحيح في اتخاذ القرارات.

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.301	1	.301	.204	.654 <sup>b</sup>
	Residual	60.343	41	1.472		
	Total	60.643	42			

المصدر: مخرجات برنامج spss



يتبين من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة sig بلغت ٠.٦٥٤ وهي أكبر من sig الجدولية ٠.٠٥ وبالتالي نقوم بقبول الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقات على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المديرين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٥%.

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### الاستنتاجات:

#### نتائج الإحصاءات الوصفية:

- تتقارب المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء العاطفي، والتي تراوحت بين ٣.٩٤ و ٤.٢٢ مما يدل على أنها متوفرة لدى عينة البحث ونسبة مرتفعة، حيث احتل المركز الأول بعد إدارة العلاقات، وهذا يشير إلى أن متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة لديهم القدرة الكافية لإدارة علاقاتهم مع الآخرين وفهم احتياجاتهم والتعاطف معهم، ويمكن ترتيب الأبعاد حسب المتوسطات الحسابية على الشكل التالي (إدارة العلاقات، الوعي بالذات، الوعي الاجتماعي، إدارة الذات).
- تبين أن أسلوب متخذ القرار يبتعد عن الحسد والتأجيل كما أن متخذ القرار قادر على تحمل المسؤولية.

- يتمتع متخذي القرار بالمؤسسة محل الدراسة بمهارات وقدرات الذكاء العاطفي ولكنهم لا يستخدموها في اتخاذ القرارات.

#### نتائج اختبارات الفرضيات:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مستوى الذكاء العاطفي الذي يتمتعون به ومتوسط الحياد ٣.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي بالذات على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المديرين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٥%.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الذات على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المديرين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٥%.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاجتماعي على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المديرين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٥%.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقات على أسلوب متخذ القرار من وجهة نظر المديرين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٥%.

#### التوصيات:

- نشر الوعي بمفاهيم الذكاء العاطفي لدى متخذي القرار في المؤسسة محل البحث والتعرف على أهمية الذكاء العاطفي ومدى أهمية قدرة متخذ القرار على إدارة ذاته والتحكم بعواطفه والتكيف مع الظروف المحيطة، من خلال إجراء دورات تدريبية وندوات تتعمق بمفاهيم الذكاء العاطفي وكيفية توظيفه في تحسين وتطوير أسلوب متخذ القرار في المؤسسة محل البحث.

• بما أنه لا يوجد أثر لمستوى الذكاء العاطفي على أسلوب متخذ القرار لدى متخذي القرار في مؤسسة المياه محل البحث، توصي الباحثة بتعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى متخذي القرار في المؤسسة والاستفادة من هذه المهارات خاصة فيما يخص اتخاذ القرار مما يرفع من أسلوب متخذ القرار في المؤسسة.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- أمينة؛ مولاي، طيبي؛ إكرام، بن الزرقة؛ إكرام (٢٠٢١). *تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرار*. مجلة مجاميع المعرفة. المجلد (٧). عدد (١)
- أبو عفش، ايناس (٢٠١١). "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الاونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات". رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. قسم إدارة الاعمال. كلية التجارة. الجامعة الاسلامية-غزة.
- المطيري؛ فهيد، الخشالي؛ شاكر (٢٠٢١). *أثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية*. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*. العدد (٢) المجلد (١١).
- عبد الرحيم؛ خولة، دادو؛ مويمة (٢٠٢١). "تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار". مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أحمد دراية ادرار. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- عفيفة، علي (٢٠١٩). "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في بنك سورية والخليج خلال عام ٢٠١٩". رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، إدارة الأعمال التخصصي.
- محمد، زواغي (٢٠١٧). "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية". أطروحة دكتوراه. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوقرة. الجزائر.

### المراجع الأجنبية:

- Aloqaily, Ahmad (2022). ""The effect of emotional intelligence on the decision-making quality by financial institution employees in Jordan". *Journal of positive school psychology*. Vol. 6, No. 5, 511-521.
- Zaki; Hanan, Abd-elrhman; Ebtesam, Ghoneimy; Aya (2018). "The effect of emotional Intelligence program on Decision making Style". *American Journal of nursing research*, Vol. 6, No. 6. 524-532.
- Seth Due, yesha (2016). ""Emotional Intelligence of Entrepreneurs and their Decision-making style: Role of vision". *Jindal journal of Business Research* 4 (1 & 2). Jindal Global University.
- Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace*. Published by JOSSEY-BASS, San Francisco, p.2-31.
- Goleman, D., & Boyatzis, R., & Mckee, A. (2001). *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*, *Harvard Business Review*, p.7.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, p.4.