



كَلِيَّةُ الدَّرَاسَاتِ العُلْيَا

كَلِيَّةُ التَّرْبِيَةِ - مَاجِسْتِيرِ إِدَارَةِ تَعْلِيمِيَّةِ

الذِّكَاةِ الوُجْدَانِي وَ عِلَاقَتِهِ بِاتِّخَاذِ القَرَارِ لَدَى مَدْرَءِ المَدَارِسِ الخَاصَّةِ فِي مَحَافِظَةِ
الخَلِيلِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِهِم

**Emotional intelligence and its Relation to Decision making
among Principals of Private schools in Hebron Governorates
from their Point of View**

إِعْدَادِ

مَنورِ عَبدِ خَلوِي الطَوِيلِ

إِشْرَافِ

الدُّكْتُورَةِ مَنَالِ مَاجِدِ أَبُو مَنشارِ

قَدِّمَتْ هَذِهِ الرِّسَالَةَ اسْتِكْمَالًا لِمُنْتَطَلَبَاتِ نَيْلِ دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ فِي الإِدَارَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ مِنْ كَلِيَّةِ الدَّرَاسَاتِ
العُلْيَا فِي جَامِعَةِ الخَلِيلِ، فِلَسْطِينِ

1441هـ - 2020م

إجازة الرسالة

النكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل
من وجهة نظرهم

إعداد الطالبة

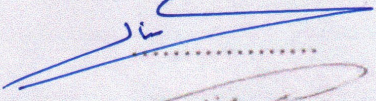
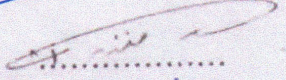
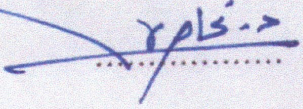
منور عبد خلوي الطويل

إشراف الدكتورة

منال ماجد أبو منشار

نوقشت هذه الرسالة يوم الأربعاء الموافق 2020 /7/1م، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

أعضاء لجنة المناقشة:

| | | |
|---|-----------------|------------------------|
|  | مشرفا ورئيسا | د. منال ماجد أبو منشار |
|  | ممتحنًا خارجيًا | د. أشرف الصايغ |
|  | ممتحنًا داخليًا | د. كمال مخامرة |

الخليل - فلسطين

1441هـ - 2020م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى

عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ . صدق الله العظيم

[سورة التوبة : 105]

إهداء

إلى روح أبي الغالي رحمة الله عليه .

ستبقى كلماتك يا أبي نجوماً أهندي بها اليوم وفي الغد وإلى نهاية عمري ...

وإلى روح زوجي رحمة الله عليه .

إلى من أروضتني الحب والحنان ...

إلى رمز الحب ويلسم الشفاء ...

إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة...

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب ...

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة والوجوه المفعمة بالبراءة ...

إلى أزهار النرجس التي تفيض حباً وطفولةً ونقاءً وعطراً ...

إلى رياحين حياتي وقرّة عيني أولادي...هيام ، فرح ، رؤى ، محمد ...

إلى كل إخواني وأخواتي وأهلي وأحبتي ...

إلى من أضاعت دربي ...

إلى من نهلت من بحر علمها ... وتعلمت من حسن خلقها وسعة صدرها وإخلاصها في العمل .

إلى مشرفتي على هذه الرسالة (الدكتورة منال أبو منشار) إذ أن كلمات الثناء لا توفيقها حقها ،

جزاها الله عني خير الجزاء ، لتفضلها وقبولها الإشراف على رسالتي وما قدمته لي من نصح وإرشاد

لإبراز قيمة البحث وإثرائه

إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل العلمي ..إليهم جميعاً أهدي رسالتي هذه ...

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي اقسم بالقلم ، والصلاة والسلام على من أوتي جوامع الكلم محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين ، ومن تبع هديه إلى يوم الدين ، الحمد لله الذي هدانا لسلوك سبيل العلم ويسره لنا ، وله الحمد على ما أولانا من نعمه وآلائه على إنجاز هذا العمل الذي أسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم ، أما بعد ...

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " من قال جزاكم الله خيرا ، فقد أبلغ في الثناء " ويقول صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " .

لذا أجد لزاما علي أن أنسب الفضل إلى أهله وفاء وعرفانا ، وأتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أساتذتي في جامعة الخليل ... إلى الدكتورة منال أبو منشار مشرفة على الرسالة والتي تعجز كلماتي عن شكرها وتقديرها ، والشكر الموصول إلى من منحني الرعاية الصادقة ، والتوجيه المخلص إلى الممتحن الداخلي الدكتور كمال مخامرة وأيضا للممتحن الخارجي الدكتور أشرف الصايغ .

وجزا الله الجميع خير الجزاء ، وبارك الله لي ولهم في العلم النافع وأعاننا على العمل به.

فهرس المحتويات

| | |
|----|---------------------------------------|
| أ | الإهداء |
| ب | الشكر والتقدير |
| ج | فهرس المحتويات |
| و | فهرس الجداول |
| ك | فهرس الملاحق |
| ل | الملخص |
| س | Abstract |
| 1 | الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها |
| 2 | المقدمة |
| 4 | مشكلة الدراسة |
| 5 | أسئلة الدراسة |
| 6 | فرضيات الدراسة |
| 7 | أهداف الدراسة |
| 8 | أهمية الدراسة |
| 9 | مصطلحات الدراسة |
| 11 | حدود الدراسة |

| | |
|----|---|
| 12 | الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 12 | الإطار النظري |
| 26 | الدراسات السابقة |
| 39 | التعقيب على الدراسات السابقة |
| 43 | الفصل الثالث طريقة والإجراءات |
| 43 | مقدمة |
| 43 | منهج الدراسة |
| 43 | مجتمع الدراسة |
| 45 | عينة الدراسة |
| 46 | أداة الدراسة |
| 47 | صدق الأداة |
| 55 | ثبات الأداة |
| 57 | خطوات تطبيق الدراسة |
| 58 | متغيرات الدراسة |
| 58 | المعالجة الإحصائية |
| 59 | مفتاح التصحيح |
| 61 | الفصل الرابع عرض النتائج |

| | |
|-----|--|
| 61 | نتائج الدراسة |
| 79 | فرضيات الدراسة |
| 113 | الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات |
| 113 | مناقشة النتائج والتوصيات |
| 133 | التوصيات |
| 135 | المراجع العربية |
| 143 | المراجع الأجنبية |
| 146 | الملاحق |

فهرس الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| 44 | توزيع أفراد المجتمع الدراسة على متغيرات الدراسة المستقلة | 1 |
| 45 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها | 2 |
| 48 | معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال الوعي بالذات. | 3 |
| 48 | معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال تنظيم الذات. | 4 |
| 49 | معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال الدافعية. | 5 |
| 49 | معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال التعاطف. | 6 |
| 50 | معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال المهارات الاجتماعية. | 7 |
| 51 | معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال تهيئة اتخاذ القرار. | 8 |
| 52 | معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال المشاركة في اتخاذ القرار. | 9 |
| 53 | معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال صياغة وإعلان القرار. | 10 |
| 54 | معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات الدراسة والدرجة الكلية لمحور الذكاء الوجداني. | 11 |
| 55 | معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات الدراسة والدرجة الكلية لمحور فاعلية اتخاذ القرار. | 12 |

| | | |
|----|---|----|
| 56 | معاملات الثبات لمجالات الدراسة | 13 |
| 60 | مفتاح التصحيح الخماسي | 14 |
| 61 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة المتعلقة بالذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم. | 15 |
| 62 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الوعي بالذات. | 16 |
| 64 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنظيم الذات. | 17 |
| 66 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الدافعية. | 18 |
| 67 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعاطف. | 19 |
| 69 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات الاجتماعية. | 20 |
| 71 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم. | 21 |
| 72 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تهيئة اتخاذ القرار. | 22 |
| 74 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار. | 23 |
| 76 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال صياغة وإعلان القرار. | 24 |
| 78 | يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير مكان العمل. | 25 |
| 81 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق | 26 |

| | | |
|----|---|----|
| | بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل. | |
| 84 | يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للعينتين المستقلتين لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير الجنس. | 27 |
| 85 | يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي. | 28 |
| 87 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. | 29 |
| 90 | نتائج اختبار توكي (Tukey) للفروق عند مجال الوعي بالذات حسب متغير المؤهل العلمي. | 30 |
| 91 | يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير سنوات الخبرة. | 31 |
| 93 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى | 32 |

| | | |
|-----|--|----|
| | مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة. | |
| 95 | يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير مكان العمل. | 33 |
| 97 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل. | 34 |
| 99 | يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للعينتين المستقلتين لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير الجنس. | 35 |
| 100 | يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي. | 36 |
| 102 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. | 37 |
| 104 | يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل | 38 |

| | حسب متغير سنوات الخبرة. | |
|-----|--|----|
| 106 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة. | 39 |
| 107 | مصنوفة معاملات الارتباط بيرسون بين درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني وفاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل. | 40 |

فهرس الملاحق

| رقم الصفحه | اسم الملحق | الرقم |
|------------|-----------------------------------|-------|
| 146 | قائمة أعضاء لجنة تحكيم الأستبانة. | 1 |
| 147 | الأستبانة بصورتها الأولىة. | 2 |
| 154 | الاستبانة بصورتها النهائية. | 3 |
| 163 | كتاب تسهيل مهمة جنوب الخليل. | 4 |
| 164 | كتاب تسهيل مهمة شمال الخليل. | 5 |
| 165 | كتاب تسهيل مهمة وسط الخليل. | 6 |

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة من وجهة نظرهم في محافظة الخليل في ضوء متغيرات الدراسة (مكان المدراء ، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مدراء ومديرات المدارس الخاصة في مديريات التربية والتعليم الثلاث (مدراء شمال محافظة الخليل ، مدراء محافظة الخليل ، مدراء جنوب محافظة الخليل) وبلغ عدد المدراء والمديرات 112 مديراً ومديرة، وذلك خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2019/2020).

وقد بلغ حجم عينة الدراسة (64) مديراً ومديرة جرى اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، أي بنسبة (57,1%) من مجتمع الدراسة، ووزعت عليهم استبانة للذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار حيث تكونت من (46) فقرة مقسمة على محورين رئيسيين و (8) مجالات .

المحور الأول: الذكاء الوجداني مقسم على خمسة مجالات (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية). المحور الثاني: فاعلية اتخاذ القرار مقسم على ثلاث مجالات (تهيئة اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، صياغة إعلان القرار). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- مستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة جداً .
- مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة جداً .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الذكاء الوجداني ومستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير (مكان العمل ، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائيا بين جميع درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الذكاء الوجداني لمدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل ودرجات فاعلية اتخاذ القرار لديهم.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الباحثة عدة توصيات، أهمها:

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخليل .
- إجراء دراسة بغرض المقارنة بين طرق صنع القرار وفعاليتها و مدى اعتمادها على الذكاء الوجداني لدى المدرء في المدارس الحكومية والخاصة.
- إجراء دورات تدريبية مهمتها تنمية مهارات الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الجدد ضمن برامج تأهيلية أثناء الخدمة و قبل الخدمة لتطوير قدراتهم وذلك حتى يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات الفعالة التي لا تخلو من العقلانية والإنسانية على حد سواء.
- إعداد برامج تنقيفية للعاملين في القطاع التربوي وزيادة الوعي لديهم بالذكاء الوجداني وتضمين المناهج الدراسية بكليات التربية مواضيع تتعلق باتخاذ القرار وكيفية اتخاذه بفاعليه و طرق لتنمية الذكاء الوجداني لديهم.

- الاستعانة بالمؤسسات الإعلامية لغرض عقد المحاضرات والندوات الثقافية حول الذكاء الوجداني و حول اتخاذ القرار لما للموضوع من أهمية في نجاح الأفراد على المستوى المجتمعي العام و على المستوى المؤسسي بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية : الذكاء الوجداني، اتخاذ القرار.

Abstract:

This study aimed at identifying the relationship between emotional intelligence and decision-making among principals of private schools at Hebron Governorate from their perspectives ,The study variables are (work location, gender, educational qualification, years of experience). The researcher relied on the descriptive analytical method. The study community consisted of all principals of private schools in the three directorates of education (North Hebron directorate,Central Hebron directorate andSouthern Hebron directorate) ,and thenumber of principles at those directorates are 112 male and female principals, during the first semester of the academic year (2019/2020) . The size of the study sample reached (64) male and female principles who were chosen using the stratified random sample method, (57.1%) of the study population, and , Aquestionnaire of emotional intelligence and its relationship to decision-making were distributed to principles, which consisted of (46) paragraphs divided into two main topics and into (8) Domains.

The first topic which is the emotional intelligence is divided into five areas (self-awareness, self-organization, motivation, empathy, and social skills). The second topic which is the effectiveness of decision-making is divided into three areas (Creating decision-making, participating in decision-making, drafting a decision declaration).

The study showed the following results:

- The level of emotional intelligence among the principals of the private schools at Hebron Governorate from their point of view came very high.

- The level of effectiveness of decision-making among principals of private schools at Hebron Governorate from their point of view came very high.
- There are no statistically significant differences in the level of emotional intelligence and the level of decision-making effectiveness attributed to the study variables (work location, gender, educational qualification, years of experience).
- There is a positive correlational relationship between all degrees of respondents' assessment level of emotional intelligence and the degrees of their effective decision-making.

In light the study findings, the researcher recommended several recommendations, the most important of which are:

In light of the results of the study, the researcher recommended several recommendations, the most important of which are:

- Conducting a similar study in the governmental secondary schools at Hebron Governorate.
- Conducting a study for the purpose of comparing between decision-making methods and their effectiveness and the extent of their dependence on emotional intelligence among principals in public and private schools.
- Keywords:emotional intelligence ,decision making.
- Conducting training courses which aim is to develop the emotional intelligence skills for new school principals within pre-service and in-service rehabilitation programs to develop their capabilities so they will be able to make effective decisions .

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- حدود الدراسة

1.1. المقدمة:

أن خير من أحياء النفوس، وأضياءها بنور العلم، وأجاد الحوار مع العقل، وسجل أسمى معاني الإنسانية والعطف بذكائه وحنكته رسولنا الكريم محمد عليه أفضل صلاة وتسليم. وصدق الله العظيم عندما قال في كتابه الكريم ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ (الأحزاب: 21)

لقد اهتم التربويون منذ القرن التاسع عشر بمفهوم الذكاء ومدى ارتباطه بالجوانب المعرفية وهذا أدى إلى ظهور عدة نظريات لتفسيره والبحث فيه وفي الفترة الأخيرة كان اهتمام التربويين منصبا على دراسة الذكاء بمفهومه الحديث والذي يؤكد على أن الذكاء لا يرتبط فقط بالمفهوم المعرفي التقليدي ولكن يرتبط بكل الجوانب لدى الفرد ومنها الوجداني والاجتماعي والذاتي وله تأثير أيضا على عدة مهارات لدى الفرد كمهارات التفكير الناقد والتفكير الإبداعي و اتخاذ القرار وقد ظهرت عدة نظريات في هذا المجال في الآونة الأخيرة . وتعد نظرية الذكاء الوجداني احد هذه النظريات التي جاءت لتؤكد الدور الذي تلعبه الانفعالات والعواطف في النظام المعرفي للقدرات البشرية وهذا يخالف النظريات التقليدية التي نظرت للعواطف والانفعالات كمعيق للجوانب والمهارات المعرفية في حياة الإنسان . ولذلك تسعى جميع المؤسسات في أيامنا هذه إلى الاهتمام بالعنصر البشري ليس على الصعيد العقلي المعرفي فقط وإنما أيضا على الصعيد الوجداني كجزء أساسي من شخصية الفرد وكيانه (حسين، 2006).

فان امتلاك معدل جيد من الذكاء الوجداني يتم من خلاله التحكم بالذات و الانفعالات العاطفية، و الاستماع إلى صوت العقل و الوجدان والمحافظة على الهدوء في جميع الظروف، والتفاوض على الرغم من المصاعب و المحن، والقدرة على قراءة المشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين على حد سواء (آزوباردي، 2001).

ومن جهة أخرى فإن اهتمام المؤسسات ينصب أيضا على عملية اتخاذ القرارات وهو من المفاهيم التي ظهرت حديثا في الأدبيات التربوية كما تمت دراسة هذا المفهوم من مداخل متعددة . و قد درس كل من هيس وباسكيلوبو (Hess&Baciglupo,2013) اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء و وضحوا ان امتلاك الذكاء بأنواعه و مهاراته المختلفة يساعد صانعي القرار لتحديد ما إذا كانت لديهم الثقة الكافية لكي يتخذوا القرار السليم ويقوموا بحل المشكلات التي تواجههم ، وهذا يختلف عن الآخرين الذين لا يملكون مثل هذه المهارات، كما أشار الباحثان إلى أن متخذي القرار الذين يدركون ويفهمون عواطفهم الخاصة سيكونون أكثر فعالية في إدارة هذه العواطف عند اتخاذهم لقرارتهم.

ومن خلال قراءة الباحثة وجدت أن عملية اتخاذ القرار من الأنشطة المحورية للإداريين وان المؤسسات تولي أهمية كبيرة لها و أن حل المشكلات يكمن في اتخاذ القرارات الرشيدة السليمة النابعة من انفعالات متوازنة وهذا الأمر هو الذي تتوقف عليه كفاءة الإدارة، فمدى أخذ الإدارة بالأساليب والمهارات العلمية المتطورة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتنظيم الإداء يجعل الإدارة أداة تطوير و تحسين للمجتمع، حيث تعمل على استغلال الطاقات المتوفرة في الاتجاه المطلوب إلى أقصى مدى ممكن، فالمدير هو العقل المدبر الذي يسعى لتوجيه الأنشطة والقرارات بما يعود بالنفع على مؤسسته والمجتمع ككل (الدويك، ١٩٩٨) وترى الباحثة أن النظام التربوي التعليمي كغيره من الأنظمة المختلفة يحتاج إلى إدارة فاعلة حكيمة لكي تحقق المؤسسة التربوية أهدافها و ثمارها المنشودة وأغراضها التربوية التي وجدت من اجلها .

وبما أن صنع القرار هو من أهم المهارات الإدارية التي تمس الحاضر وتغير الواقع، وتمتد بآثارها إلى المستقبل. فعلى الدراسات التربوية المختلفة أن تدرس هذه المهارة وتقدم أفضل المعلومات عنها حتى لا تتسم هذه القرارات بالعجلة، او بالارتجال .ومن هنا تأتي أهمية دراسة الذكاء الوجداني كأحد فنون إدارة الانفعالات والتي تؤثر بقوة على كيفية اتخاذ القرار وفاعليته و على العديد من المهارات الإدارية

الآخري وبما أن القرارات الإدارية من الأمور التي تؤثر على الطلبة والمعلمين كحد سواء أرادت الباحثة معرفة مدى امتلاك مدراء المدارس للذكاء الوجداني وهل هذا الذكاء يؤثر على قراراتهم ايجابا ام سلبا. خاصة أن هناك اعتقادا عند البعض أنه لا مكان للعواطف في العمل وأن التفكير الصحيح والمنطقي وحده يكفي لصنع إدارة ناجحة وقرارات ناجحة .

و يمكننا القول إن دراسة الذكاء الوجداني وعلاقته بعملية اتخاذ القرار، تُعد حاجة من الحاجات الضرورية التي تثبت أهميتها والحاجة إليها في مجتمعاتنا العربية عامة و فلسطين بشكل خاص ،خاصة بعد نشوء الأزمات المتتابة التي عصفت بكثير من المنظمات والمؤسسات والأفراد والتي كان لها تأثير كبير وعميق عليها(النحال،2017).

2.1. مشكلة الدراسة:

تُعدّ الإدارة المدرسية علما وفنّا في الوقت ذاته، فهي من الناحية الفنية تعتمد بشكلٍ كبيرٍ على شخصية المدير وأسلوبه في التعامل مع المعلمين والطلبة ، وتُعدّ أيضا علما قائما على قوانين وإجراءات محددة تهدف إلى توفير بيئة مدرسية تعليمية مناسبة (الطعاني،2011).

وفي ظلّ التطورات والتغيرات على النظام التربوي والتعليمي لم تعد الإدارة المدرسية تعني ذلك المفهوم الذي يرتبط بأساليب معرفية فقط، بل أصبح أكثر شمولًا واتساعًا لتشتمل على جميع العلاقات الإنسانية والمهارات التي تُسهم في سير المؤسسة التعليمية بالصورة المطلوبة(ساكر،2017).

وتم الإطلاع على الكثير من الدراسات السابقة التي تحدثت عن موضوع الادارة وصفات المدير الجيد وما هي المهارات والذكاءات التي عليه امتلاكها وما هي الإسس التي يبني عليها اتخاذ القرار الإداري السليم ، لكن من خلال اطلاع الباحثة فأن الدراسات السابقة التي تحدثت عن الذكاء الوجداني كأحد الذكاءات الأساسية في مجال المؤسسات التعليمية والإدارة المدرسية محدودة العدد

ومعظم الدراسات في هذا المجال تناولت موضوع الادارة في المؤسسات التجارية الاقتصادية وليس التعليمية . و من وجهة نظر الباحثة فإن المؤسسات التعليمية لها خصوصية تختلف عن غيرها من المؤسسات فهي مصانع للأجيال القادمة وأماكن لتقديم السلوك بمعناه المتزن ولذلك يلعب الذكاء الوجداني لمدرء هذه المؤسسات دوراً لا بد من دراسته ، كما لاحظت الباحثة من خلال تعاملها مع عدة مدرء في عدة مدارس ان طريقة اتخاذ قراراتهم مختلفة ولذلك ارادت معرفة هل هناك علاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار . وعليه، فإن مشكلة الدراسة تتبلور في معرفة الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار عند المدرء في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم.

3.1. أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة التعرف إلى الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم ، وفي سبيل ذلك تتصدى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني وفاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

وينبثق من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟
- ما مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة لدى محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجة تقدير أفراد عينة الدراسة (المدرء) لمستوى الذكاء لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، مكان العمل) ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، مكان العمل) ؟

4.1. فرضيات الدراسة:

انبثقت عن أسئلة الدراسة الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني وفاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل .

5.1. أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة .
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى أفراد عينة الدراسة .
- كشف دلالة الفروق لدى مدرء أفراد عينة الدراسة في الذكاء الوجداني ، والتي قد تعزى لمتغيرات : (الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، مكان العمل) .

- كشف دلالة الفروق لدى مدراء أفراد عينة الدراسة في اتخاذ القرار، والتي قد تعزى لمتغيرات :
(الجنس ، سنوات الخبرة ،المؤهل العلمي ، مكان العمل) .

- التعرف على الأسلوب السائد لدى مدراء أفراد عينة الدراسة في اتخاذ القرار.

6.1 . أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الموضوع الذي تتناوله حيث أنها تسعى لدراسة الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار. ولا شك ان هذا الموضوع ينطوي على أهمية كبيرة سواء من الناحية النظرية او الناحية التطبيقية .

الأهمية النظرية للدراسة :

- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مدراء المدارس في محافظة الخليل من خلال التعرف على مستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس من وجهة نظرهم ومدى تأثيره على الارتقاء بالعمل التربوي في مدارسهم من خلال فعالية قراراتهم خاصة وان اتخاذ القرار من المسائل المهمة والمؤثرة على المستوى الفردي والمؤسسي .

- قد تكون هذه الدراسة منطلقاً لدراسات وأبحاث جديدة في التربية وعلم النفس نظراً لما تبرزه من أهمية دور الذكاء الوجداني في الحياة العملية و فاعلية اتخاذ القرار .

الأهمية العملية (التطبيقية) للدراسة :

- نتائج الدراسة قد توجه القائمين على التربية والتعليم في محافظات فلسطين في القطاع الخاص والعام إلى تكثيف الجهود وعمل دورات تدريبية للموظفين لتساعدهم على تنمية الذكاء

الوجداني كوسيلة من وسائل تحسين فعالية القرار. و إعادة النظر في كيفية اختيار الموظفين بناء على قراراتهم ومدى فاعليتها .

- رقد المكتبة بدراسة جديدة تعكس الواقع وتعطي أفكارا للباحثين لإجراء دراسات في موضوعات مشابهة.

7.1. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

استخدمت الدراسة المصطلحات الآتية :

- **الذكاء الوجداني(اصطلاحا) :** فقد عرفه جولمان في كتابه الذكاء الوجداني Emotional Intelligence بأنه القدرة على فهم الانفعالات لدى الآخرين ومعرفتها والتمييز بينها ، والقدرة على ضبطها ، والتفاعل معها بإيجابية(Goleman : 1995).p5
- **الذكاء الوجداني (إجرائيا):**هو قدرة مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل / فلسطين على فهم الانفعالات الذاتية والتحكم بها و فهم انفعالات الآخرين والتعامل معها بفاعلية ، والتي تقاس من خلال استبانة الذكاء الوجداني التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض .
- **اتخاذ القرار(اصطلاحا) :** هو "عملية اختيار نهج أو بديل أو تصرف معين أو آلية للسلوك من بين عدد من البدائل لمواجهة موقف أو مشكلة معينة بصورة عقلية مخطط لها"(معوض 2013) . ص13

- **اتخاذ القرار (إجرائيا):** هو قدرة مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل / فلسطين على استخدام مهاراتهم العقلية والفنية والخبرة العالية لديهم من أجل اختيار البديل الانسب من عدة بدائل واختيار الحل الامثل للمشكلات التي تواجههم سواء مع الطلبة او المعلمين او المجتمع

المحلي او في اي مجال له علاقة بعملهم كمدرء والتي تقاس من خلال استبانة الباحثة التي أعدت لهذا الغرض .

