



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا  
قسم العلوم التربوية  
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى  
مدراء المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية وبناء استراتيجية  
تطويرية مقترحة

رامي موسى عويس

201912975

أسماء لجنة الإشراف:

أ.د. باسم علي حوامدة

أ.د. سامي عدوان

أ.د. كمال مخامرة

أ.د. عدنان العضايلة

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في برنامج الإدارة  
التربوية

فلسطين، 9 / 2024

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة







الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا  
قسم العلوم التربوية  
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

## صفحة إجازة الإطروحة

الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مديري  
المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين وبناء استراتيجية تطويرية  
مقترحة

رامي موسى محمد عويس  
201912975

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 24/9/2024 من لجنة الأطروحة التالية أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع	الإسم
	1. أ.د. باسم علي الحوامدة المشرف الرئيس
	2. أ.د. سامي عدوان عضو لجنة الإطروحة
	3. أ.د. كمال مخامرة عضو لجنة الإطروحة
	4. أ.د. عدنان العضايلة عضو لجنة الإطروحة

فلسطين، أيلول/2024

## الإقرار

أقر بأن هذه الأطروحة هي نسخة أصلية لإنتاجي البحثي ولم يقدم من قبلي لنيل أي درجة علمية لدى أي مؤسسة تعليمية أخرى، وقد تمت الإشارة إلى جميع المصادر والمراجع ذات العلاقة التي تم استخدامها.

اسم الطالب : رامي موسى عويس

الرقم الجامعي : 201912975



التوقيع :

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الأطروحة: 6.8.2025

## الإهداء

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب، وإلى معنى الحنان، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي،

إلى أغلى الحبايب

(أمي الحبيبة)

إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل إسمه بكل افتخار، أسأل الله أن يديم عليه

الصحة والعافية ، فكلماته في ذهني باقية منارات أهتدي بها الأمس واليوم وإلى الأبد

(والدي العزيز)

إلى من أنسني في دراستي وشاركني همومي

(إخوتي وأخواتي)

رامي موسى محمد عويس

## الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا يليق بجلال قدره وعظيم سلطانه، الشكر لله أولا على ما أنعم به علينا من

نعم

يقول الله تعالى في كتابه العزيز (هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَنِ إِلَّا الْإِحْسَانُ) (سورة الرحمن آية 60)

وفي الحديث القدسي عن رب العزة قال: "من صنع إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئون به فادعوا له".

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد،

وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد....

فإني أشكر الله -تعالى- على فضله، حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد

أولاً وأخيراً.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم

الأستاذ الدكتور باسم علي حوامدة المشرف على الأطروحة على عطائه ومتابعته الحثيثة

وملاحظاته التي أوصلتني لهذا الإنجاز .

وأتقدم بجزيل شكري إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الأطروحة

على أكمل وجه.

الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مدراء  
المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية وبناء استراتيجية تطويرية مقترحة  
رامي موسى عويس

أ.د باسم علي حوامدة، أ.د. سامي عدوان، أ.د.كمال مخامرة، أ.د. عدنان العضايلة  
ملخص

هدفت الدراسة إلى فحص علاقة الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية، والتعرف على واقع كل من الذكاء العاطفي، والاتصال الإداري، واتخاذ القرار لديهم، وتحديد دلالة العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار، وبين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري، وبين إتخاذ القرار والاتصال الإداري لديهم، كما هدفت الكشف عن طبيعة الفروق عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الذكاء العاطفي، واستبانة إتخاذ القرار، واستبانة الإتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية التي تعزى الى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ووضع استراتيجية تطويرية مقترحة لتطوير مهارات مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في ضوء متغيرات الدراسة الحالية (الذكاء العاطفي، واتخاذ القرار، والاتصال الإداري). استخدمت الدراسة منهجا مختلطاً؛ كماً وصفيًا ارتباطياً، ونوعياً من خلال المقابلات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية، وتكونت عينة الدراسة من (193) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. واستخدم الباحث ثلاث أدوات، وهي: استبانة الذكاء العاطفي، واستبانة إتخاذ القرار، واستبانة الإتصال الإداري، بالإضافة الى المقابلة الشخصية، تم التأكد من صدقها وثباتها. نتائج الدراسة: أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة جداً على الدرجة الكلية ومجالات استبانات الذكاء العاطفي، واتخاذ القرار، والاتصال الإداري. كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار، وبين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري، وبين إتخاذ القرار والاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية. وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في متوسط استجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية وأبعاد استبانات الذكاء العاطفي، واتخاذ القرار، والاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وانتهت النتائج إلى أن الذكاء العاطفي يعد متغيراً

وسيطاً بين إتخاذ القرار والإتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية. كما أشارت نتائج المقابلة الشخصية إلى أن المشاركين يقدرون أهمية الذكاء العاطفي لما له من أهمية على الصعيدين المهني والشخصي، وتحسين العلاقات والثقة ومهارات الإتصال لتحقيق النجاح الأكاديمي والمهني، وأن القدرة على التعبير عن المشاعر وفهمها والتحكم فيها، وفهم مشاعر الآخرين وتفسيرها أمر ضروري، وأن تنمية مهارة إتخاذ القرار؛ تتطلب الغوص العميق الصادق في الذكاء العاطفي ومكوناته، وصولاً لقرار حكيم يؤدي الى تحقيق الأهداف المنشودة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني وزارة التربية والتعليم للاستراتيجية التطويرية المقترحة التي تهدف إلى تطوير الممارسات الإدارية لمدراء المدارس وفقاً لمهارات الذكاء العاطفي وإتخاذ القرار والإتصال الإداري ، والعمل على تطويرها من خلال تطبيقها، وتقديم التغذية الراجعة لمدى فاعليتها وكفاءتها. كما أوصت بضرورة اهتمام المدراء باحتياجات الزملاء في العمل وفهم مشاعرهم، واعتماد استراتيجيات تحفز الذكاء العاطفي لديهم، وتفعيل مهارة إتخاذ القرار لدى جميع أصحاب المصلحة من مدراء ومعلمين، والعمل باستمرار على دمج عمليات الإبداع في الممارسات الإدارية لمدراء المدارس وزملائهم.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، الإتصال الاداري، إتخاذ القرار، استراتيجية تطويرية ، المدارس الخاصة

## فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
الإقرار		أ
الإهداء		ب
الشكر والتقدير		ج
ملخص		د
قائمة الجداول		ك
قائمة الملحقات		س
الفصل الاول : مدخل للدراسة		1
1.1 المقدمة		1
2.1 مشكلة الدراسة		4
3.1 أسئلة الدراسة		5
4.1 أهداف الدراسة		7
5.1 أهمية الدراسة		9
1.5.1 الأهمية النظرية		9
2.5.1 الأهمية التطبيقية		10
6.1 مصطلحات الدراسة		10
7.1 حدود الدراسة		12
الفصل الثاني : الأطار النظري والدراسات السابقه		13
1.2 الإطار النظري		13
1.1.2 المحور الأول : الذكاء العاطفي		13

17	1.1.1.2 تعريف الذكاء العاطفي
20	2.1.1.2 أهمية الذكاء العاطفي
21	3.1.1.2 علامات الذكاء العاطفي
21	4.1.1.2 استراتيجية تطوير الذكاء العاطفي
23	5.1.1.2 أبعاد الذكاء العاطفي
24	6.1.1.2 قرارات مدير المدرسة المتوافقة مع مشاعره و إنفعالاته
26	2.1.2 المحور الثاني : اتخاذ القرار
27	1.2.1.2 مفهوم اتخاذ القرار
28	2.2.1.2 مفهوم فاعلية اتخاذ القرار
29	3.2.1.2 معايير اتخاذ القرار
29	4.2.1.2 مراحل وخطوات اتخاذ القرار
30	5.2.1.2 أساليب اتخاذ القرار
32	6.2.1.2 عوامل زيادة فاعلية اتخاذ القرار
32	7.2.1.2 العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار
34	8.2.1.2 العوامل المؤثرة في ممارسة اتخاذ القرار للمؤسسات التعليمية
38	9.2.1.2 علاقة صنع القرار بالذكاء
40	3.1.2 المحور الثالث : الاتصال الإداري
40	1.3.1.2 مفهوم الاتصال
41	2.3.1.2 أهمية الاتصال
42	3.3.1.2 خصائص الاتصالات الإدارية
44	4.3.1.2 أهمية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار
44	5.3.1.2 أنواع الاتصال الإداري
46	6.3.1.2 أنماط الاتصال
48	7.3.1.2 معوقات الاتصال الإداري
50	2.2 الدراسات السابقة
50	1.2.2 الدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي
55	2.2.2 الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار

57	3.2.2 الدراسات المتعلقة بالانصال الاداري
60	4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة
63	الفصل الثالث : اجراءات الدراسة
63	1.3 منهجية الدراسة
63	2.3 مجتمع الدراسة
63	3.3 عينة الدراسة
64	4.3 أدوات الدراسة
64	1.4.3 الاستبانة
66	1.1.4.3 صدق أدوات الدراسة
74	2.1.4.3 ثبات أدوات الدراسة
76	2.4.3 المقابلة
77	1.2.4.3 صدق المقابلة
78	2.2.4.3 اجراءات المقابلة
79	3. 2.4.3 تحليل بيانات المقابلة
80	4.2.4.3 ثبات التحليل
81	5.3 بناء استراتيجيية مقترحة
81	6.3 المعالجات الاحصائية
82	7.3 المعيار الاحصائي
83	الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها
83	1.4 نتائج اسئلة الدراسة
83	1.1.4 النتائج ذات الصله بالسؤال الاول
89	2.1.4 النتائج ذات الصله بالسؤال الثاني
92	3.1.4 النتائج ذات الصله بالسؤال الثالث
100	4.1.4 النتائج ذات الصله بالسؤال الرابع
105	5.1.4 النتائج ذات الصله بالسؤال الخامس
111	6.1.4 النتائج ذات الصله بالسؤال السادس
116	7.1.4 النتائج ذات الصله بالسؤال السابع

117	8.1.4 النتائج ذات الصلة بالسؤال الثامن
118	9.1.4 النتائج ذات الصلة بالسؤال التاسع
120	10.1.4 النتائج ذات الصلة بالسؤال العاشر
122	11.1.4 النتائج ذات الصلة بالسؤال الحادي عشر
131	2.4 نتائج اسئلة المقابلة
131	1.2.4 النتائج ذات الصلة بالسؤال الأول
133	2.2.4 النتائج ذات الصلة بالسؤال الثاني
135	3.2.4 النتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث
137	4.2.4 النتائج ذات الصلة بالسؤال الرابع
139	5.2.4 النتائج ذات الصلة بالسؤال الخامس
140	6.2.4 النتائج ذات الصلة بالسؤال السادس
142	7.2.4 النتائج ذات الصلة بالسؤال السابع
144	8.2.4 النتائج ذات الصلة بالسؤال الثامن
146	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
146	1.5 مناقشة النتائج ذات الصلة بأسئلة الدراسة
146	1.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الأول
147	2.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الثاني
149	3.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث
150	4.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الرابع
151	5.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الخامس
152	6.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال السادس
154	7.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال السابع
154	8.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الثامن
155	9.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال التاسع
156	10.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال العاشر
157	2.5 مناقشة اسئلة المقابلة
157	1.2.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الأول

158	2.2.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الثاني
159	3.2.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث
160	4.2.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الرابع
162	5.2.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الخامس
162	6.2.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال السادس
163	7.2.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال السابع
164	8.2.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الثامن
165	3.5 التوصيات
166	المراجع
174	الملحقات
209	Abstract

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
64	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها	(3.1)
67	معاملات الارتباط لاستبانة الذكاء العاطفي بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه	(3.2)
68	معاملات الارتباط لاستبانة الذكاء العاطفي بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية	(3.3)
69	معاملات الارتباط لاستبانة الاتصال الإداري بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه	(3.4)
70	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية	(3.5)
71	معاملات الارتباط لأداة اتخاذ القرار بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه	(3.6)
73	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية	(3.7)
74	معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية	(3.8)
75	معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية	(3.9)
76	معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية	(3.10)
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الذكاء العاطفي لدى مدرء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(4 .1)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بقرات مجال إدارة العواطف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(4.2)
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بقرات مجال التعاطف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(4.3)
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بقرات مجال تنظيم العواطف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(4.4)
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بقرات مجال الوعي الذاتي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(4.5)
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مستوى الذكاء العاطفي حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي	(4.6)
90	تحليل التباين الثلاثي المتعدد لعلاقة الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي على مجالات الذكاء العاطفي	(4.7)
91	تحليل التباين الثلاثي لعلاقة الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي على مستوى الذكاء العاطفي	(4.8)
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاتصال الإداري لدى مدرء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(4.9)
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بقرات مجال الاتصال لحل المشكلات المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(4.10)
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بقرات مجال الاتصال مع مديرية التربية والتعليم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(4.11)
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بقرات	(4.12)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	مجال الاتصال مع المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الاتصال مع الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(4.13)
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(4.14)
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مستوى الاتصال الإداري حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي	(4.15)
102	تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي على مجالات الاتصال الإداري	(4.16)
104	تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي على مستوى الاتصال الإداري	(4.17)
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(4.18)
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال تحديد المشكلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(4.19)
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال وضع البدائل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(4.20)
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال تقييم البدائل واختيار أفضلها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(4.21)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بقرارات مجال الاعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(4.22)
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى اتخاذ القرار حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي	(4.23)
112	تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي على مجالات اتخاذ القرار	(4.24)
114	تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي على مستوى اتخاذ القرار	(4.25)
115	المقارنات البعدية بطريقة شففيه (scheffe) لأثر الخبرة على الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه	(4.26)
116	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين	(4.27)
117	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين	(4.28)
119	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس في مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين	(4.29)
121	نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر المباشر للعلاقة بين الاتصال الإداري كمتغير مستقل واتخاذ القرار كمتغير تابع	(4.30)

## قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
174	الاستبانات بصورتها الأولية	1
187	قائمة المحكمين	2
188	الاستبانات بصورتها النهائية	3
201	أسئلة المقابلات بصورتها الأولية	4
204	قائمة المحكمين	5
205	أسئلة المقابلات بصورتها النهائية	6
207	قائمة المحكمين للاستراتيجية المقترحة	7
208	كتاب تسهيل المهمة	8

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

أدت التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تحديات وتغيرات كبيرة أثرت بشكل كبير على المؤسسات، وأمام هذه التحديات والتغيرات تحتاج المؤسسات أن تكون منافسة واستباقية لتستمر وتتطور، والمؤسسات التربوية ليست بمعزل عن هذه التحديات والتغيرات؛ لأن المجتمع ينظر إليها على أنها مؤسسات رائدة وأساسية في مواجهة التحديات وإحداث التغيير المنشود.

وتتطلب التطورات المتسارعة تحولاً في نهج قيادة المؤسسات وإدارتها، ولتحقيق مستقبل مستدام ونجاح يتعين على القادة أن يكونوا قادرين على التكيف مع هذه التطورات، وتبني استراتيجيات جديدة للتفوق في بيئة متغيرة، ويتطلب ذلك تطوير مهارات القيادة، والتفكير الإبداعي، وتحفيز الابتكار والتغيير داخل المؤسسة، بالإضافة إلى بناء ثقافة تشجع على التعلم المستمر، وتبني أفضل الممارسات في جميع المستويات.

ويفترض أن تعكس المؤسسات طبيعة قيادتها وثقافتها الإدارية بشكل واضح، ويفترض أن تتعكس القيادة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال القيم والقدرات والخبرات التي يمتلكها العاملون فيها، بالإضافة إلى تطلعات الإدارة العليا في المؤسسة، ويقوم القادة الاستراتيجيون عادة بتشكيل الثقافة التنظيمية، وتحديد التوجهات الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة، وهم يؤدون دوراً حاسماً في تحديد مسار المؤسسة وتحقيق أهدافها (Muzee & Bagire, 2016).