- **مدير المدرسة :** تعرفه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بأنه هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وهو الشخص المعين من قبل وزارة التربية والتعليم ليكون مسؤولاً عن جميع الأمور الإدارية والفنية والاجتماعية داخل المدرسة وهو المسؤول الأول في تطبيق الإجراءات المناسبة لغرض تحقيق الأهداف والتنسيق مع الإدارات التربوية العليا (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية،2006) .

- **محافظة الخليل:** هي مدينة في دولة فلسطين في المنطقة الجنوبية الغربية منها وتبعد عن العاصمة الفلسطينية (القدس) مسافة 30 كيلو متر وتعتبر مدينة الخليل التي تقع على ارتفاع ما يقارب 930 م فوق مستوى سطح البحر أكبر المدن الفلسطينية في الضفة الغربية وثاني أكبر مدينة في دولة فلسطين بعد مدينة غزة . وسميت الخليل بهذا الاسم نسبة إلى سيدنا إبراهيم عليه السلام . حيث إن الاعتقاد السائد عنه أنه سكن المدينة في منطقة الحرم الإبراهيمي بعد أن هاجر من مدينة أور السومرية ، ومن أسمائها أربع وحبرون.

<https://mawdoo3.com/>

- **المدارس الخاصة :** يقصد بها المدارس المملوكة لأحد المواطنين او لجهة خاصة وتخضع أيضا لوزارة التربية والتعليم وتتبنى المناهج الدراسية نفسها المطبقة في المدارس المناظرة لها من مدارس التعليم الحكومي الفلسطيني

- https://eservices.mohe.ps/kg_license/institutes.php?tab=schools .

8.1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي :

- **الحدود الموضوعية** : اقتصرت هذه الدراسة على دراسة الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل المتمثلة في المجالات الآتية : (مهارة الوعي بالذات ، تنظيم الذات ، الدافعية ، التعاطف ، المهارات الاجتماعية) وعلاقته باتخاذ القرار المتمثل في المجالات التالية : (تهيئة اتخاذ القرار ، المشاركة في اتخاذ القرار ، صياغة وإعلان القرار).

- **الحدود البشرية** : يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدرء ومديرات المدارس الخاصة في مديريات التربية الثلاث (مدرء جنوب الخليل ، مدرء الخليل ، مدرء شمال الخليل) في محافظة الخليل / فلسطين والبالغ عددهم 112 مديرا ومديرة .

- **الحدود المكانية** : تم إجراء هذه الدراسة في محافظة الخليل حصراً / فلسطين .

- **الحد المؤسسي** : اقتصرت الدراسة على المدارس الخاصة في محافظة الخليل / فلسطين التابعة لوزارة التربية والتعليم .

- **الحد الزمني** : أجريت هذه الدراسة في نهاية الفصل الدراسي الأول وبداية الفصل الدراسي

الثاني من العام الدراسي (2019-2020)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

اشتمل هذا الفصل من الدراسة على الأدب النظريّ الذي تناول عرضاً لمجالات الدراسة التي تضم: المحور الأول: الذكاء الوجداني: وتوضح الباحثة فيه مفهوم الذكاء، نظريات الذكاء، والذكاء المتعدد، مفهوم الذكاء الوجداني، أهمية الذكاء الوجداني، أهمية الذكاء الوجداني لمدير المدرسة وتطبيقات الذكاء الوجداني.

المحور الثاني: اتخاذ القرار: وتوضح الباحثة فيه مفهوم اتخاذ القرار، الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار وأنواع القرارات المدرسية، خطوات اتخاذ القرار، العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار.

المحور الأول: الذكاء الوجداني

تمهيد:

إن معرفة الإنسان لعواطفه وانفعالاته تجعل منه إنساناً قادراً على السيطرة على ذاته وأكثر إيجابية ونجاحاً في التعامل مع الآخرين، مما ينعكس على نجاحه في حياته العملية.

وينظر البعض إلى الانفعالات على إنها أمر مزعج يؤثر سلباً على منطقة العقل ومن هنا تأتي ضرورة التعرف على مفهوم الذكاء الوجداني ليؤكد أهمية انفعالاتنا وعواطفنا في نجاحنا أو فشلنا في مواقف الحياة وأثناء تواصلنا مع الآخرين، وحكمة سقراط "اعرف نفسك" تتعلق بحجر الزاوية في الذكاء الوجداني وهو وعي الفرد بمشاعره (الشهري، 2009).

ان فضل انتشار مفهوم الذكاء الوجداني يعود ألى جولمان (Golman) في كتابه الذكاء الوجداني ،والذي تبعه عدة كتب ومقالات تتناول الجانب التطبيقي والعملية للذكاء الوجداني وارتباطه بعدة مجالات تربوية و اجتماعية و نفسية (الخصر،2002).

أولاً: نظريات الذكاء

اختلف علماء النفس في طبيعة الذكاء ومفهومه ومن النظريات التي حاولت تفسير طبيعة الذكاء ما يلي:

النظرية الأولى نظرية العوامل المتعددة:

يرى ثورندايك صاحب هذه النظرية أن الذكاء يتكون من مجموعة من العوامل أو القدرات المتعددة ، وللقيام بعملية عقلية ما لا بد من تضافر و وجود عدد من القدرات تعمل بشكل مشترك في ما بينهما ، ويرى ثورندايك أن العمليات العقلية هي نتاج لعمل الجهاز العصبي المعقد الذي يؤدي وظيفته على نحو كلي و متنوع بحيث يصعب وصفه على أنه مجرد امتزاج لعدة عوامل و خصائص ويرى ثورندايك أن هناك أنواعا للذكاء :

- الذكاء المجرد : وهو القدرة على معالجة الألفاظ والرموز والمفاهيم المجردة بكفاءة .
- الذكاء الاجتماعي: وهو القدرة على التفاعل بفاعلية مع الآخرين إقامة علاقات اجتماعية ناجحة .

3-الذكاء الميكانيكي: هو قدرة الفرد على التعامل مع الأشياء المادية المحسوسة (العجمي، 2009).

النظرية الثانية : نظرية العوامل العاطفية

يرى ثايربيستون صاحب هذه النظرية أن الذكاء يتكون من عدد من القدرات العقلية الأولية وهذه القدرات مستقلة عن بعضها البعض استقلالاً نسبياً لا مطلقاً وأن بعض العمليات المعقدة يوجد بينها عامل رئيسي مشترك يدخل في عدد من العمليات ولا يدخل في البعض الآخر فمثلاً حتى نفهم الجبر لا بد من تضافر القدرة العددية والقدرة على التصور البصري والقدرة على الاستدلال وفهمنا القصيدة الشعرية لا بد من تضافر القدرة على فهم المعاني والطاقة اللفظية والقدرة على التركيز (العجمي ، 2009).

ثانيا : تطور نظريات الذكاء

قام جاردنر في نظريته الحديثة للذكاء بالحديث عن عدة أنواع للذكاء كما قام بتحديد خاصيتين مشتركتين بين جميع أنواع الذكاء وهي.

1- أنها ليست وراثية فقط بل يمكن اكتسابها وتنميتها .

2- أنه يمكن تعلمها والتدريب عليها .

والذكاءات من منظور جاردنر هي كما يلي:

• الذكاء اللفظي (اللغوي) : وهو الحساسية للغة المنطوقة والمكتوبة والمقدرة على تعلم اللغات واستخدامها في التعبير عن النفس والأشياء الأخرى ، يتسم بهذا الذكاء (الكتاب ، والشعراء ، المحامون ، الخطباء) .

• الذكاء المنطقي (الرياضي) : هو القدرة على تحليل المشكلات منطقياً واتمام العمليات الحسابية المعقدة والقدرة على التقسي والبحث العلمي والتعليل والاستنتاج والتفكير الناقد .

- الذكاء الحسي (الحركي) : هو المقدرة على التنسيق بين حركات الجسم من اجل تحقيق أهداف معينة كحركات اللاعب الرياضي أو الطبيب الجراح أو النحات والرسام .
 - الذكاء التفاعلي (الاجتماعي) : هو القدرة على فهم دوافع ورغبات الآخرين والتفاعل معهم والتأثير فيهم وعادة ما يتصف بهذا الذكاء المعلمون والقادة .
 - الذكاء الذاتي (الفردي) : هو قدرة الفرد على فهم نفسه والتعرف على أحاسيسه ودوافعه والاستفادة من إمكاناته ومعلوماته في تطوير ذاته واتخاذ القرارات المناسبة له.
 - الذكاء النغمي (الموسيقي) : هو القدرة على أداء وتأليف النغمات والتميز بينهم.
 - الذكاء المكاني (البصري) :هو القدرة على تقدير واستخدام المساحات والفراغات المكانية.
 - الذكاء الحيوي (البيئي) : هو القدرة على التعايش مع البيئة المختلفة وتمييز وتصنيف الأشياء الموجودة فيها من الحيوانات وغيرها من الكائنات الحية(إبراهيم ، 2013).
- وجميع ما ذكر من أنواع للذكاءات وما يتم مناقشته من أنواع أخرى في المراجع التربوية لم يكن معروفاً قديماً فقد كان الاعتماد في الحكم على الذكاء على الذكاء العقلي فقط والذي يركز على التحصيل الدراسي والقدرات المعرفية، ولكن كما أثبتت الدراسات الحديثة أنه بالرغم من أهمية الذكاء العقلي في التحصيل الدراسي إلا أنه ليس كافياً في مواقف الحياة المهنية والاجتماعية باعتبار أن الإنسان كائن يجمع بين العقل والقلب معا (الحراحشه، 2013) .

ثالثاً: نموذج الذكاء الوجداني

بسبب الاهتمام بالبحث في أنواع الذكاءات المختلفة ،ظهرت عدة نماذج للبحث في أهمية الذكاء الوجداني أيضاً ومنها نموذج القدرة للذكاء الوجداني ويتبنى هذا النموذج كل من (ماير و سالوفي)

الذين تحديا النظريات القديمة التي تنظر إلى أن الانفعالات والذكاء مجالين منفصلين وأكدوا على الدور المهم الذي تلعبه الانفعالات في النظام المعرفي للقدرات البشرية (Mayer & Salovy, 2001).

تعريف الذكاء الوجداني:

يعتبر مفهوم الذكاء الوجداني من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير في الآونة الاخيرة، وقد اختلف التربويون في ترجمة المصطلح الأجنبي (Emotional intelligence) وقاموا بترجمته بأربعة اتجاهات. الاتجاه الأول قام بترجمته الى الذكاء العاطفي، أما الاتجاه الثاني إلى الذكاء الانفعالي ،و الاتجاه الثالث إلى الذكاء الوجداني وأخيرا الاتجاه الرابع الذي ترجم المصطلح إلى ذكاء المشاعر (الحطاب، 2019).

وقد اعتمدت الباحثة في هذا البحث مصطلح الذكاء الوجداني ، والوجدان في اللغة :النفس وقواها الباطنية وما يتأثر به من لذة أو ألم .و وجداني اسم منسوب إلى وجدان أي ما يدرك بالقوى الباطنية -الوجدانية : وهي القدرة على فهم وإدراك مشاعر الآخرين والإحساس بهم. ويعرف الوجدان لغة في قاموس أكسفورد بأنه " أي اضطراب أو تهيج في العقل أو المشاعر أو العواطف ، بمعنى آخر استثارة في الحالة العقلية " ، وقد ورد الوجدان في معجم المنجد أنه : " النفس وقواها القاهرة " (عوض ، 2009) . ويعرف جولمان (Golman, 1995) الذكاء الوجداني بأنه مجموعه من المهارات الانفعالية التي يتمتع بها الفرد و اللازمة للتفاعلات المهنية ومواقف الحياة .ويرى جورج (Gorge, 2000) ان الذكاء الوجداني هو القدرة على فهم مشاعر الآخرين من خلال التفكير وفهم المعرفة الانفعالية بحيث يستطيع الفرد التأثير بالآخرين، ويعرفه حسين عبد الهادي (2006) بأنه القدرة على إيجاد نواتج ايجابية من خلال فهم عواطف الآخرين. كما يعرفه ناصر (2011) بأنه مجموعة من السمات المزاجية والاجتماعية والتي تؤثر على تنوع المحتوى الوجداني من حيث مدى فهم ودقة المشاعر.

وكما يظهر من التعريفات فقد اختلفت وجهات نظر التربويين حول تعريف الذكاء الوجداني فمنهم من نظر إليه على أساس انه قدرات و في هذا إشارة عن عدم إمكانية فصله عن الإمكانيات العقلية المعرفية ومنهم من أشار ان الذكاء الوجداني هو عبارة عن أداء ومهارات اجتماعية و ذاتية .

رابعاً: أبعاد الذكاء الوجداني ومكوناته

- أن أبعاد الذكاء الوجداني وفقاً لماير و سالوفي (Mayer,Salovy,1990) هي :
- أدراك الانفعالات : وتعني القدرة على تعرف الفرد على انفعالات الوجوه والتعبيرات التي يقومون بها .
- قياس واستخدام الانفعالات : القيام بتحسين الأفكار من خلال توظيف الانفعالات .
- فهم الانفعالات ويعني التصرف بناء على الانفعالات والتفكير المنطقي .
- تنظيم الانفعالات : أي إدارة وتوجيه الانفعالات .
- كما يرى جولمان Golman كما ورد في (العلوان ،2011) إن أبعاد الذكاء الوجداني هي :
- الوعي بالذات ويتضمن هذا القسم : معرفة الفرد لحالته المزاجية حيث يكون لديه ثراء في حياته الانفعالية ورؤية واضحة وثقة بالنفس.
- إدارة الانفعالات ويعني هذا القسم : قدرة الفرد على تحمل الانفعالات العاصفة وألا يكون عبداً لها، أي يشعر بأنه سيد نفسه .
- دافعية الذات بمعنى : أن الذكاء الوجداني يؤثر بقوة وعمق في كل القدرات الأخرى إيجاباً وسلباً لأن حالة الفرد الانفعالية تؤثر على قدراته العقلية وأدائه بشكل عام .

• التعاطف ويقصد به : معرفة وإدراك لمشاعر الغير مما يؤدي إلى التناغم الوجداني مع الآخرين .

• المهارات الاجتماعية ويقصد بها : التعامل الجيد والفعال مع الآخرين بناءً على فهم ومعرفة مشاعرهم .

خامساً: أهمية الذكاء الوجداني

يستطيع الإنسان استخدام عواطفه لصالح نفسه وفي ترشيد سلوكه وبلورة شخصيته ، وفي تربية أبنائه بعواطف ذكية وصولاً إلى عالمه المهني والمراكز القيادية حيث يعرف هذا الذكاء بالذكاء الوجداني وهو موجود لدى جميع البشر ولكن بنسب متفاوتة و يمكن التدريب على امتلاك أبعاده ومهاراته وقد أصبح الذكاء الوجداني مؤثراً في كثير من الأمور و منها :

• يعد السبب وراء النجاح في الحياة والعمل ، فالأكثر ذكاءً وجدانياً مثابرون ومحبوبون وقادرون على القيادة والتواصل مع الآخرين ويتميزون بالإصرار على النجاح والتفوق .

• من يمتلكون ذكاء وجدانياً يتميزون بالقدرة العالية على التحكم في التقلبات الانفعالية مع توظيف مشاعرهم وعواطفهم لما فيه الصالح الشخصي دون التضحية بمشاعر الآخرين وهم يتفهمون جيداً ما يواجههم من آمال أو الآم و بالتالي تتسع الفرص أمامهم للنجاح والتفوق وتكوين علاقات إنسانية فعالة مع الآخرين .

• يؤثر الذكاء الوجداني للمجموعات والأفراد على تحسين الإنتاج لما في ذلك من قدرة على التعامل مع ضغوط العمل فهو يخلق نمطا مستقراً من العلاقات العامة الإيجابية بين الأفراد والعاملين لدى المؤسسة .

- يؤثر الذكاء الوجداني على سلوكيات الفرد ونظرته الخاصة تجاه الحياة ، كما يساعد على الحد من مشاعر القلق وتجنب الإصابة بحالات الاكتئاب وتقلبات المزاج .
- يساعد الذكاء الوجداني في امتلاك مهارات اجتماعية عالية المستوى وتساعد على التواصل مع الآخرين والتعامل معهم بطرق مهذبة وواضحة .
- لا تقتصر أهمية الذكاء الوجداني على تعزيز القدرات القيادية وبناء مهارات العمل الجماعي فقط ، بل يلعب دوراً مهماً أيضاً في تعزيز المرونة الشخصية للفرد أي قدرته على التعامل مع الظروف الصعبة والمرهقة نفسياً .
- يعتبر الذكاء الوجداني واحداً من العناصر الأساسية لتحقيق الدافعية والتي تلعب دوراً مهماً في تحقيق النجاح سواءً كان النجاح مرتبطاً بالعمل أو الصحة الجسدية أو الأهداف الشخصية (ناصر ، 2010).

سادساً: أهمية الذكاء الوجداني لمدير المدرسة

يمثل العنصر البشري أعلى ما تملكه أي مؤسسة تربوية ، فهو الذي يحدد فعالية وأهمية الموارد الأخرى التي تمنحها وتوفرها كل مؤسسة ، ولذلك يمكن القول أنه من الممكن تطوير وتنمية أهم جانب من الجوانب في المؤسسة وهو العنصر البشري وذلك من خلال تطبيق سياسات إدارية فعالة تعتمد في الأساس على قوة مهارات الذكاء الوجداني لدى مدير المدرسة وتشكل الإدارة الناجحة أحد الركائز المهمة لأي مجتمع من المجتمعات، فإذا كانت التربية بمفهومها الحديث عبارة عن عملية التطوير والتغيير ، فإن نتائج هذه العملية لبقاه على عاتق القيادات الإدارية المسؤولة (المدراء) حيث يقع عليهم عبء اتخاذ القرارات للتغلب على المشكلات و مواجهتها بكفاءة (ناصر ، 2010).

وقد شهدت السنوات القليلة الماضية اهتماماً متزايداً لمفهوم الذكاء الوجداني وذلك بعد إصدار دانييل جولمان كتاباً له في عام 1995م عن الذكاء الوجداني ويرى فيه أنه لا تعارض بين الذكاء العقلي والذكاء الانفعالي ، كما يستطيع المدير من خلال معرفته بالذكاء الوجداني أن يتفحص مشاعر الآخرين الذين يتعامل معهم مما يسهل عليه التعرف على طريقة تفكيرهم ومشارعهم وهذا يساعده على التعامل معهم.ومن هنا يمكن القول أنه من الضروري جداً توافر المهارات الوجدانية والاجتماعية الرئيسية المكونة للذكاء الوجداني ، وذلك لنجاح مدير المدرسة سواء على المستوى الشخصي أو الاجتماعي أو الاكاديمي (Bar-On , R , 2001).

المحور الثاني:فعالية اتخاذ القرار

حظيت صناعة القرارات باهتمام بالغ من قبل علماء الإدارة والعلوم الاجتماعية على مدى سنوات القرن العشرين ، وصنع القرار هو عملية مهمة تخص الحاضر وتغير الواقع ، ويمتد اثرها إلى المستقبل وان عملية صنع القرار هي لب العملية الإدارية ، كما أنها لب العملية التعليمية التربوية ، فالمعلمون والمديرون والموجهون وغيرهم يقومون بحكم عملهم وأدوارهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التعليمية والإدارية فبعضها يتعلق بالمادة أو المحتوى وبعضها يتعلق بالتعامل.

كما يمكن اعتبار اتخاذ القرار نشاطا لحل المشكلات ، ينتهي بحل مثالي أو مرض على الأقل، لذلك فهو عملية يمكن أن تكون مقبولة أو غير مقبولة ، وهنا تستعرض الباحثة تعريف اتخاذ القرار .

القرار لغة : هو اختيار نهج أو طريقة أو آلية للسلوك من بين عدد للبدائل والخيارات الممكنة والمثالية (مصطفى والزيات ،1990).

و تتنوع التعريفات الاصطلاحية ومنها:

- هو الحل الأمثل والأكثر ملائمة لتحقيق الهدف بما يتناسب مع خصائص الموقف (معوض،2013).

- عملية عقلية مخططة ومنظمة ، تعتمد المفاضلة بين جميع البدائل والحلول المطروحة لحل الموقف او المشكلة لاختيار أنسب الحلول وأنجحها في الوصول للهدف (أبو عودة ،2014) .

أولاً: أنواع القرارات الإدارية

عملية صنع القرار تشمل مجالات عديدة منها ما يتعلق بالمناهج وطرق التدريس ، والتمويل والأبنية والإدارة وشؤون الطلبة ، وهذه العملية لها مستويات مختلفة فهناك المستوى العام والمستوى الخاص ، والمستوى التنفيذي في المدرسة .

وإذا كانت إدارة المدرسة هي المسؤولة عن تنفيذ القرارات من الجهات الإدارية العليا فإن تلك الإدارة يكون من مهامها إعادة صياغة القرارات الفوقية في إطار تنفيذي جديد يتفق مع إدارة طبيعة المدرسة لكي يتم تطبيقه في حدود الإمكانيات المتاحة أو ضمن تغييرات المواقف الطارئة والقوى والعوامل المؤثرة على عملية التنفيذ داخل المؤسسة التربوية ، ومن ثم فالقرار الذي يتخذ على مستوى المدرسة يجب أن تتوفر له نفس الأسس التي تتوفر في عملية اتخاذ القرارات في المستوى الأعلى كما ينبغي أن يبنى على أساس المعلومات والبيانات الدقيقة والشاملة وتوفر العديد من البدائل والاختيار من بينها وكذلك قنوات الاتصال الجيدة ولكي يتحقق ذلك لابد من أن يطبق مدير المدرسة الأسلوب العلمي و

الفني في عملية صنع القرار واتخاذها ودعمه ويستخدم تكنولوجيا المعلومات ويوظفها في تحقيق أهداف القرار وذلك لكي يضمن فاعلية تطبيقه والوصول إلى النتائج المرجوة فيه (امجد ، 2013).

ويمكن اختصار أنواع القرارات التي تخص المؤسسة التربوية بأنها قرارات تنظيمية : وهي كل القرارات التي تتخذ ضمن الوظيفة الرسمية التي يشغلها المدير في المؤسسة التربوية .و القرارات الروتينية : وهي عبارة عن القرارات التي يتكرر إصدارها يوميا ولا تتطلب وقتا وجهدا كبيرين لاتخاذها .

ثانياً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

1-العوامل النفسية

يقصد بالعوامل النفسية هي تكوين الفرد النفسي ، ويشمل تلك الاتجاهات والخبرات السابقة والدوافع ومنظومة القيم .

فصنع القرار عملية تتأثر بالصفات السيكولوجية للفرد وأيضا سلوك الفرد يتأثر نتيجة للتغيرات الفيزيولوجية التي تحدث داخل جسم الانسان كما يتأثر بالانفعالات التي تنتابه خلال الظروف والمواقف المختلفة كالقلق والحزن والفرح (الفتحي، 2011) .

وأشار (محمد ، 2006) أن الحالة النفسية تؤثر ع متخذ القرار في مختلف مراحل عملية صنع القرار خاصة فيما يتعلق بالمعلومات والبيانات التي يقوم بجمعها ، ومقدار الجهد المبذول وتقييم البدائل ، فإذا كان تأثير هذه العوامل ايجابياً ، فإن القرار المتخذ سيكون ناجحاً ومنطقياً والعكس صحيح .

2-العوامل الاجتماعية

ويقصد بها الضغوط التي يمارسها المجتمع على الفرد وايضاً الضغوط التي تفرضها الجماعات المحيطة بالفرد ويترتب ع الفرد في بعض الاحيان اتخاذ بعض القرارات ليساير الضغوط التي يمارسها المجتمع عليه .

3-العوامل الثقافية

وهي العادات والتقاليد والقيم والاخلاق السائدة في مجتمع ما وهي تحكم تصرفات وسلوك الافراد في المجتمع ، وعليه فإن متخذ القرار يتأثر بهذه العوامل حتى يصل للقرار أو البديل الافضل . (موسى ، 2010) .

ثالثاً:خطوات صنع القرار الإداري واتجاهاته

أن أي موقف معين يشتمل على عدة متغيرات تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على عملية اتخاذ القرار، وكثير من المتخصصين يشيرون إلى أن القرار ناتج عن الأثر لتلك المتغيرات على الفرد متخذ القرار (Waknesn, 2009) .

وبالنهاية القرار هو اختيار بين عدد من البدائل لحل المشكلة ، وعليه ان من أهم شروط عملية الاختيار هو توفر الحرية ، وتوفر عدد من البدائل الممكنة ، وان تكون قابلة للتنفيذ على أرض الواقع، و أن تتوفر كذلك الإمكانيات المادية ، والتسهيلات البيئية المحيطة وعامل الوقت ، وهذا كله يعد من المعطيات التي يجب أن تتوفر في موقف معين لأنها تؤثر على عملية اتخاذ القرار سلباً وإيجاباً وحتى يحقق القرار المطلوب منه لا بد من إتباع خطواته وهي بصورة مختصرة :

- تحديد المشكلة .

• جمع البيانات و الحقائق عن المشكلة .