يُعرف الذكاء العاطفي بالمقدرة على فهم وإدارة المشاعر الخاصة بالشخص والآخرين، واستخدامها بشكل فعال في التفاعلات اليومية، وفي التعامل مع التحديات والضغوط، وقد أظهرت الأبحاث أن الأشخاص الذين يمتلكون مهارات عالية في الذكاء العاطفي يكونون أكثر مقدرة على تحقيق النجاح في حياتهم المهنية والشخصية، ويعيشون حياة أكثر سعادة وتوازنًا (الجندل، 2023).

تتأثر العمليات المعرفية والسلوكيات العننية بالعواطف الشديدة والمؤقتة (جورج، 2000)، حيث إنه في الإعدادات التنظيمية لا يسهل الذكاء العاطفي للمدير الاستخدام الفعال للعاطفة فحسب، ولكن أيضاً إدارة العواطف، بحيث لا تعيق المعالجة الفعالة للمعلومات ( Tram, 2006, O'Hara ، Sy).

وتعد إدارة العواطف ضرورية للغاية، حيث تعد ردود الفعل العاطفية ضرورية للتكيف مع جميع العاملين، وعندما يكون الفرد قادراً على إدارة عواطفه يحدث التكيف بشكل أفضل، ويصبح أكثر سعادة ونجاحاً (الجندل، 2023). فالذكاء العاطفي مهارة ضرورية تمكن الفرد من إدارة عواطفه ومشاعره بشكل يساعده على إدارة ذاته بشكل فعال يقوده للنجاح والتكيف.

ومن جانب آخر تعد عملية الاتصال في الأجهزة الإدارية حلقة الوصل التي تربط بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وهي عنصر أساسي في التوجيه والتنسيق بين العاملين، وتعتبر هذه العملية مفتاحاً لتحقيق التنسيق الفعال، وتبادل المعلومات بين الأقسام والعاملين في المؤسسة (yamaguchi, 2005).

ويتسنى من خلال عملية الإتصال للإدارة توجيه العمليات، وتنسيق الأنشطة بين الإدارات المختلفة بشكل فعال، كما يُمكن للموظفين التواصل بشكل أفضل، وتبادل المعرفة والمهارات، مما يعزز التعاون والفعالية في العمل. وبشكل عام، يمثل الاتصال في الأجهزة الإدارية جزءاً حيوياً من

عملية الإدارة والتنظيم، حيث يعمل على تعزيز التوجيه والتنسيق والتفاهم بين الأفراد والإدارات المختلفة، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

تعتبر الاتصالات الإدارية من الأمور المهمة في المؤسسة، ولا يمكن نقل وتميرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في تلك المؤسسة إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب، ووجود مثل هذه الشبكة الفعالة يساعد العاملين في فهم واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المناطة بهم مما يزيد من إنتاجية وفاعلية هذه المؤسسة (العثيمين، ٢٠٠٤).

وتعد عملية الاتصال في الأجهزة الإدارية بمثابة الرابط الذي يربط بين الإدارات المختلفة، كما أنه عنصر من عناصر التوجيه والربط بين العاملين في المنظمة (Yamaguchi، 2005). وهناك علاقة واضحة بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات، والتي هي عملية متواصلة ابتداء من تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، والبحث عن الحلول البديلة، واختيار البديل الأفضل، وانتهاء بالتنفيذ والمتابعة (كنعان، ٢٠٠٧).

إن انخفاض مستوى الذكاء العاطفي قد يؤدي إلى انخفاض مقدرة المديرين على اتخاذ قرارات صحيحة، وبالتالي انخفاض مستوى أدائهم الذي من الممكن أن يؤدي إلى فشلهم، فغالبية المنظمات التي تختار أفرادها على أساس قدراتهم العقلية فقط تنتهي بالاستغناء عن خدماتهم على أساس مشكلات يمكن تصنيفها بأنها عجز في الذكاء العاطفي، وأن من أكثر أسباب التسريح أو الفصل أو الإرغام على الاستقالة ترجع لمشكلات يمكن تصنيفها بأنها عجز في الذكاء العاطفي مثل التصلب، والتعامل الفظ مع الآخرين، وعدم المقدرة على ضبط النفس، والاحلام الواقعية، وضعف المهارات الاجتماعية والفشل في بناء شبكة اجتماعية، كما أن وجود اختلافات في مستوى مهارات الذكاء العاطفي لدى الموظفين و المديرين والقادة قد يؤثر على الأنماط الإدارية المتبعة من قبلهم، واختيارهم نمط قيادي غير مناسب في منظماتهم.

مما سبق، يتضح أن البحث في موضوع الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين الإتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين هو موضوع هام في الإدارة التربوية، وإيجاد العلاقة فيما بينها في مدارس المحافظات الشمالية خصوصاً، وفلسطين عموماً من الموضوعات التي لم يتم دراستها بصورة كافية - على حد اطلاع الباحث - على الرغم من أهمية هذا الموضوع، وخصوصاً مدى العلاقة ما بين الذكاء العاطفي الذي يعكس مقدرة المدير على معرفة انفعالاته، وضبطها والتحكم فيها، ومقدرته على إدارة ذاته، وبين الاتصال الإداري واتخاذ القرار .

## 2.1 مشكلة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على مصدرين لتحديد مشكلة الدراسة هما:

المصدر المعرفي؛ والمصدر الميداني، ويتمثل المصدر المعرفي بالأهمية التي توليها الكثير من الدراسات للذكاء العاطفي مثل دراسات (Goleman, 2001؛ Nwokah, 2009؛ Training, 2010) إضافة إلى الدراسات العربية التي ما زالت بحاجة إلى المزيد من الاهتمام بهذا الموضوع، حيث أكدت دراسة الغالبي وعلي (2014) على أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات العربية المتعلقة بالذكاء العاطفي، وذلك لضعف إدراك بعض القيادات لطبيعة العاملين، وطرق التعامل معهم، أما المصدر الميداني فقد لمس الباحث من خلال المقابلات التي أجراها مع عدد من المديرين في المدارس الفلسطينية أن هناك فجوة بين الممارسة والاعتقاد فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة ( الذكاء العاطفي، واتخاذ القرار، والاتصال الإداري)، مما عزز إحساس الباحث بمشكلة الدراسة.

يُعد إعداد مديري المدارس من حيث الذكاء العاطفي واتخاذ القرار والاتصال الإداري من الجوانب المهمة في إعدادهم للعمل، وذلك تماشياً مع ما تؤكد الأطر النظرية والدراسات السابقة من أن الذكاء العاطفي هو أهم المفاتيح الأساسية للقيادة الناجحة، وأن الاتصال الإداري الفعال للمدير ينعكس إيجاباً على أدائه وإبداعه، حيث أشارت الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري واتخاذ القرار.

إن أحد الأسباب الأكثر شيوعاً للفصل أو التقاعد القسري هو المشكلات التي يمكن تصنيفها على أنها نقص في الذكاء العاطفي، مثل الصلابة، والتعامل السيء مع الآخرين، وعدم المقدرة على التحكم في النفس، والأحلام غير الواقعية، وضعف المهارات الاجتماعية، والفشل في بناء الشبكات الاجتماعية، إن وجود اختلافات في مستوى مهارات الذكاء العاطفي بين المديرين والقادة يؤدي إلى اختيار أنماط إدارية وقيادية غير مناسبة.

### 3.1 أسئلة الدراسة

مما سبق يتضح أهمية متغيرات الذكاء العاطفي والاتصال واتخاذ القرار في نجاح العملية التربوية، من خلال قائد تربوي مميز بسمات الذكاء العاطفي والاتصال الإداري واتخاذ القرار والتي تساعد على العمل بفعالية وإبداع، ويتطلب ذلك إعداداً مهنيّاً وشخصياً للمدير يساهم في تطوره المهني، كما يتبين ندرة الدراسات التي اهتمت بدراسة متغير الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار، حيث لم يعثر الباحث على دراسة خاصة بالبيئة الفلسطينية تناولت هذه المتغيرات، وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي :

ما علاقة الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المديرين ؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع الذكاء العاطفي لدى مدرء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟
2. ما واقع الاتصال الإداري لدى مدرء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟
3. ما واقع اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري لدى مدرء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟
6. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟
7. هل يُعد الذكاء العاطفي متغيراً وسيطاً بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 \leq \alpha$  ) في متوسط استجابات العينة لواقع الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
9. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 \leq \alpha$  ) في متوسط استجابات العينة لواقع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
10. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 \leq \alpha$  ) في متوسط استجابات العينة لواقع اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

11. ما التصور المقترح لتطوير مهارات مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين في ضوء متغيرات الدراسة (الذكاء العاطفي، واتخاذ القرار، والاتصال الإداري)؟

#### 4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. التعرف على واقع الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين.
2. تحديد واقع مهارة الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين .
3. تحديد اجراءات عملية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين.
4. تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين .
5. تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين .
6. تحديد طبيعة العلاقة بين اتخاذ القرار والاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين .
7. التعرف الى درجة إمكانية أن يكون متغير الذكاء العاطفي متغيراً وسيطاً بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين .

8. الكشف عن طبيعة الفروق في متوسط استجابات العينة على مقياس الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
9. الكشف عن طبيعة الفروق في متوسط استجابات العينة على مقياس الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
10. الكشف عن طبيعة الفروق في متوسط استجابات العينة على مقياس اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
11. التوصل إلى استراتيجية تطويرية مقترحة لتطوير مهارات مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين في ضوء متغيرات الدراسة الحالية (الذكاء العاطفي - الاتصال الإداري - اتخاذ القرار)

## 5.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في جانبين هما:

### 1.5.1. الأهمية النظرية

1. تتناول الدراسة عدة متغيرات هامة ومؤثرة على الأداء المهني لمدرء المدارس الخاصة في

المحافظات الشمالية في فلسطين، وهي:

الذكاء العاطفي، واتخاذ القرار، والاتصال الإداري، ومن المتوقع أن تسهم في صياغة تصورات

يمكن توظيفها من قبل الجهات ذات العلاقة في إدارة المدارس.

2. تتبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي سنتناوله، وهو الذكاء العاطفي كمتغير وسيط

بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مدرء المدارس في مدارس المحافظات الشمالية في

فلسطين، حيث تعتبر من الدراسات الأولى على حد علم الباحث، ويتناول متغيرات ذات أهمية

تواكب التوجهات العالمية الحديثة لما لها من تأثير إيجابي على الشخصية بشكل عام، وعلى

السلوكيات والممارسات بشكل خاص.

3. قد تفتح الدراسة الباب أمام الباحثين وتعتبر عاملاً محفزاً لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث

التي تتناول متغيرات الدراسة على عينات أخرى.

4. قد تُحقق إضافة للمكتبة العربية ورفدها بالمعرفة التي يمكن أن تضيفها الدراسة حول الذكاء

العاطفي كعامل وسيط بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار.

## 2.5.1 الأهمية التطبيقية

تركز الدراسة على دور الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار، مما يساهم في إعادة توجيه اهتمامات أصحاب المصلحة نحو تطوير الأداء المؤسسي في المدارس الفلسطينية. تهدف إلى إحداث تغيير جذري يبدأ من الاستفادة المثلى من الخبرات والكفاءات المتوفرة، استناداً إلى العلاقة بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري واتخاذ القرار. توظف الدراسة توصياتها لتحسين أداء المدارس المعنية، وتوفر لوزارة التربية والتعليم فهماً أعمق لتأثير الذكاء العاطفي كعامل وسيط، مما يساعد في اتخاذ قرارات عملية. كما تقدم مقياساً يدرس هذه العلاقات، مما يفيد الباحثين وصناع القرار.

علاوة على ذلك، توفر الدراسة معلومات وتصورات يمكن استغلالها في بناء برامج إعداد وتأهيل المدراء، لتعزيز الذكاء العاطفي وتطوير الاتصال الإداري، بما ينعكس إيجاباً على إبداع مدراء المدارس. وأخيراً، تركز الدراسة على مدراء المدارس كقوة رئيسية في وضع السياسات وتنفيذها، مما يبرز دورهم الحيوي في تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها بنجاح.

## 6.1 مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة المصطلحات الآتية:

### 1. الذكاء العاطفي:

يعرف اصطلاحاً "بأنه مقدرة الفرد على فهم مشاعره ومشاعر الآخرين، والتعامل مع الآخرين، وتكوين العلاقات، والتعبير عن العواطف المختلفة، والانضباط الذاتي والسيطرة على العواطف، والاستقلالية واتخاذ القرارات والمثابرة والعمل الجاد" (جنبدل، 2023، ص 97).

## ويعرف إجرائياً بأنه:

مقدرة مدير المدرسة على معرفة انفعالاته وإدارتها، وتنظيمها في ضوء فهمه للسياق الواقعي المحيط به وبعمله وفي ضوء فهمه لانفعالات الآخرين والتعاطف معهم من خلال التواصل الاجتماعي، وتوظيف ذلك في التعامل مع المواقف والأحداث اليومية التي يمر بها أثناء عمله ليؤديه بنجاح، ويقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على استبانة الذكاء العاطفي المستخدم في الدراسة.

**2.الاتصال الإداري :** يعرف إصطلاحاً بأنه العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة، إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً دينامكياً، فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما (شعبان،2008) ، **ويعرف إجرائياً** بأنه تعامل بين طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير لدى أحد الطرفين ويقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها

**3. اتخاذ القرار:**

يعرف إصطلاحاً "الطريقة المؤسسة لمواجهة المواقف والمشكلات في أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة، واختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها، في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه"(فرج الله، ٢٠١١، ١٨) **ويعرف إجرائياً** بأنه قرار عقلائي مدرك للاختيار القرار البديل وليس القرار المناسب من بين البدائل المتاحة لمواجهة المشاكل المدرسية وحلها وهو الدرجة التي يحصل عليها .

## 7.1 حدود الدراسة

أجريت الدراسة ضمن الحدود الآتية:

### الحد الموضوعي:

اقتصرت الدراسة الحالية على موضوع الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين.

### الحد البشري:

اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين.

### الحد الزمني:

أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2022/2023

### الحدود المكانية :

اقتصرت الدراسة على المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للإطار النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الثلاثة:

الذكاء العاطفي، والاتصال الإداري، واتخاذ القرار، من حيث مفهوم كل متغير، والطبيعة

التكوينية له، وذلك بعد مراجعة مجموعة من المصادر والمراجع والدراسات السابقة المتخصصة،

بالإضافة إلى تحليل الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتعقيب عليها.

### 1.2 الإطار النظري

#### 1.1.2 المحور الأول:

#### الذكاء العاطفي

تُعدُّ المدرسة إحدى المؤسسات التربوية التي تهدف إلى تأهيل المتعلمين لتحقيق الأهداف

المرجوة؛ ويتم ذلك من خلال توفير تحصيل علمي وفني يُمكنهم من التفاعل بفعالية مع الحياة

العملية والمشاركة الفعّالة في المجتمع. وتكمن أهمية الإدارة المدرسية كحجر أساسي في نجاح

العمليات التربوية، وحيث إنها تشكل عملية أساسية وفعّالة في البنية الإجتماعية، وتعزز نمو الطلبة

في جوانب شخصيتهم العقلية والجسمية والاجتماعية والنفسية؛ لذلك يساهم التحسين المستمر

للعلمية التربوية في تحفيز التفاعل الفعال للطلبة - من خلال مراعاة جميع الظروف والإمكانات

المتاحة - ، ونقل المعرفة إليهم، وهذا بدوره يؤدي إلى إنشاء بيئة تعليمية تعزز تطوير العملية

التربوية وتفعيلها إلى أقصى حد ممكن (الحراشنة، 2013).

ويؤكد جندل (2023) على أن الذكاء العاطفي يشكل جانبًا حيويًا في حياتنا، سواء على الصعيد الشخصي أم المهني، ويعبر مفهوم الذكاء العاطفي عن المقدرة على فهم المشاعر الشخصية وإدارتها، والتفاعل مع مشاعر الآخرين، وتظهر أهميته بشكل خاص في محيط العمل والعلاقات الشخصية، ففي النطاق الشخصي؛ يساعد الذكاء العاطفي في بناء علاقات صحية وفعّالة مع الآخرين، فهو يمكن الأفراد من التعبير عن مشاعرهم بوضوح، وفهم كيفية تأثيرها على تصرفاتهم وعلاقاتهم، ويساعد أيضًا على التعامل بفعالية مع التحديات الشخصية والمواقف الصعبة، ومن الناحية المهنية يؤدي الذكاء العاطفي دورًا مهمًا في تحسين الأداء في مجالات العمل، فهو يساعد في التفاعل الإيجابي مع الزملاء والعملاء، وفي فهم احتياجات الفريق وتحفيز التعاون، ويمكن للأفراد الذين يمتلكون مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي تحقيق نجاح أكبر في الإدارة الذاتية، والتفاعل الفعّال مع الآخرين، وبعد الاهتمام بتطوير الذكاء العاطفي جزءًا أساسيًا من تحسين جودة الحياة الشخصية والمهنية.