• تحديد قائمة من البدائل.

• اختيار البديل أو الحل الأمثل .

• تطبيق الحل ومتابعته (حسنين ، 2002) .

و قد ذكر حسن (2010) فيما يتعلق بخطوة وضع البدائل واختيار البديل الأفضل ،العوامل

المؤثرة في سلوك المدير أثناء اختياره بين البدائل عند اتخاذ القرار .

أهم المؤثرات والاتجاهات التي تؤثر في اتخاذ القرار :

1_الاتجاهات السياسية .

2_الاتجاهات الاجتماعية .

3_الاتجاهات الاقتصادية .

4_الاتجاهات التنظيمية .

5_الاتجاهات القانونية .

6_الاتجاهات النفسية .

7_الاتجاهات التربوية .

8_الاتجاهات الإعلامية .

ويشير (الهواري، 1970) إلى أن القرارات الفعالة ما هي إلا نتاج مدير فعال ، وأن هذا المدير المنتج

الفعال ما هو إلا وليد مؤسسة فعالة ، وأن المؤسسة الفعالة ما هي إلا نتاج تنظيم فعال ، وأن التنظيم

الفعال ما هو إلا نتاج فعالية عناصره جميعا .

وترى الباحثة أن فهم المدير العميق لكيفية اتخاذ القرار والاتجاهات المؤثرة فيه سواء المعرفية أو النفسية من أهم الأمور التي تساعد في تحقيق أكبر فائدة ممكنة لجميع العناصر البشرية والمادية التي يديرها داخل وخارج مؤسسته التربوية ضمن القوانين والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا .

رابعاً: العلاقة بين الذكاء الوجداني والأدارة المدرسية

أصبح الذكاء الوجداني جزءاً مهماً من فلسفة أي مؤسسة في اختيار وتدريب أفرادها لأن الذكاء الوجداني يعلم الناس كيف يعملون معاً للوصول إلى هدف مشترك .ويعتبر الوسط المدرسي من أهم المجالات التي تستحق دراسة وتحليل تأثيرات الذكاء الوجداني ،خاصة أن الدلائل والشواهد التجريبية قد بينت أن الذكاء المعرفي للشخص لا يكفي لضمان النجاح الاداري مهنيًا وشخصياً.وقد اتضح مع مرور الوقت أن النجاح يمكن أن يكون نتيجة لاستخدام المهارات الوجدانية بفاعلية عند مواجهة التغيرات الحياتية واتخاذ القرار وفي التقليل من مخاطر المشاكل الصحية والعقلية (الميللي ، 2010).

ولقد أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى أهمية تطبيق الذكاء الوجداني كبعد من أبعاد العملية التعليمية و الإدارية وهذا انطلاقاً من العلاقة المتبادلة بين التفكير والشعور والسلوك ، كما أشارت الدراسات الى ضرورة تطبيقات الذكاء الوجداني في المجتمع بصفة عامة والوسط المدرسي بصفة خاصة(المغاري،2018) .

ثانياً: الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب التربويّ الذي يرتبط بموضوع الدراسة الحالية، وقد تمّ استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية بناءً على التسلسل الزمنيّ من الأحدث إلى الأقدم.

دراسات تناولت الذكاء الوجداني وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة ناجي سكر (2019) بعنوان : مستوى الذكاء العاطفي لدى مدرّاء المدارس الحكومية بمدينة غزة وعلاقته بدرجة النجاح في ممارساتهم القيادية من وجهة نظر المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى مدرّاء المدارس الحكومية بمدينة غزة ودرجة نجاحه وقد استخدم الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات ، وبلغت العينة من المعلمين (736) معلم ومعلمة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي لدى المدرّاء مرتفع وأوصت الدراسة إلى ضرورة اختيار المدرّاء على أساس مستوى ذكاءهم العاطفي والاهتمام بقدرات المدرّاء من خلال استثمار ذكاءهم العاطفي لتحسين الاداء .

دراسة أبو الخير وأبو شعيرة ، (2018) بعنوان : مستوى الذكاء العاطفي لدى المدرّاء وعلاقته بتحسين أداء مدرّاء المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة التعليمية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى المدرّاء وعلاقته في تحسين مستوى أداء المدرّاء من وجهة نظر المشرفين في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا بمنطقة غرب غزة التعليمية التابعة لوكالة الغوث ، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، ومجتمع الدراسة تكون من المشرفين التربويين في مدارس المرحلة الأساسية في غرب محافظة غزة ، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع

البيانات ، ومن نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مدرء مدارس المرحلة الأساسية غرب غزة التعليمية التابعة لوکالة الغوث من وجهة نظر المشرفين كان متوسطاً وأظهرت وجود علاقة ارتباطيه دالة احصائياً بين المدرء وتحسين مستوى الأداء لديهم حول مستوى الذكاء العاطفي ، وايضا عدم وجود دالة إحصائيا لتقديرات افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء العاطفي للمدرء تعزى لمتغيري الجنس وعدد سنوات الخدمة .

دراسة مولود وآخرون (2017) بعنوان : العلاقة بين الذكاء الوجداني للمدرء وممارسات القيادة التعليمية في المدارس الثانوية الماليزية .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الذكاء الوجداني للمدرء وممارسات القيادة التعليمية في المدارس الثانوية الماليزية ، استخدم الباحث المنهج الكمي غير التجريبي وبلغت عينة الدراسة (396) معلماً وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة ، ومن أهم نتائج الدراسة أن المعلمون ينظرون إلى ممارسة مدرءهم للقيادة التعليمية وكفاءة الذكاء الوجداني بمستوى عالي ، أيضا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية قوية بين الذكاء الوجداني للمدرء وممارسات القيادة التعليمية.

دراسة بونموزي وازهبراهاتي (Ponmozhi& T. Ezhibharathy,2017) بعنوان : الذكاء الوجداني لمعلمي المدارس .

هدفت الدراسة للتعرف إلى الذكاء العاطفي لمعلمي المدارس في مقاطعة تاميلنادو في الهند وتم استخدام طريقة المسح المعياري وتقنية العينات العشوائية لجمع(150) عينة من منطقة الدراسة وتم استخدام مقياس لذكاء الوجداني كأداة للدراسة ومن نتائج الدراسة تبين أن نسبة الذكاء الوجداني للمعلمين عالية وأيضا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العينات الفرعية المتعلقة بمتغير الجنس والعمر .

دراسة كورنيوان وسياكور (KURNIAWAN&SYAKUR, 2017) بعنوان علاقة الذكاء العاطفي بمبادئ الفاعلية بالقيادة.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الذكاء العاطفي ومبادئ فاعلية القيادة . هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الذكاء العاطفي ومبادئ فاعلية القيادة لمدرء المدارس حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (22) مدرسة في مدينة سورابايا في أندونيسيا وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لقياس مستوى الذكاء العاطفي ، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة بين الذكاء العاطفي و فاعلية قيادة مدرء المدرسة الثانوية في مدينة سورابايا مع معامل ارتباط (0.848) .

دراسة الشمري (2016) بعنوان " درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض "

هدفت الدراسة الى التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض .استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبلغت عينة الدراسة 83 قائداً تربوياً وتم استخدام مقياس Golman لقياس الذكاء العاطفي . ومن ابرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس للذكاء العاطفي في المدارس الأهلية بالرياض جاء بدرجة منخفضة . وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

دراسة صبيرة ، وتفاحة (2016) بعنوان " مدى توافر الذكاء العاطفي لدى مدرء المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية "

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى مدرء المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية ودراسة الفروق بين متوسطات درجاتهم تبعاً لمتغيرات : (الجنس ، ومكان الإقامة ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة) . واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للقياس . وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وشملت عينة الدراسة جميع مدرء المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية ، البالغ عددهم (167) مديراً ومديرة . وكان من نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مدرء المدارس الثانوية هو مستوى مرتفع ، وأنه لا يتأثر بمتغير الجنس ومكان الإقامة. وأيضاً يتأثر مستوى الذكاء العاطفي للمدير بمؤهلة العلمي وسنوات خبرته في الإدارة ، حيث تبين وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مدرء المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية في مستوى الذكاء العاطفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة أكثر من 15 سنة .

دراسة اللوزي (2012) بعنوان مستويات الذكاء العاطفي لمدرء المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان . هدفت إلى تعرف مستوى الذكاء الانفعالي لدى مدرء المدارس الثانوية وأثره على الولاء التنظيمي للمعلمين في العاصمة عمان، وقد تكونت العينة من (40) مديراً ومديرة و(280) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن الذكاء الانفعالي لدى مدرء ومديرات المدارس الثانوية جاء بدرجة متوسطة، و أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الذكاء الانفعالي، حيث أن المدرء من ذوي المستوى المرتفع من الذكاء الانفعالي كانوا أكثر تأثيراً في مسألة الولاء التنظيمي للمعلمين من المدرء من ذوي المستويين المتوسط والمنخفض . كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متوسط تقديرات المعلمين

ومستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الأساسية وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرءهم.

دراسة العلوان (2011) بعنوان الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية وأنماط التعلق لدى طلبة الجامعة في ضوء متغيري التخصص والنوع الاجتماعي للطلاب.هدفت الدراسة التعرف على الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية وأنماط التعلق لدى طلبة الجامعة وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت العينة من 475 طالبا وطالبة من جامعة الحسين بن طلال في مدينة معان .ولجمع البيانات تم استخدام ثلاثة مقاييس مقياس للذكاء الانفعالي ومقياس للمهارات الاجتماعية ومقياس لأنماط التعلق. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه بين الذكاء الانفعالي والمهارات الاجتماعية وأنماط التعلق، و وجود فروق ذات دلالة احصائية في الذكاء الانفعالي لصالح الاناث و فروق في الذكاء الانفعالي لصالح التخصصات الانسانية. و بين تقديرات المعلمين ومستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الأساسية وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرءهم .

دراسة الشناوي وخليل (2005) بعنوان الاسهام النسبي لمكونات (بار اون) لنسبة الذكاء الوجداني بالتنبؤ بأساليب المجابهة لدى طلبة الجامعة . هدفت الدراسة لمعرفة مدى مساهمة مكونات الذكاء الوجداني لدى(بار اون)بالتنبؤ بأساليب المجابهة (مجابهة الظروف الصعبة والأزمات)المستخدمة حيث تم تطبيق قائمة المجابهة أعداد "كارفر 1989" على (327) طالباً من كلية الآداب في جامعة المنوفية وكشفت النتائج عن وجود أثر ايجابي لأبعاد الذكاء الوجداني في أساليب المجابهة وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

دراسة موسى (2005) بعنوان الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من التحصيل الدراسي والذكاء العام لدى طلاب الجامعة . وهدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الذكاء الوجداني وكل من التحصيل الدراسي والذكاء العام وتكونت العينة من 394 طالبا وطالبة من كلية التربية في جامعة الزقازيق .وأشارت النتائج لعدم وجود فروق في الذكاء الوجداني تعزى لمتغير الجنس وان هناك فروقا في الذكاء الوجداني تعزى لمتغير العمر وانه لا توجد علاقة ارتباطيه بين الذكاء الوجداني والتحصيل ولا توجد علاقة ارتباطيه بين الذكاء الوجداني والذكاء العام .

دراسة هيجس و ايتكن (Higgs&,2003Aitken)بعنوان كشف العلاقة بين الذكاء الوجداني وامكانية القيادة ، و هدفت الدراسة إلى استكشاف أهمية الذكاء الوجداني كوسيلة للتنبؤ بإمكانية القيادة، وأجريت الدراسة في مركز تطوير القادة في نيوزيلاندا، وتكونت عينة الدراسة من 40مديراً يعملون في مركز الخدمة العامة، وأوضحت النتائج أن هناك علاقة بين الذكاء الوجداني وإمكانية القيادة .

دراسة كوب، وريتر-بالمون، وريكرز (Rickers&Palmon-Reiter, Kobe,2001) بعنوان القيادة وعلاقتها بالذكاء الوجداني والاجتماعي ، وهدفت إلى فحص العلاقة بين الذكاء الوجداني، والذكاء الاجتماعي من ناحية والخبرات القيادية من ناحية أخرى، وقد أجريت الدراسة على عينة تتكون من (192) طالباً في جامعة نبرا سكا الأمريكية، وقد أظهرت النتائج أن كلا من الذكاء الاجتماعي، والذكاء الوجداني عملا على تفسير الاختلاف الموجود في الخبرات القيادية، وتبين أن الذكاء الاجتماعي يلعب دوراً رئيساً في المهارات القيادية أكثر من الذكاء الوجداني.

دراسات حول اتخاذ القرار :

دراسة جيتو (2019) بعنوان: المشاركة في صناعة القرار التربوي واليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي في مدارس البيئة الملكية بمدينة ينبع بالسعودية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وشملت العينة على (32) فرداً منهم (14) مشرفاً تربوياً و (18) مدير مدرسة ، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة وأظهرت النتائج : أن القادة التربويين يمارسون مبدأ المشاركة في صنع القرار بدرجة متوسطة ،واقترحت الدراسة عدة اليات لتفعيل مشاركة العاملين في صنع القرار.

دراسة الشريف (2018) بعنوان: درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين .

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة) ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد بلغت عينة الدراسة (273) معلماً ومعلمة وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة لجمع البيانات ومن نتائج الدراسة أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة ، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة).

دراسة مطر (2018) بعنوان : درجة مشاركة المدراء المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم .

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة مشاركة المدراء المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم توزيع عينة الدراسة على (271) مديراً مساعداً بمحافظات غزة عن طريق المسح الشامل وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وقد أظهرت نتائج الدراسة موافقة بدرجة كبيرة على مشاركة المدراء المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باتخاذ القرار وأيضاً من نتائج الدراسة أنه توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة المشاركين في اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة أكثر من 10 سنوات .

دراسة المخاريز (2018) بعنوان درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق . حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق . وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (108) معلمين ومعلمات وقد تم تطوير الاستبانة كأداة للدراسة وقد تكونت من 24 فقرة موزعة على 3 مجالات وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية حيث كانت بدرجة متوسطة وأيضاً عدم وجود فروق في درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي .

دراسة الخصري (2017) بعنوان : فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات . هدفت الدراسة للتعرف إلى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقته بإدارة الأزمات واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكون

مجتمع الدراسة من (879) معلم ومعلمة واشتملت عينة الدراسة على (2509) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الثانوية جاء بدرجة متوسطة وتوجد ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لفاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس لصالح المعلمين ، ومتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير فأعلى) ومن النتائج أيضاً أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية اتخاذ القرار ومستوى إدارة الأزمات .

دراسة ضحيك (2016) بعنوان درجة ممارسة مدرء مدارس الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية . هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مدرء مدارس الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر معلمهم في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس ،المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة) حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد بلغت عينة الدراسة (400) معلماً . كما استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة عالية وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للإدارة بالقيم، وللمشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

دراسة شاهين (2015) بعنوان درجة ممارسة مدرء التربية والتعليم بمحافظة غزة للشفافية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بمستوى أداء مدرء المدارس . حيث جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مدرء التربية والتعليم بمحافظة غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء مدرء المدارس الحكومية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واشتملت عينة الدراسة على (195) مديراً ومديرة) وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع

البيانات ، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة مدراء التربية والتعليم للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية ومحافظة غزة كانت كبيرة ولا فروق تعزى لمتغيرات الدراسة .

دراسة الحراشة (2014) بعنوان " درجة ممارسة انماط اتخاذ القرار لدى مدراء مدارس مدراء التربية والتعليم في لواء قسبة محافظة المفرق في الاردن ". هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة انماط اتخاذ القرار لدى مدراء مدارس مدراء التربية والتعليم للواء قسبة محافظة المفرق في الاردن . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (223) معلما ومعلمة . وتم استخدام الاستبانة كأداة الدراسة ، ومن ابرز النتائج للدراسة أن درجة انماط اتخاذ القرار جاءت مرتفعة ، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي . كما أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح الخدمة (1- 5 سنوات).

دراسة موشيتي (Mosheti , 2013) بعنوان مشاركة المعلم بصنع القرار المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المدارس العليا .وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مشاركة المعلم في صنع القرار المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المدارس العليا وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي كما استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات ، واشتملت عينة الدراسة على (221 معلماً ومعلمة من أصل 252) ومن أبرز نتائج الدراسة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية في مجال شؤون الطلاب وجاءت بدرجة عالية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وأيضاً يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي يعزى لمتغير (

المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة) وذلك لصالح المؤهلات العلمية ماجستير فأكثر ، ولأصحاب الخدمة من فئة فوق 10 سنوات .

دراسة أولغا وجورجيوس (Georgios&Olga,2013) عنوانها مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار وأثرها على المدارس والمعلمين في اليونان .جاءت هذه الدراسة للكشف عن مشاركة المعلمين في صنع القرار في مختلف المجالات وتأثير ذلك على المعلمين ومدارسهم .وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة طبقية عشوائية تتكون من (143 معلماً ومعلمة) وكان من أهم نتائج الدراسة أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية جاء بدرجة عالية جداً خاصة في القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين .كما اشارت الدراسة الى ان مشاركة المعلمين في القرارات الإدارية جاء منخفضاً.

دراسة أومبيدو (Omobude, 2012) بعنوان مشاركة المعلمين في صنع القرار وعلاقتها بأدائهم الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في منطقة آيدو (نيجيريا) .هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار وعلاقته بأدائهم الوظيفي في المدارس الثانوية والخاصة .وقد نهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته وقد بلغت عينة الدراسة 400 معلماً ومعلمة و قد استخدمت الاستبانة في جمع البيانات ، و توصلت الدراسة إلى أن مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الخاصة اكبر منها في المدارس العامة ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير مشاركة المعلمين في صنع القرار تعزى لمتغير (الجنس ، سنوات الخدمة) ، لصالح الذكور والذين لديهم سنوات خدمة كبيرة .

دراسات حول علاقة الذكاء الوجداني باتخاذ القرار:

دراسة عدوان (2019) بعنوان:فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الأساسية بمحافظات فلسطين الجنوبية .

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مستوى فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الأساسية بمحافظات فلسطين الجنوبية .وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و تكون مجتمع الدراسة من (5957) معلماً ومعلمة ، وتمثلت عينة الدراسة في (299) معلماً ومعلمة وكانت اداة الدراسة التي استخدمتها الباحثة هي الاستبانة .ومن نتائج الدراسة : أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، و مستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة . و أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الأساسية بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير (الجنس ، التخصص ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة) كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متوسط تقديرات المعلمين ومستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الأساسية وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرءهم .

دراسة المغاري(2018) بعنوان الذكاء الوجداني وعلاقته بالكفاءة المهنية وجودة اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس في محافظات غزة . حيث هدفت الدراسة للتعرف على الذكاء الوجداني وعلاقته بالكفاءة المهنية واتخاذ القرار لدى مدرء مدارس الاونروا في محافظات غزة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت العينة من 159 مديراً . وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: درجات التوافر لجميع مجالات مقياس الذكاء الوجداني مرتفعة جداً ،درجات التوافر لجميع مجالات الكفاءة المهنية

مرتفعة جداً ،هناك علاقة طردية متوسطة وذات دلالة احصائية بين الذكاء الوجداني والكفاءة المهنية، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية وفقاً لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي .

دراسة زكي وغنيمي (Zaki,Ghoniemy,2018) بعنوان أثر الذكاء الوجداني على أنماط اتخاذ القرار . وقد استخدم المنهج الشبه تجريبي على عينة عددها 57 من الممرضات في مستشفى بنها الجامعي وقد استخدمت في الدراسة استبانات لقياس الذكاء الوجداني ولقياس اتخاذ القرار وقد اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية مرتفعة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار كما أوصت الدراسة بعمل برامج تدريبية دائمة لتطوير الذكاء الوجداني عند الممرضين لزيادة فاعلية أدائهم وتضمين المناهج التي تدرس للطلبة الممرضين معلومات حول الذكاء الوجداني وأهميته .

دراسة ابو عفاش (2011) بعنوان تأثيرات الذكاء الوجداني على صنع القرار ومهارات حل المشكلات لمدرء الأونروا في غزة . هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الذكاء الوجداني وقدرة المدرء على اتخاذ قرارات سليمة وقدرتهم على حل المشكلات .استخدمت الباحثة نموذج دانيال جولمان لدراستها وقامت بدراسة مجتمع الدراسة بأكمله و المؤلف من 94 مديراً وجمعت البيانات من خلال استبيان مصمم لهذا الغرض.و قد كشفت نتائج البحث عن وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الوجداني وصنع قرار وحل المشكلات. كما لم يتم العثور على أي فروق ذات دلالة احصائية يمكن أن تعزى إلى الجنس والعمر و عدد سنوات الخبرة المهنية.

دراسة الشهري (2008) بعنوان الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص في محافظة الطائف.هدفت الدراسة للتعرف على الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص واستخدم في الدراسة مقياس الذكاء الوجداني الذي صممه عثمان ورزق 2001 ومقياس اتخاذ القرار الذي صممه عبدون 1979 وتوصلت

النتائج ان هناك علاقة موجبة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار وان هناك فروقا ذات دلالة احصائية بين موظفي القطاع العام والخاص وفقا لمتغيرات الدراسة كما أوصت الدراسة بأهمية عقد ندوات ومحاضرات حول اهمية اتخاذ القرارات وخطواتها ومهاراتها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة مجموعة من الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة ومن خلال الفحص والتدقيق فقد رصدت الباحثة بأن هناك العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين دراستها الحالية . وعليه تناولت الباحثة عرضاً لأوجه الاتفاق والاختلاف وهي كما يلي:

الأهداف:

من ناحية أهداف الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الوجداني كانت أقرب هذه الدراسات الى الدراسة الحالية دراسة عدوان (2019) ، ودراسة ابو الخير وابو شعيرة (2018) ، ودراسة Kurniawan (Syakur,2017), ودراسة صبيبة وتفاحة ، ودراسة الشمري (2016) ، ودراسة اللوزي (2011) ودراسة الغامدي (2011) .

المنهج:

اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، مثل دراسة.جيتو (2019) ، ودراسة ناجي سكر (2019) ، ودراسة عدوان (2019) ، ودراسة المخاريز (2018) ودراسة الشريف (2018) ودراسة المغاري (2018) ، ودراسة مطر (2018) ، ودراسة

ضحيك (2016) ، ودراسة شاهين (2015) ، ودراسة الحراشة (2013) ، ودراسة
Olga&Georios, (2013) ، ودراسة Omobude (2012) .

و قد اختلفت هذه الدراسة من حيث المنهج مع دراسة زكي ، وغنيمي (Zaki & Ghonimy)
(2018)، ودراسة مولود واخرون (2017) ، ودراسة Ponmozhi& Ezhilbharathy,(2017)
ودراسة Mosheti (2013).

مجتمع وعينة الدراسة:

انفقت هذه الدراسة من حيث المجتمع وعينة الدراسة مع دراسة جيتو (2019) ، ودراسة أبو الخير ،
وأبو شعيرة (2019) ، ودراسة مطر (2018) ، ودراسة المغاري(2018)، ودراسة صبييرة ، وتفاحة
(2016) ، ودراسة الشمري (2016) ، ودراسة شاهين (2015) ، ودراسة أبو عفاش (2011)، فقد
استهدفت هذه الدراسات مدرء المدارس .

واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بأنها تناولت في عينتها مدرء المدارس كمجتمع
للدراسة وعينة للدراسة .فقد اختلفت في ذلك مع دراسات تناولت مجتمعاً وعينة مختلفة مثل: دراسة
Palmon- Reiter,Kobe& Rickers,(2001) ودراسة الشناوي وخليل (2009)، ودراسة
موسى(2005) ، ودراسة علوان (2011) ، ودراسة Ponmozhi, Ezhilbharathy,(2017) ،
ودراسة زكي وغنيمي(2018)(Zaki,Ghoniemy,2018)

أداة الدراسة:

انفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة
عدوان (2019) ، ودراسة جيتو (2019) ، ودراسة ناجي سكر (2019) ، ودراسة أبو الخير وأبو

شعيرة (2018) ، ودراسة الشريف (2018) ، ودراسة مطر (2018) ، ودراسة المخاريز (2018) ، ودراسة مولود وآخرون (2017) ، ودراسة Kurniawan & Syakur (2017) ، ودراسة الخضري (2017) ، ودراسة ضحيك (2016) ، ودراسة شاهين (2015) ، ودراسة Mosheti (2013) ، ودراسة Olga & Georgios (2013) ، ودراسة الحراشنة (2013) واختلفت هذه الدراسة من حيث الأداة مع عدد من الدراسات وهي دراسة Ponmozhi & Ezhilbharathy (2017) ، ودراسة الشمري (2016) ، ودراسة علوان (2011) ، ودراسة الشهري (2008) ، ودراسة الشناوي وخليل (2005) ، ودراسة موسى (2005) ، حيث تم استخدام عدة مقاييس أخرى لقياس الذكاء الوجداني واتخاذ القرار .

نتائج الدراسة:

انفقت نتائج الدراسة مع دراسة ناجي سكر (2019) ، ودراسة الشريف (2018) ، ودراسة مطر (2018) ، ودراسة Ponmozhi & Ezhilbharathy (2017) ودراسة صبيبة ، وتفاحة (2016) ، ودراسة ضحيك (2016) ، ودراسة شاهين (2015) ، ودراسة Moshite (2013) ، حيث جاءت كل نتائجها بدرجة عالية .

واختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عدوان (2019) ، ودراسة جيتو (2019) ، ودراسة أبو الخير ، وأبو شعيرة (2018) ، ودراسة المخاريز (2018) ، ودراسة الشمري (2016) ، ودراسة الخضري (2017) ، حيث أن جميعها جاءت بدرجة متوسطة ومنخفضة .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة كما يلي:

- استفادت الباحثة من أداة دراسة عدوان (2019) في تطوير أداة مناسبة للدراسة الحالية.
- اختيار الدراسة الحالية وتحديد مشكلتها وصياغة التساؤلات عنها وكذلك ساهمت في تحديد وبناء الإطار النظري لها .
- غالبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المناسب والملائم للدراسة الحالية وكذلك طرق المعالجات الإحصائية .
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة وكذلك التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بينهما .
- في ضوء نتائج الدراسات السابقة لجأت الباحثة إلى تفسير نتائج الدراسة الحالية.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- استهدفت الدراسة الحالية مدراء المدارس الخاصة ، وهذا ما لم تتناوله الدراسات الأخرى.
- تميزت الدراسة الحالية بهدفها مكان تطبيق الدراسة حيث ان هدفها هو التعرف على مستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الخاصة وعلاقته باتخاذ القرار لديهم وذلك في محافظة الخليل فلسطين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة، وشمل وصف منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق الأداة، وثبات الأداة، وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر، كما هي في الواقع عن طريق وصف خصائص المبحوثين وإجاباتهم المتعلقة بأهداف الدراسة، ومن ثم الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بأهداف الدراسة، وفحص فرضياتها وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء ومديرات المدارس الخاصة في مديريات التربية والتعليم الثلاثة (مدراء الخليل، مدراء شمال الخليل، مدراء جنوب الخليل)، ويبلغ عددهم 112 مديراً ومديرة. وذلك خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2019/2020)، والجدول الآتي يبين أعداد المدراء (المجتمع الإحصائي) حسب متغيرات الدراسة المستقلة:

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة المستقلة

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------------------|-------|----------------|
| مكان العمل | مدراء الخليل | 42 | 65.6% |
| | مدراء شمال الخليل | 13 | 20.3% |
| | مدراء جنوب الخليل | 9 | 14.1% |
| | المجموع | 64 | 100.0% |
| الجنس | ذكر | 16 | 25.0% |
| | أنثى | 48 | 75.0% |
| | المجموع | 64 | 100.0% |
| المؤهل العلمي | ماجستير | 4 | 6.3% |
| | بكالوريوس | 45 | 70.3% |
| | أخرى | 15 | 23.4% |
| | المجموع | 64 | 100.0% |
| سنوات الخبرة | سنوات 1-5 من | 5 | 7.8% |
| | سنوات 6-10 من | 19 | 29.7% |
| | سنوات 10 أكثر من | 40 | 62.5% |
| | المجموع | 64 | 100.0% |

عينة الدراسة:

استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم اختيار (64) مديراً و مديرة من أصل

(112) مديراً، أي بنسبة (57,1%) من مجتمع الدراسة، فعلى سبيل المثال عينة سنوات الخبرة من

(6-10) سنوات التي عددها (45) هي:

$$= (\text{حجم العينة} \times \text{حجم سنوات الخبرة}) \div \text{حجم المجتمع}$$

$$= 112 \div (45 \times 64) = 26 \text{ مديراً ومديرة .}$$

والجدول (2) يوضح توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة المستقلة (الدخيلة):

جدول(2): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغيراتها:

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|------------------|-------|----------------|
| مكان العمل | مدرء الخليل | 75 | 77% |
| | مدرء الخليل شمال | 25 | 22.3% |
| | مدرء الخليل جنوب | 12 | 10.7% |
| | المجموع | 112 | 100.0% |
| الجنس | ذكر | 19 | 17.0% |
| | أنثى | 93 | 83.0% |
| | المجموع | 112 | 100.0% |
| المؤهل العلمي | ماجستير | 10 | 9.0% |
| | بكالوريوس | 79 | 70.5% |
| | أخرى | 23 | 20.5% |
| | المجموع | 112 | 100.0% |
| سنوات الخبرة | من (1-5) | 16 | 14.2% |

| | | | |
|-------|-----|------------------|--|
| %40.2 | 45 | من (6-10) | |
| %45.5 | 51 | اكثر من 10 سنوات | |
| %100 | 112 | المجموع | |
| | | | |

أداة الدراسة:

الاستبانة

استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لدراسة الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى مدراء المدارس، واستعانت الباحثة بأداة دراسة عدوان (2019) في تطوير أداة مناسبة للدراسة الحالية. حيث تكونت هذه الأداة من 46 فقرة مقسمة على محورين رئيسيين و 8 مجالات وهي على النحو التالي:

محور الذكاء الوجداني ويكون من المجالات التالية:

- الوعي بالذات
- تنظيم الذات
- الدافعية
- التعاطف
- المهارات الاجتماعية

محور فاعلية اتخاذ القرار ويكون من المجالات التالية:

- تهيئة اتخاذ القرار
- المشاركة في اتخاذ القرار
- صياغة وإعلان القرار

وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبيان على النحو التالي: (لا أوافق بشدة=1)، (لا أوافق=2)، (محايد=3)، (أوافق=4)، (أوافق بشدة=5)، على المقياس ذو التدرج الخماسي من (1-5).

صدق الأداة:

للارتقاء بمستوى الاستبيانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيان كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تندرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات مجالاتأداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً(مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور.

جدول رقم(3):معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات و الدرجة الكلية لمجال الوعي بالذات.

| رقم الفقرة | مستوى الوعي بالذات لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|------------|--|-----------------------|---------------|
| 1 | استطيع وصف مشاعري بشكل واع | 0.722 | 0.000 |
| 2 | امتك ثقة كافية بالنفس | 0.565 | 0.000 |
| 3 | استطيع معرفة نقاط قوتي وضعفي | 0.812 | 0.000 |
| 4 | اكتسب خبره من تجاربي السابقة واتعلم منها | 0.906 | 0.000 |
| 5 | احدد أهدافي وميادني بشكل واضح | 0.667 | 0.000 |

جدول رقم:(4)معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات و الدرجة الكلية لمجال تنظيم الذات.

| رقم الفقرة | مستوى تنظيم الذات لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|------------|---|-----------------------|---------------|
| 6 | اتحكم في مشاعري وتصرفاتي. | 0.676 | 0.000 |
| 7 | ابحث باستمرار عن الجوانب الإيجابية في جميع الاحوال. | 0.617 | 0.000 |
| 8 | اضبط انفعالاتي أمام المواقف الصعبة. | 0.850 | 0.000 |
| 9 | امتك القدرة على إدارة الغضب. | 0.823 | 0.000 |
| 10 | استطيع اخذ قرارات واضحة وفق مشاعري. | 0.653 | 0.000 |

جدول رقم: (5) معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات و الدرجة الكلية لمجال الدافعية.

| رقم الفقرة | مستوى الدافعية لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|------------|--|-----------------------|---------------|
| 11 | امتلك القدرة على إدارة تحقيق الأهداف في إدارتي | 0.717 | 0.000 |
| 12 | أغامر في معرفة الاشياء التي تحتاج إلى تخطيط دقيق . | 0.804 | 0.000 |
| 13 | أنجز المهام الموكلة بنشاط وتركيز عال . | 0.774 | 0.000 |
| 14 | أحافظ على حماستي تحت ضغوط العمل . | 0.754 | 0.000 |
| 15 | أعمل على احتواء مشاعري المتعبة. | 0.693 | 0.000 |

جدول رقم: (6) معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات و الدرجة الكلية لمجال التعاطف.

| رقم الفقرة | مستوى التعاطف لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|------------|---|-----------------------|---------------|
| 16 | استطيع قراءة مشاعر الآخرين من خلال تعبيرات | 0.816 | 0.000 |

| | | | |
|-------|-------|---|----|
| | | وجوههم. | |
| 0.000 | 0.853 | اعمل على حل مشكلات المعلمين عندما يكونوا منزعين. | 17 |
| 0.000 | 0.773 | اتحسس الاحتياجات العاطفية للمعلمين. | 18 |
| 0.000 | 0.782 | استجيب لرغبات المعلمين وانفعالاتهم. | 19 |
| 0.000 | 0.772 | استمر بالاستيلاء عندما لا يفصح المعلمون عن مشاعرهم. | 20 |

جدول رقم: (7) معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات و الدرجة الكلية لمجال المهارات

الاجتماعية.

| رقم الفقرة | مستوى المهارات الاجتماعية لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم بيرسون | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|------------|--|-----------------------|---------------|
| 21 | اقابل العاملين واتحدث اليهم بكل سهولة. | 0.708 | 0.000 |
| 22 | احافظ على هدوئي حتى في اوقات الغضب والضيق. | 0.786 | 0.000 |
| 23 | استمع لآراء وافكار ومقترحات العاملين باهتمام. | 0.658 | 0.000 |

| | | | |
|-------|-------|--|----|
| 0.000 | 0.800 | ابدي المحبة والاحترام للعاملين حتى عند عدم التوافق معهم. | 24 |
| 0.000 | 0.775 | اتعامل مع الزملاء وفقا لشخصياتهم وقدراتهم. | 25 |

جدول رقم: (8) معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات و الدرجة الكلية لمجال تهيئة اتخاذ القرار .

| رقم الفقرة | مستوى تهيئة اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|------------|--|-----------------------|---------------|
| 26 | احدد الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار . | 0.766 | 0.000 |
| 27 | احدد البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار . | 0.875 | 0.000 |
| 28 | اطلع على التعميمات واللوائح التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه. | 0.804 | 0.000 |
| 29 | اعتمد على خبراتي السابقة قبل اتخاذ القرار | 0.768 | 0.000 |
| 30 | اراعي توافق القرار عند اتخاذه وفق القوانين الإدارية في المدرسة. | 0.804 | 0.000 |
| 31 | احدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه وفقا لحاجة المدرسة. | 0.766 | 0.000 |

جدول رقم:(9)معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات و الدرجة الكلية لمجال المشاركة في اتخاذ القرار .

| رقم الفقرة | مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|------------|--|-----------------------|---------------|
| 32 | احث المعلمين على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار . | 0.810 | 0.000 |
| 33 | اتقبل من المعلمين الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل . | 0.895 | 0.000 |
| 34 | اشارك المعلمين في تقديم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار . | 0.825 | 0.000 |
| 35 | اشجعجميع المعلمين على المشاركة الكاملة فيالمناقشات للوصول إلى القرارات بالإجماع. | 0.852 | 0.000 |
| 36 | استفيد من الخبرات المتوفرة لدى المعلمين لاتخاذ القرارات المناسبة. | 0.727 | 0.000 |
| 37 | اتابع اسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار داخل المدرسة. | 0.705 | 0.000 |

| | | | |
|-------|-------|---|----|
| 0.000 | 0.833 | اتخذ قرارات العمل مراعيًا قدرات زملائي المعلمين | 38 |
| 0.000 | 0.810 | اتراجع عن القرار المتخذ إذا وجد ما يبرر ذلك. | 39 |

جدول رقم: (10) معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات و الدرجة الكلية لمجال صياغة و اعلان القرار.

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط بيرسون | مستوى صياغة وإعلان القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم | رقم الفقرة |
|------------------|-----------------------------|---|------------|
| 0.000 | 0.722 | احرص على اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار. | 40 |
| 0.000 | 0.565 | اهتم بصياغة القرارات بعبارات محددة واضحة لا أبس فيها. | 41 |
| 0.000 | 0.812 | اتخذ القرار بموضوعية تامة دون محاباة أو خجل | 42 |
| 0.000 | 0.906 | اراعي عدم تناقض عبارات القرار المتخذة مع بعضها. | 43 |
| 0.000 | 0.667 | اراعي انسجام القرار مع القرارات ذات الشأن التي سبقته. | 44 |

| | | | |
|-------|-------|--|----|
| 0.000 | 0.722 | احدد المعلمين الذين ينبغي عليهم تنفيذ القرار بعد اتخاذه. | 45 |
| 0.000 | 0.565 | استخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار. | 46 |

الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات الدراسة والدرجة الكلية لمحور الذكاء الوجداني.

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط بيرسون | المجال |
|------------------|-----------------------------|---------------------|
| 0.000 | 0.807 | الوعي بالذات |
| 0.000 | 0.839 | تنظيم الذات |
| 0.000 | 0.812 | الدافعية |
| 0.000 | 0.634 | التعاطف |
| 0.000 | 0.842 | المهارات الاجتماعية |

الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات الدراسة والدرجة الكلية لمحور فاعلية اتخاذ القرار.

| المجال | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|--------------------------|-----------------------|---------------|
| تهيئة اتخاذ القرار | 0.919 | 0.000 |
| المشاركة في اتخاذ القرار | 0.839 | 0.000 |
| صياغة وإعلان القرار | 0.915 | 0.000 |

من خلال الجداول السابقة يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة أقل من 0.05) بين جميع فقرات الدراسة والدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات و مجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

ثبات الأداة:

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس و تناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي تعني أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في نفس الظروف. لذلك و لقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة

الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وذلك على عينة الدراسة الأصلية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (13) معاملات الثبات لمجالات الدراسة

| معامل الثبات ألفا كرونباخ | عدد الفقرات | المجال |
|---------------------------|-------------|------------------------------------|
| 0.85 | 5 | الوعي بالذات |
| 0.80 | 5 | تنظيم الذات |
| 0.82 | 5 | الدافعية |
| 0.77 | 5 | التعاطف |
| 0.79 | 5 | المهارات الاجتماعية |
| 0.93 | 25 | الدرجة الكلية للذكاء الوجداني |
| 0.89 | 6 | تهيئة اتخاذ القرار |
| 0.87 | 8 | المشاركة في اتخاذ القرار |
| 0.91 | 7 | صياغة وإعلان القرار |
| 0.95 | 21 | الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار |
| 0.96 | 46 | الدرجة الكلية |

كما يتضح من الجدول السابق، أنه قد تراوحت قيم معاملات الثبات من (0.77-0.95) كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.96) للعينة الاستطلاعية و للعينة الأصلية، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 96% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث

واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف ,وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

خطوات تطبيق الدراسة:

تمّ اتباع الاجراءات الآتية من أجل تنفيذ الدراسة، وهي:

- القيام بحصر مجتمع الدراسة، والمتمثّل في المدراء والمديرات في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.
- تطوير أداة الدراسة بعد إطلاع الباحثة على مجموعة من الأدوات المستخدمة في دراساتٍ مشابهةٍ لمثل هذه الدراسة.
- الحصول على أسماء المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- الحصول على موافقة مديريات التربية في محافظة الخليل لتسهيل عملية توزيع الاستبانة على المدراء في المدارس الخاصة، كما هو موضح في الملحق رقم (4) وملحق رقم (5) وملحق رقم (6).
- اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية.
- التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على سبع محكمين.
- توزيع أداة الدراسة على العينة، في نهاية الفصل الدراسي الأول وبداية الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2019/2020) باليد، ومن ثمّ قامت الباحثة بجمعها منهم، وقد بلغت الاستبانات المسترجعة (64) استبانة، أي بنسبة استرداد (100%).
- إعطاء الاستبانات أرقامًا متسلسلة وإعدادها لإدخالها إلى الحاسوب.

- تفريع البيانات وتعبئتها في نماذج خاصة واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل

البيانات واستخراج النتائج لتفسيرها في الفصل الخامس.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات الشخصية والديمغرافية: (مكان العمل، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

المتغيرات المستقلة: محور الذكاء الوجداني ويتكون من المجالات التالية:

- الوعي بالذات

- تنظيم الذات

- الدافعية

- التعاطف

- المهارات الاجتماعية

المتغيرات التابعة: فاعلية اتخاذ القرار ويتكون من المجالات التالية:

- تهيئة اتخاذ القرار

- المشاركة في اتخاذ القرار

- صياغة وإعلان القرار

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها

للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة وتدرج

الإجابة على فقرات الاستبيان على النحو التالي: (لا أوافق بشدة = 1)، (لا أوافق = 2)، (محايد = 3)،

(أوافق = 4)، (أوافق بشدة = 5)، على المقياس ذو التدرج الخماسي من (1-5).

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات والتي هي متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (بدرجة منخفضة جدا=1 إلى بدرجة مرتفعة جدا=5). وحسب جيف ساورو وآخرون فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصر الدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي و اختبارات للعينات المستقلة لفحص فرضيات الدراسة، كما تم استخدام معادلة الثبات-كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

مفتاح التصحيح:

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزانها لاتجاهاتهم من (1 _ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 4 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج = 5/4 = 0.8، وبالتالي نستمر في

زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (14) يوضح ذلك :

جدول رقم (14): مفتاح التصحيح الخماسي

| المتوسط الحسابي | المستوى |
|-----------------|-------------|
| أقل من 1.8 | منخفضة جداً |
| أقل من 1.8-2.6 | منخفضة |
| أقل من 2.6- 3.4 | متوسطة |
| أقل من 3.4- 4.2 | مرتفعة |
| 4.2-5 | مرتفعة جداً |

الفصل الرابع وعرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضًا مفصلاً وكاملاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها.

نتائج الدراسة:

السؤال الرئيسي الأول: ما مستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم ؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة المتعلقة بالذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم:

الجدول رقم (15): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة المتعلقة بالذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم.

| الدرجة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المجال |
|------------|-------------------|---------------|-------------------------------|
| مرتفعة جدا | 0.37 | 4.70 | الوعي بالذات |
| مرتفعة جدا | 0.51 | 4.32 | تنظيم الذات |
| مرتفعة جدا | 0.45 | 4.50 | الدافعية |
| مرتفعة جدا | 0.47 | 4.34 | التعاطف |
| مرتفعة جدا | 0.49 | 4.49 | المهارات الاجتماعية |
| مرتفعة جدا | 0.37 | 4.47 | الدرجة الكلية للذكاء الوجداني |

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جدا حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية (4.47) والانحراف المعياري (0.37)، كما تبين بأن جميع مجالات الدراسة درجاتها الكلية مرتفعة جدا، حيث يتبين بأن أعلى الدرجات هي درجة الوعي بالذات بوسط حسابي (4.70)، يليها الدافعية بوسط حسابي (4.50)، ثم المهارات الاجتماعية بوسط حسابي (4.49)، يليها التعاطف بوسط حسابي (4.34)، وأخيرا تنظيم الذات بوسط حسابي (4.32).

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأول السابق الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مستوى الوعي بالذات لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم ؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الوعي بالذات:

جدول رقم (16): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الوعي بالذات.

| رقم الفقرة | مستوى الوعي بالذات لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|--|---------------|-------------------|------------|
| 1 | اكتسب خبره من تجاربي السابقة واتعلم منها . | 4.77 | 0.43 | مرتفعة جدا |
| 2 | امتك ثقة كافية بالنفس . | 4.73 | 0.45 | مرتفعة جدا |
| 3 | استطيع معرفة نقاط قوتي وضعفي . | 4.70 | 0.46 | مرتفعة جدا |
| 4 | استطيع وصف مشاعري بشكل واع . | 4.67 | 0.51 | مرتفعة جدا |

| | | | | |
|------------|------|------|--------------------------------|---|
| مرتفعة جدا | 0.52 | 4.64 | احدد أهدافي ومبادئ بشكل واضح . | 5 |
| مرتفعة جدا | 0.37 | 4.70 | الدرجة الكلية | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى الوعي بالذات لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.7) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.37)، مما يدل على أن درجة مستوى الوعي بالذات لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جدا.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (اكتسب خبره من تجاربي السابقة واتعلم منها) بمتوسط حسابي مقداره (4.77) وانحراف معياري مقداره (0.43)، الفقرة (امتلك ثقة كافية بالنفس) بمتوسط حسابي مقداره (4.73) وانحراف معياري مقداره (0.45).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (احدد أهدافي ومبادئ بشكل واضح) بمتوسط حسابي مقداره (4.64) وانحراف معياري مقداره (0.52)، الفقرة (استطيع وصف مشاعري بشكل واع) بمتوسط حسابي مقداره (4.67) وانحراف معياري مقداره (0.51)، الفقرة (استطيع معرفة نقاط قوتي وضعفي) بمتوسط حسابي مقداره (4.7) وانحراف معياري مقداره (0.46).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : مستوى الوعي بالذات لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم تتمثل بأن المدراء يكتسبون خبره من تجاربيهم السابقة ويتعلمون منها، يمتلكون ثقة كافية بالنفس، يستطيعون

معرفة نقاط قوتهم وضعفهم، فيستطيعون وصف مشاعرهم بشكل واع، يحددون أهدافهم ومبادئهم بشكل واضح.

السؤال الثاني: ما مستوى تنظيم الذات لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنظيم الذات:

جدول رقم(17): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنظيم الذات.

| رقم الفقرة | مستوى تنظيم الذات لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|---|---------------|-------------------|------------|
| 6 | ابحث باستمرار عن الجوانب الإيجابية في جميع الاحوال . | 4.67 | 0.47 | مرتفعة جدا |
| 7 | اتحكم في مشاعري وتصرفاتي . | 4.33 | 0.67 | مرتفعة جدا |
| 8 | استطيع اخذ قرارات واضحة وفق مشاعري . | 4.31 | 0.71 | مرتفعة جدا |
| 9 | اضبط انفعالاتي أمام المواقف الصعبة . | 4.19 | 0.71 | مرتفعة |
| 10 | امتلك القدرة على إدارة الغضب . الدرجة الكلية | 4.08 | 0.84 | مرتفعة |
| | | 4.32 | 0.51 | مرتفعة جدا |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي نقيس مستوى تنظيم الذات لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.32) والانحراف المعياري

الكلّي مقدارّه (0.51)، مما يدلّ على أنّ درجة مستوى تنظيم الذات لدى مدرّاء المدارس الخاصّة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جداً.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدّمة هذه الفقرات :
الفقرة (ابحث باستمرار عن الجوانب الإيجابية في جميع الأحوال) بمتوسط حسابي مقدارّه (4.67)
وانحراف معياري مقدارّه (0.47)، الفقرة (اتحكم في مشاعري وتصرفاتي) بمتوسط حسابي مقدارّه
(4.33) وانحراف معياري مقدارّه (0.67).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (امتلك القدرة على إدارة الغضب) بمتوسط حسابي مقدارّه
(4.08) وانحراف معياري مقدارّه (0.84)، الفقرة (اضبط انفعالاتي أمام المواقف الصعبة) بمتوسط
حسابي مقدارّه (4.19) وانحراف معياري مقدارّه (0.71)، الفقرة (استطيع أخذ قرارات واضحة وفق
مشاعري) بمتوسط حسابي مقدارّه (4.31) وانحراف معياري مقدارّه (0.71).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية :
مستوى تنظيم الذات لدى مدرّاء المدارس الخاصّة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم تتمثل
بأن المدرّاء يبحثون باستمرار عن الجوانب الإيجابية في جميع الأحوال، يتحكمون في مشاعرهم
وتصرفاتهم، يستطيعون أخذ قرارات واضحة وفق مشاعرهم، يضبطون انفعالاتهم أمام المواقف
الصعبة، ويمتلكون القدرة على إدارة الغضب.

السؤال الثالث ما مستوى الدافعية لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الدافعية:

جدول رقم(18): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الدافعية.

| رقم الفقرة | مستوى الدافعية لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|--|---------------|-------------------|------------|
| 11 | امتلاك القدرة على إدارة تحقيق الأهداف في إدارتي | 4.72 | 0.49 | مرتفعة جدا |
| 12 | انجز المهام الموكلة بنشاط وتركيز عال . | 4.61 | 0.55 | مرتفعة جدا |
| 13 | اغامر في معرفة الاشياء التي تحتاج إلى تخطيط دقيق . | 4.50 | 0.62 | مرتفعة جدا |
| 14 | احافظ على حماستي تحت ضغوط العمل . | 4.41 | 0.58 | مرتفعة جدا |
| 15 | اعمل على احتواء مشاعري المتعبة . | 4.25 | 0.69 | مرتفعة جدا |
| | الدرجة الكلية | 4.50 | 0.45 | مرتفعة جدا |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس مستوى الدافعية لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتبة ترتيبيا

تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين

كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.5) والانحراف المعياري الكلي مقداره

(0.45)، مما يدل على أن درجة مستوى الدافعية لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من

وجهة نظرهم مرتفعة جدا.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :

الفقرة (امتلاك القدرة على إدارة تحقيق الأهداف في إدارتي) بمتوسط حسابي مقداره (4.72) وانحراف

معياري مقداره (0.49)، الفقرة (انجز المهام الموكلة بنشاط وتركيز عال) بمتوسط حسابي مقداره (4.61) وانحراف معياري مقداره (0.55).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (اعمل على احتواء مشاعري المتعبة) بمتوسط حسابي مقداره (4.25) وانحراف معياري مقداره (0.69)، الفقرة (احافظ على حماستي تحت ضغوط العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.41) وانحراف معياري مقداره (0.58)، الفقرة (اغامر في معرفة الاشياء التي تحتاج إلى تخطيط دقيق) بمتوسط حسابي مقداره (4.5) وانحراف معياري مقداره (0.62).