يعد الذكاء العاطفي من المصطلحات والمفاهيم الحديثة نسبيًا، وهو يشير إلى المقدرة على فهم المشاعر الشخصية وإدارتها، وتفاعل الفرد مع مشاعر الآخرين، ويُعتبر مكملاً هاماً للذكاء التقليدي، الذي يركز على القدرات العقلية الكلاسيكية، وتقدم نظريات الذكاء العاطفي رؤية جديدة حول نجاح الفرد في مختلف جوانب حياته، وتشير إلى أن العناصر العاطفية مثل التعاطف والتحفيز الذاتي والسيطرة على الانفعالات التي يمكن أن تكون مؤثرة بشكل كبير على التحصيل العلمي، وفاعلية التعامل مع الضغوط النفسية، ويمكن للأفراد من خلال تطوير السمات الشخصية تحسين أدائهم بمختلف مجالات الحياة، على سبيل المثال، المقدرة على إدارة المشاعر بفعالية يمكن أن تساعد في تحسين العلاقات الشخصية والاجتماعية، بينما يمكن أن يلعب التحفيز الذاتي والتفاؤل دوراً مهماً في تحقيق النجاح المهني والشخصي، فإن فهم وتطبيق مبادئ الذكاء العاطفي يعتبر من الجوانب الأساسية لتحقيق التنمية الشخصية والنجاح في مختلف جوانب الحياة. فالذكاء العاطفي يشمل الأبعاد العاطفية، الشخصية، والاجتماعية، والتي تُعدّ غالباً من الأبعاد المعرفية الضرورية في الأنشطة اليومية. (Dorudi & Ahari, 2015).

يتأثر الذكاء العاطفي بتفاعل العوامل الوراثية والبيئية، وهناك عدة نقاط يمكن أن تساهم في

فهم كيف يتشكل الذكاء العاطفي منها:

الوراثة:

يظهر أن هناك مكونات وراثية للذكاء العاطفي، فبعض الدراسات تشير إلى أن بعض الصفات

المرتبطة بالذكاء العاطفي يمكن أن تكون مورثة. والبيئة:

تؤدي البيئة التي ينشأ فيها الفرد دورًا كبيرًا في تطوير الذكاء العاطفي. ويتضمن الذكاء العاطفي أيضًا استجابات عصبية وكيميائية في الدماغ، والتي تتطور بمرور الوقت وتتأثر بالتجارب العاطفية والتعلم. وتبدأ عمليات التعلم العاطفي في مراحل مبكرة من الحياة، حيث يتعلم الأطفال كيفية التعامل مع مشاعرهم والتفاعل العاطفي من خلال تجاربهم وتفاعلاتهم مع بيئتهم والأشخاص الرئيسيين في حياتهم. والتفاعل مع النماذج:

يتأثر الأطفال بشكل كبير بتفاعلهم مع النماذج البيئية، وخاصة الآباء والمعلمين. ويكتسبون الفهم العاطفي والطرق الفعالة للتعامل مع المشاعر من خلال المشاهدة والتجارب. في المجمل، يظهر أن الذكاء العاطفي هو مزيج معقد من العوامل الوراثية والبيئية، وهو يتطور ويتشكل في مراحل الحياة بناءً على تفاعل الأفراد مع العالم من حولهم (موسى، 2012).

يعتبر الذكاء العاطفي أحد المفاهيم النفسية الأساسية التي يستخدمها الباحثون في مجال الإدارة لتطوير الموارد البشرية المتاحة للمنظمات، ويركز هذا النهج على زيادة الفهم والسيطرة على مشاعر وعواطف الآخرين، مما يتيح الإدارة الفعالة. الحد من حدوث الصراعات الداخلية وتعزيز التواصل الإيجابي في العمل الإداري. يقوم المدير بدور القائد التربوي لأنه يلعب دورًا حاسمًا في نجاح العملية التعليمية. يجب أن يمتلك المدير مجموعة من المهارات والكفاءات، بما في ذلك:

الذكاء العاطفي:

يعتبر هذا الذكاء حاسماً للقيادة الإدارية الفعالة. لأنه يساعد على خلق تفاعلات إيجابية وفعالة مع فريق التعليم والطلاب. باختصار، يعتبر الذكاء العاطفي سمة أساسية للقيادة الفعالة في المؤسسات التعليمية لأنه يساعد على تحسين العلاقات الداخلية وتحفيز فرق العمل لتحقيق التميز التعليمي (غربي وبن عامر، 2013).

## 1.1.1.2 تعريف الذكاء العاطفي:

قدم ماير وسالوفي (Mayer & Salovey) في عام 2001 تعريفاً لمفهوم الذكاء العاطفي، حيث استخدموا هذا المصطلح لوصف الخصائص العاطفية لـ 150 شخصاً لتطويرها لاحتراز النجاح، وتشمل هذه الخصائص مجموعة من الجوانب، وهي التقمص الوجداني؛ ويمثل المقدرة على فهم وتمثل مشاعر الآخرين، والتعبير عن التعاطف؛ وضبط المزاج؛ ويمثل المقدرة على تنظيم المشاعر الشخصية، والتحكم في المزاج، وتحقيق محبة الآخرين؛ ويمثل المقدرة على بناء علاقات إيجابية وصحية مع الآخرين والمحافظة عليها، والمثابرة والتعاطف؛ ويمثل المقدرة على التحمل في مواجهة التحديات والتعاطف مع مشاعر الآخرين، والتعبير عن الأحاسيس؛ ويمثل المقدرة على التعبير بفعالية عن المشاعر الشخصية، والاستقلالية؛ وتمثل المقدرة على التحكم في العواطف الشخصية بشكل مستقل، والقابلية للتكيف؛ وتمثل المقدرة على التأقلم مع التغيرات والضغوط في البيئة، وحل المشاكل بين الأشخاص؛ وتمثل المقدرة على التفاعل بفعالية وحل الصراعات بين الأفراد، والمودة والاحترام؛ وتمثل المقدرة على تحقيق علاقات تقوم على المودة والاحترام، تمثل هذه العناصر مجموعة من جوانب الذكاء العاطفي التي تمكنهم من فهم وإدارة عواطفهم بفعالية، واستخدام هذه المهارات لتوجيه تفكيرهم وتصرفاتهم. يعكس هذا التعريف النظرة الشاملة لمفهوم الذكاء العاطفي، الذي يهدف إلى تطوير القدرات العاطفية لتعزيز النجاح الشخصي والاجتماعي.

ويُعرفُ الذكاء العاطفي بأنه مقدرة الشخص على إدراك مشاعره ومشاعر الآخرين، وتوجيه سلوكه وانفعالاته باستخدام المعلومات (المحارمة، ومحمود، والشريفي، 2015). كما عرّفه نعمة الله (2016) على أنه مجموعة من القدرات تشمل إدارة المشاعر وتوظيفها وفهمها وإدراكها، وتحقيق النضج العاطفي من خلال مقدرة الفرد على التعاطف والتحفيز والتكيف لبناء علاقات جيدة مع الآخرين.

ويعرف أيضا بأنه:

"المقدرة على معرفة وضبط الانفعالات الداخلية للفرد من خلال معرفته

لمكونات مشاعره وأبعادها بالقدر المناسب، وكيفية الوعي والتأثير على انفعالات وعواطف الآخرين، والمقدرة على إقامة علاقات إيجابية معهم، وتحفيزهم وإثارة الحماس لديهم لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى الإدارة والعاملين على حد سواء إلى تحقيقها " (القرشي، 2021، 30).

بشكل عام، يعكس الذكاء العاطفي المقدرة على فهم وتوظيف العواطف بشكل ذكي، مما يساهم في نجاح الفرد في الحياة الشخصية والاجتماعية، وأشار جندل (2023) إلى أن الذكاء العاطفي هو مقدرة الإنسان على التعامل الإيجابي مع نفسه ومع الآخرين، بحيث يحقق أكبر قدر ممكن من السعادة لنفسه، ولمن حوله، ويمتد مدى واسع من المهارات والاستعدادات التي تتضمن بشكل أساسي الوعي بالمشاعر، وتأثيرها في الجوانب والقدرات والمهارات المتعلقة بالفرد وعلاقته مع الآخرين.

ويشير الذكاء العاطفي إلى المقدرة على إدراك العواطف والتحكم فيها وتقييمها، ويقترح بعض الباحثين أنه يمكن تعلم الذكاء العاطفي وتقويته، بينما يدعي البعض الآخر أنه خاصية فطرية، وتعد المقدرة على التعبير عن المشاعر، والتحكم فيها أمراً ضرورياً، ويشير علماء النفس إلى هذه المقدرة على أنها الذكاء العاطفي، بل أن بعض الخبراء يقترحون أنها يمكن أن تكون أكثر أهمية من معدل الذكاء في النجاح العام في الحياة (Cayak & Eskici, 2023).

الذكاء العاطفي يوضح القدرة على فهم المشاعر الشخصية والتفاعل معها بفعالية، بالإضافة إلى التحكم فيها وتوجيهها بشكل بناء. يلعب الذكاء العاطفي دوراً مهماً في تطوير العلاقات الإنسانية واتخاذ قرارات مدروسة، ويُعتبرُ عنصراً حيوياً لتحقيق السعادة الشخصية والنجاح الشامل في الحياة. (عبد الكريم، 2010).

وأفاد درة (2015) بعد استعراضه لمجموعة من تعريفات الذكاء العاطفي بوجود ثلاثة أبعاد مشتركة له هي:

الوعي بالعواطف والتعبير عنها وتقييمها؛ وإدارة العواطف في الذات وفي الآخرين وتنظيمها؛ واستخدام العواطف لتسهيل الأفكار والأفعال وتوجيهها.

ونستخلص إن الذكاء العاطفي لمدير المدرسة يشمل عدة جوانب مهمة، يُعرف الذكاء العاطفي لدى مدير المدرسة بقدرته على التعرف على عواطفه الشخصية وفهمها والتفاعل معها بفعالية، ويتضمن هذا أيضاً إدراك تأثير هذه العواطف على الآخرين في محيطه المدرسي وتنظيمها والتحكم فيها خلال التفاعلات اليومية في البيئة المدرسية، ويعزز الذكاء العاطفي من فرص المدير في بناء علاقات إيجابية مع زملائه والطلاب، إذ يستند إلى معرفة دقيقة بانفعالات الآخرين والمقدرة على التفاعل بشكل بناء، وبشكل عام، يسعى مدير المدرسة لتحقيق السعادة لنفسه وللآخرين في محيطه التربوي من خلال فهم عميق للعواطف والتعامل الإيجابي معها.

فالذكاء العاطفي يقيس التعاطف وصفات القلب، وغياب هذه المقدرات يمكن أن يفسر لماذا يحاول بعض المديرين ممارسة القيادة دون إدراك تأثير عواطفهم على الآخرين، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى فشل في بناء علاقات عمل فعّالة، فالوعي الذاتي يعتبر العامل الرئيسي في الذكاء العاطفي للقيادة المؤثرين، وإدارة العواطف بشكل فعّال تمنح القائد المقدرة على إدارة أعماله بفعالية، وهذا يساهم في تحفيز الفريق وإلهامهم. ويظهر أن القادة العظماء يستخدمون قدراتهم العاطفية بشكل فعّال لدفع الفرق، وهذا يبرز أهمية الوعي بالعواطف والتعامل معها بفعالية. وبالنظر إلى الضغوط المتزايدة على المؤسسات التعليمية، والمتطلبات المتزايدة لدور المدير، يصبح الذكاء العاطفي مهماً للنجاح في أي وظيفة تقريباً، خاصةً في نطاق التربية والقيادة التربوية ( Werner،2013).

### 2.1.1.2 أهمية الذكاء العاطفي

يساعد الذكاء العاطفي في تعزيز المتطلبات الأساسية لنجاح الأفراد في المنظمات، ويؤثر بشكل إيجابي عليهم كما هو موضح في النقاط الآتية:

تطوير القادة:

يشكل الذكاء العاطفي نسبة عالية في تطوير الأداء ؛ ونجاح العمل:

يعد الذكاء العاطفي عامل مهم من محددات الأداء العالي؛ والتعامل مع الآخرين:

يطور الذكاء العاطفي مهارات الأفراد المختلفة من خلال التعامل مع الناس، وكذلك مع الزبائن؛ وإدارة الوقت:

يمكن الذكاء العاطفي الأفراد من اختيار القرارات السليمة، ويجنبهم إهدار الوقت في التخمين والمحاولات الفاشلة؛ وتخفيض الاجهاد:

يسهل الذكاء العاطفي على الأفراد من التعامل مع مشاعر الخوف والقلق، والتي تنتج عن الضغوط؛ والابداع والاختراع:

يطور الذكاء العاطفي القدرات الابداعية، وطرق التفكير، ويرفع من مستوى الابداع؛ وإنتاج الفرد: يساعد الذكاء العاطفي الأفراد على التفكير بوضوح، وهو ما يساهم في التخلص من الوقت الناتج عن التفكير بمشاعر الغضب والقلق؛ ورضا الآخرين:

يعتني الأفراد ذوي الذكاء العاطفي بأنفسهم، وهو ما يمكنهم من تقديم العناية للآخرين ( الطائي، 2010).

### 3.1.1.2 علامات الذكاء العاطفي

أكد كل من عباسي وآخرون وشهريري (Shahriari, 2018؛ Abbassi et al, 2018) على وجود العديد من العلامات التي تميز الذكاء العاطفي، وهي كالتالي: التفكير بالمشاعر: يبدأ الذكاء العاطفي بالوعي الذاتي والاجتماعي، وهو مرتبط بمقدرة الفرد على التعرف على العواطف وفهم تأثيرها على النفس والآخرين؛ والتوقف للتفكير: يشدد على أهمية التوقف والتفكير قبل اتخاذ القرارات أو التحدث، مما يساعد في تجنب الإحراج ويسهم في اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى تفكير متأن؛ والسيطرة على الأفكار: يُبرز أهمية السيطرة على الأفكار والعواطف، مع التركيز على القدرة على إدارة ردود الفعل والعيش وفقاً للقيم والأهداف الشخصية. وتظهر تلك النقاط أن الذكاء العاطفي يشمل العديد من الجوانب التي تتعدى فهم العواطف فقط.

### 4.1.1.2 استراتيجية تطوير الذكاء العاطفي:

ذكر الحراشة (2013) أن هناك استراتيجيات تساعد المدير في تطوير الذكاء العاطفي، ومنها:

استراتيجية التركيز على الذات:

تتضمن هذه الاستراتيجية الاحتفاظ بسجل يعكس الأحوال العاطفية للمدير، سواء كان ذلك عبر دفتر ملاحظات أو تسجيل صوتي. هذا السجل يتيح للمدير فرصة لمراجعة مشاعره الحالية أو السابقة وتحليلها.

### **استراتيجية التأمل والتفكير بالمحيط الخارجي:**

تشمل هذه الاستراتيجية ممارسة التأمل والتفكير لتعزيز الوعي بتأثير الذكاء العاطفي على السلوك. يجب على المدير قضاء بضع دقائق في التأمل الذاتي وممارسة التنفس العميق، مما يساعد على تهدئة العقل والتفكير بوضوح وهدوء.

### **استراتيجية الانخراط في التفكير والتخيلات الإيجابية:**

تعتبر استراتيجيات التفكير الإيجابي مجموعة من الأفكار والممارسات التي تهدف إلى تعزيز التفكير الإيجابي وتعزيز النجاح والسعادة. يمكن تطبيق هذه الاستراتيجيات في التعليم من خلال عدة طرق، منها تعزيز الثقة بالنفس عبر تقديم التحفيز والتشجيع للطلاب، وتعزيز ثقتهم بقدراتهم. كما تشمل الاستراتيجيات تحويل التفكير السلبي إلى إيجابي بتعليم الطلاب كيفية التفكير بشكل إيجابي وتحويل الأفكار السلبية إلى إيجابية. بالإضافة إلى ذلك، يتم تعزيز الشكر والامتنان بتعليم الطلاب كيفية تقدير ما لديهم وممارسة الامتنان.