و من خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : مستوى الدافعية لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم تتمثل بأن المدرء يمتلكون القدرة على إدارة تحقيق الأهداف في إدارتهم، ينجزون المهام الموكلة بنشاط وتركيز عال، يغامرون في معرفة الاشياء التي تحتاج إلى تخطيط دقيق، يحافظون على حماسهم تحت ضغوط العمل، و يعملون على احتواء مشاعرهم المتعبة.

السؤال الرابع: ما مستوى التعاطف لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعاطف:

جدول رقم(19): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعاطف.

| رقم الفقرة | مستوى التعاطف لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|--|---------------|-------------------|------------|
| 16 | استطيع قراءة مشاعر الآخرين من خلال تعبيرات وجوههم . | 4.55 | 0.62 | مرتفعة جدا |
| 17 | اعمل على حل مشكلات المعلمين عندما يكونوا منزعجين . | 4.44 | 0.59 | مرتفعة جدا |

| | | | | |
|------------|------|------|---|----|
| مرتفعة جدا | 0.63 | 4.39 | اتحسس الاحتياجات العاطفية للمعلمين . | 18 |
| مرتفعة جدا | 0.65 | 4.28 | استجيب لرغبات المعلمين وانفعالاتهم . | 19 |
| مرتفعة | 0.77 | 4.06 | استمر بالاستياء عندما لا يفصح المعلمون عن مشاعرهم . | 20 |
| مرتفعة جدا | 0.47 | 4.34 | الدرجة الكلية | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى التعاطف لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.34) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.47)، مما يدل على أن درجة مستوى التعاطف لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جدا.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (استطيع قراءة مشاعر الآخرين من خلال تعبيرات وجوههم) بمتوسط حسابي مقداره (4.55) وانحراف معياري مقداره (0.62)، الفقرة (اعمل على حل مشكلات المعلمين عندما يكونوا منزعين) بمتوسط حسابي مقداره (4.44) وانحراف معياري مقداره (0.59).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (استمر بالاستياء عندما لا يفصح المعلمون عن مشاعرهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (استجيب لرغبات المعلمين وانفعالاتهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري مقداره (0.65)، الفقرة (اتحسس الاحتياجات العاطفية للمعلمين) بمتوسط حسابي مقداره (4.39) وانحراف معياري مقداره (0.63).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية :

مستوى التعاطف لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم تتمثل بأنهم يستطيعون قراءة مشاعر الآخرين من خلال تعبيرات وجوههم، يعملون على حل مشكلات المعلمين عندما يكونوا منزعجين، يتحسسون الاحتياجات العاطفية للمعلمين، يستجيبون لرغبات المعلمين وانفعالاتهم، و يستمرون بالاستياء عندما لا يفصح المعلمون عن مشاعرهم.

السؤال الخامس: ما مستوى المهارات الاجتماعية لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات الاجتماعية:

جدول رقم : (20) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات الاجتماعية.

| رقم الفقرة | مستوى المهارات الاجتماعية لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|--|---------------|-------------------|------------|
| 21 | اقابل العاملين واتحدث اليهم بكل سهولة . | 4.69 | 0.53 | مرتفعة جدا |
| 22 | استمع لآراء وافكار ومقترحات العاملين باهتمام . | 4.63 | 0.55 | مرتفعة جدا |
| 23 | ابدي المحبة والاحترام للعاملين حتى عند عدم التوافق معهم . | 4.53 | 0.56 | مرتفعة جدا |
| 24 | اتعامل مع الزملاء وفقا لشخصياتهم وقدراتهم . | 4.44 | 0.73 | مرتفعة جدا |
| 25 | احافظ على هدوئي حتى في اوقات الغضب والضيق. | 4.19 | 0.87 | مرتفعة |
| | الدرجة الكلية | 4.49 | 0.49 | مرتفعة جدا |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى المهارات الاجتماعية لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة

نظرهم مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.49) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.49)، مما يدل على أن درجة مستوى المهارات الاجتماعية لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جداً.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :
الفقرة (اقابل العاملين واتحدث اليهم بكل سهولة) بمتوسط حسابي مقداره (4.69) وانحراف معياري مقداره (0.53)، الفقرة (استمع لآراء وافكار ومقترحات العاملين باهتمام) بمتوسط حسابي مقداره (4.63) وانحراف معياري مقداره (0.55).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (احافظ على هدوئي حتى في اوقات الغضب والضيق) بمتوسط حسابي مقداره (4.19) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (اتعامل مع الزملاء وفقاً لشخصياتهم وقدراتهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.44) وانحراف معياري مقداره (0.73)، الفقرة (ابدي المحبة والاحترام للعاملين حتى عند عدم التوافق معهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.53) وانحراف معياري مقداره (0.56).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية :
مستوى المهارات الاجتماعية لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم تتمثل بأنهم يقابلون العاملين ويتحدثون اليهم بكل سهولة، يستمعون لآراء وافكار ومقترحات العاملين باهتمام، يبديون المحبة والاحترام للعاملين حتى عند عدم التوافق معهم، يتعاملون مع الزملاء وفقاً لشخصياتهم وقدراتهم، يحافظون على هدوئهم حتى في اوقات الغضب والضيق.

السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم ؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم:

الجدول رقم(21): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم.

| الدرجة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المجال |
|------------|-------------------|---------------|------------------------------------|
| مرتفعة جدا | 0.45 | 4.65 | تهيئة اتخاذ القرار |
| مرتفعة جدا | 0.41 | 4.56 | المشاركة في اتخاذ القرار |
| مرتفعة جدا | 0.46 | 4.64 | صياغة وإعلان القرار |
| مرتفعة جدا | 0.39 | 4.62 | الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار |

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جدا حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية(4.62) والانحراف المعياري(0.39)، كما تبين بأن جميع مجالات الدراسة درجاتها الكلية مرتفعة جدا، حيث يتبين بأن أعلى الدرجات هي درجة تهيئة اتخاذ القرار بوسط حسابي(3.65)، يليها درجة صياغة وإعلان القرار بوسط حسابي(4.64)، وأخيرا درجة المشاركة في اتخاذ القرار بوسط حسابي(4.56).

ينبثق عن السؤال الرئيسي الثاني السابق الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تهيئة اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تهيئة اتخاذ القرار:

جدول رقم(22): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تهيئة اتخاذ القرار .

| رقم الفقرة | مستوى تهيئة اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|--|---------------|-------------------|------------|
| 26 | . اعتمد على خبراتي السابقة قبل اتخاذ القرار | 4.73 | 0.48 | مرتفعة جدا |
| 27 | احدد الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار . | 4.70 | 0.49 | مرتفعة جدا |
| 28 | احدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه وفقا لحاجة المدرسة. | 4.69 | 0.53 | مرتفعة جدا |
| 29 | احدد البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار . | 4.59 | 0.58 | مرتفعة جدا |
| 30 | اراعي توافق القرار عند اتخاذه وفق القوانين الإدارية في المدرسة. | 4.59 | 0.58 | مرتفعة جدا |
| 31 | اطلع على التعميمات واللوائح التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه. | 4.56 | 0.69 | مرتفعة جدا |
| | الدرجة الكلية | 4.65 | 0.45 | مرتفعة جدا |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس مستوى تهيئة اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة

نظرهم مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن

اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.65) والانحراف

المعياري الكلي مقداره (0.45)، مما يدل على أن درجة مستوى تهيئة اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جدا.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :
الفقرة (اعتمد على خبراتي السابقة قبل اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي مقداره (4.73) وانحراف معياري مقداره (0.48)، الفقرة (احدد الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي مقداره (4.7) وانحراف معياري مقداره (0.49)، الفقرة (احدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه وفقاً لحاجة المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.69) وانحراف معياري مقداره (0.53).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (اطلع على التعميمات واللوائح التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه) بمتوسط حسابي مقداره (4.56) وانحراف معياري مقداره (0.69)، الفقرة (اراعي توافق القرار عند اتخاذه وفق القوانين الإدارية في المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.59) وانحراف معياري مقداره (0.58)، الفقرة (احدد البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي مقداره (4.59) وانحراف معياري مقداره (0.58).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية :
مستوى تهيئة اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم تتمثل بأنهم يحددون الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار، يعتمدون على خبراتهم السابقة ، ويحددون درجة أهمية القرار قبل اتخاذه وفقاً لحاجة المدرسة، يطلعون على التعميمات واللوائح التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه، يحددون البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار، يراعون توافق القرار عند اتخاذه وفقاً للقوانين الإدارية في المدرسة.

السؤال الثاني: ما مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار:

جدول رقم(23): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار .

| رقم الفقرة | مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|--|---------------|-------------------|------------|
| 32 | اتقبل من المعلمين الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل . | 4.66 | 0.51 | مرتفعة جدا |
| 33 | استفيد من الخبرات المتوفرة لدى المعلمين لاتخاذ القرارات المناسبة . | 4.64 | 0.48 | مرتفعة جدا |
| 34 | اشرك المعلمين في تقديم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار . | 4.59 | 0.66 | مرتفعة جدا |
| 35 | اشجع جميع المعلمين على المشاركة الكاملة في المناقشات للوصول إلى القرارات بالإجماع . | 4.58 | 0.56 | مرتفعة جدا |
| 36 | اتراجع عن القرار المتخذ إذا وجد ما يبزر ذلك . | 4.56 | 0.53 | مرتفعة جدا |
| 37 | احث المعلمين على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار . | 4.55 | 0.56 | مرتفعة جدا |
| 38 | اتخذ قرارات العمل مراعيًا قدرات زملائي المعلمين . | 4.45 | 0.64 | مرتفعة جدا |
| 39 | اتابع أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار داخل المدرسة . | 4.42 | 0.53 | مرتفعة جدا |
| | الدرجة الكلية | 4.56 | 0.41 | مرتفعة جدا |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.56) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.41)، مما يدل على أن درجة مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جدا.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (اتقبل من المعلمين الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.66) وانحراف معياري مقداره (0.51)، الفقرة (استفيد من الخبرات المتوفرة لدى المعلمين لاتخاذ القرارات المناسبة) بمتوسط حسابي مقداره (4.64) وانحراف معياري مقداره (0.48)، الفقرة (اشرك المعلمين في تقديم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار) بمتوسط حسابي مقداره (4.59) وانحراف معياري مقداره (0.66)، الفقرة (اشجع جميع المعلمين على المشاركة الكاملة في المناقشات للوصول إلى القرارات بالإجماع) بمتوسط حسابي مقداره (4.58) وانحراف معياري مقداره (0.56).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (اتابع اسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار داخل المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.42) وانحراف معياري مقداره (0.53)، الفقرة (اتخذ قرارات العمل مراعي قدرات زملائي المعلمين) بمتوسط حسابي مقداره (4.45) وانحراف معياري مقداره (0.64)، الفقرة (احث المعلمين على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار) بمتوسط حسابي مقداره (4.55) وانحراف معياري مقداره (0.56)، الفقرة (اتراجع عن القرار المتخذ إذا وجد ما يببرر ذلك) بمتوسط حسابي مقداره (4.56) وانحراف معياري مقداره (0.53).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية :

مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم تتمثل بأنهم يقبلون من المعلمين الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل، يستفيدون من الخبرات المتوفرة لدى المعلمين لاتخاذ القرارات المناسبة، يشاركون المعلمين في تقديم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار، يشجعون جميع المعلمين على المشاركة الكاملة في المناقشات للوصول إلى القرارات بالإجماع، يتراجعون عن القرار المتخذ إذا وجد ما يبرر ذلك، يحثون المعلمين على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، يتخذون قرارات العمل مراعين قدرات زملائهم المعلمين، يتابعون أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار.

السؤال الثالث: ما مستوى صياغة وإعلان القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال صياغة وإعلان القرار :

جدول رقم(24): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصياغة وإعلان القرار.

| رقم الفقرة | مستوى صياغة وإعلان القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|---|---------------|-------------------|------------|
| 40 | اراعي عدم تناقض عبارات القرار المتخذة مع بعضها. | 4.77 | 0.53 | مرتفعة جدا |
| 41 | اتخذ القرار بموضوعية تامة دون محاباة أو خجل . | 4.72 | 0.58 | مرتفعة جدا |
| 42 | استخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار . | 4.64 | 0.57 | مرتفعة جدا |

| | | | | |
|------------|------|------|---|----|
| مرتفعة جدا | 0.58 | 4.63 | احدد المعلمين الذين ينبغي عليهم تنفيذ القرار بعد اتخاذه . | 43 |
| مرتفعة جدا | 0.64 | 4.59 | اهتم بصياغة القرارات بعبارات محدده واضحة لا لبس فيها . | 44 |
| مرتفعة جدا | 0.53 | 4.59 | اراعي انسجام القرار مع القرارات ذات الشأن التي سبقته . | 45 |
| مرتفعة جدا | 0.59 | 4.56 | احرص على اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار . | 46 |
| مرتفعة جدا | 0.46 | 4.64 | الدرجة الكلية | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى صياغة وإعلان القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.64) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.46)، مما يدل على أن درجة مستوى صياغة وإعلان القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جدا.

ورتب فقرات الأداة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (اراعي عدم تناقض عبارات القرار المتخذة مع بعضها) بمتوسط حسابي مقداره (4.77) وانحراف معياري مقداره (0.53)، الفقرة (اتخذ القرار بموضوعية تامة دون محاباة أو خجل) بمتوسط حسابي مقداره (4.72) وانحراف معياري مقداره (0.58)، الفقرة (استخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار) بمتوسط حسابي مقداره (4.64) وانحراف معياري مقداره (0.57).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (احرص على اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار) بمتوسط حسابي مقداره (4.56) وانحراف معياري مقداره (0.59)، الفقرة (اراعي انسجام القرار مع القرارات ذات الشأن التي سبقته) بمتوسط حسابي مقداره (4.59) وانحراف معياري مقداره (0.53)، الفقرة (اهتم بصياغة القرارات بعبارات محددة واضحة لا لبس فيها) بمتوسط حسابي مقداره (4.59) وانحراف معياري مقداره (0.64)، الفقرة (احدد المعلمين الذين ينبغي عليهم تنفيذ القرار بعد اتخاذه) بمتوسط حسابي مقداره (4.63) وانحراف معياري مقداره (0.58).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : مستوى صياغة وإعلان القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم تتمثل بأنهم يراعون عدم تناقض عبارات القرار المتخذة مع بعضها، يتخذون القرار بموضوعية تامة دون محاباة أو خجل، يعتمون بصياغة القرارات بعبارات محددة واضحة لا لبس فيها، يستخدمون وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار، يحددون المعلمين الذين ينبغي عليهم تنفيذ القرار بعد اتخاذه، يحرصون على اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار، يراعون انسجام القرار مع القرارات ذات الشأن التي سبقته.

السؤال الرئيسي الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (مكان العمل، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

السؤال الرئيسي الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (مكان العمل، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ؟

السؤال الرئيسي الخامس: هل توجد علاقة ارتباطيه موجبة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات تقدير المدرء لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل ومتوسط تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظرهم ؟

وسوف يتم الإجابة على الأسئلة السابقة من خلال فحص فرضيات الدراسة التالية:

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل.

الجدول رقم(25): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير مكان العمل.

| المجال | مكان العمل | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------|-------------------|-------|---------------|-------------------|
| الوعي بالذات | مدرءة وسط الخليل | 42 | 4.68 | 0.36 |
| | مدرءة شمال الخليل | 13 | 4.75 | 0.43 |
| | مدرءة جنوب الخليل | 9 | 4.76 | 0.37 |
| | المجموع | 64 | 4.70 | 0.37 |
| تنظيم الذات | مدرءة وسط الخليل | 42 | 4.27 | 0.51 |

| | | | | |
|------|------|----|-------------------|-------------------------------|
| 0.61 | 4.35 | 13 | مدراء شمال الخليل | |
| 0.40 | 4.47 | 9 | مدراء جنوب الخليل | |
| 0.51 | 4.32 | 64 | المجموع | |
| 0.48 | 4.47 | 42 | مدراء الخليل | الدافعية |
| 0.49 | 4.48 | 13 | مدراء شمال الخليل | |
| 0.26 | 4.64 | 9 | مدراء جنوب الخليل | |
| 0.45 | 4.50 | 64 | المجموع | |
| 0.45 | 4.33 | 42 | مدراء الخليل | التعاطف |
| 0.58 | 4.20 | 13 | مدراء شمال الخليل | |
| 0.31 | 4.62 | 9 | مدراء جنوب الخليل | |
| 0.47 | 4.34 | 64 | المجموع | |
| 0.51 | 4.50 | 42 | مدراء وسط الخليل | المهارات الاجتماعية |
| 0.50 | 4.37 | 13 | مدراء شمال الخليل | |
| 0.35 | 4.67 | 9 | مدراء جنوب الخليل | |
| 0.49 | 4.49 | 64 | المجموع | |
| 0.37 | 4.45 | 42 | مدراء وسط الخليل | الدرجة الكلية للذكاء الوجداني |

| | | | | |
|------|------|----|-------------------|--|
| 0.43 | 4.43 | 13 | مدراء شمال الخليل | |
| 0.25 | 4.63 | 9 | مدراء جنوب الخليل | |
| 0.37 | 4.47 | 64 | المجموع | |

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء

المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين

متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الخاصة في

محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل.

| مستوى الدلالة | قيمة ف | متوسط الربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | المجال |
|------------------|-----------|------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 0.732 | 0.31 3 | 0.044 | 2 | 0.089 | بين المجموعات | الوعي بالذات |
| | | 0.141 | 61 | 8.631 | داخل المجموعات | |
| | | | 63 | 8.719 | المجموع | |
| 0.565 | 0.57 5 | 0.153 | 2 | 0.306 | بين المجموعات | تنظيم الذات |

| | | | | | | |
|-------|-----------|-------|----|--------|----------------|----------------------------------|
| | | 0.266 | 61 | 16.238 | داخل المجموعات | |
| | | | 63 | 16.544 | المجموع | |
| 0.579 | 0.55 1 | 0.114 | 2 | 0.228 | بين المجموعات | الدافعية |
| | | 0.207 | 61 | 12.651 | داخل المجموعات | |
| | | | 63 | 12.879 | المجموع | |
| 0.111 | 2.28 0 | 0.488 | 2 | 0.976 | بين المجموعات | التعاطف |
| | | 0.214 | 61 | 13.061 | داخل المجموعات | |
| | | | 63 | 14.038 | المجموع | |
| 0.377 | 0.99 1 | 0.235 | 2 | 0.471 | بين المجموعات | المهارات الاجتماعية |
| | | 0.237 | 61 | 14.487 | داخل المجموعات | |
| | | | 63 | 14.958 | المجموع | |
| 0.376 | 0.99 5 | 0.136 | 2 | 0.273 | بين المجموعات | الدرجة الكلية للذكاء الوجداني |

| | | | | | |
|--|--|-------|----|-------|----------------|
| | | 0.137 | 61 | 8.363 | داخل المجموعات |
| | | | 63 | 8.636 | المجموع |

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل عند جميع مجالات الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

الجدول التالي يبين درجات الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للعينتين المستقلتين لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير الجنس، والجدول رقم (27) يوضح ذلك:

الجدول رقم(27): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للعينتين المستقلتين لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير الجنس.

| المجال | الجنس | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة اختبارات | درجات الحرية | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---------------------|-------|-------|---------------|-------------------|---------------|--------------|-------------------------|
| الوعي بالذات | ذكر | 16 | 4.54 | 0.42 | 2.112- | 62 | 0.039 |
| | أنثى | 48 | 4.76 | 0.34 | | | |
| تنظيم الذات | ذكر | 16 | 4.24 | 0.55 | 0.701- | 62 | 0.486 |
| | أنثى | 48 | 4.34 | 0.50 | | | |
| الدافعية | ذكر | 16 | 4.25 | 0.56 | 2.639- | 62 | 0.011 |
| | أنثى | 48 | 4.58 | 0.38 | | | |
| التعاطف | ذكر | 16 | 4.35 | 0.49 | 0.061 | 62 | 0.952 |
| | أنثى | 48 | 4.34 | 0.47 | | | |
| المهارات الاجتماعية | ذكر | 16 | 4.39 | 0.58 | 1.007- | 62 | 0.318 |
| | أنثى | 48 | 4.53 | 0.45 | | | |

| | | | | | | | |
|-------|----|--------|------|------|----|------|----------------------------------|
| 0.142 | 62 | 1.488- | 0.43 | 4.35 | 16 | ذكر | الدرجة الكلية للذكاء الوجداني |
| | | | 0.34 | 4.51 | 48 | أنثى | |

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجالي الوعي بالذات و الدافعية(مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع المجالات ما عدا مجالي الوعي بالذات و الدافعية والتي كان مستوى الدلالة عندها أقل من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجالي الوعي بالذات و الدافعية حيث ترفض الفرضية عندها. حيث يتضح بأن الفروق في مجال الوعي بالذات لصالح الإناث بوسط حسابي(4.76) مقابل الذكور بوسط حسابي(4.54)، و كذلك الفروق في مجال الدافعية كانت لصالح الإناث بوسط حسابي(4.58) مقابل الذكور بوسط حسابي(4.25).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم(28): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي.

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي | المجال |
|-------------------|---------------|-------|---------------|--------------|
| 0.38 | 4.25 | 4 | ماجستير | الوعي بالذات |
| 0.36 | 4.71 | 45 | بكالوريوس | |
| 0.32 | 4.81 | 15 | أخرى | |
| 0.37 | 4.70 | 64 | المجموع | |
| 0.60 | 4.10 | 4 | ماجستير | تنظيم الذات |
| 0.50 | 4.31 | 45 | بكالوريوس | |
| 0.55 | 4.39 | 15 | أخرى | |
| 0.51 | 4.32 | 64 | المجموع | |
| 0.68 | 4.15 | 4 | ماجستير | الدافعية |
| 0.46 | 4.49 | 45 | بكالوريوس | |
| 0.33 | 4.61 | 15 | أخرى | |
| 0.45 | 4.50 | 64 | المجموع | |
| 0.49 | 4.20 | 4 | ماجستير | التعاطف |
| 0.47 | 4.37 | 45 | بكالوريوس | |

| | | | | |
|------|------|----|-----------|-------------------------------|
| 0.51 | 4.31 | 15 | أخرى | |
| 0.47 | 4.34 | 64 | المجموع | |
| 0.87 | 4.15 | 4 | ماجستير | المهارات الاجتماعية |
| 0.46 | 4.49 | 45 | بكالوريوس | |
| 0.45 | 4.59 | 15 | أخرى | |
| 0.49 | 4.49 | 64 | المجموع | |
| 0.56 | 4.17 | 4 | ماجستير | الدرجة الكلية للذكاء الوجداني |
| 0.36 | 4.47 | 45 | بكالوريوس | |
| 0.34 | 4.54 | 15 | أخرى | |
| 0.37 | 4.47 | 64 | المجموع | |

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء

المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين

متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الخاصة في

محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الوعي بالذات | بين المجموعات | 1.004 | 2 | 0.502 | 3.969 | 0.024 |
| | داخل المجموعات | 7.715 | 61 | 0.126 | | |
| | المجموع | 8.719 | 63 | | | |
| تنظيم الذات | بين المجموعات | 0.263 | 2 | 0.131 | 0.492 | 0.614 |
| | داخل المجموعات | 16.282 | 61 | 0.267 | | |
| | المجموع | 16.544 | 63 | | | |
| الدافعية | بين المجموعات | 0.688 | 2 | 0.344 | 1.720 | 0.188 |
| | داخل المجموعات | 12.192 | 61 | 0.200 | | |
| | المجموع | 12.879 | 63 | | | |
| التعاطف | بين المجموعات | 0.132 | 2 | 0.066 | 0.289 | 0.750 |
| | داخل المجموعات | 13.906 | 61 | 0.228 | | |

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|----|--------|-------------------|----------------------------------|
| | | | 63 | 14.038 | المجموع | |
| 0.286 | 1.279 | 0.301 | 2 | 0.602 | بين المجموعات | المهارات الاجتماعية |
| | | 0.235 | 61 | 14.355 | داخل المجموعات | |
| | | | 63 | 14.958 | المجموع | |
| 0.205 | 1.625 | 0.218 | 2 | 0.437 | بين المجموعات | الدرجة الكلية للذكاء الوجداني |
| | | 0.134 | 61 | 8.199 | داخل المجموعات | |
| | | | 63 | 8.636 | المجموع | |

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال الوعي بالذات (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال الوعي بالذات حيث أن مستوى الدلالة عنده أقل من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال الوعي بالذات حيث ترفض الفرضية عنده.

ومن أجل دراسة الفروق عند مجال الوعي بالذات، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات

الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار

الجدول رقم(30): نتائج اختبار توكي(Tukey) للفروق عند مجال الوعي بالذات حسب متغير المؤهل العلمي.

| المؤهل العلمي | ماجستير | بكالوريوس | أخرى |
|---------------|---------|-----------|---------|
| ماجستير | --- | *-0.457 | *-0.563 |
| بكالوريوس | *0.457 | --- | -0.107 |
| أخرى | *0.563 | 0.107 | --- |

وبلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن الفروق في الوعي بالذات كانت لصالح مؤهل البكالوريوس والمؤهلات الأخرى مقابل مؤهل الماجستير، مما يدل على أن مستوى الوعي بالذات لمؤهل البكالوريوس والمؤهلات الأخرى أعلى من مؤهل الماجستير.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم(31): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير سنوات الخبرة.