### **استراتيجية استخدام بحث تقييمي:**

تشير إلى عملية يمكن من خلالها اكتشاف نقاط القوة الموجودة في الفرد أو المؤسسة، مما يساعد في تحسين الأداء والتطوير.

## استراتيجية ممارسة الاستماع المتعاطف:

تعني الاستماع الجيد للآخرين وتوفير معلومات دقيقة بدلاً من إسقاط القضايا على الذات . تشمل هذه الاستراتيجية البحث عن المصادقية لتقديم ردود فعل مبنية على الفهم الحقيقي والموضوعي.

### 5.1.12 أبعاد الذكاء العاطفي

كانت أولى محاولات جولمان ( Goleman ) الهادفة إلى التأسيس لمفهوم الذكاء العاطفي قد نتجت عنها خمسة أبعاد للذكاء العاطفي، هي:

(الوعي بالذات، وتنظيم الذات، والتحفيز، والتعاطف، والعلاقات) (أبو الأنوار، 2014: 13).

وأفاد دلال (2016) أن النموذج الذي قدمه جولمان ( Goleman ) المتضمن للأبعاد

الخمسة استند بالأساس على عمل كل من ماير وسالوفي ( Mayer & Saloey ) وجهودهما.

وأضاف أبورياش وشريف والصابي وعمور (2006) أن هناك خمسة أبعاد للذكاء العاطفي حددها

( Goleman ) كما يلي:

الوعي بالذات، ويقصد به كيفية إدراك الإنسان لذاته وفهم مشاعره وأحاسيسه، وإدراكه لطريقة تفكيره وسلوكه وفهمه لذاته وصفاته، وبالتالي ثقة الفرد بنفسه؛ والتحكم بالذات ؛ أي مقدرة الفرد على ضبط انفعالاته وتوجيهها والتحكم بمشاعره تجاه نفسه وتجاه الآخرين، ومقدرته على معالجة المشاعر التي قد تؤذيه أو تزعجه ؛ وتحفيز الذات ويعرف بأنه الرغبة في العمل، والاجتهاد، ووضع الأهداف وتحقيقها دون النظر إلى مكافأة من أحد؛ بمعنى حب الفرد للعمل دون مقابل، وتقديم الصالح العام على المصالح الشخصية؛ وتعرف عواطف الآخرين وفهمها، والتعاطف؛ أي المقدرة على قراءة مشاعر الآخرين من خلال إيماءاتهم وتعبيرات الجسد دون الانتظار لما سوف يعبرون عنه بكلماتهم، والمقدرة على التعامل مع ردود أفعال الفرد العاطفية؛ والمهارات الاجتماعية، ويقصد بها المقدرة على إدارة أفعال الغير، والتفاعل مع الآخرين بالشكل الملائم للحدث؛ كحل المشكلات والنزاعات فيما بينهم، والمقدرة على الإقناع وإدارة المفاوضات، الأمر الذي يساهم في زيادة الاستقرار، وتخفيف التوتر، وبناء العلاقات والتفاهم مع الآخرين.

### 6.1.1.2 قرارات مدير المدرسة المتوافقة مع مشاعره وانفعالاته:

أشار صالح والعزاوي وإبراهيم ( 2010 ) إلى أنه لكي يستطيع مدير المدرسة اتخاذ أفضل

القرارات بالتوافق مع مشاعره، عليه اتباع الآتي:

#### الوصول لشعوره:

ويتضمن تحديد المشاعر ومواجهتها، ويعتبران خطوتين أساسيتين لفهم الذات، وتحسين

التفاعلات الشخصية، والوعي بالمشاعر يمكن أن يفتح الأبواب لتطوير مهارات التفاوض

وحل المشاكل.

الاندماج والتكامل مع شعوره:

ويتضمن التأمل وتسجيل المشاعر، ويمكن أن يكون له تأثير إيجابي على العقل والتواصل مع الذات، والاندماج الجيد مع المشاعر يُظهر النضج العاطفي والمقدرة على التحكم في ردود الفعل.

### فهم ماهية شعوره:

ويتضمن فهم العواطف، ويُمكن من التفكير الإبداعي واتخاذ قرارات مستنيرة، والاستماع إلى العواطف يمكن أن يفتح أبواب الفهم بين الأفراد في الفريق.

### إدارة شعوره:

ويتضمن القادة الذين يديرون عواطفهم بفعالية، ويمكنهم تحقيق تأثير إيجابي على بيئة العمل، ومقدرة القائد على نقل الهدوء والثقة والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء الفريق وفعاليته.

باختصار، يُعتبر فهم وإدارة العواطف أدوات قوية للقادة للتأثير الإيجابي على مناخ العمل وتحقيق النجاح في التفاعلات الشخصية والمهنية.

يُظهر فهم الذكاء العاطفي كمفهوم حديث أنه أصبح أحد المحاور الرئيسية لفهم وتحليل سلوك الأفراد والمجتمع، والعلاقة بين العاطفة والتفكير تعتبر أمراً أساسياً في فهم السلوك البشري وتوجيهه، ويظهر الذكاء العاطفي في سياق العمل والمؤسسات بشكل خاص، حيث يؤدي دوراً هاماً في تحسين التفاعلات الاجتماعية والقيادة الفعالة لمدير المدرسة، يمكن للذكاء العاطفي أن يكون أداة فعالة في إدارة العلاقات مع فريق العمل وتشجيع المعلمين والطلاب، حيث يسهم في خلق بيئة إيجابية وتحفيزية. يعزز الذكاء العاطفي التواصل الفعال وفهم احتياجات الأفراد، كما يساعد في التعامل مع التحديات وحل المشكلات بشكل بناء. عبر استخدام الذكاء العاطفي، يمكن لمدير المدرسة تعزيز التعاون الجماعي وتحقيق أهداف التعليم بكفاءة أعلى. لذا، يعتبر الاستثمار في تطوير مهارات الذكاء العاطفي لمدير المدرسة وفريق العمل استثماراً ذكياً يعزز الأداء والتفاعل الإيجابي في المدرسة. ( Waweru, ) (Gachunga & Kihoro, 2020).

## 2.1.2 المحور الثاني : اتخاذ القرار

إن نجاح أي منظمة يعتمد على كفاءة القائمين عليها في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة التي تتفق مع أهدافها وتطلعاتها، تشكل عملية اتخاذ القرار محور الأنشطة الإدارية المختلفة، وهي عملية مستمرة ومتكاملة. يرتبط أداء المديرين ارتباطاً وثيقاً بفعالية عملية اتخاذ القرار، ولهذا يُطلق عليهم لقب "أصحاب القرار". هناك أنواع متعددة من المديرين يتميزون بأساليب مختلفة في اتخاذ القرارات، فمنهم المديرون الذين يتجنبون المشاكل، ومنهم المترددون، والعاطفيون، ومديرو المخاطر، إلا أن عملية اتخاذ القرار ليست بالأمر السهل حيث تتطلب مقارنة مجموعة من الخيارات ضمن السياق والإمكانيات المتاحة، ولكي يتمكن المدير من اتخاذ أي قرار يجب أن

يمتلك العديد من المهارات والخبرات، ويعزى نجاح القادة إلى قدراتهم العقلية ومهاراتهم الفنية، والأبحاث الحديثة تقدم أدلة وبرهان على أن العجز في المهارات العاطفية والمعالجة له تأثير أكثر خطورة على القدرات المهنية من العجز في الخبرة الفنية أو حتى الذكاء العام. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر الدراسات الميدانية التي شملت أشخاصًا يشغلون مواقع قيادية داخل المؤسسات، وأفرادًا ناجحين في حياتهم المهنية، أدلة جديدة تدعم الدور الأساسي الذي تلعبه العواطف في عملية اتخاذ القرار، والقيادة، وتحقيق النجاح (نصيف، 2006).

ويرى الخرابشة (2002) أن أساس اتخاذ القرار هو مقارنة البدائل الموجودة، ومن ثم البحث والتفكير واختيار بديل من البدائل المطروحة، ويتم اختيار البديل الأفضل من بين هذه البدائل، وذلك عن طريق مجموعة من الإجراءات المتسلسلة لتحقيق هدف محدد.

### 1.2.1.2 مفهوم اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار يُعرّف بأنه ناتج عملية صنع القرار، أي المرحلة التي تتعلق بالاختيار النهائي والاستقرار على بديل واحد، والذي يُعتبر القرار. يتم إصدار هذا القرار من قِبَل المسؤول الذي يمتلك السلطة، والمقدرة، والرغبة، والمعلومات اللازمة، سواء أكان هذا المسؤول فردًا أم جهة مختصة (عواد، 2013).

ويعرف يحيياوي (yahiaoui, 2016) اتخاذ القرار بأنه قلب الإدارة يتواجد في جميع وظائف المؤسسات، بهدف تحقيق الاستمرارية في نشاط المؤسسة والعمل، ولا تتقدم الأنشطة والأعمال وتنفَّذ إلا من خلال سلسلة مترابطة ومتكاملة من القرارات المتخذة في مجالات متعددة. هذا التوجه يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. ومن هنا، أصبحت الكفاءة والمهارات في اتخاذ القرارات من أبرز ما يميز المدير الناجح.

## 2.2.1.2 مفهوم فعالية عملية اتخاذ القرارات:

فهم مفهوم فعالية عملية اتخاذ القرارات يمكن تحليله وتقييمه باستخدام مقياس الفعالية، ويُستخدم في تحليل وتقييم النظم عمومًا، ويشمل مفهومين رئيسيين لقياس الأداء، وهما الفعالية والكفاءة؛ والكفاءة (Efficiency) ترتبط بالبعد الاقتصادي من اتخاذ القرار، وتُشير إلى المقدرة على تحقيق الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال. بمعنى آخر، تتعلق بكيفية إدارة الموارد المحدودة بطريقة تجعل العملية اقتصادية وكفاءة، وتتمثل في المقدرة على الحصول على أقصى قيمة من الموارد المستخدمة؛ أما الفعالية (Effectiveness) فتشير إلى المقدرة على تحقيق الأهداف المحددة بشكل عام، ويتعلق بمقدرة القرار على تحقيق الهدف المنشود دون الضرورة للنظر في كفاءة استخدام الموارد، في بعض الحالات قد تكون الفعالية هدفًا رئيسيًا دون الاهتمام بالكفاءة، وعلى الرغم من أن الكفاءة والفعالية ترتبطان ببعضهما، إلا أنه ليس دائمًا من المستطاع تحقيقهما معًا، في بعض الحالات يمكن تحقيق الكفاءة عبر استخدام الموارد بشكل متين واقتصادي، لكن قد لا يتم تحقيق الفعالية في تحقيق الأهداف، وهذا يظهر أهمية تحقيق توازن بين الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرارات. وتعريف الفعالية يوضح أنها تعني المقدرة على تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وتعكس هذه الفعالية المقدرة على تحقيق الهدف المنشود بأقل الإمكانيات أو بالإمكانيات المتاحة، وفي هذا السياق يتم التركيز على نجاح العملية في تحقيق الهدف دون الاهتمام بمقدار الموارد المستخدمة، وهذا التعريف يعكس الفعالية كمقدرة على الإنجاز والتحقيق بكفاءة بغض النظر عن القيود في الموارد ( بن حبيب، 2021 ).

### 3.2.1.2 معايير اتخاذ القرار:

تتضمن عملية اتخاذ القرار مجموعة من المعايير الموضوعية، كما وضح المومني (2022). أولاً، يجب تحديد المشكلة بعقلانية وبعيداً عن العواطف، أي تحليل المشكلة بشكل منطقي وموضوعي دون التأثر بالعواطف. ثانياً، يتطلب اتخاذ القرار مقارنة الخيارات المتاحة، من خلال تقييم نقاط قوتها وضعفها، واختيار الخيار الأنسب بناءً على هذا التقييم. وأخيراً، ينبغي التفكير في العواقب المحتملة لكل خيار لضمان أن القرار المتخذ يحقق الأهداف المرجوة بكفاءة.:

يجب تصوّر النتائج المحتملة لكل قرار والتفكير في العواقب المترتبة عليه؛ وإعادة الضبط الذهني: يمكن مساعدة العقل على التفكير بشكل أفضل من خلال تحويل انتباهه إلى أنشطة أخرى مثل الاستراحة أو الاستمتاع بوقت فراغ؛ واتخاذ القرارات بثقة:

يجب أن تكون قراراتنا مؤمنة، وبلا تردد بمراعاة المعلومات المتاحة والتقييم الجيد؛ والتحديد الدقيق للبدائل وتقييمها:

يتوجب دراسة البدائل المتاحة بعمق وتقييمها بدقة لضمان اتخاذ قرار مستتير، وهذه المعايير تساعد في توجيه عملية اتخاذ القرار بشكل أفضل، وتزيد من فرص اتخاذ قرارات موضوعية ومحسوبة.

### 4.2.1.2 مراحل وخطوات اتخاذ القرار:

أشار كل من المنزي (2014)، وفتيحة (2016)، ونجاة (2014) أن إتخاذ القرار يمر بعدة مراحل أساسية. أولاً، يتعين تحديد المشكلة بدقة من خلال التفكير بعمق وتحليل جوهرها، مع تجنب الاعتماد على العوامل الظاهرية التي قد تشتت تقييم المشكلة الحقيقية. ثم يأتي تحليل المشكلة، والذي ينطوي على تقييم طبيعتها ودراستها بشكل شامل لفهم جوانبها وتعقيدها، بالإضافة

إلى تحديد البيانات والمعلومات اللازمة لإيجاد حل مناسب. بعد ذلك، يجب إيجاد بدائل متعددة، بدلاً من الاعتماد على خيار واحد فقط، مما يوسع نطاق الخيارات المتاحة. تليها مرحلة تقييم البدائل، التي تشمل تحليل مزايا وعيوب كل بديل بعناية، والانتباه على التأثيرات المستقبلية المتوقعة لكل خيار. بعد تقييم البدائل، يتعين اختيار الحل الأنسب الذي يعتبر الأكثر ملاءمة لحل المشكلة بنجاح، مع الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة. وأخيراً، يجب متابعة تنفيذ القرار بدقة، والتأكد من توجيه الآخرين وشرح القرار والبدائل المختار عند الحاجة.

### 5.2.1.2 أساليب اتخاذ القرار :

يتم اتخاذ القرار وفقاً لمجموعة من الأساليب منها (السكرانة، 2010):

#### الأسلوب المتروي:

يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب فعالية في اتخاذ القرار؛ لأن متخذي القرار يميلون إلى استخدام المنطق أو الاستراتيجيات المخططة في اتخاذ القرار، ويظهرون المسؤولية الشخصية عن القرارات التي يتخذونها، ويتضمن هذا النهج دراسة مجموعة متنوعة من البدائل بعناية والتوصل إلى قرار محدد وواضح وحازم، يوضح درجة عالية من التفكير المتعمق والدقيق حول المشكلة وحلها، ويجمعون معلومات كاملة عن مشكلة ما، ويخوضونها بشكل مناسب، ويصوغون عدة بدائل، وإجراءات لحل المشكلة، ثم يزنون هذه الحلول، ويقضون الوقت المناسب في التفكير فيها وفحصها، وأخيراً يتخذون قراراً ويلتزمون به، في حين لا حاجة لتغييرها.

## الأسلوب المتسرع :

يعتبر هذا النهج أقل فعالية لأن أصحاب القرار المتسرعين يميلون إلى استخدام استراتيجيات بديهية أو عقلانية، ويكونون أكثر اندفاعاً لأن قراراتهم غالباً ما تعتمد على العاطفة، وهناك أيضاً خيال وإحساس، وبدون أن يشرح كيف توصل إلى قراره، وأظهر مسؤوليته عن القرارات التي اتخذها، ويبدو أن أصحاب القرار المتسرعين اتخذوا القرار بسرعة كبيرة بعد القليل من التفكير أو بالاعتماد على الآخرين، وربما بناءً على تجارب شخصية سابقة، لكنهم يظهرون التزاماً قوياً بقراراتهم، ونتيجة لذلك فإن قراراتهم تأتي بسرعة ويفتقرون إلى العمق والنية لجمع المعلومات، ولم يكن هناك بحث شامل مسبق أو تفكير جاد أو حلول ممكنة للمشاكل التي يواجهونها، ويتخذون قرارات نهائية دون النظر في البدائل، ومعتمدين على ما يبدو صحيحاً في حينه، ولكنهم يفنقرون إلى اليقين أو التفكير العميق في الحلول الأخرى للمشكلة، وهذا ما يبدو عليه الأمر، وكان قرارهم مفاجئاً.