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة | المجال |
|-------------------|---------------|-------|------------------|--------------|
| 0.40 | 4.60 | 5 | من 1-5 سنوات | الوعي بالذات |
| 0.38 | 4.80 | 19 | من 6-10 سنوات | |
| 0.36 | 4.67 | 40 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.37 | 4.70 | 64 | المجموع | |
| 0.39 | 4.32 | 5 | من 1-5 سنوات | تنظيم الذات |
| 0.51 | 4.38 | 19 | من 6-10 سنوات | |
| 0.54 | 4.29 | 40 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.51 | 4.32 | 64 | المجموع | |
| 0.36 | 4.64 | 5 | من 1-5 سنوات | الدافعية |
| 0.39 | 4.56 | 19 | من 6-10 سنوات | |
| 0.49 | 4.45 | 40 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.45 | 4.50 | 64 | المجموع | |

| | | | | |
|------|------|----|------------------|-------------------------------|
| 0.23 | 4.12 | 5 | من 1-5 سنوات | التعاطف |
| 0.40 | 4.39 | 19 | من 6-10 سنوات | |
| 0.52 | 4.35 | 40 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.47 | 4.34 | 64 | المجموع | |
| 0.26 | 4.24 | 5 | من 1-5 سنوات | المهارات الاجتماعية |
| 0.57 | 4.45 | 19 | من 6-10 سنوات | |
| 0.46 | 4.55 | 40 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.49 | 4.49 | 64 | المجموع | |
| 0.23 | 4.38 | 5 | من 1-5 سنوات | الدرجة الكلية للذكاء الوجداني |
| 0.38 | 4.52 | 19 | من 6-10 سنوات | |
| 0.38 | 4.46 | 40 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.37 | 4.47 | 64 | المجموع | |

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء

المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط الربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------|----------------|--------------|---------------|--------|---------------|
| الوعي بالذات | بين المجموعات | 0.275 | 2 | 0.138 | 0.995 | 0.376 |
| | داخل المجموعات | 8.444 | 61 | 0.138 | | |
| | المجموع | 8.719 | 63 | | | |
| تنظيم الذات | بين المجموعات | 0.114 | 2 | 0.057 | 0.211 | 0.810 |
| | داخل المجموعات | 16.431 | 61 | 0.269 | | |
| | المجموع | 16.544 | 63 | | | |
| الدافعية | بين المجموعات | 0.261 | 2 | 0.131 | 0.631 | 0.535 |
| | داخل المجموعات | 12.618 | 61 | 0.207 | | |
| | المجموع | 12.879 | 63 | | | |
| التعاطف | بين المجموعات | 0.292 | 2 | 0.146 | 0.647 | 0.527 |
| | داخل المجموعات | 13.746 | 61 | 0.225 | | |

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|----|--------|----------------|-------------------------------------|
| | | | 63 | 14.038 | المجموع | |
| 0.386 | 0.966 | 0.230 | 2 | 0.459 | بين المجموعات | المهارات الاجتماعية |
| | | 0.238 | 61 | 14.498 | داخل المجموعات | |
| | | | 63 | 14.958 | المجموع | |
| 0.751 | 0.288 | 0.040 | 2 | 0.081 | بين المجموعات | الدرجة الكلية للذكاء الوجداني |
| | | 0.140 | 61 | 8.555 | داخل المجموعات | |
| | | | 63 | 8.636 | المجموع | |

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند جميع مجالات الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير مكان العمل:

الجدول رقم(33): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير مكان العمل.

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | مكان العمل | المجال |
|-------------------|---------------|-------|------------------|--------------------------|
| 0.48 | 4.61 | 42 | مدرء الخليل | تهيئة اتخاذ القرار |
| 0.41 | 4.69 | 13 | مدرء شمال الخليل | |
| 0.36 | 4.76 | 9 | مدرء جنوب الخليل | |
| 0.45 | 4.65 | 64 | المجموع | |
| 0.43 | 4.56 | 42 | مدرء وسط الخليل | المشاركة في اتخاذ القرار |
| 0.40 | 4.48 | 13 | مدرء شمال الخليل | |
| 0.34 | 4.65 | 9 | مدرء جنوب الخليل | |
| 0.41 | 4.56 | 64 | المجموع | |
| 0.51 | 4.58 | 42 | مدرء وسط الخليل | صياغة وإعلان القرار |

| | | | | |
|------|------|----|-------------------|------------------------------------|
| 0.36 | 4.74 | 13 | مدراء شمال الخليل | |
| 0.28 | 4.81 | 9 | مدراء جنوب الخليل | |
| 0.46 | 4.64 | 64 | المجموع | |
| 0.43 | 4.58 | 42 | مدراء وسط الخليل | الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار |
| 0.35 | 4.64 | 13 | مدراء شمال الخليل | |
| 0.29 | 4.74 | 9 | مدراء جنوب الخليل | |
| 0.39 | 4.62 | 64 | المجموع | |

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(34): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل.

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط الربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|--------------------------|----------------|----------------|--------------|---------------|--------|---------------|
| تهيئة اتخاذ القرار | بين المجموعات | 0.207 | 2 | 0.103 | 0.500 | 0.609 |
| | داخل المجموعات | 12.599 | 61 | 0.207 | | |
| | المجموع | 12.806 | 63 | | | |
| المشاركة في اتخاذ القرار | بين المجموعات | 0.158 | 2 | 0.079 | 0.463 | 0.632 |
| | داخل المجموعات | 10.433 | 61 | 0.171 | | |
| | المجموع | 10.592 | 63 | | | |
| صياغة وإعلان القرار | بين المجموعات | 0.539 | 2 | 0.269 | 1.271 | 0.288 |
| | داخل المجموعات | 12.931 | 61 | 0.212 | | |
| | المجموع | 13.469 | 63 | | | |

| | | | | | | |
|------|-------|-------|----|-------|----------------|---------------------------------------|
| 0.54 | | | | | | الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار |
| 1 | 0.620 | 0.097 | 2 | 0.195 | بين المجموعات | |
| | | 0.157 | 61 | 9.573 | داخل المجموعات | |
| | | | 63 | 9.768 | المجموع | |

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل عند جميع مجالات الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

الجدول التالي يبين درجات الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للعينتين المستقلتين لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير الجنس، والجدول رقم (35) يوضح ذلك:

الجدول رقم(35): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار للعينتين المستقلتين لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير الجنس.

| المجال | الجنس | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة اختبارات | درجات الحرية | مستوى الدلالة الإحصائية |
|------------------------------------|-------|-------|---------------|-------------------|---------------|--------------|-------------------------|
| تهيئة اتخاذ القرار | ذكر | 16 | 4.48 | 0.55 | 1.734- | 62 | 0.088 |
| | أنثى | 48 | 4.70 | 0.41 | | | |
| المشاركة في اتخاذ القرار | ذكر | 16 | 4.52 | 0.43 | 0.459- | 62 | 0.648 |
| | أنثى | 48 | 4.57 | 0.41 | | | |
| صياغة وإعلان القرار | ذكر | 16 | 4.52 | 0.45 | 1.254- | 62 | 0.214 |
| | أنثى | 48 | 4.68 | 0.46 | | | |
| الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار | ذكر | 16 | 4.50 | 0.44 | 1.308- | 62 | 0.196 |
| | أنثى | 48 | 4.65 | 0.38 | | | |

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى

لمتغير الجنس عند جميع مجالات الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع المجالات)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (36): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي.

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي | المجال |
|-------------------|---------------|-------|---------------|--------------------|
| 0.84 | 4.25 | 4 | ماجستير | تهيئة اتخاذ القرار |
| 0.44 | 4.64 | 45 | بكالوريوس | |
| 0.30 | 4.78 | 15 | أخرى | |
| 0.45 | 4.65 | 64 | المجموع | |

| | | | | |
|------|------|----|-----------|------------------------------------|
| 0.53 | 4.38 | 4 | ماجستير | المشاركة في اتخاذ القرار |
| 0.41 | 4.53 | 45 | بكالوريوس | |
| 0.38 | 4.69 | 15 | أخرى | |
| 0.41 | 4.56 | 64 | المجموع | |
| 0.65 | 4.32 | 4 | ماجستير | صياغة وإعلان القرار |
| 0.47 | 4.62 | 45 | بكالوريوس | |
| 0.35 | 4.80 | 15 | أخرى | |
| 0.46 | 4.64 | 64 | المجموع | |
| 0.67 | 4.32 | 4 | ماجستير | الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار |
| 0.38 | 4.59 | 45 | بكالوريوس | |
| 0.33 | 4.76 | 15 | أخرى | |
| 0.39 | 4.62 | 64 | المجموع | |

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء

المدارس الخاصة في محافظة الخليلتعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(37): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط الرعا ت | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|--------------------------|----------------|----------------|--------------|---------------|--------|---------------|
| تهيئة اتخاذ القرار | بين المجموعات | 0.891 | 2 | 0.446 | 2.282 | 0.111 |
| | داخل المجموعات | 11.914 | 61 | 0.195 | | |
| | المجموع | 12.806 | 63 | | | |
| المشاركة في اتخاذ القرار | بين المجموعات | 0.443 | 2 | 0.221 | 1.331 | 0.272 |
| | داخل المجموعات | 10.149 | 61 | 0.166 | | |
| | المجموع | 10.592 | 63 | | | |
| صياغة وإعلان | بين المجموعات | 0.809 | 2 | 0.40 | 1.949 | 0.151 |

| | | | | | | |
|-------|-------|------|----|--------|----------------|----------------------|
| | | 5 | | | | القرار |
| | | 0.20 | 61 | 12.660 | داخل المجموعات | |
| | | 8 | | | | |
| | | | 63 | 13.469 | المجموع | |
| 0.112 | 2.274 | 0.33 | 2 | 0.678 | بين المجموعات | الدرجة الكلية |
| | | 9 | | | | |
| | | 0.14 | 61 | 9.090 | داخل المجموعات | لفاعلية اتخاذ القرار |
| | | 9 | | | | |
| | | | 63 | 9.768 | المجموع | |

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرّاء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع مجالات الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم(38): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل حسب متغير سنوات الخبرة.

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة | المجال |
|-------------------|---------------|-------|------------------|--------------------------|
| 0.43 | 4.53 | 5 | من 1-5 سنوات | تهيئة اتخاذ القرار |
| 0.51 | 4.70 | 19 | من 6-10 سنوات | |
| 0.43 | 4.63 | 40 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.45 | 4.65 | 64 | المجموع | |
| 0.54 | 4.38 | 5 | من 1-5 سنوات | المشاركة في اتخاذ القرار |
| 0.44 | 4.58 | 19 | من 6-10 سنوات | |

| | | | | |
|------|------|----|------------------|------------------------------------|
| 0.38 | 4.57 | 40 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.41 | 4.56 | 64 | المجموع | |
| 0.38 | 4.46 | 5 | من 1-5 سنوات | صياغة وإعلان القرار |
| 0.39 | 4.78 | 19 | من 6-10 سنوات | |
| 0.50 | 4.60 | 40 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.46 | 4.64 | 64 | المجموع | |
| 0.37 | 4.46 | 5 | من 1-5 سنوات | الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار |
| 0.40 | 4.69 | 19 | من 6-10 سنوات | |
| 0.39 | 4.60 | 40 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.39 | 4.62 | 64 | المجموع | |

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء

المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(39): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير ا أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط الربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-----------------------------|----------------|----------------|--------------|---------------|--------|---------------|
| تهيئة اتخاذ القرار | بين المجموعات | 0.129 | 2 | 0.064 | 0.310 | 0.734 |
| | داخل المجموعات | 12.677 | 61 | 0.208 | | |
| | المجموع | 12.806 | 63 | | | |
| المشاركة في اتخاذ القرار | بين المجموعات | 0.180 | 2 | 0.090 | 0.528 | 0.592 |
| | داخل المجموعات | 10.411 | 61 | 0.171 | | |
| | المجموع | 10.592 | 63 | | | |
| صياغة وإعلان القرار | بين المجموعات | 0.614 | 2 | 0.307 | 1.456 | 0.241 |
| | داخل المجموعات | 12.856 | 61 | 0.211 | | |
| | المجموع | 13.469 | 63 | | | |
| الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ | بين المجموعات | 0.236 | 2 | 0.118 | 0.755 | 0.474 |
| | داخل المجموعات | 9.532 | 61 | 0.156 | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|----|-------|---------|--------|
| | | | 63 | 9.768 | المجموع | القرار |
|--|--|--|----|-------|---------|--------|

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخلي لتعزى لمتغير سنوات الخبرة عند جميع مجالات الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة.

الفرضية التاسعة: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($0.05 \geq \alpha$) بين درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني وفاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، سوف يتم استخدام أسلوب معاملات الارتباط بيرسون بين درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني وفاعلية اتخاذ القرار، والجدول التالي يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون:

الجدول رقم(40): مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني وفاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

| | | | | | | | | |
|---------------------|--------------------------|--------------------|------------------------------------|---------------------|---------|----------|-------------|-------------------------------|
| | | | الدرجة الكلية | | | | | الدرجة الكلية للذكاء الوجداني |
| صياغة وإعلان القرار | المشاركة في اتخاذ القرار | تهيئة اتخاذ القرار | الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار | المهارات الاجتماعية | التعاطف | الدافعية | تنظيم الذات | الوعي بالذات |

| | | | | | | | | | | | |
|--------|--------|------------|--------|--------|--------|--------|------------|------------|--------|----------------|-------------------------------|
| **632. | **699. | *756. * | **779. | **804. | **768. | **804. | *875. * | *766. * | 1 | معامل الارتباط | الدرجة الكلية للذكاء الوجداني |
| 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | | مستوى الدلالة | |
| **700. | **585. | *802. * | **783. | **538. | **438. | **615. | *583. * | 1 | **766. | معامل الارتباط | الوعي بالذات |
| 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | مستوى الدلالة | |
| **527. | **627. | *563. * | **639. | **635. | **605. | **655. | 1 | *583. * | **875. | معامل الارتباط | تنظيم الذات |
| 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | مستوى الدلالة | |
| **548. | **524. | *630. * | **637. | **500. | **484. | 1 | *655. * | *615. * | **804. | معامل الارتباط | الدافعية |
| | | | | | | | | | | بيريون | |

| | | | | | | | | | | | |
|--------|--------|------------|--------|--------|--------|--------|------------|------------|--------|-----------------------------|--|
| 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | مستوى الدلالة | |
| **386. | **519. | *457. * | **506. | **528. | 1 | **484. | *605. * | *438. * | **768. | معامل الارتباط بيرسون | التعاطف |
| 002. | 000. | 000. | 000. | 000. | | 000. | 000. | 000. | 000. | مستوى الدلالة | |
| **429. | **559. | *642. * | **607. | 1 | **528. | **500. | *635. * | *538. * | **804. | معامل الارتباط بيرسون | المهارات الاجتماعية |
| 000. | 000. | 000. | 000. | | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | مستوى الدلالة | |
| **915. | **839. | *919. * | 1 | **607. | **506. | **637. | *639. * | *783. * | **779. | معامل الارتباط بيرسون | الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار |
| 000. | 000. | 000. | | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | مستوى الدلالة | |
| **799. | **645. | 1* | **919. | **642. | **457. | **630. | *563. | *802. | **756. | معامل | تهيئة اتخاذ |

| | | | | | | | | | | الارتباط بيرسون | القرار |
|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|-----------------|--------------------------|
| 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | مستوى الدلالة | المشاركة في اتخاذ القرار |
| **629. | 1 | *645. | **839. | **559. | **519. | **524. | *627. | *585. | **699. | الارتباط بيرسون | |
| 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | مستوى الدلالة | |
| 1 | **629. | *799. | **915. | **429. | **386. | **548. | *527. | *700. | **632. | الارتباط بيرسون | صياغة وإعلان القرار |
| 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 002. | 000. | 000. | 000. | 000. | مستوى الدلالة | |

** الارتباط دال عند مستوى 0.05 .

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد علاقات ارتباطية إيجابية طردية ودالة إحصائياً بين جميع درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني ودرجات فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس

الخاصة في محافظة الخليل (مستويات الدلالة جميعها أقل من 0.05)، وجميع معاملات الارتباط تتراوح بين المتوسطة (0.3-0.7) والمرتفعة (أكثر من 0.7)، وبالتالي يتم قبول الفرضية السابقة.

حيث يتضح بأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية طردية دالة إحصائياً بين الذكاء الوجداني وكل من: درجة فاعلية اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.779)، و تهيئة اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.756)، و المشاركة في اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.699)، و صياغة وإعلان القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.632).

كما يتضح بأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية طردية دالة إحصائياً بين الوعي بالذات وكل من: درجة فاعلية اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.783)، و تهيئة اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.802)، و المشاركة في اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.585)، و صياغة وإعلان القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.700).

حيث يتضح بأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية طردية دالة إحصائياً بين تنظيم الذات وكل من: درجة فاعلية اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.639)، و تهيئة اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.563)، و المشاركة في اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.627)، و صياغة وإعلان القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.527).

حيث يتضح بأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية طردية دالة إحصائياً بين الدافعية وكل من: درجة فاعلية اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.637)، و تهيئة اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.630)، و المشاركة في اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.524)، و صياغة وإعلان القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.548).

حيث يتضح بأنه توجد علاقة ارتباطيه إيجابية طردية دالة إحصائيا بين التعاطف وكل من: درجة فاعلية اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.506)، و تهيئة اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.457)، و المشاركة في اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.519)، و صياغة وإعلان القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.386).

حيث يتضح بأنه توجد علاقة ارتباطيه إيجابية طردية دالة إحصائيا بين المهارات الاجتماعية وكل من: درجة فاعلية اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.607)، و تهيئة اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.642)، و المشاركة في اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.559)، و صياغة وإعلان القرار بمعامل ارتباط بيرسون مقداره (0.429).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات:

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها، وتقديم تفسير للنتائج وإيضاح لدلالاتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وما خلصت إليه الباحثة من توصيات مقترحة.

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي الأول: ما مستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

تبين بأن الدرجة الكلية لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جداً كما تبين بأن جميع مجالات الدراسة درجاتها الكلية مرتفعة جداً، حيث تبين بأن أعلى الدرجات هي درجة الوعي بالذات بمتوسط حسابي (4.70) و انحراف معياري (0.37) يليها الدافعية بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.45) ثم المهارات الاجتماعية بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.49) يليها التعاطف بمتوسط حسابي (4.34) و انحراف معياري (0.47) وأخيراً تنظيم الذات بمتوسط حسابي (4.32) و انحراف معياري (0.37).

وتعزو الباحثة ذلك إلى ان اختيار الإدارات في المدارس الخاصة يخضع لأسس ومعايير خاصة جداً تتلاءم مع مهام المدير المهنية وتركز على امتلاكهم للخبرات والقدرات والمهارات المتميزة والحرص على متابعتهم وأيضاً حرص مدراء المدارس الخاصة على التميز عن غيرهم من المدراء وتركيزهم على

اتقان العمل والإنجاز والوصول إلى مستويات عالية من الأداء من باب الرغبة في تحقيق مزايا تنافسية لمدارسهم . كما ان معظم المدراء كانوا من ذوي الخبرة العالية وبالتالي فان معلوماتهم الادارية تكون أعمق من غيرهم .

تتفق نتائج هذه الدراسة نسبياً مع دراسة سيرادو وعبدالله (2015) أن لدى المدراء نسبة عالية من الذكاء الوجداني كما تتفق دراسة الحراشنة (2013) حيث جاءت درجة الذكاء الانفعالي مرتفعة ، ودراسة الشمري (2016) حيث جاءت درجة ممارسة قادة المدارس للذكاء الوجداني مرتفعة، ودراسة مولود وآخرون (2017) والتي توصلت إلى أن المعلمين ينظرون إلى مدراءهم انهم ذوي مستوى عالي من القيادة التعليمية ويمتلكون الذكاء الوجداني بدرجة عالية ، ودراسة كورينوان (2017) التي توصلت إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الثانوية في مدينة سورابايا جاءت بدرجة كبيرة ، كما تختلف هذه الدراسة نسبياً مع : دراسة اللوزي (2012) حيث أن مستوى الذكاء الوجداني لمدراء المدارس جاء بدرجة متوسطة ، ودراسة العمرات (2014) التي توصلت إلى أن مستوى الذكاء الانفعالي لدى مدراء المدارس جاء بدرجة متوسطة ، وكما توصلت دراسة أبو الخير وأبو شعيرة (2018) إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء مدارس المرحلة الأساسية بمنطقة غرب غزة التعليمية التابعة لوكالة الغوث من وجهة نظر المشرفين كانت متوسطة .

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأول السابق الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول : ما مستوى الوعي بالذات لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم ؟

بينت الدراسة بأن درجة الوعي بالذات لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جدا بمتوسط حسابي (4.70) وانحراف معياري. (0.37) و يعني ذلك بأن المدراء

يكتسبون خبره من تجاربهم السابقة ويتعلمون منها، فيمتلكون ثقة كافية بالنفس، ويستطيعون معرفة نقاط قوتهم وضعفهم، ويستطيعون وصف مشاعرهم بشكل واع، ويحددون أهدافهم ومبادئهم بشكل واضح.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع المدراء من أصحاب الخبرة العالية حيث تم اختيارهم بعد التأكد من امتلاكهم العديد من المهارات والقدرات التي تظهر خلال تعاملهم مع المعلمين وأيضاً ارتفاع مستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الخاصة مما يجعلهم من ذوي المرونة والقدرة على استيعاب التغيرات داخل البيئة المدرسية .

ومن خلال لقاءي مع بعض مدراء المدارس الخاصة وحديثي معهم تبين أن الأغلبية يتبنى مبدأ الإخلاص في العمل والثقة العالية المنتجة كشعار سواء لإدائه أو للآخرين إيماناً منهم بأهمية هذا المبدأ في الحياة وضرورة تطبيقه على مستوى العملية التربوية .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحراحشة (2013) ، ودراسة مولود وآخرون (2017) ودراسة عداون (2019) . بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة أبو الخير وأبو شعيرة (2018) ، ودراسة العمرات (2014) .

السؤال الثاني: ما مستوى تنظيم الذات لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

تبين بأن درجة تنظيم الذات لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف معياري (0.51) ويظهر ذلك بأن المدراء يبحثون باستمرار عن الجوانب الإيجابية في جميع الاحوال، يتحكمون في مشاعرهم وتصرفاتهم، يستطيعون

أخذ قرارات واضحة وفق مشاعرهم، يضبطون انفعالاتهم أمام المواقف الصعبة، ويمتلكون القدرة على إدارة الغضب.

وتعزو الباحثة ذلك إلى المقدرة الواضحة على معرفة قدراتهم العملية والاجتماعية والقابلية على تحويلها إلى مهارات أكاديمية أي أنهم نشيطون ذهنياً من خلال تحقيق أهدافهم وطموحهم لاكتساب مكانة اجتماعية معينة والمحافظة عليها ولديهم الرغبة لعمل إنجازات حقيقية في مختلف مجالات الحياة وفي دعم الآخرين فهم لا يشعرون بتوتر الأعصاب أو التورط في أمور تعيق أو تقلل من إنتاجهم كما أنهم يستطيعون التكيف مع التغيير أي أنهم أصحاب تجارب ناجحة يمكن ان يعتمد عليها .وتتفق ذلك مع دراسة صبيبة وتفاحة (2016) ، ودراسة الحراشنة (2013) ، ودراسة بنموزي وبراهاتي (2017) .واختلفت مع دراسة عدوان (2019) ودراسة خلف الله (2016) ودراسة الشمري (2016) ودراسة العمرات (2014) .

السؤال الثالث: ما مستوى الدافعية لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

تبين بأن درجة الدافعية لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جدا بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.45) .كما تبين بأن مستوى الدافعية لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم تتمثل بأن المدراء يمتلكون القدرة على إدارة وتحقيق الأهداف في إدارتهم، ينجزون المهام الموكلة بنشاط وتركيز عال، يغامرون في معرفة الأشياء التي تحتاج إلى تخطيط دقيق، يحافظون على حماسهم تحت ضغوط العمل، و يعملون على احتواء مشاعرهم المتعبة.

وتعزو الباحثة أن ذلك إلى الطموح والحماسة والإصرار على تحقيق الأهداف والمثابرة والرغبة المستمرة في الإنجاز والتفاني في العمل ولديهم الرغبة في تعزيز استجابات المتعلم بالحوافز والمكافآت

وأيضاً إزالة حالة التوتر والقلق والصراع في حل المشكلات المطروحة .ويتفق ذلك مع دراسة شتوح (2017) ، واختلفت مع دراسة عدوان (2019) ، ودراسة الحراحشة (2013).

السؤال الرابع: ما مستوى التعاطف لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟
تبين بأن درجة التعاطف لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جدا.
بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.47) .