## الأسلوب المتردد:

يتضمن الأسلوب المتردد مستويات عالية من التفكير ومستويات منخفضة من الالتزام. في هذا الأسلوب، يركز الفرد بشكل شديد على البحث في أسباب المشكلة والحلول الممكنة، مما يجعله غير قادر على اتخاذ قرار حازم ومستقر. قد يقضي الفرد وقتاً طويلاً في التفكير وتحليل الحلول، وقد يتخذ قراراً لكنه قد يغيره عدة مرات أو قد لا يتخذ قراراً نهائياً. باختصار، عندما يواجه متخذ القرار مشكلة، يجب عليه دراسة المشكلة بعناية، وفهمها، ووضع حلول بديلة لمعالجتها. ثم ينبغي عليه إجراء تغييرات ضمن سلطته لاختيار البديل الأنسب بوضوح وثبات. وبذلك، قد تظهر اختلافات بين الأفراد في كيفية التعامل مع مواقف اتخاذ القرار؛ فبعضهم يدرس المشاكل بعمق

وعناية، بينما قد يكون الآخرون مترددين في اتخاذ القرارات، وهناك من يكون حريصًا على التخلص من المشكلات التي تقف أمامه

### 6.2.1.2 عوامل زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات :

عملية اتخاذ القرارات تمثل جزءًا رئيسيًا من دور المدير، حيث يتخذ المدير العديد من القرارات يوميًا، ومن أجل زيادة فعالية هذه القرارات، وهناك عدة عوامل يجب أن يأخذها المدير في الاعتبار ( فريد وإلهام، 2011):

تحديد المشكلة والبحث عن البدائل؛ والاعتماد على بيانات دقيقة؛ تشمل استراتيجيات اتخاذ القرار الفعال استخدام التكنولوجيا المتطورة ، وتقدير تأثير النتائج غير المتوقعة، والاهتمام بالعوامل النفسية والإنسانية، والتفكير الخلاق والابتكار، والاستفادة من الخبرات والمشاركة، والتكيف مع التغيير، ومتابعة تنفيذ القرار وتعديله إذا لزم الأمر، والاهتمام بالعامل الخارجي المتعدد.

### 7.2.1.2 العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار:

يتأثر اتخاذ القرار بمجموعة من العوامل وهي :

#### الاستعداد الشخصي للقادة الإداريين:

ليس كل القادة والرؤساء على نفس مستوى الاستعداد، والمقدرة تتأثر القيادة وصنع القرار بعدة عوامل، منها الاختلافات في الخصائص الوراثية الفطرية، وهم يختلفون في مستوى خبرتهم ومعرفتهم وتدريبهم في مجال القيادة والتوجيه (عبد الرؤوف، 2009 )

## العوامل الإنسانية:

وتشمل هذه العوامل الشخصية والعواطف والقيم والخبرات العملية للمديرين وصناع القرار وهناك أيضًا مكانته الاجتماعية، وحركاته، وأخلاقه، وكذلك طبيعة مساعد المدير، وطبيعة مرؤوسيه، وطبيعة الأشخاص الآخرين، وهذا القرار يؤثر عليهم (حسان والعجمي، 2010).

## العوامل التنظيمية (الإدارية):

وتتمثل في التنظيم الإداري، والمركزية الشديدة، وانعدام السلطة، ووظائف غير واضحة، وتداخل، وبيروقراطية، وإجراءات متنوعة ومعقدة، وضعف التنسيق بين إدارات الوحدات والأقسام.

## الضغوط الخارجية:

وتتمثل في الرأي العام، والنواحي الاقتصادية، والعلاقات الاجتماعية لمتخذ القرار خارج نطاق العمل، والأجهزة الإعلامية والرقابية (الرواشدة، 2006).

## الضغوط الداخلية:

وتتمثل في ضغوط الرؤساء، وقصور نظم المعلومات والبيانات، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، وضيق الوقت لدى المدير (عيدروس، أحمد، 2011: 232)

## كمية المعلومات والبيانات الأساسية المتاحة:

كلما كانت المعلومات اللازمة متوفرة ساعد ذلك على اتخاذ القرار في يسر وسهولة (عبد الرؤوف، 2009، 245)

## أهداف المنظمة:

إن أهداف المنظمة هي محور التوجه الأساسي لكل العمليات، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار في اختيار أنسب الوسائل التي تعمل على إنجاز أهداف المؤسسة الاستراتيجية (الحريري، 2008)

## نوع المنظمة وحجمها:

قد تكون المؤسسة ذات طبيعة اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية، وقد تكون صغيرة أو كبيرة، وعدد العاملين يؤثر على اتخاذ القرارات (العجمي، 2010)

يستنتج الباحث أن اتخاذ القرار يشمل جوانب منطقية وغير منطقية. لذا، يجب على القائد الناجح أن يكون قادرًا على تحقيق توازن بين هذه الجوانب لضمان اتخاذ قرارات فعّالة.

### 8.2.1.2 العوامل المؤثرة في ممارسة اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية

تعاني المؤسسات والمنظمات التعليمية من عوامل متعددة تؤثر على اتخاذ القرارات بها، منها:

#### أولاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

وهو عامل مهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسات التعليمية حيث يساعد على فهم السياق الذي تعمل فيه المؤسسة وتحديد العوامل التي تؤثر على القرارات. ومن خلال هذا التحليل تستطيع المؤسسة التعرف على الفرص والتحديات التي تواجهها وتقييم العوامل الداخلية مثل الموارد والقدرات وكذلك العوامل الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية والسياسات التعليمية. وفيما يلي بعض النقاط الرئيسية في هذا الصدد:

#### تحليل البيئة الداخلية:

يشمل فحص العوامل والموارد المتاحة داخل المنظمة، مثل الموارد البشرية والمالية والبنية التحتية. ويساعد ذلك في تحديد مدى توفر الموارد والقدرات وما إذا كانت الموارد بحاجة إلى إعادة تخصيصها أو تطويرها.

## تحليل البيئة الخارجية:

يشمل دراسة العوامل الخارجية المؤثرة على المؤسسة، مثل التغيرات في تشريعات التعليم، والتنافس مع المؤسسات التعليمية الأخرى، والاتجاهات الأسرية والطلابية وغيرها. ويساعد هذا التحليل في التعرف على التحديات والفرص التي توفرها البيئة الخارجية، مما يسمح للمنظمة بالتكيف بشكل فعال مع المتغيرات المحيطة.

## تعديل القدرات والموارد:

بناءً على نتائج التحليل، يمكن للقادة التنفيذيين اتخاذ قرارات لتعديل أو تحسين القدرات والموارد المتاحة داخل المنظمة. وقد يشمل ذلك تخصيص المزيد من الموارد لمجالات معينة أو تطوير استراتيجيات لتحسين الأداء.

## مواقف التحكم:

يساعد التحليل في تحديد المواقف التي تتطلب التحكم الإداري. على سبيل المثال، إذا تم اكتشاف نقص في الموارد البشرية، فيمكن اتخاذ إجراءات لتوظيف المزيد من الموظفين أو تطوير برنامج تدريبي.

## أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

يساعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية على جعل عملية اتخاذ القرار أكثر فعالية وضمان تكيف المؤسسة مع التحديات والفرص الموجودة في البيئة التعليمية (العوض، 2020).

## 2: الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية

### توزيع المسؤوليات:

يساعد الهيكل التنظيمي في توزيع المسؤوليات والسلطات بين الأقسام والوحدات الفرعية المختلفة في المنظمة، مما يساعد في تحديد من يقوم بأية مهام وما هي السلطة المتاحة لهم.

### تحديد التنظيمات والتقسيمات:

يوضح الهيكل التنظيمي التقسيمات الرئيسية داخل المؤسسة وكيفية تنظيم العمل بينها، مما يسهل عملية التنسيق والتعاون بين الأقسام.

### تحديد تدفق المعلومات:

يعكس الهيكل التنظيمي كيفية تدفق المعلومات داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين التواصل بين مختلف المستويات الإدارية والأقسام.

### تحقيق السيطرة الإدارية:

يسهم الهيكل التنظيمي في تحقيق السيطرة الإدارية من خلال تحديد السلسلة الهرمية للاختصاصات والصلاحيات، مما يمكن الإدارة من مراقبة وتقييم أداء الموظفين بناءً على هذا الهيكل.

### تحقيق الكفاءة والفعالية:

يمكن للهيكل التنظيمي الجيد أن يزيد من كفاءة العمل في المؤسسة من خلال تحقيق التخصص والتنسيق والتعاون بين الأقسام.

## تحقيق أهداف المؤسسة:

يجب أن يعد الهيكل التنظيمي بطريقة تتوافق مع أهداف المؤسسة واستراتيجيتها، مما يساعد على تحقيق الأهداف بفعالية.

باختصار، يعد الهيكل التنظيمي أداة مهمة تساهم في تنظيم وتنسيق أعمال المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بشكل فعال (غيث، 2019).

## ثالثاً: ثقافة المؤسسة

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً يميز كل مؤسسة عن الأخرى، فهي الروح التي تسيطر على المؤسسة وتوجه أفعال موظفيها. تشمل الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات التي تتشكل مع مرور الزمن، وتحدد طريقة التفكير وتصرف أفراد المنظمة. تؤثر هذه الثقافة على جوانب متعددة في حياة المؤسسة، بدءاً من توجيه القرارات وصولاً إلى تشجيع التعاون وتعزيز الهوية المؤسسية. لذا، تعد الثقافة التنظيمية عنصراً حيوياً في تحديد نجاح المؤسسة والارتقاء بها (كنعان، 2007).

يعتبر اتخاذ القرارات عملية حساسة تتطلب العناية والاهتمام، حيث تمثل القدرة على تنفيذ القرارات بفعالية جزءاً أساسياً من ممارسة الأنشطة التعليمية في المنظمات التعليمية (المنصور، 2000). لذا، يجب أن تؤخذ الاحتياجات الإدارية بعين الاعتبار عند تنفيذ أي بديل تم اختياره مسبقاً. يعتمد نجاح هذه العملية على مدى توافق هذا الاختيار مع الإمكانيات الداخلية المتاحة للمؤسسة والبيئة المحيطة بها. تتطلب هذه المهمة من إدارة المؤسسة التحكم بشكل متوازن في الموارد المتاحة، سواء المادية أو البشرية أو غيرها، مما يساهم في تحقيق قرارات عادلة ومستندة إلى معايير علمية توضح واقع المؤسسات التعليمية بشكل دقيق (Prince, 2006). تُعدّ

الإدارة عملية ذات أهمية بالغة بالنسبة لجميع الهيئات، إذ يلتزم الإنسان بممارستها، واتخاذ قرارات في إطارها على مدار الزمن، وزادت الحاجة الملحة للإدارة في المجتمعات المتقدمة، حيث ساهمت بشكل فعّال في تقدم اقتصادي واجتماعي للمجتمعات الأخرى، ورفدها بالازدهار، وفي ظل تشدد المنافسة بين هذه المجتمعات، يكون الشخص المتميز هو الذي يمتلك مهارات الإدارة وقدرة فعّالة على اتخاذ القرارات (عايش، 2013).

يأخذ مدير المدرسة دورًا بارزًا كقائد تربوي في عملية اتخاذ القرار وصياغته، إذ يترتب عليه توجيه العملية القرارية، وإعداد البيئة الملائمة لذلك، ومتابعة تنفيذ القرارات بدقة وتنفيذها بشكل فعّال، كما يعتمد على نتائج التقييم للحصول على تغذية راجعة تمكنه من مراجعة وتحسين وتطوير أو تعديل القرارات وفقًا لآراء الأشخاص المختلفين العاملين معه (العجمي، 2010).

### 9.2.1.2 علاقته صنع القرار بالذكاء

يشير جولمان (1998) المشار إليه في حسين (2006)، بأن الذكاء العاطفي يؤدي دورًا بارزًا في تعزيز فعالية أسلوب القيادة للمدير، ويشير إلى وجود ثلاثة مجالات رئيسية تؤثر في مقدرة المدير على اتخاذ قرارات فعّالة وهي:

الوعي بالذات، والتواصل والتأثير، والولاء والالتزام. ويُشدد على أن المديرين الذين يفتقرون إلى مهارات الذكاء العاطفي يواجهون صعوبة كبيرة في بناء علاقات اجتماعية ذات جودة عالية مع أقرانهم وموظفيهم، وعندما يواجه الأفراد تحديات، قد يجدون صعوبة في اتخاذ قرارات سليمة. في

المقابل، يتميز المدير الناجح بقدرته على فحص جميع جوانب المشكلة بدقة وتحليلها وتقييمها بعناية. ثم يقوم بوضع بدائل لحلها، مما يمكنه من اختيار أفضل البدائل المتاحة.

تعدّ مهارة القائد في إدارة العواطف، والتي تُعتبر جزءًا من مهارات الذكاء العاطفي، عنصرًا أساسيًا في تعزيز فعالية اتخاذ القرار. تسهم هذه المهارة بشكل كبير في تحديد أولويات القائد وتوجيه اهتماماته نحو الأمور التي تتطلب اهتمامًا خاصًا. بالإضافة إلى ذلك، تزيد مهارات الذكاء العاطفي من توفر المعلومات المتعلقة بالمشكلات المطروحة، مما يعزز فرص حلها بفعالية.، إذا كان القائد قادرًا على تقويم عواطفه، وفهم تأثيرها، فإنه يمكنه التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، واتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة لحلها قبل أن تتفاقم وتؤثر سلبًا على الأفراد الذين يديرونهم. ومن الجدير بالذكر أن توفر مهارات الذكاء العاطفي للقائد تزيد من مرونته، حيث يكون قادرًا على التفكير في العديد من البدائل والخيارات، ويتجنب التسرع الذي يمكن أن يؤثر على فعالية عملية اتخاذ القرار وصنعه (مراد، 2015).

يمكن القول إن دراسة الذكاء العاطفي وعلاقته باتخاذ القرار تُعد احتياجًا ضروريًا، مما يبرز أهميتها في جميع أنحاء المجتمع العربي وفلسطين بشكل خاص. تأتي هذه الحاجة خاصةً بعد الأزمات المتتالية التي أثرت بشكل كبير وعميق على العديد من المؤسسات والأفراد (النحال، 2017).

## 3.1.2 المحور الثالث : الاتصال الإداري

### 1.3.1.2 مفهوم الاتصال:

الاتصال هو تناقل للمعلومة أو الفكرة عن طريق الرسائل المكتوبة أو المقروءة ، بمصاحبة تعبيرات الوجه ولغة الجسد، وتشمل تأثيرات عديدة على المرسل والمستقبل، وفي عملية نقل الفكرة والمعلومة عبر الرسائل المكتوبة أو الشفوية، وبمرافقة تعبيرات الوجه ولغة الجسم يمكن أن تحدث تأثيرات كبيرة على الأشخاص، وتبدأ العملية عندما يبدأ شخص ما بإرسال رسالة تحمل معلومات أو أفكارًا إلى شخص آخر، ومن ثم يتعامل الشخص المستقبل مع هذه الرسالة، ويحاول فهم مضمونها، والرد عليها وفقًا لاستيعابه وتقديره الشخصي، ويمكن أن تتأثر تلك الرسالة بطريقة تقديمها وتوصيلها بشكل واضح وموجز، بالإضافة إلى الأسلوب واللياقة والذوق المستخدمين فيه، بالمثل يمكن أن يتأثر الشخص المستقبل بحالته النفسية، ومدى تطابق إطار تفكيره مع إطار تفكير الشخص المرسل، لذا يعتبر تحقيق الوضوح والاختصار والسهولة والذوق واللياقة في الرسالة من الشروط الأساسية لضمان فهمها واستيعابها بشكل فعال (الطيب، 2016).