كما تبين بأن درجة التعاطف لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم تتمثل بأنهم يستطيعون قراءة مشاعر الآخرين من خلال تعبيرات وجوههم، يعملون على حل مشكلات المعلمين عندما يكونوا منزعجين، يتحسسون الاحتياجات العاطفية للمعلمين، يستجيبون لرغبات المعلمين وانفعالاتهم، و يستمرون بالاستياء عندما لا يفصح المعلمون عن مشاعرهم.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إظهارهم للآخرين بأنهم مهتمون بأخبارهم ولديهم الفضول لمعرفة ما وكما التعامل اليومي مع معلمين ليس انتقائياً بل هي عادة يومية والقدرة على الإصغاء والتبصر بهدف التعرف على أفكار ومشاعر الآخرين لا يعززون إخفاقات الآخرين إلى أسباب داخلية كعدم كفاءتهم أو كسلهم ولا يلقون اللوم على الضحية نفسها .

وتتفق ذلك مع دراسة أبو عوده (2014) ودراسة سكر (2018) ، ودراسة الحراحشة (2013) ، واختلفت مع دراسة العمرات (2014) ، ودراسة الشمري (2016) ، ودراسة أبو الخير وأبو شعيرة (2018) .

السؤال الخامس: ما مستوى المهارات الاجتماعية لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

تبين بأن درجة المهارات الاجتماعية لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جدا بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.49)

كما تبين بأن مستوى المهارات الاجتماعية لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم تتمثل بأنهم يقابلون العاملين ويتحدثون إليهم بكل سهولة، يستمعون لآراء وأفكار ومقترحات العاملين باهتمام، يبديون المحبة والاحترام للعاملين حتى عند عدم التوافق معهم، يتعاملون مع الزملاء وفقا لشخصياتهم وقدراتهم، يحافظون على هدوئهم حتى في أوقات الغضب والضيق.

وتعزو الباحثة ذلك إلى القدرة على إنشاء العلاقات الاجتماعية وتنميتها والحفاظ عليها ليست مهارة للنجاح في المدرسة بل للصحة الجسمية النفسية وإقامة الأنشطة الترفيهية التي تشبع العلاقات الاجتماعية وأيضاً تمتعهم بالسلوكيات المختلفة المقبولة اجتماعياً والتعامل الإيجابي مع الأحداث والمواقف الاجتماعية والمبادرة والحوار والمشاركة والتفاعل كما لديهم القدرة على الاستجابة لمبادرات الغير من حوار أو شكوى أو طلب مساعدة أو المشاركة في الأنشطة وأيضاً لديهم القدرة على إظهار المهارات اللازمة للتفاعل مع أفراد وأحداث البيئة المدرسية وتشمل العلاقات مع الطلاب والمعلمين وطاقم الإدارة وأصحاب الوظائف المساندة . واتفقت مع دراسة الزهراني (2016) ، ودراسة سيرادو وعبدالله (2015) ، واختلفت مع دراسة عدوان (2019) ، ودراسة الشمري (2016) .

السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم ؟

تبين بأن الدرجة الكلية لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جدا كما تبين بأن جميع مجالات الدراسة درجاتها الكلية مرتفعة جدا، حيث تبين بأن أعلى الدرجات هي درجة تهيئة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (0.45)، يليها درجة صياغة وإعلان القرار بمتوسط حسابي (4.64) وانحراف معياري (0.46) وأخيرا درجة المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.41) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ثم توظيف مهارات الذكاء الوجداني في مهارات اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل كونها مرتفعة جداً لديهم وأيضاً ثم التعرف على العلاقة الإرتباطية بين مكونات الذكاء الوجداني ومهارات اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل وأيضاً التعرف التام على العلاقة التنبؤية بين مكونات الذكاء الوجداني ومهارات اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل وقدرة مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل على امتلاك حرية أكبر في اتخاذ القرار من مدرء المدارس الحكومية .

واتفقت الدراسة الحالية نسبيا مع دراسة الشريف (2018) التي توصلت إلى أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة ، ودراسة حلاق (2014) التي توصلت إلى أن ممارسة عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة . كما اختلفت الدراسة نسبيا مع دراسة مع دراسة الخضري (2016) التي توصلت إلى أن فاعلية اتخاذ القرار قد تحققت لدى مدرء المدارس الثانوية حيث جاءت بدرجة متوسطة ، ودراسة الغامدي (2015) التي توصلت إلى أن مستوى فاعلية

اتخاذ القرار في المدارس المتوسطة و الثانوية جاءت بدرجة متوسطة ، ودراسة عدوان (2019) التي توصلت إلى أن تطبيق فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الأساسية بحافظات فلسطين الجنوبية جاءت بدرجة متوسطة .

وينبثق عن السؤال الرئيسي الثاني السابق الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تهيئة اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

تبين بأن درجة تهيئة اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جدا بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (0.45)

كما تبين بأن مستوى تهيئة اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم تتمثل بأنهم يحددون الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار، يعتمدون على خبراتهم السابقة قبل اتخاذ القرار، يحددون درجة أهمية القرار قبل اتخاذه وفقا لحاجة المدرسة، يطلعون على التعميمات واللوائح التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه، يحددون البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار، يراعون توافق القرار عند اتخاذه وفق القوانين الإدارية في المدرسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى : يعتبر مدير المدرسة الخاصة في محافظة الخليل مفتاح التغيير والتطوير والمسؤول الأول عن نجاح مدرسته وتحقيق أهدافها وهو الذي يوجه بتخطيط وتنفيذ الخطط المدرسية والبرامج التربوية بكل جوانبها الإدارية والفنية بعيداً عن قرارات وسياسية وإدارة مدراء التربية والمؤسسات التربوية الأخرى وأيضاً الاستفادة من توظيف مكونات الذكاء الوجداني في مهارات اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة والأخذ بمبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرار على مستوى المدرسة. وتتفق ذلك مع دراسة مطر (2018) ، ودراسة ضحيك (2016) ، ودراسة

Moshite(2013) ، واختلفت مع دراسة عدوان (2019) ، ودراسة جيتو(2019) ودراسة المخاريز (2018) .

السؤال الثاني: ما مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

تبين بأن درجة المشاركة في اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جدا بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.41) .

كما تبين بأن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم تتمثل بأنهم يتقبلون من المعلمين الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل، يستفيدون من الخبرات المتوفرة لدى المعلمين لاتخاذ القرارات المناسبة، يشاركون المعلمين في تقديم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار، يشجعون جميع المعلمين على المشاركة الكاملة في المناقشات للوصول إلى القرارات بالإجماع، يتراجعون عن القرار المتخذ إذا وجد ما يبرر ذلك، يحثون المعلمين على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، يتخذون قرارات العمل مراعين قدرات زملائهم المعلمين، يتابعون أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار داخل المدرسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل لديهم مستوى عالي جداً من الذكاء الوجداني بسبب خبرتهم وان طريقة تعاملهم تعكس ذلك مما زادهم ثقتهم في اتخاذ القرارات المهمة وأيضاً تعاون المدراء مع المعلمين وإشراكهم في صنع قراراتهم وممارسة مهامهم ، أي إشراكهم في الإدارة بشكل عام فإن ذلك يستتبع بالضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات وبالمجهودات المشتركة من الاراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم .

وتعتبر المشاركة في عملية صنع القرار من الأمور بالغة الأهمية لا سيما في الوقت الحالي باعتبارها مظهراً هاماً من مظاهر الديمقراطية .

وتتفق نتائج هذه الدراسة نسبياً مع دراسة (حلاق، 2014) التي توصلت إلى أن ممارسة عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المتعلمين مرتفعة وأيضاً تتفق مع دراسة (شريف، 2018) التي توصلت إلى أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة غزة جاءت بدرجة مرتفعة . ودراسة (Moshite,2013) .

وتختلف نتائج هذه الدراسة نسبياً مع (الخصري، 2017) التي توصلت إلى أن فاعلية اتخاذ القرار قد تحققت لدى مدراء المدارس الثانوية بدرجة متوسطة واختلفت أيضاً دراسة الغامدي (2015) التي توصلت إلا أن مستوى ممارسة فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة ، ومع دراسة (Olga & Georgios,2013) ودراسة السفيناني (2012) ، ودراسة عدوان .

السؤال الثالث: ما مستوى صياغة وإعلان القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

تبين بأن درجة صياغة وإعلان القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.46) .

كما تبين بأن مستوى صياغة وإعلان القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم تتمثل بأنهم يراعون عدم تناقض عبارات القرار المتخذة مع بعضها، يتخذون القرار بموضوعية تامة دون محاباة أو خجل، يعتمدون بصياغة القرارات بعبارات محددة واضحة لا لبس فيها، يستخدمون وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار، يحددون المعلمين الذين ينبغي عليهم تنفيذ القرار بعد

اتخاذها، يحرصون على اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار، يراعون انسجام القرار مع القرارات ذات الشأن التي سبقته.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الإعلان عن القرار دون محاولة الدفاع عنه أي أن مدير المدرسة يصف بأنه متخذ قرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره عن أعضاء المدرسة وأيضاً الكفاءة العالية عند مدير المدرسة الخاصة جعلهم أكثر قدرة على التحضير لصناعة القرارات قبل اتخاذها كما أنهم ينجزون بأنفسهم معظم مراحلهم ، كما لتوفر البيانات والمعلومات الجيدة عن ظروف العمل وإمكاناته ، حيث تعتبر البيانات والمعلومات بمثابة الداعمة الأساسية لصنع القرارات. وتتفق ذلك مع دراسة ضحيك (2016) ، ودراسة مطر (2018) ، ودراسة Moshite(2013) ، واختلفت مع دراسة عدوان (2019) ، ودراسة جيتو(2019) ودراسة المخاريز (2018) .

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل.

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل عند جميع مجالات الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدرء المدارس الخاصة بمحافظة الخليل يتم اختيارهم وفق مواصفات معينة في أي مدرسة خاصة ، حيث لا بد أن يتمتعوا بقدر عالي من الذكاء الوجداني لكي يقوموا بمتطلبات

العمل الذي يشغلونه ، وذلك لأن إدارات المدارس الخاصة تريد أن تحقق تقدماً كبيراً ومنافساً في مجال التربية والتعليم أيضاً كان موقعها، وبالتالي فإن مدرّاء المدارس الخاصة يتمتعون بمهارات عالية من الذكاء الوجداني، كما ان هناك تشابهاً في البيئات التعليمية في مديرات التربية والتعليم الثلاث بمحافظة الخليل .

وتتفق نتائج هذه الدراسة نسبياً مع دراسة المغاري (2018) التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مدرّاء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة حول الذكاء الوجداني تعزى لمتغير العمل وتختلف نتائج هذه الدراسة نسبياً مع دراسة العمري (2011) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مجالات الدراسة تعزى لمتغير العمل .

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرّاء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرّاء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجالي الوعي بالذات و الدافعية حيث تبين بأن الفروق في مجال الوعي بالذات لصالح الإناث مقابل الذكور و كذلك الفروق في مجال الدافعية كانت لصالح الإناث مقابل الذكور.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إن إدارات المدارس الخاصة في محافظة الخليل لا تأخذ بعين الاعتبار إلى حد ما جنس المتقدم عند اختياره مديراً للمدرسة ، أي أن الإدارة التعليمية تخضع المتقدمين لنفس المعايير والإجراءات عند اختيار مدير المدرسة ، وأنهم يخضعون إلى نفس الظروف أثناء العمل من

دورات تدريبية وأنشطة ، أي أن مدرء المدارس الخاصة من كلا الجنسين يعيشون بنفس الظروف المدرسية والحياتية مما يجعلهم قادرين على الحكم على ذكائهم الوجداني وتقدير المواقف والأحداث المختلفة بصورة متشابهة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عدوان (2019) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير عينة المعلمين لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الأساسية تعزى لمتغير الجنس ودراسة أبو الخير وأبو شعيرة(2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء العاطفي لمدرءن تعزى لمتغير الجنس .

وتختلف نتائج هذه الدراسة نسبياً مع دراسة العلوان (2011) التي اكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الوجداني بين الذكور والإناث لصالح الإناث ودراسة العمرات (2014) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الوجداني تعزى لمتغير الجنس في المدارس الأساسية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال الوعي بالذات حيث تبين بأن الفروق في الوعي بالذات كانت لصالح مؤهل البكالوريوس والمؤهلات الأخرى مقابل مؤهل الماجستير،

مما يدل على أن مستوى الوعي بالذات لمؤهل البكالوريوس والمؤهلات الأخرى أعلى من مؤهل الماجستير .

وتفسر الباحثة ذلك إلى أن المؤهل العلمي ليس دليلاً على امتلاك مدير المدرسة مستوى عالي من الذكاء الوجداني فما يميز المدير هو قدرته على تعلم المهارات واكتساب الخبرات وقدرته على التعاطف مع الآخرين .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عدوان (2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي ودراسة الحراشنة (2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

وتختلف نتائج هذه الدراسة نسبياً مع دراسة العمرات (2014) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الانفعالي لصالح الذكور من حملة الماجستير ودراسة صبييرة ، وتفاحة (2016) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مدراء المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية في مستوى الذكاء العاطفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند جميع مجالات الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود ارتباط طردي بين متغير سنوات الخبرة ومتغير العمر ، حيث كلما زاد العمر زادت سنوات الخبرة تبعاً لذلك زاد مستوى الذكاء الوجداني وهذا ما أظهرته النتائج، وبما أنهم أمضوا عدة سنوات من العمل داخل المدرسة كمعلم ثم مدير مساعد ثم مدير للمدرسة أي أنهم اكتسبوا خبرات كبيرة في التعرف على أفضل السبل في إدارة المدرسة ومن خلال التعامل اليومي المباشر مع المعلمين والعاملين و أولياء الأمور تزداد تفاصيل الخبرات .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحراشنة (1013) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ودراسة الشمري (2016) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة العمرات (2014) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الانفعالي تعزى لتفاعل متغيرات الخبرة ، ودراسة خلف الله (2016) التي توصلت إلى وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأكثر .

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل.

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل عند جميع مجالات الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدرء المدارس الخاصة تحت ظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية واحدة أي يخضعون لنفس الدورات التدريبية ويتم اختيارهم بنفس المعايير والإجراءات وتشابههم في بياناتهم

التعليمية مع تشابه خبراتنا ، وحياتهم أكثر في اتخاذ القرار من القطاع العام حيث أن مركزية العمل تتخفف و بالتالي ليست جميع قراراتهم تحتاج الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا و المركزية المتبعة غالباً و التي تعيق القرارات .

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة مطر (2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول عملية اتخاذ القرار لدى المدرّعين التربويين تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ، ودراسة المغاري (2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مدرّاء المدارس وكالة الغوث في قطاع غزة حول اتخاذ القرار تعزى للمنطقة التعليمية .

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة العمري (2011) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مجالات الدراسة تعزى لمتغير العمل .

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرّاء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرّاء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس عند جميع مجالات الدراسة.

تفسر الباحثة ذلك بأن أهداف وغايات المدارس الخاصة تتشابه و الاعمال الادارية المطلوبة من المدرّاء تتشابه سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً كما أن الأفضل في الاداء في المدارس الخاصة هو الذي يبقى بغض النظر عن جنسه فتحقيق الأهداف هو القضية الأهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشريف (2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة غزة تعزى لمتغير الجنس ودراسة المخاريز (2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغير الجنس .

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الخضري (2017) التي توصلت إلى وجود فروق لصالح المعلمين ودراسة ضحيك (2016) التي توصلت إلى وجود فروق لصالح الذكور .

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع مجالات الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المؤهل العلمي له دور كبير ولكن ليس الدور الوحيد حيث ان هناك عوامل عديدة تساهم في فاعلية القرار بعيدة عن المؤهل العلمي .فامتلاك المدير للمنطق والعقلانية والانسانية في الوقت ذاته وقيادته الحكيمة للمدرسة مسألة أهم من المؤهلات العلمية ،كما ان الغالبية العظمى من أفراد العينة لديهم سنوات متقاربة في العمل وبالتالي خبراتهم متقاربة بغض النظر عن المؤهل العلمي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة المخاريز(2018) التي توصلت إلى عدم وجود فرق في درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ودراسة الشريف (2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة

الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة غزة تعزى لمتغير الدراسة والمؤهل العلمي .

وتختلف نتائج هذه الدراسة نسبياً مع دراسة الخضري (2017) والتي توصلت إلى وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل لصالح الماجستير فأعلى ودراسة الغامدي (2015) التي توصلت إلى متغير المؤهل العلمي من وجهة نظر مجتمع الدراسة للمدراء يؤثر بشكل واضح على عملية اتخاذ القرار .

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند جميع مجالات الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدراء المدارس الخاصة تبين أن جميعهم يمتلكون خبرة واسعة ومعرفة حول الممارسات والتطبيقات لعملية صنع واتخاذ القرارات بحكم التجارب والخبرات السابقة لديهم .

واتفقت هذه النتيجة مع كل من ودراسة عدوان (2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

وتختلف هذه الدراسة نسبياً مع دراسة مطر (2018) التي توصلت الى ان وجود فروق تعزى لصالح من يمتلكون خبرة تزيد عن 10 سنوات وتختلف مع ادراسة ضحيك (2016) والذي توصل الى وجود فروق صالح الذين يمتلكون خبرة من 10 سنوات فأكثر .

الفرضية التاسعة: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية عند مستوي ($a \leq 0.05$) بين درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني وفاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

تبين بأنه توجد علاقات ارتباطيه طردية موجبة دالة إحصائياً بين جميع درجات تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الوجداني ومجالاتها(الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) ودرجات فاعلية اتخاذ القرار ومجالاتها(تهيئة اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، صياغة وإعلان القرار) لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

وتعزو الباحثة ذلك إلى التدريب المستمر والخبرة الكبيرة التي يمتلكها المدرء في المدارس الخاصة أدى إلى زيادة نسبة الذكاء الوجداني لديهم لمعرفةهم بأن قراراتهم يجب ان لا تعتمد على العقلانية فقط بل على الحالة الوجدانية ايضاً لان فيها تفهماً لمشاعر من حولهم ، هذا ما انعكس إيجابياً على مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس أي هناك عملاً جماعياً في جو إيجابي من التفاهم والعلاقة الودية بين المدرء والمعلمين كما ان الاتصال والتحاور والتشاور معهم يحدث بشكل دائم، أي أن المدرء يصرون على صنع القرارات التي تحقق النفع والخير للفرد والمجتمع دون تخطي حدود التعاليم الدينية والاجتماعية والقانونية.

وتتنفق نتائج هذه الدراسة نسبياً مع دراسة عدوان (2019) التي توصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباطيه بين مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الأساسية في محافظات فلسطين الجنوبية ، وبين

متوسطات تدبير المعلمين لمستوى الذكاء الوجداني ودراسة مطر(2018) التي توصلت إلى أن توجد علاقة طردية قوية بين متوسطات تقديرات المدراء المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار ومتوسطات الذكاء الوجداني . ودراسة شاهين (2015) التي توصلت إلى أن العلاقات القوية بين الذكاء الوجداني والكفاءات الاجتماعية والسمات القيادية التحويلية الخاصة بهم أيضاً كانت كبيرة .

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة خلف الله (2016) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات المدراء لممارساتهم مهارة الذكاء الانفعالي واتخاذ القرار .

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصى بما يأتي :

- أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول بأن الدرجة الكلية لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتفعة جداً ، وعليه يوصى بتعميم نتائج الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للاطلاع على تفاصيلها .
- تشجيع هذا المستوى المرتفع من الذكاء الوجداني لدى المدراء من خلال تقديم التعزيزات المادية والمعنوية لهم .
- عقد دورات دائمة لضمان جودة القرار وفاعليته من خلال الدمج بين العقلانية والنواحي الوجدانية .
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخليل .
- إجراء دراسة لغرض المقارنة بين صنع القرار لدى المدراء في المدارس الحكومية والخاصة .
- إجراء دورات تدريبية مهمتها تنمية مهارات الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الجدد ضمن برامج تأهيلية أثناء الخدمة لتطوير قدراتهم حتى يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات الفعالة .
- تضمين المعايير المهنية التي يعتمد عليها في تعيين واختيار مدراء المدارس مهارات الذكاء الوجداني .

- إعداد برامج تثقيفية للعاملين في القطاع التربوي وزيادة الوعي لديهم بالذكاء الوجداني وأهميته وتضمين المناهج الدراسية بكليات التربية مفاهيم لتنمية الذكاء الوجداني كأحد أساليب تنمية المعلمين قبل الخدمة .
- الإيعاز إلى المؤسسات الإعلامية والاستعانة بها لغرض نقل المزيد من الندوات والمحاضرات الثقافية حول الذكاء الوجداني لما له من أهمية في نجاح القرارات .

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

القرآن الكريم

الحديث الشريف

1- إبراهيم، سليمان عبد الواحد يوسف. (2013). **المخ الإنساني والذكاء الوجداني** (رؤية جديدة في إطار الذكاءات المتعددة). ط1، الإسكندرية: دار الوفاء.

2- ازوباردي. (2001). **اختبر ذكاءك العقلي والعاطفي**، بيروت: دار النيقية.

3- أبو الخير، أحمد، أبو شعيرة، نور. (2018). **مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء وعلاقته في تحسين مستوى أدائهم من وجهة نظر المشرفين بمدارس المرحلة الأساسية الدنيا بمنطقة غرب غزة التعليمية التابعة لوكالة الغوث. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3 (2): 198 - 214.**

4- أبو عفاش، إيناس. (2011). **تأثيرات الذكاء الوجداني على صنع القرار وحل المشكلات لدمدراء الأونروا في غزة،** (رسالة ماجستير غير منشورة) ،الجامعة الإسلامية، غزة.

5- أبو عودة، حسين، (2014). **الذكاء الانفعالي ومستوى الطموح واتخاذ القرار لدى عينة من طلبة الصف العاشر الأساسي في قطاع غزة،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

6- أمجد، إبراهيم سيد. (2013). **صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق.**

- 7- جاردنر، هوارد .(2014). **تغيير العقل: الفن والعلم في تغيير عقولنا وعقول الآخرين**. ترجمة: معصومة أحمد ابراهيم. بيروت: دار النهضة العربية.
- 8- جولمان، دانييل .(200). **الذكاء العاطفي**، سلسلة عالم المعرفة (262) ترجمة ليلي الجبالي، **المجلة الوطني للثقافة والفنون والآداب**، الكويت.
- 9- جيتو، عبد الحق بن خالد. (2019). **المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية**. **المجلة التربوية جامعة سوهاج**، (58): 296-299.
- 10- الحراحشة، محمد عبود .(2013). **درجة الذكاء الانفعالي لدى مدرء مدارس التربية والتعليم للواء قسبة محافظة المفرق ، (رسالة ماجستير منشورة) ، جامعة آل البيت ، المفرق ، الأردن**.
- 11- الحراحشة، محمد عبود. (2014). **درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مدرء مدارس مدرءة التربية والتعليم في لواء قسبة المفرق في الأردن، كلية العلوم التربوية، **المجلة التربوية**،(28): 226-181.**
- 12- حسين سلامة، عبد العظيم. (2006). **الذكاء الوجداني للقيادة التربوية**، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 13- خطاب، أمينة، **دور الذكاء العاطفي في فهم المشاعر وضبط الانفعالات - صحيفة الرأي**. تاريخ النشر 3 . 2 . 2019 .
- 14- الخضر، عثمان حمود .(2002). **الذكاء الوجداني .. هل هو مفهوم جديد**، دراسات نفسية، (2)12: 179-147.
- 15- الخضري، نجلاء. (2017) . **فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

16 - حلاق، ريماء. (2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار من وجهة نظر مدراء والمدربين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا. <http://alrai.com/article/10468811>

17- خلف الله، محمود إبراهيم، (2015). الذكاء الانفعالي لدى مدراء المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الجامعة الإسلامية والنفسية، 20، (2): 763-737.

18- خوالدة، محمود. (2004). الذكاء العاطفي الذكاء الانفعالي، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

19- دلال، سلامي. (2016). الذكاء العاطفي مدخل نظري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة الخضراء، ط 15، الجمهورية الجزائرية.

20- الدويك، تيسير وآخرون. (1998). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، عمان: دار الفكر العربي.

21- رمضان، حسن نبيل. (2010). درجة الذكاء الانفعالي لدى معلمي مدارس وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في محافظة نابلس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (19)5: 183-152.

22- الزهراني، محمد قدامح. (2016). المهارات القيادية وعلاقتها بالتوافق النفسي والاجتماعي لطلاب الموهوبين في منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، الرياض.

23 - ساكر، أميرة. (2017). الصعوبات التي يواجهها معلمو المرحلة الابتدائية في إدارة الصف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.

24- السفياي، ماجد. (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.

25 - سكر، ناجي رجب، (2019). الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الحكومية في مدينة غزة وعلاقته بدرجة النجاح في ممارستهم القيادية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأقصى (2): 615-635.

26- شاهين، أماني خضر عبد الله. (2015). درجة ممارسة التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء مدراء المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

27- شتوح، فاطمة. (2017). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالدافعية لدى عينة من الأساتذة العاملين بالأنشطة الثلاثة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الجزائرية.

28 - الشرفات، مزنة. (2019). درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري ومعوقاتهما من وجهة نظر مدراء المدارس والمعلمين في البادية الشمالية الشرقية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية.