تعددت مفاهيم وتعريف مفهوم الاتصال، فقد أورد فريد وإلهام (2011) التعريفات الآتية:

التعبير والتفاعل:

الاتصال يُفهم لغويًا على أنه عملية تبادل المعلومات والأفكار بين أفراد أو أطراف مختلفة باستخدام رموز ووسائل متنوعة مثل اللغة المنطوقة والكتابية، ولغة الجسم، والعلامات؛ والقصد والتدبير: يتضمن الاتصال القصد والتدبير، حيث يسعى الشخص المرسل إلى نقل رسالته بشكل واضح ومقصود، والشخص المستقبل يقوم بتفسير واستيعاب هذه الرسالة؛ والتواصل المشترك:

الكلمة "اتصال" مشتقة من اللاتينية "communis" وتعني بالإنجليزية "common"، مشيرة إلى

الفكرة المشتركة أو المشاركة بين الأطراف المتصلة.

إن فهم مفهوم الاتصال يعتمد على هذه التعاريف، ويتضمن أيضاً مفاهيم أخرى مثل تحقيق الفهم المشترك بين الأفراد، وتحقيق أهداف معينة من خلال الرسائل المتبادلة، ودور الثقافة والسياق في توجيه المعاني والرموز المستخدمة في الاتصال.

أما في اللغة العربية، فكلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين؛ الأول ربط شخصين، بمعنى محاولة إيجاد علاقة من نوع معين تربط طرفين، و أما الثاني فهو يدل على البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة، غير أن البعض يرى أن هذا التعريف ناقص و يضيفون الاتصال في اللغة العربية بأنه الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة. أما اصطلاحاً فقد عرف الاتصال على أنه عملية نقل معلومات من إلى، وهو عملية تبادل المعلومات، وتبادل الفهم بين طرفي الاتصال، وهو تبادل المعلومات وإرسال المعاني، وهذا جوهر عمل المؤسسة، ويُعرف الاتصال يحدث بين شخصين فاكثراً باستخدام رموز على شكل حركة أو كلمة، بهدف تغيير فهم المعلومات من المرسل إلى المستقبل (ناصر، 2004).

### 2.3.1.2 أهمية الاتصال:

تأتي أهمية الاتصالات في منظمات الأعمال من طبيعة الأعمال، وأهمية التخصص، وتفضل المؤسسات تقسيم العمل إلى إدارات وأقسام للتحسين في الأداء وتطوير الخبرات، ومع ذلك ينتج عن هذا التقسيم تحديات فيما يتعلق بالانفصال بين الأقسام وبين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وبزيادة التخصص تزداد الحاجة إلى التنسيق بين الأنشطة والتواصل الفعال بين الأقسام والإدارات المختلفة. وعملية صنع القرارات في المنظمات تمر بمراحل مختلفة، تبدأ من تشخيص المشكلة، وتمر بالبحث عن البدائل والتقييم، وانتهاءً باختيار البديل الأمثل. يجب أن يفهم أن هذه العملية ليست عملاً فردياً، بل هي نتاج جهد جماعي من قبل الأفراد المختلفين داخل المؤسسة، إن

اتخاذ قرار رشيد يعتمد بشكل كبير على وجود منافذ فعّالة وواضحة للاتصال بين هؤلاء الأفراد، وبين المعلومات والبيانات الضرورية لعملية اتخاذ القرارات (السبيعي، 2003).

الهدف الرئيسي من الاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد وتعديل سلوكهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. من خلال الاتصال، يمكن نقل البيانات والمعلومات والمفاهيم عن طريق القنوات المختلفة، مما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية ويساعد على نجاح المؤسسة ونموها وتطورها. كما يساهم الاتصال في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة، عبر المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، مما يمكن المدير من التعرف على نقاط الضعف في أداء الأفراد، والسعى لمتابعتها بشكل يضمن كفاءة عالية للمؤسسة؛ وتقييم الأداء، وإنتاجية العمل، وتحديد معايير ومؤشرات الأداء؛ وتوجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة، وتغيير اتجاهاتهم وآرائهم نحو العمل؛ وإطلاع الرئيس على مدى تقبل مرؤوسيه لآرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة ( فريد وإلهام، 2011).

### 3.3.1.2 خصائص الاتصالات الإدارية :

تتمثل واجبات الإدارة العليا في خلق مناخ سليم للاتصال الفعّال، من خلال وضع سياسة واضحة للاتصال تهدف إلى إنجاز الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية. يجب أن تضمن هذه السياسة أن يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنشأة وأهدافها وخططها وبرامجها، مما يساهم في تعزيز التواصل داخل المنظمة وتحقيق النجاح والتقدم. (ماهر، 2004)

ويتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها (جودة، ٢٠٠٩):

- الاتصال عملية ديناميكية:

حيث يعتبر الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يستطيع من خلاله التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

- الاتصال عملية مستمرة:

حيث لا توجد بداية أو نهاية لها؛ فنحن نشترك في عملية اتصال دائم مع مجتمعنا. بهذا المعنى، يمكننا القول إن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.

- الاتصال عملية دائرية:

ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري، حيث يشترك الناس جميعاً في الاتصال في نسق دائري فيه ارسال واستقبال وتأثير وتأثر.

- لا يمكن إلغاء الاتصال:

من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تبدي الأسف للمستقبل، ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة إذا ما تم توزيعها.

- الاتصال عملية معقدة:

بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي عملية معقدة أيضاً لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.

### 4.3.1.2 أهمية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار :

تتمثل أهمية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات في أن الاتصالات تؤدي دورا مهما في التغذية الراجعة سواء أكانت انتقادات أم استفسارات، مما يساعد متخذ القرار مستقبلا على تجنب مواضيع الخلل التي تؤثر بدرجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، ففي حالة المركزية الشديدة تتحصر جميع القرارات بيد متخذ القرار، مما يزيد من أعباءه ويحرمه من التفريغ للتفكير في المسائل الإستراتيجية والمهمة في التنظيم، مما قد يؤثر على رشد القرارات وعقلانياتها وتتوقف فعالية القرارات على مدى توفر وتكامل المعلومات والبيانات الضرورية ومدى دقتها (طيش، 2008)

### 5.3.1.2 أنواع الاتصال الإداري :

يمكن تقسيم الاتصال الإداري إلى الأنواع الآتية (عياصره وبنى أحمد، 2007):

أولا: الاتصال حسب الرسمية

تتجزء إلى نوعين وهما كالتالي:

- الاتصال الرسمي:

هو عمليات وأساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا

إلى المستويات الأدنى، كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية و الفنية

في المستويات الأدنى إلى أصحاب القرار في المستويات العليا.

- الاتصال غير الرسمي:

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين أفراد المؤسسة الواحدة، وهي مكملة لدور الاتصالات الرسمية، ولكن قد تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتشويش على الإدارة، وتستغل لأغراض شخصية.

### ثانيا : الاتصال حسب اتجاه التدفق

يمكن تصنيف الاتصالات حسب اتجاه التدفق على النحو التالي:

- الاتصال النازل أو العمودي:

يأخذ الاتصال شكلا نازلا، ويعرف بالاتصال النازل يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية، ويمكن تلخيص إغراض هذا النوع من الاتصال فيما يلي:  
الأوامر، والقوانين الداخلية، والتغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.

- الاتصال الصاعد:

يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم كالنتائج المتحققة في المنظمة، وهذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوسين في المشاركة بالعملية الادارية ، ويمكن أن يتم هذا النوع عن طريق صناديق الاقتراحات والاجتماعات وسياسة الباب المفتوح وغيرها.

- الاتصال الأفقي:

وهو النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين من نفس المستوى الإداري أو بين أفراد في المستويات المختلفة، ولكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين الرئيس ومرؤوس.

## ثالثاً: حسب طبيعة وأدوات الاتصال

يمكن تقسيم الاتصال حسب طبيعته وأدواته إلى ما يلي (برويس، 2015):

### - الاتصال اللفظي:

وهو الذي يستخدم فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل، وفي هذا النوع من الاتصال يصل اللفظ منطوق إلى المستقبل ، بمعنى أن الاتصال اللفظي يتمثل في نقل المعلومة عن طريق اللغة، أو الكلمات المنطوقة و المكتوبة، بمعنى أنه يمكن الاتصال في كل شفوي، أو كتابي، أو إلكتروني.

### - الاتصال غير اللفظي:

يشمل كل أنواع الاتصال التي تركز على اللغة اللاشفوية، وتتمثل في الإشارات والحركات التي يستخدمها الإنسان لنقل تعبيرات الوجه والحركات والإشارات، وكذلك تتمثل في الصور والموسيقى والمجسمات.

## 6.3.1.2 أنماط الاتصال:

على الرغم من إقرار وتأكيد الجميع على أهمية الاتصال في المنظمات، إلا أنه من المألوف أن لا تجد فيها اهتماما كبيرا بتخطيط وبرمجة الاتصال، والأساليب المستخدمة لإيصال المعلومات المهمة الى جميع اقسام المؤسسة ، تزداد مشكلات الاتصال كلما ارتفعت في السلم الهرمي، حيث يتعين على القائد استغلال المزيد من المعلومات والاتصالات بينما تتخفف فرصه في الاتصال الأفقي، وذلك بسبب تقليص عدد القيادات على نفس المستوى.. ويصنف الكتاب أنماط الاتصال إلى أربعة أنماط رئيسية هي (حريم، ٢٠١٠):

### نمط (شكل العجلة):

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو القائد.

### نمط (شكل الدائرة):

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم مباشرة.

### نمط (شكل السلسلة):

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي).

### نمط (شكل الكامل المتشابك):

في هذا النمط يتاح لجميع أفراد المنظمة أو المؤسسة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال.

## 7.3.1.2 معوقات الإتصال الإداري:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزيفها أو التقليل من أهميتها وبالتالي لا يتحقق الهدف من الاتصال، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة ونذكر بعضها كما يلي (فائزة، 2012):

### المعوقات الشخصية:

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات، وتحدث فيها أثرا عكسيا، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم و في عواطفهم، وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد، مما يؤدي على عدم تعاونهم، وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم بعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

### معوقات تنظيمية:

يتأثر الاتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار، وعدم تحديد الصلاحيات، أو تباين مستويات الاختصاصات، أو لبعد مراكز التنفيذ فهذا يؤدي لضياع المعلومات. كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية ويحدد الاختصاصات والصلاحيات، وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المؤسسة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال، وتمنع التدخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة بأثر في تحقيق أهدافها.

## المعوقات المتعلقة بالبيئة :

ويقصد بها المشكلات التي يحد من فاعلية الاتصال، والتي سببها ظروف مجتمعية سواء داخل المؤسسة أم خارجها، منها على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة، والإضاءة غير المناسبة، وسوء التهوية، والضوضاء، وضيق الحيز المكاني الواسع.

يمكن القول إن الاتصال الإداري يعتبر عاملاً مهماً في نجاح المؤسسات في أداء وظائفها ومهامها، حيث إنه عملية مستمرة لا تتوقف عند وقت أو مرحلة معينة، بل تستمر طوال حياة المؤسسة. يشمل نشاط الإدارة مثل التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات، والتنسيق، وغيرها من الأعمال، ويعتمد على الاتصالات الجيدة في الوقت المناسب. لا يمكن تصور أي تنظيم دون وجود اتصالات فعالة بين مختلف الأفراد بداخله، إذ يضمن الاتصال ويُدير العلاقة بين الأطراف المختلفة. تُعتبر العملية الاتصالية داخل المؤسسة وسيلة فعالة لخلق الانسجام، ولضمان فعالية عملية الاتصال يجب العناية بجميع عناصر العملية الاتصالية. التركيز على عنصر واحد دون غيره لن يعزز كفاءة الاتصال، لأن أي تعثر في الاتصالات يؤدي إلى صعوبات ومشكلات في عمل المؤسسة.

## 2.2 الدراسات السابقة

الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الذكاء العاطفي، واتخاذ القرار، والاتصال، وفيما

يلي عرض لهذه الدراسات حسب متغيراتها:

### 1.2.2 الدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي:

دراسة الزهراني (2020) بعنوان "واقع الذكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف" هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في مدينة الطائف، وقياس درجة الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلمهم، بالإضافة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي والإبداع الإداري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من ( 40 ) مديراً و ( 400 ) معلم. تم استخدام استبيان ويكمان (Wakeman) لقياس الذكاء العاطفي واستبانة صممها الباحث لقياس الإبداع الإداري. أظهرت النتائج أن النسب المئوية الإيجابية للمظاهر الدالة على الذكاء العاطفي تراوحت بين ( 100% و 52.5%).

دراسة الشوري والسعيد (2020) بعنوان "العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسمات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية" هدفت إلى استقصاء العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسمات القيادية لدى مديري مدارس محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ( 42 ) مديراً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. استخدمت الدراسة استبانة لتقدير الذكاء الانفعالي وأخرى لتقدير السمات القيادية. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تقديرات أفراد الدراسة لمجالات الذكاء الانفعالي ككل، وكذلك لمجالات السمات القيادية ككل. كما تبين أن مستويات الذكاء الانفعالي والسمات القيادية كانت عالية لدى المديرين. وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق

دالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على أبعاد الذكاء الانفعالي والسمات القيادية تعزى لمتغيري الدرجة العلمية والخبرة الإدارية.

دراسة رامن، وبينج، وشي (2020) بعنوان "التحقق من التأثيرات الوسيطة المحتملة للتأثير المثالي للذكاء العاطفي للقادة الأكاديميين والأداء الوظيفي لمرؤوسيهـم" هدفت إلى التحقق من التأثيرات الوسيطة المحتملة للذكاء العاطفي للقادة الأكاديميين على الأداء الوظيفي لمرؤوسيهـم في ماليزيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة ( 386 ) قائداً أكاديمياً. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة بين الذكاء العاطفي للقادة الأكاديميين والأداء الوظيفي لمرؤوسيهـم.

دراسة كريم وكين ( Kareem & Kin, 2019 ) بعنوان الذكاء العاطفي لمديري المدارس في إدارة التغيير: من منظور ماليزي. هدفت هذه الدراسة إلى فحص المحددات الديموغرافية ومستويات التغيير الرئيسي للذكاء العاطفي للقيادة في المدارس الثانوية الماليزية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (743) مدير مدرسة و(2021) مساعد مدير و(2707) معلماً؛ تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تم التوصل إلى أن مديري المدارس حصلوا على تصنيف ممتاز في الذكاء العاطفي، وكشفت أيضاً أن مديري المدارس ممتازون في التنظيم العاطفي والاستخدام العاطفي، وجيدون في الإدراك والتعبير والفهم العاطفي.

جاءت دراسة سكر (2019) بعنوان مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة غزة من وجهة نظر المعلم وعلاقته بمستوى النجاح في الممارسات القيادية. بهدف تحديد مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة غزة ومستوى نجاحهم، تم استخدام

الاستبانة كأداة بحث لجمع البيانات. وباستخدام المنهج التحليلي، خلصت الدراسة إلى أن مديري المدارس يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع.

دراسة الصوالحي (2016) بعنوان "الذكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". وأظهرت نتائج دراسة أجريت في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاثنين. العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى القادة الإداريين والإبداع الإداري إن ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يدل على أهمية تنمية وتعزيز هذا الذكاء لدى القادة الإداريين في تحسين الإبداع الإداري والإبداع الإداري من الإبداع. توجد علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والإبداع التنفيذي.

دراسة خلف الله (2016) بعنوان الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة خان يونس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة خان يونس لمهارات الذكاء العاطفي من وجهة نظرهم ومدى ممارسة معلمهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم والكشف عن تصوراتهم لكل مهارة من مهارات الذكاء العاطفي والفروق بينها. في متوسط تقييمات سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين: (نوع المدير، تعليم المدير، سنوات خدمة المدير، الهيئة التنظيمية، والمنطقة التعليمية.) ويكشف عن متوسط تقديرات مديري المدارس لممارسات مهارات الذكاء العاطفي ومتوسط تقديرات المعلمين لممارسات سلوك المواطنة التنظيمية وتم تقدير مدى وجود علاقة ارتباطية واعتمد أسلوب التحليل الوصفي حيث تم تطبيقها على عينة البحث البالغة (83) مديراً ومديرة وتم استخدام استبانة كأداة للدراسة وواحدة من ومن أهم النتائج التي توصلت إليها

الدراسة أحدها: دراسة رد فعل العينة. وكانت النسبة على مقياس الذكاء العاطفي (61%) وهي نسبة متوسطة، كما بينت النتائج وجود فروق بين متوسطات تقديراتهم لمهارات الذكاء العاطفي تعزى لمتغير (نوع المدير) لصالح الذكور، ولمتغير (سنوات الخدمة كمدير) لصالح ذوي الخدمة الأكثر.