29- الشريف، أحمد وليد. (2018). درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى المدارس الخاصة في محافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- 30- الشناوي، أمنية، خليل، الهام. (2005). الإسهام النسبي لمكونات (بار اون) لنسبة الذكاء الوجداني بالتنبيؤ بأساليب المجابهة لدى طلبة الجامعة. دراسات نفسية، 15 (1): 99-161.
- 31- الشمري، احمد حمود. (2016). درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة التربوية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 1 (168): 143-174.
- 32- الشهري، سعد. (2008). الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص في محافظة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 33- الشهري، عوض بن أحمد. (2009). واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 34- صبيرة، فؤاد، تفاحة، عصام، ناصر. (2016). مدى توافر الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة شيرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة الأدب والعلوم الإنسانية)، 6: 321-342.
- 35- ضحيك، نعمة حسني. (2016). درجة ممارسة مدراء ومدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 36- الطعاني، حسن. (2011). درجة ممارسة المهارات الإدارية الصفية الأساسية لدى معلمي التعليم الثانوي في مدراءات التربية والتعليم في محافظة الكرك وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 27(1): 719-729.
- 37- العجمي، محمد حسنين. (2009). الإدارة والتخطيط النظرية والتطبيق. عمان، الأردن.

- 38- العلق، بشير. (2009). الإدارة الحديثة نظم ومفاهيم ، مكتبة اليازوري، عمان، الأردن.
- 39- العلوان، أحمد. (2011). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية وأنماط التعلق لدى طلبة الجامعة في ضوء متغيري التخصص والنوع الاجتماعي للطالب، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية* 7، (2) : 125-144.
- 40- العمرات، محمد سالم. (2014). مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مدراء المدارس ومديراتها في الأردن. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية* (11) ، 190-177.
- 41- العمري، سهيلة عبد محمد. (ص2011). أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنروا) في اتخاذ القرارات على أدائها، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.
- 42- الغامدي، علي بن محمد. (2007). قياس فاعلية أداء مدير بمدارس التعليم العام في المملكة في ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين، *مجلة جامعة طيبة، العلوم التربوية* ط2، (4): 1-54.
- 43- عبد العظيم وحسين طه. (2006). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، عمان: دار الفكر.
- 44- عبد الهادي، محمد حسين. (2006). تنمية الذكاء العاطفي، مشاغل تدريبية، سلسلة عالم المعارف، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- 45- عثمان، السيد فاروق. (2011). القلق وإدارة الضغوط النفسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 46- عثمان، فاروق، ورزق، محمد. (2011). الذكاء الانفعالي مفهومه وقياسه، *مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب*، (58): 24-76.

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

48- عوض، منى. (2009). الذكاء الوجداني وعلاقته بأساليب التفكير لدى طلاب وطالبات كلية التربية جامعة الأزهر في غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية . علم النفس، فلسطين.

49- الفقي، إبراهيم. (2011). قوة الذكاء الروحاني، القاهرة: ثمرات للنشر والتوزيع.

50- اللوزي، خديجة. (2012). مستويات الذكاء العاطفي لمدراء المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

51- محمد، علا عبد الرحمن. (2006). الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الأطفال، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

52- المخاريز، لأفي صالح عقيل. (2018). درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق، دراسات- العلوم التربوية، الجامعة الأردنية ، عمادة البحث العلمي، دار المنظومة، 2:125-134.

53- مصطفى، ابراهيم، والزيات أحمد. (1990). المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية بالقاهرة ، دار الدعوة، المكتبة الشاملة .

54- مطر، هيا محمد. (2018). درجة مشاركة المدراعن بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، (رسالة ماجستير غي منشوره)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .

55- معوض، موسى نجيب. (2013). مفهوم اتخاذ القرار، شبكة الالوكة، الموقع الالكتروني

www.alukah.net/culture/0/63677

56- المللي، سهاد. (2010). الفروق في الذكاء الانفعالي لدى عينة من الطلبة المتفوقين والعاديين: دراسة ميدانية على طلبة الصف الأول الثانوي في مدينة دمشق، مجلة جامعة دمشق، 26 (3): 135-191.

57- موسى، حسين علي، الصعيدي عبد الفتاح. (2010). الإفصاح في فقه اللغة، ط2 ، القاهرة: دار الفكر العربي.

58- موسى، فاروق عبد الفتاح. (2005). الذكاء الوجداني وعلاقتها بكل من التحصيل الدراسي والذكاء العام لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، 60: 105-133 .

59- ناصر، أيمن غريب. (2011). الذكاء الوجداني كمنبئ بمهارات إدارة الضغوط لدى طلاب جامعة الأزهر (دراسة تطبيقية بعد أحداث ثورة 25 يناير بمصر). المؤتمر السنوي السادس. مركز الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس: 154 - 202.

ie=UTF-8&sourceid=chrome&aqs=chrome..69i57.5395j0j7&

60- النحال، إيناس جودة. (2017). الذكاء العاطفي وعملية اتخاذ القرار، مقال على دنيا الوطن، الموقع الالكتروني :

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. AgungKurniawan, Abdul Syakur .(2017). The Correlation of Emotional intelligence and spiritual intelligence to effectiveness principlas of leadership. **International Journal of psychological and brain Sciences**. Vol. 2, NO. 1, 2017,9 -1. DOI: 10.11648/j.ijpbs. 0201.11.
2. Bar-On , R, .(2001). : Emotional Intelligence and SelfActualization . In j . Ciarrochi ., J.D . Mayer (Eds), **Emotional Intelligence In Everyday Life** : A scientific inquiry . Philadphia : Psychology Press . .82 -97.
3. Cerado ,Samsudin N. Abdullah .(2015). Emotional Intelligence and Social Competence : Antecedenc of School Administrators Transformational Leadership Qualities , Journal of US –China Public Administration, March 2015, Vol. 12, No. 3, 180-184.
4. Freed, C.A. (2016) " **The role of emotional intelligence in communitycollege leadership**", DAI-A, 77/ 11(E).
5. Gardner, H. (1983): Frames of Mind, **Theory of multiple intelligence**, Basic Book, New York.
6. Goleman,D. (1995)."**Emotiqnal Intelligence: Why it can matter more than I.Q.** ". New York : Bantam Books.
7. Hess, James D. and Bacigalupo, Arnold C.(2013)."**Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organization**". **Administrative Sciences**, 3.(4):202- 220.
8. Higgs, M& ‹.Aitken, P. (2003). **An exploration of the relationship betweenemotional intelligence and leadership potential**. Journal of Managerial Psychology, 18, 814-823

9. Kobe, L., Reiter-palmon (A& Rickers (J) .2001 .(**Selfreported leadership in relation to inventoried social and emotional intelligence**. Current Psychology, 20(2), 154-163.
10. Maulod A. Shafinaz Chua Yan Piaw, ChahrinLias, Leon Mei Wei(2017) **RELATIONSHIP between principals " emotional intelligence and instructional leadership practices in Malaysian secondary schools**, International Journal of Advanced and Applied sciences, 4(3)2017, P122-129.
11. Mayer , J . &Salovey , p . (1997) : **What is emotional intelligence?** In Salovey, P, &Sluyter, D. (Eds.) Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (PP3- 31) . New YORK: Basic Books.
12. Mosheti, P. Alan . (2013) **Teaacher Participation in School Decision-Makiing and Job Satisfaction as Correlates of Organizational Commitment in senior Schools in Botswana** (Unpublished PhD Thesis) , Andrews university , USA .
13. Olga , Sarafidou, & Georgios, Chatziioannidis (1013) : " **Teacher Participation in Decision Making and Its Impact on School and Teachers**" , International Journal of Educational Management, v27 n2, 47- 85 .
14. Omobude, M. (2012). **Influence of teachers participation in decisionmaking on their job performance in public and private secondary schoolin Oredo local Government area of Edo state** (Unpublished PhD Thesis) , University of Benin City.
15. Ponmozhi, T. Ezhibharathy (2017) **Emotional Intelligence of schoolTeachers Principal**, O.P.R. Memorial College of Education, Vadalur, Tamilnadu, India. M.Ed., student, O.P.R. Memorial College of Education, Vadalur, Tamilnadu, IndiaIOSR Journal of Research& Method in Education . P 39-42.
16. Zaki,Hanan (Ghoneime) **AyatheEffect of Emotional IntelligenceProgram on Decision Making Style**American Journal of Nursing Research, 2018, Vol. 6, No. 6, 524-532.

• المواقع الإلكترونية

[:https://eservices.mohe.ps/kg_license/institutes.php?tab=schools](https://eservices.mohe.ps/kg_license/institutes.php?tab=schools)

<https://mawdoo3.com/>

الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

| الرقم | اسم المحكم | الرتبة العلمية | الجامعة |
|-------|------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 1 | د . محمد عجوة | علم نفس تربوي | جامعة الخليل |
| 2 | د . إبراهيم المصري | علم نفس تربوي | جامعة الخليل |
| 3 | أ . د . محمد شاهين | مناهج وطرق تدريس | جامعة القدس المفتوحة الخليل |
| 4 | د . رجاء العسيلي | الإدارة التربوية | جامعة القدس المفتوحة الخليل |
| 5 | أ . د . عادل عطية ريان | منهج وطرق تدريس | جامعة القدس المفتوحة الخليل |
| 6 | د . إبراهيم ابو عقيل | مناهج وطرق تدريس رياضيات | جامعة الخليل |
| 7 | د . كمال مخامرة | الإدارة التعليمية | جامعة الخليل |

ملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها الأولية



كلية التربية
كلية الدراسات العليا
خطاب التحكيم

حضرة الأستاذ/ الدكتور:

المؤسسة:

تحية طيبة وبعد:

أقدم لحضرتكم بأحر التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة، راجية من حضرتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة بغرض استخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:
"الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الخليل/ الدراسات العليا/ قسم الإدارة التعليمية.

محاور التحكيم:

- مدى انتماء الفقرات للمجال.
- سلامة اللغة ووضوح المعنى.
- إضافة فقرات ترونها مناسبة.
- الفقرات المقترح حذفها.

مع شكري وتقديري لتعاونكم

الباحثة: منور الطويل

القسم الأول: المعلومات الأولية (الديمغرافية)

- الجنس: الذكور () أنثى ()
 الخبرة: من 1-5 سنوات () 6-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()
 المؤهل العلمي: دبلوم () بكالوريوس فما دون () أعلى من بكالوريوس ()

القسم الثاني: محاور الدراسة

أولاً: الممارسات الأخلاقية للقيادة

| 1- الأخلاقيات الشخصية للقيادة: ويقصد بها الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها الشخص ليكون قائداً أخلاقياً فعالاً أمام المرؤوسين. | | | | |
|--|--|-----------------|----------|---------------|
| رقم | الفقرة | الاجابة | | |
| | | أوافق بشدة | أوافق | محايد |
| | | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| 1- | يعمل المدير على تحقيق العدالة بين المعلمين. | | | |
| 2- | يقوم المدير بالتزاماته مع المعلمين. | | | |
| 3- | يطبق الأنظمة والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها. | | | |
| 4- | يحترم المدير المعلمين في كافة الظروف. | | | |
| 5- | يتمسك المدير بالقيم الدينية. | | | |
| 6- | يحترم المدير مواعيد العمل الرسمية. | | | |
| الرقم | الفقرة | درجة الوضوح | | |
| | | الانتماء للفقرة | | |

| | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية |
|---|-------|-----------|--------|---|
| محور الدراسة الأول: مهارات الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس | | | | |
| المجال الأول: مهارة الوعي بالذات: قدرة مدير المدرسة على فهم مشاعره وميوله واتجاهاته. | | | | |
| 1- | | | | يستطيع المدير وصف شعوره بدقة وبشكل واع. |
| 2- | | | | يمتلك مدير المدرسة ثقة كافية بالنفس. |
| 3- | | | | يستطيع المدير معرفة نقاط كافية بالنفس. |
| 4- | | | | يكتسب المدير خبرة من تجارته السابقة ويتعلم منها |
| 5- | | | | يحدد المدير أهدافه ومبادئه بشكل واضح |
| المجال الثاني: تنظيم الذات: قدرة مدير المدرسة على التحكم في مشاعره | | | | |
| 1. | | | | يتحكم مدير المدرسة في مشاعره وتصرفاته. |
| 2. | | | | يبحث المدير باستمرار عن الجوانب الإيجابية في كافة الظروف. |
| 3. | | | | يضبط نفسه وقت الغضب. |
| 4. | | | | يتمالك المدير نفسه عند تعرضه للضغوط. |
| 5. | | | | يستطيع المدير أخذ قرارات واضحة وفق مشاعره وأحاسيسه. |
| المجال الثالث: الدافعية: قدرة مدير المدرسة على استخدام المشاعر وتوظيفها لتحقيق الأهداف | | | | |
| 1. | | | | يمتلك المدير الحماس حتى تحقيق الأهداف. |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| | | | | | 2. يغامر في الأشياء التي تحتاج لذلك بشكل مخطط. |
| | | | | | 3. ينجز المهام بنشاط وتركيز عال. |
| | | | | | 4. يحافظ على حماسه تحت ضغوط العمل. |
| | | | | | 5. يعمل مدير المدرسة على احتواء مشاعره المتعبة. |
| المجال الرابع: التعاطف: قدرة مدير المدرسة على فهم مشاعر الآخرين والتجاوب معها. | | | | | |
| | | | | | 1. يستطيع المدير قراءة مشاعر الآخرين من خلال تعبيرات وجوههم. |
| | | | | | 2. يعمل المدير على حل مشكلات المعلمين عندما يكونوا منزعجين. |
| | | | | | 3. يتحسس المدير الاحتياجات العاطفية للمعلمين. |
| | | | | | 4. يستجيب لرغبات المعلمين وانفعالاتهم. |
| | | | | | 5. يشعر المدير بالغضب عندما لا يفصح المعلمون عن مشاعرهم. |
| المجال الخامس: المهارات الاجتماعية: تعنى قدرة مدير المدرسة على التعامل مع الآخرين في مختلف المواقف الاجتماعية. | | | | | |
| | | | | | 1. يقابل العاملين ويتحدث اليهم بكل سهولة. |
| | | | | | 2. يحافظ المدير على حالات الهدوء حتى في أوقات الغضب والضيق. |
| | | | | | 3. يستمع للعاملين باهتمام. |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| | | | | | 4. يبدي المحبة والاحترام للعاملين حتى عند عدم التوافق معهم. |
| | | | | | 5. يتعامل مع العاملين وفقاً لشخصياتهم وقدراتهم. |
| المحور الدراسي الثاني: فاعلية اتخاذ القرار | | | | | |
| المجال الأول/ تهيئة اتخاذ القرار. | | | | | |
| | | | | | 1. يحدد الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار. |
| | | | | | 2. يحدد البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار |
| | | | | | 3. يطلع على التعميمات واللوائح التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه. |
| | | | | | 4. يعتمد على الخبرات السابقة قبل اتخاذ القرار. |
| | | | | | 5. يراعي توافق القرار عند اتخاذه مع الأهداف والمنظومة الإدارية في المدرسة. |
| | | | | | 6. يحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه وفقاً لحاجة المدرسة. |
| المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار | | | | | |
| | | | | | 1. يبحث المعلمون على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار. |
| | | | | | 2. يتقبل من المعلمين الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل. |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|
| | | | | | 3. يشارك المعلمين في تقديم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار . |
| | | | | | 4. يشجع جميع المعلمين على المشاركة الكاملة في المناقشات للوصول إلى القرارات بالإجماع. |
| | | | | | 5. يستفيد من الخبرات المتوفرة لدى المعلمين لاتخاذ القرارات المناسبة. |
| | | | | | 6. يتابع أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار داخل المدرسة. |
| | | | | | 7. يتخذ قراراته مراعيًا لقدرات أعضاء الهيئة التدريسية وتخصصاتهم. |
| | | | | | 8. يتراجع عن القرار المتخذ إذا وجد ما يبرر ذلك. |
| المجال الثالث: صياغة وإعلان القرار | | | | | |
| | | | | | 1. يختار الوقت المناسب لإعلان القرار. |
| | | | | | 2. يصيغ القرار بعبارات واضحة. |
| | | | | | 3. يتخذ القرار بموضوعية تامة. |
| | | | | | 4. يراعي عدم تناقض عبارات القرار المتخذ مع بعضها. |
| | | | | | 5. يراعي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته. |
| | | | | | 6. يحدد المعلمين الذين سيقومون بعملية تنفيذ القرار |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--|
| | | | | | عند اتخاذه. | |
| | | | | | 7. يستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار. | |

جزاكم الله خيراً،،

ملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية



كلية الدراسات العليا
كلية التربية
ماجستير إدارة تعليمية

الإخوة والأخوات المدراء في المدارس الخاصة:

تحية طيبة وبعد

استكمالا لمتطلبات التخرج لنيل درجة الماجستير في برنامج إدارة تعليمية جامعة الخليل ، تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم " ولتحقق أهداف هذه الدراسة تضع الباحثة بين أيديكم استبانته لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإطلاع على الاستبانة ، واختيار مستوى استجابتكم على كل فقرة فيها وفقا لما ينسجم مع وجهة نظركم ، راجية منكم التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات دون استثناء وبدقة

وتؤكد الباحثة لكم بأن الاستبانة التي بين أيديكم هي لأغراض البحث العلم فقط ، ولن تستخدم لأغراض اخرى .

واقبلوا فائق الإحترام

الباحثة : منور الطويل

القسم الأول : المعلومات الأولية (الديمغرافية)

- 1_ مكان العمل : أ - مدراء وسط الخليل () ب - مدراء شمال الخليل ()
ج - مدراء جنوب الخليل () د - مدراء يطا ()

2_ الجنس : أ- ذكر () ب- أنثى ()

المؤهل العلمي : أ - ماجستير () ب - بكالوريوس () ج - أخرى ()

3_ الخبرة : أ- من (1-5) سنوات ب- (6-10) سنوات ج - أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني : الرجاء وضع إشارة (✓) بجانب كل فقرة في الخانة التي تتفق مع درجة موافقتك حسب وجهة نظرك بخصوص المجالات التالية :

الذكاء الوجداني : هي القدرة على فهم الانفعالات الذاتية والتحكم فيها وتنظيمها وفق فهم انفعالات الآخرين والتعامل في المواقف الحياتية وفق ذلك .

محور الدراسة الأول : مهارات الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس .
المجال الأول : مهارة الوعي بالذات : قدرة مدير المدرسة على فهم مشاعره وميوله واتجاهاته .

| | | | | | الفقرة | |
|---|----------|-------|-------|------------|--|---|
| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | | |
| الإجابة | | | | | | |
| | | | | | استطيع وصف مشاعري بشكل واع . | 1 |
| | | | | | امتلك ثقة كافية بالنفس . | 2 |
| | | | | | استطيع معرفة نقاط قوتي وضعفي . | 3 |
| | | | | | اكتسب خبره من تجاربي السابقة واتعلم منها . | 4 |
| | | | | | احدد أهدافي ومبادئ بشكل واضح . | 5 |
| المجال الثاني : تنظيم الذات : قدرة مدير المدرسة على التحكم في مشاعره | | | | | | |
| | | | | | اتحكم في مشاعري وتصرفاتي . | 1 |
| | | | | | ابحث باستمرار عن الجوانب الايجابية في جميع الاحوال . | 2 |
| | | | | | اضبط انفعالاتي امام المواقف الصعبة . | 3 |
| | | | | | | - |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------|--------|
| | | | | | امتلاك القدرة على إدارة الغضب . | 4 - |
| | | | | | استطيع اخذ قرارات واضحة وفق مشاعري . | 5 - |

المجال الثالث : الدافعية : قدرة مدير المدرسة على استخدام المشاعر وتوظيفها لتحقيق الأهداف .

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | امتلاك القدرة على الإدارة وتحقيق الأهداف . | _1 |
| | | | | | اخطط بشكل دقيق في جميع المواضيع الإدارية . | _2 |
| | | | | | انجز المهام الموكلة لي بنشاط وتركيز عال . | _3 |
| | | | | | احافظ على حماستي رغم ضغوط العمل . | _4 |
| | | | | | اعمل على احتواء مشاعري المتعبة . | _5 |

المجال الرابع : التعاطف : قدرة المدير على فهم مشاعر الآخرين والتجاوب معهم .

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | استطيع قراءة مشاعر الآخرين من خلال تعبيرات وجوههم . | _1 |
| | | | | | اعمل على حل مشكلات المعلمين عندما يكونوا منزعجين . | _2 |
| | | | | | اتحسس الاحتياجات العاطفية للمعلمين . | _3 |
| | | | | | استجيب لرغبات المعلمين وانفعالاتهم . | _4 |
| | | | | | اشعر بالاستياء عندما لا يفصح المعلمون عن مشاعرهم . | _5 |

المجال الخامس : المهارات الاجتماعية : تعني قدرة مدير المدرسة على التعامل مع الآخرين في مختلف المواقف الاجتماعية.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 1_ اقبل العاملين واتحدث اليهم بكل سهولة . |
| | | | | | 2_ احافظ على هدوئي حتى في اوقات الغضب والضيق من الآخرين . |
| | | | | | 3_ استمع لآراء وافكار ومقترحات العاملين باهتمام . |
| | | | | | 4_ ابدي المحبة والاحترام للعاملين حتى عند عدم التوافق معهم . |
| | | | | | 5_ تعامل مع الزملاء وفقا لشخصياتهم وقدراتهم . |

المحور الدراسي الثاني : فاعلية اتخاذ القرار .

المجال الأول : تهيئة اتخاذ القرار .

| اوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | |
|------------|-------|-------|----------|---------------|--|
| | | | | | 1_ احدد الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار . |
| | | | | | 2_ احدد البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار . |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| | | | | | 3_ اطلع على التعميمات واللوائح التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه . |
| | | | | | 4_ اعتمد على خبراتي السابقة قبل اتخاذ القرار . |
| | | | | | 5_ اراعي توافق القرار عند اتخاذه وفق القوانين الإدارية في المدرسة . |
| | | | | | 6_ احدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه وفقا لحاجة المدرسة . |
| المجال الثاني : المشاركة في اتخاذ القرار . | | | | | |
| | | | | | 1_ احث المعلمين على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار . |
| | | | | | 2_ اتقبل من المعلمين الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل . |
| | | | | | 3_ اشارك المعلمين في تقديم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار . |
| | | | | | 4_ اشجع جميع المعلمين على المشاركة الكاملة في المناقشات للوصول ألى القرارات بالإجماع . |
| | | | | | 5_ استفيد من الخبرات المتوفرة لدى المعلمين لاتخاذ |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | القرارات المناسبة . |
| | | | | | 6_ اتابع اسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار داخل المدرسة . |
| | | | | | 7_ اتخذ قرارات العمل مراعيًا قدرات زملائي المعلمين . |
| | | | | | 8_ اراجع عن القرار المتخذ إذا وجد ما يبرر ذلك . |
| المجال الثالث : صياغة وإعلان القرار . | | | | | |
| | | | | | 1_ احرص على اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار . |
| | | | | | 2_ اهتم بصياغة القرارات بعبارات محددة واضحة لا لبس فيها . |
| | | | | | 3_ اتخذ القرار بموضوعية تامة دون محاباة أو خجل . |
| | | | | | 4_ اراعي عدم تناقض عبارات القرار المتخذه مع بعضها البعض . |
| | | | | | 5_ اراعي انسجام القرار مع القرارات ذات الشأن التي سبقته . |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--|
| | | | | | 6_ حدد المعلمين الذين ينبغي عليهم تنفيذ القرار بعد اتخاذه . | |
| | | | | | 7_ استخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار . | |

شكرا لتعاونكم

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة جنوب الخليل

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم : م.خ/ 117 ت/ 2019

Date

التاريخ : 2019/10/10

حضرة السيد مدير التربية والتعليم / جنوب الخليل/ المحترم.

الموضوع: تسهيل مهمة

بعد التحية ،،،

تقوم الطالبة منور عبد خلوي الطويل بإجراء دراسة بعنوان
" الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل
من وجهة نظرهم".

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب/ة المذكور/ة والتعاون لإتمام دراسته/ا.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

عميد كلية التربية

د.كمال مخامرة

د. كمال مخامرة
٢٠١٩/١٠/١٠



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة شمال الخليل

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم : م.خ/ 118 ت/ 2019

Date

التاريخ : 2019/10/10

حضرة السيد مدير التربية والتعليم / شمال الخليل/ المحترم.

الموضوع: تسهيل مهمة.

بعد التحية ،،،

تقوم الطالبة منور عبد خلوي الطويل بإجراء دراسة بعنوان
" الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل
من وجهة نظرهم".

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب/ة المذكور/ة والتعاون لإتمام دراسته /ا/.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

عميد كلية التربية

د.كمال مخامرة

د. فحامة
19/10/2019



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

ملحق رقم (6): كتاب تسهيل مهمة وسط الخليل

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم : م.خ/ 119 ت/2019

Date

التاريخ : 2019/10/10

حضرة السيد مدير التربية والتعليم / وسط الخليل/ المحترم.

الموضوع: تسهيل مهمة

بعد التحية ،،،

تقوم الطالبة منور عبد خلوي الطويل بإجراء دراسة بعنوان
" الذكاء الوجداني وعلاقته - باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل
من وجهة نظرهم".

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب/ة المذكور/ة والتعاون لإتمام دراسته /ا.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

عميد كلية التربية

د. كمال مخامرة

د. كمال مخامرة
11/10/2019 - 11/10/2019



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303