أجرى سومثي وامادهفي وفيلكس (Sumathy, aMadhavi & Felix, 2015) دراسة بعنوان تأثير الذكاء العاطفي على اتخاذ القرار من قبل القادة، هدفت إلى اكتشاف تأثير الذكاء العاطفي على القيادة ومهارات في اتخاذ القرار من قبل القادة، وقد استخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (150) من المشاركين في مختلف المستويات من المديرين التنفيذيين من منطقة حكومية في حي ترايكريلي، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار، علاوة على ذلك أشارت النتائج إلى أن الذكاء العاطفي يؤثر بشدة في اتخاذ القرار .

دراسة خالد و زعبي ( Khalid & Zubai, 2015 ) عنوان الدراسة: دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية والإبداع لدى العاملين في وكالات الإعلان. ويهدف إلى اكتشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية والإبداع لدى العاملين في وكالات الإعلان. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتكونت العينة من (205) موظفاً من وكالات الإعلان في روالبندي وإسلام آباد. وتم استخدام مقياس التقرير الذاتي للذكاء العاطفي (خان، 2008)، ومقياس الكفاءة الذاتية المعمم، ومقياس إبداع الموظف. وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية والإبداع، وأن الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية من المؤشرات الهامة للإبداع. وأظهرت النتائج

أن الاختلافات في الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية والإبداع لصالح ذوي القدرات الموسعة. خبرة في العمل.

هدفت دراسة سالم (2014) بعنوان "الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين" إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية والولاء التنظيمي في المدارس الثانوية واعتمد المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام استباننتين الأولى خاصة بالمديرين، والثانية خاصة بالمعلمين، وتكونت عينة المعلمين من (250) منهم (119) معلماً و (131) معلمة، كما بلغت عينة المديرين (87) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لمديري المرحلة الثانوية في محافظات غزة مرتفع بوزن نسبي (87.3%)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي لمديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة والولاء التنظيمي للمعلمين، بالإضافة إلى وجود فروق جوهرية في الدرجة الكلية للذكاء العاطفي ومجالاته التالية (الوعي الذاتي التعاطف المهارة الاجتماعية لدى مديري المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع الجنس للمديرين والفروق أنت الصالح المديرات.

دراسة هيس و باكيجلوبو ( Hess & Bacigalupo, 2013 ) تطبيق مهارات الذكاء العاطفي على القادة وصناعة القرار في المنظمات غير الربحية. هدفت إلى تعرف كيفية تطبيق مهارات الذكاء العاطفي لتعزيز عمليات صنع القرار للقادة في المنظمات غير الربحية، وتوفير قائمة مرجعية لمساعدة القادة في المنظمات غير الربحية في زيادة الوعي بالذكاء العاطفي وتعزيز عمليات صنع القرار، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن جميع القادة في المنظمات غير الربحية يشاركون في تحقيق الهدف الذي يقضي بتحسين جودة صنع القرار

والاستفادة من مهارات الذكاء العاطفي للمساعدة في تحقيق الهدف، وأن استخدام مهارات الذكاء العاطفي لا يحسن عملية صنع القرار فحسب، ولكنه يحسن العمليات المرتبطة بصنع القرار داخل المنظمات غير الربحية أيضاً.

### 2.2.2 الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار

دراسة عبد المالك ومحمد (2019) بعنوان "الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات في المنشآت" هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الاتصالات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات في القطاع الفندقي. تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من عينة مكونة من ( 124 ) موظفًا في قطاع الفنادق بمدينة عدن. أظهرت النتائج أن وسائل الاتصال تؤثر بشكل مباشر وذو دلالة إحصائية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، كما تبين أن أنماط الاتصالات لها تأثير مباشر وذو دلالة إحصائية على فاعلية اتخاذ القرارات عبر مهارات الاتصال.

دراسة كابلو وسنتشيز وسيرفان (2016) تناولت الدراسة "عملية اتخاذ القرار عند الطلاب الدوليين" وهدفت إلى اقتراح نموذج نظري يدمج مختلف العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار للطلاب الدوليين في المدارس الثانوية بإسبانيا. أظهرت النتائج أن عوامل اتخاذ القرار بشأن اختيار الكلية تعتمد على برنامج الكلية، وطبيعة الدراسة فيها، وموقعها، وسوق العمل لخريجها.

دراسة تتجنج وكاظم (2016) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الأكاديمي لدى الطلاب في نيجيريا. شملت العينة ( 248 ) طالبًا في المرحلة الثانوية. من خلال استخدام اختبارات اتخاذ القرار والأداء الأكاديمي، توصلت الدراسة إلى أن الطلاب ذوي القدرة المرتفعة على اتخاذ القرار يتمتعون بأداء أكاديمي مرتفع. منهجية الدراسة وإجراءاتها.

هدفت دراسة جاكسون (2013) إلى تحديد تأثير عبء المعلومات على كفاءة وفعالية اتخاذ القرار لدى قادة الإدارة العليا في الولايات المتحدة، واستخدم الباحثون أساليب التحليل الوصفي وعينات البحث. هدفت الدراسة التي شملت (92) مديراً من عدد من المنظمات في مواقع جغرافية مختلفة في الولايات المتحدة إلى تطوير الآليات والاستراتيجيات المناسبة لتحسين قدراتهم على اتخاذ القرار وطريقة معالجة المديرين لكميات كبيرة من المعلومات. وتم الحصول على النتائج التالية: تم تطوير نظرية تتعلق بعبء المعلومات وركزت على إعطاء الأولوية للحصول على هذه المعلومات. أجرى كل من جاريت ومانجر (Garrett & Maninger, 2010) دراسة حالة هدفت إلى التعرف على تعقيدات التعليم في الريف، والتصورات الاجتماعية لصنع القرار في هذا اللون من البيئات، وأجريت البحث على قائد مؤسسة كومباس الدولية (Apple Arbor, CISD) في بلدة شجرة التفاح والتي تقع جنوب شرق ولاية تكساس، وأشارت إلى أن التركيز على القضايا القانونية والمعايير الاجتماعية تؤثر على وضع المدارس العامة، وعملية صنع القرار التي يستخدمها قائد المؤسسة الابتدائية المبتدئ من أجل تحقيق توازن بين الاثنين، وهذه الحالة تقدم نظرة واقعية وملموسة مع قاعدة بحوث أخلاقية قوية لدعم عملية صنع القرار.

وهدف دراسة (Ijaduola, 2009) إلى التحقق من مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار وربطه بالإنجاز لأهداف المؤسسة، وشمل البحث (50) مؤسسة ثانوية من 5 مناطق للحكم المحلي في ولاية أوجون بنيجيريا، وبلغ إعداد أفراد العينة (500) معلم و(50) قائداً. وتوصل البحث إلى أنه ينبغي أن يشارك جميع المعلمين في اتخاذ قرار داخل المؤسسة وذلك لتأكيد تعاونهم بهدف تعزيز إنتاجية عالية.

### 3.2.2 الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري:

دراسة كيبلانغات (Kiplangat, 2017) التي أجريت في كينيا هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. تكونت عينة الدراسة من 605 من عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام، وتم اختيارهم عشوائياً. لتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانة مطورة من قبل الباحث لجمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة السائد لدى القادة الأكاديميين كان النمط التسلطي، يليه النمط الإجرائي. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب القيادة التسلطي والإجرائي وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة.

دراسة سولاجا، وإدووب، وجامبيس (2016) في نيجيريا هدفت إلى التعرف على أساليب الاتصال السائدة لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بأساليب القيادة. تكونت عينة الدراسة من (112) من القادة الأكاديميين والعاملين، تم اختيارهم عشوائياً؛ لتحقيق هدف الدراسة، استخدمت الاستبانة المطورة من قبل الباحثين والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب الاتصال السائد لدى القادة الأكاديميين كان الأسلوب العمودي (من الأعلى إلى الأسفل). وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب القيادة الديمقراطي والتشاركي لدى القادة الأكاديميين وبين أسلوب الاتصال العمودي.

دراسة المعاينة (2015) بعنوان "التعرف إلى درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية " هدفت إلى التعرف على مدى استخدام مديري المدارس لأنماط الاتصال الإداري كما يراها المعلمون، وعلاقة ذلك ببعض

المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من ( 380 ) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية، لتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الاستبانة، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي لأنماط الاتصال الإداري كانت كبيرة، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).

دراسة غنا محمود عبد المولى (٢٠١٣) بعنوان مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق، وعلاقتها ببعض المتغيرات، هدفت الدراسة التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية في محافظة مدينة دمشق لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، وتعرف أثر متغير الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، العمر في تحديد درجة توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة مدينة دمشق، والتعرف إلى طرق الاتصال الفعال، والتعرف إلى أنماط الاتصال الإداري السائدة، والتوصل إلى بعض المقترحات التي تساعد مديري المدارس على اكتساب مهارات الاتصال الفعال. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك المديرين في المدارس الثانوية لمهارات الاتصال التربوي الفعال من وجهة نظر المعلمين تقع ضمن الحدود المتوسطة، وأن المديرين في المدارس الثانوية يدركون أهمية هذه المهارات في تفعيل العمل المدرسي وكسب ود العاملين فيها، لذلك يسعى هؤلاء المديرين في المدارس الثانوية العامة إلى تطوير هذه المهارات، وتفعيلها لتحقيق الاتصال الجيد داخل المدرسة، وعدم وجود فروق بين المدرسين تبعاً لمؤهلاتهم العلمية في تقدير درجة توافر مهارات الاتصال التربوي الفعال لدى مديرهم.

دراسة هند كابور (2010) بعنوان مهارات التواصل بين مدير المدرسة والمعلم وعلاقتها بالكفاءة الذاتية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية في مدرسة دمشق الرسمية - الحلقة الأولى - التعليم الأساسي، طبقت الدراسة على عينة بلغت (115) معلماً. أجرى الباحث دراسة تواصلية مبنية على مهارات التواصل بين مديري المدارس والمعلمين الذين تم اختيارهم عشوائياً من سبع مدارس تمثل المنطقة الجغرافية لمدينة دمشق. ، مكونة من (60) فقرة، موزعة على أربعة محاور، تتناول المهارات التالية بالترتيب: مهارات المحادثة، ومهارات الاستماع، ومهارات الكتابة، ومهارات القراءة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات التواصل بين مديري المدارس والمعلمين والكفاءة الذاتية للمعلمين، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال تبعاً لمتغيرات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأكبر، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، ولصالح المؤهل الجامعي (البكالوريوس)، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية وفق متغير المنطقة التعليمية.

تناولت دراسة ناكبوديا (2010) تأثير الاتصالات على إدارة المدارس الثانوية في ولاية الدلتا بنيجيريا، واعتمد الباحثون المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (30) مديراً و(650) معلماً. وأظهرت نتائج البيانات التي تم جمعها أنه تم اختبار أثر الاتصال على إدارة المدرسة الثانوية إحصائياً بناء على متغيرات الجنس والخبرة وموقع المدرسة.

هدفت دراسة هجان (2006) إلى التعرف على أدوات الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية والتعرف على المعوقات التي تؤثر على فعالية الاتصال الإداري في هذه المدارس من المنظور التالي: عينة عشوائية مكونة من ( 228 ) معلماً ومعلمة، عدد التربويين العاملين في المدارس (102) مدير مدرسة. واختار الباحث الاستبانة كأداة

للبحث، وكان منهج البحث هو التحليل الوصفي. ونتيجة لذلك فإن استخدام أدوات الاتصال الإداري الشفهي والكتابي في مدارس التعليم العام متوسط وفوق المتوسط النظري، كما أن تأثير المعوقات الشخصية والتنظيمية والبيئية على فعالية الاتصال الإداري متوسط وفوق المتوسط النظري. المتوسط النظري.

دراسة غانبي (Gunbayi, 2007) هدفت إلى فحص توقعات المعلمين فيما يتعلق بفعالية الاتصال في المنظمات المدرسية، وما إذا كانت هذه التوقعات تختلف بين المعلمين في المدارس الابتدائية أو الثانوية، وتحديد التأثيرات القابلة للتعديل للجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهلات والتنظيم، وتكونت عينة الدراسة التجريبية لفعالية الاتصال من جميع أفراد المجتمع الأصلي، أي ما مجموعه ( 334 ) معلمًا من ( 63 ) مدرسة، الذين قاموا بالتدريس في المدارس الابتدائية والثانوية في وسط مدينة أفيون، اعتمد الباحثون المنهج الوصفي من خلال استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين قيموا فعالية الاتصال التنظيمي بدرجة عالية، وأفاد معلمو المرحلة الابتدائية والثانوية أن ( 55% ) من مديري المدارس يتواصلون شفهيًا حول عملهم و( 27% ) يتواصلون رسمياً.

#### 4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية يمكن القول بأن الدراسة الحالية استفادت من كل هذه الدراسات بطرق مختلفة، بناءً على خلاصة أعمال الباحثين البحثية في الذكاء العاطفي، وعمليات اتخاذ القرار، والاتصال، تم تحديد

النقاط التالية لوصف هذه الدراسات والمجالات التي استفادت منها الدراسة الحالية، وتم

سرد مميزات لتلخيص أوجه التشابه والاختلاف، على النحو التالي:

1. استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة

لتحقيق أهدافها.

2. وجود توافق فكري بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، مما يدل على دقة مسارها، ودقة

اختبار متغيراتها.

3. معظم الدراسات السابقة تحقق نوعاً من الربط الفلسفي بين المتغيرات.

4. تنوعت الدراسات في مواضيعها بين الجانبين النظري، والميداني.

5. هدفت معظم الدراسات التي تناولت أنماط الاتصال إلى الكشف عن واقع الاتصال الإداري

أو علاقته بالهيكل الجماعي في المؤسسات ، أما بالنسبة للدراسات التي تناولت اتخاذ

القرار فقد هدفت إلى دراسة أثر أو علاقة القرار مع متغير آخر.

6. اختلفت عينات الدراسات السابقة من حيث الفئة المستجيبة وأعدادها، وبشكل عام يمكن

القول أن بعض الدراسات كانت الفئات المستجيبة لها من العاملين في المجال التربوي

سواء أكانوا مديرين أم معلمين.

تميزت هذه الدراسة بأنها مزجت بين المنهج الكمي ( الاستبانة ) والنوعي ( المقابلة ) في

جمع البيانات بدلاً من الاعتماد على الاستبانة كوسيلة وحيدة، مما يعكس التنوع والشمولية في

البحث. ويلاحظ التوافق الفكري بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، مما يدل على دقة اختبار

متغيراتها والمسار السليم الذي تسلكه، بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الدراسة ربطاً فلسفياً أكثر بين المتغيرات مقارنةً بالدراسات السابقة، مما يعزز قيمتها الفلسفية، ومن خلال تنوع المواضيع التي تناولتها، تبرز كمساهمة شاملة تناولت جوانب نظرية وتطبيقية للموضوع، كما ركزت بشكل أساسي على فهم أنماط الاتصال الإداري بالمقارنة مع الدراسات السابقة التي ركزت بشكل رئيسي على اتخاذ القرار، وقد قدمت تحليلاً متعمقاً لتأثير هذه الأنماط على الهياكل الإدارية.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يحتوي الفصل الثالث على منهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداتي الدراسة الاستبانة والمقابلة والتأكد من صدقهما وثباتهما، إضافة إلى متغيرات الدراسة، وإجراءاتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة عن أسئلتها.

### 1.3 منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المختلط: الكمي الوصفي الارتباطي، والتطويري، والنوعي القائم على المقابلات.

### 2.3 مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين ، والبالغ عددهم الإجمالي ( 384 )، منهم ( 216 ) مديرا، و ( 168 ) مديرة، حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام 2022/2021 .

### 3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار أفراد العينة من مديري ومديرات المدارس الخاصة في مختلف المحافظات الشمالية في فلسطين ، باستخدام عينة بسيطة طبقية عشوائية تعتمد على نسب تمثيلية لكل طبقة ضمن مجتمع الدراسة. تم حساب حجم العينة الإجمالي لهذه الدراسة على أساس حاسبة حجم العينة الخاصة Raosoft، وتم توزيع (200) استبانته على أفراد العينة، وتم إسترجاع (197) استبيانًا، بما في ذلك (4) استبيانات غير صالحة استبعدت العينة. وبذلك بلغ عدد الاستبيانات الصالحة التي تم تحليلها (193) استبانة بنسبة (96.5%) من عينة البحث. ويوضح الجدول (3.1) توزع أفراد عينة البحث حسب الجنس والخبرة والمؤهلات.

### جدول ( 3.1 )

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

النسبة	التكرار	الفئات
%56.5	109	الجنس ذكر
%43.5	84	أنثى
%100	193	المجموع
%32.6	63	الخبرة أقل من 5 سنوات
%32.6	63	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
%34.7	67	10 سنوات فأكثر
%100	193	المجموع
%52.3	101	المؤهل العلمي بكالوريوس
%47.7	92	دراسات عليا
%100	193	المجموع

أما فيما يتعلق بعينة المقابلات فقد تم اختيار عينة قصدية مكونه من ( 20 ) مديرا من

مديري المدارس الخاصة من أصحاب الخبرة في الإدارة المدرسية.

#### 4.3 أدوات الدراسة :

استخدمت الدراسة الأدوات الآتية:

##### 1.4.3 أولا: الاستبانة

لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد مراجعة الأدبيات التربوية والاستفادة من الدراسات السابقة

المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تم تطوير ثلاثة استبانات لجمع البيانات المطلوبة من أفراد العينة.

## الاستبانة الأولى: الذكاء العاطفي

تكونت من الجزئين الآتيين:

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية؛ وتشمل الجنس، والخبرة، المؤهل العلمي.

الجزء الثاني: الذكاء العاطفي لمديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين، والتي طورت بعد أن اطلع الباحث على الأدبيات ذات الصلة والدراسات السابقة، مثل دراسة القرشي (2021) ودراسة المحارمة ومحمود والشريفي (2015)، وضمت (32) فقرة، موزعة على المجالات الآتية: الأول إدارة العواطف ويضم ( 7 ) فقرات، والثاني التعاطف ويضم ( 9 ) فقرات، والثالث تنظيم العواطف ويضم ( 10 ) فقرات، والرابع الوعي الذاتي ويضم ( 6 ) فقرات.

## الاستبانة الثانية: الاتصال الإداري

تكونت الاستبانة الثانية من الجزئين الآتيين:

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية؛ وتشمل الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي .

الجزء الثاني: الاتصال الإداري والتي تم تطويرها بعد أن اطلع الباحث على الأدبيات ذات الصلة والدراسات السابقة مثل دراسة برويس (2015)، ودراسة روم (2012)، وضمت (45) فقرة، موزعة على المجالات التالية: الاتصال لحل المشكلات المدرسية ويتضمن (10) فقرات، والتواصل مع مكتب التربية والتعليم ويتضمن (9) فقرات، والتواصل مع المعلمين ويتضمن (8) فقرات، والرابع

التواصل مع الطلاب، ويتضمن (8) فقرات، والتواصل بين المجتمع وأولياء الأمور ويتضمن (10) فقرات.

### الاستبانة الثالثة: اتخاذ القرار

تكونت الاستبانة الثالثة من الجزئين الآتيين:

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية؛ وتشمل الجنس، والخبرة، والمؤهل.

الجزء الثاني: اتخاذ القرار وتم تطويرها بعد اطلاع الباحث على الأدب والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة الرواشدة ( 2007) و دراسة البنية ( 2011 ) ودراسة ابو عفش ( 2011 ) والتي ضمت ( 29 ) فقرة، موزعة على المجالات الآتية: تحديد المشكلة ويضم ( 7 ) فقرات، ووضع البدائل ويضم (5) فقرات، وتقييم البدائل واختيار أفضلها ويضم ( 8 ) فقرات، والإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه ويضم ( 9 ) فقرات.

### 1.1.4.3 صدق أدوات الدراسة:

تم التحقق من صدق أدوات الدراسة من خلال :

#### صدق المحتوى

تم التحقق من صدق محتوى أداة البحث من خلال عرض صورتها الأولية (الملحق 1) على (10) أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة في الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية والأردنية (الملحق 2). وطلب منهم الحكم على صلاحية أدوات الدراسة والتأكد من ملاءمة الفقرات

والمجالات وصحة اللغة، بالحذف أو التعديل أو الإضافة، وذلك للحكم على وضوح الفقرات وشمولها وسلامتها اللغوية، وارتباطها بمجالات الاستبانة، حيث تم تثبيت الفقرات الحاصلة على إجماع الخبراء بنسبة لا تقل عن (80%) فأعلى. واستقرت الأدوات بصورتها النهائية (ملحق 3).

### صدق البناء:

#### استبانة الذكاء العاطفي

لاستخراج دلالات الصدق البناء لأداة الذكاء العاطفي، تم استخراج معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية، وبين ارتباط كل فقرة بمجالها، وبين المجال والدرجة الكلية، وذلك بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (30) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.64-0.95)، ومع المجال (0.75-0.97) والجدول (3.2) يبين ذلك.

#### جدول (3.2)

معاملات الارتباط لاستبانة الذكاء العاطفي بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	.93(**)	.90(**)	12	.88(**)	.84(**)	23	.91(**)	.79(**)
2	.96(**)	.91(**)	13	.94(**)	.91(**)	24	.91(**)	.82(**)
3	.93(**)	.88(**)	14	.75(**)	.72(**)	25	.92(**)	.95(**)
4	.95(**)	.89(**)	15	.90(**)	.89(**)	26	.80(**)	.84(**)
5	.97(**)	.91(**)	16	.90(**)	.91(**)	27	.90(**)	.75(**)
6	.95(**)	.93(**)	17	.87(**)	.89(**)	28	.84(**)	.76(**)
7	.95(**)	.91(**)	18	.89(**)	.90(**)	29	.80(**)	.64(**)
8	.90(**)	.91(**)	19	.91(**)	.80(**)	30	.88(**)	.82(**)

معامل الإرتباط مع الاداء	معامل الإرتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الإرتباط مع الاداة	معامل الإرتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الاداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.78(**)	.80(**)	31	.85(**)	.94(**)	20	.89(**)	.92(**)	9
.80(**)	.87(**)	32	.82(**)	.93(**)	21	.91(**)	.92(**)	10
			.85(**)	.93(**)	22	.91(**)	.94(**)	11

\* داله احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

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

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت عند مستويات مقبولة وذات دلالة إحصائية، لذلك لم يتم حذف هذه البنود، كما تم استخراج معامل الارتباط بين هذا المجال والدرجة الكلية ومعامل الارتباط بين المجالات كما هو مبين في الجدول (3.3)

### جدول (3.3)

معاملات الارتباط لاستبانة الذكاء العاطفي بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

مقياس الذكاء العاطفي	الوعي الذاتي	تنظيم العواطف	التعاطف	إدارة العواطف	مقياس الذكاء العاطفي
				1	إدارة العواطف
			1	.95 (**)	التعاطف
		1	.90(**)	.84(**)	تنظيم العواطف
	1	.78(**)	.83(**)	.83(**)	الوعي الذاتي
1	.89 (**)	.94(**)	.98(**)	.96(**)	مقياس الذكاء العاطفي

\* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

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

يبين الجدول (3.3) أن معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيا، مما

يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

## استبانة الاتصال الإداري

لاستخراج دلالات الصدق البناء لأداة الاتصال التنفيذي، تم استخراج معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية، وارتباط كل فقرة بمجالها، والمجال والدرجة الكلية، وذلك بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (30) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة، وتراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والأداة بأكملها من (0.57-0.90) وتراوحت معاملات الارتباط مع المجالات من (0.62-0.93). والجدول رقم (3.4) يوضح ذلك.

### جدول (3.4)

معاملات الارتباط لاستبانة الاتصال الإداري بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	.79(**)	.73(**)	16	.87(**)	.90(**)	31	.88(**)	.74(**)
2	.81(**)	.70(**)	17	.88(**)	.80(**)	32	.90(**)	.74(**)
3	.78(**)	.70(**)	18	.86(**)	.86(**)	33	.86(**)	.80(**)
4	.86(**)	.78(**)	19	.88(**)	.86(**)	34	.62(**)	.73(**)
5	.87(**)	.79(**)	20	.90(**)	.84(**)	35	.70(**)	.78(**)
6	.90(**)	.84(**)	21	.66(**)	.75(**)	36	.82(**)	.68(**)
7	.80(**)	.83(**)	22	.89(**)	.78(**)	37	.84(**)	.73(**)
8	.80(**)	.80(**)	23	.93(**)	.80(**)	38	.87(**)	.69(**)
9	.84(**)	.81(**)	24	.85(**)	.86(**)	39	.82(**)	.77(**)
10	.69(**)	.64(**)	25	.78(**)	.70(**)	40	.82(**)	.70(**)
11	.76(**)	.66(**)	26	.84(**)	.84(**)	41	.93(**)	.81(**)
12	.68(**)	.57(**)	27	.80(**)	.66(**)	42	.78(**)	.79(**)
13	.77(**)	.72(**)	28	.93(**)	.83(**)	43	.71(**)	.72(**)
14	.76(**)	.79(**)	29	.81(**)	.66(**)	44	.79(**)	.82(**)
15	.86(**)	.89(**)	30	.84(**)	.71(**)	45	.70(**)	.71(**)

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

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

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت عند مستويات مقبولة وذات دلالة إحصائية، لذلك لم يتم حذف هذه البنود. كما تم استخراج معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية وكذلك معاملات الارتباط بين المجالات، كما هو مبين في الجدول (3.5)

### جدول (3.5)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

مقياس الاتصال الإداري	الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمر	الاتصال مع			الاتصال لحل المشكلات المدرسية
		الاتصال مع الطلبة	الاتصال مع المعلمين	الاتصال مع مديرية التربية والتعليم	
					الاتصال المشكلات المدرسية
				1	1
				1	الاتصال مديرية التربية والتعليم
			1	.86(**)	.87(**)
			1	.86(**)	الاتصال المعلمين
		1	.90 (**)	.86(**)	.85(**)
			1	.86(**)	الاتصال الطلبة
	1	.74(**)	.80(**)	.89(**)	.82(**)
			1	.81(**)	الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور

1 .92(\*\*) .92(\*\*) .94(\*\*) .96(\*\*) .94(\*\*)

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

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

يبين الجدول (3.5) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً،

مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

### استبانة اتخاذ القرار

لاستخراج دلالات صدق البناء على أداة اتخاذ القرار، تم استخراج معاملات الارتباط بين

كل فقرة والدرجة الكلية، وارتباط كل فقرة بمجالها، والمجال والدرجة الكلية، وذلك بتطبيق الأداة

على عينة استطلاعية تكونت من (30) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة.

وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة بأكملها من (0.37-0.86) ومع المجالات

(0.52-0.91)، كما هو مبين في الجدول (3.6).

### جدول (3.6)

معاملات الارتباط لأداة اتخاذ القرار بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	.69(**)	.50(**)	11	.78(**)	.37(*)	21	.82(**)	.86(**)
2	.71(**)	.56(**)	12	.75(**)	.38(*)	22	.77(**)	.64(**)
3	.87(**)	.79(**)	13	.66(**)	.41(*)	23	.78(**)	.66(**)
4	.88(**)	.80(**)	14	.52(**)	.84(**)	24	.69(**)	.59(**)
5	.85(**)	.84(**)	15	.87(**)	.78(**)	25	.82(**)	.68(**)
6	.80(**)	.72(**)	16	.90(**)	.79(**)	26	.68(**)	.56(**)

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
7	.73(**)	.65(**)	17	.83(**)	.85(**)	27	.64(**)	.63(**)
8	.68(**)	.60(**)	18	.81(**)	.84(**)	28	.74(**)	.71(**)
9	.69(**)	.64(**)	19	.91(**)	.85(**)	29	.83(**)	.78(**)
10	.81(**)	.52(**)	20	.85(**)	.78(**)	30	.77(**)	.73(**)

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

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

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت عند مستويات مقبولة وذات دلالة

إحصائية، لذلك لم يتم حذف هذه البنود. كما تم استخراج معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة

الكلية وكذلك معاملات الارتباط بين المجالات، وهو ما يوضحه الجدول (3.7)

جدول (3.7)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

مقياس اتخاذ القرار	الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه	تقييم البدائل واختيار أفضلها	وضع البدائل	تحديد المشكلة
			1	1
				1
		1	.47(**)	.72(**)
	1	.73(**)	.45(*)	.74(**)
1	.91(**)	.88(**)	.67(**)	.87(**)

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

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

يبين الجدول (3.7) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية،

مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

### 2.1.4.3 ثبات أدوات الدراسة

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة لاختبار والاتساق الداخلي وفيما يلي توضيح لطريقة التأكد من ثبات كل أداة:

#### ثبات استبانة الذكاء العاطفي

للتأكد من ثبات أداة الذكاء العاطفي تم التحقق من الثبات باستخدام أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار، أي تطبيق الاستبيان على مجموعة من خارج عينة الدراسة (30) مديراً ومديرة وإعادة تطبيق الاستبيان بعد أسبوعين، ومن ثم حساب معامل الارتباط بيرسون معامل الارتباط بين تقديراتهم للمرتين.

كما تم حساب معاملات الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا ويبين الجدول (3.8) المعاملات المتعلقة بثبات الإعادة لكل مجال والدرجة الكلية وثبات الاتساق الداخلي، وبناء على ذلك اعتبرت هذه القيم مناسبة لغرض هذه الدراسة.

جدول (3.8) معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
إدارة العواطف	0.85	0.82
التعاطف	0.81	0.77
تنظيم العواطف	0.83	0.80
الوعي الذاتي	0.84	0.81
مقياس الذكاء العاطفي	0.89	0.84

## ثبات استبانة الاتصال الإداري

وللتأكد من ثبات أداة الاتصال الإداري تم التحقق من الثبات من خلال أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار من خلال تطبيق المقياس على مجموعة مكونة من (30) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين ثم حسبت معامل ارتباط بيرسون بين التقديرين. كما تم حساب معاملات الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا ويعطي الجدول (3.9) المعاملات المتعلقة بثبات إعادة لكل مجال والدرجة الكلية وثبات الاتساق الداخلي، وبناء على ذلك اعتبرت هذه القيم مناسبة لغرض هذه الدراسة.

### جدول (3.9)

معامل ثبات إعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
الاتصال لحل المشكلات المدرسية	0.86	0.84
الاتصال مع مديرية التربية والتعليم	0.83	0.71
الاتصال مع المعلمين	0.81	0.77
الاتصال مع الطلبة	0.86	0.85
الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	0.82	0.81
مقياس الاتصال الإداري	0.91	0.86

### ثبات استبانة اتخاذ القرار

وللتأكد من ثبات أداة اتخاذ القرار تم التحقق من الثبات من خلال أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار من خلال تطبيق المقياس وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة مكونة من (30) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة. ثم احسب معامل ارتباط بيرسون بين تقديريهما. كما تم حساب معاملات الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وبيين الجدول (3.10) المعاملات المتعلقة بثبات إعادة لكل مجال والدرجة الكلية وثبات الاتساق الداخلي، وبناء على ذلك اعتبرت هذه القيم مناسبة لغرض هذه الدراسة.

#### جدول (3.10)

معامل ثبات إعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
تحديد المشكلة	0.84	0.81
وضع البدائل	0.82	0.77
تقييم البدائل واختيار أفضلها	0.85	0.80
الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه	0.86	0.83
مقياس اتخاذ القرار	0.90	0.87

### 2.4.3 ثانياً: المقابلة

تعتبر المقابلة أداة من أدوات جمع المعلومات في البحث النوعي، وتتميز المقابلة بمقدرتها على الحصول على معلومات معمقة وأكثر شمولية، مقارنة بأدوات جمع البيانات الأخرى في المنهج الكمي، وتمنح المقابلة الفرصة لاستكشاف التجارب الفردية الخاصة بالمشاركين

(Atkinson, 2002). ولأغراض إجراء المقابلات في هذه الدراسة قام الباحث بصياغة أسئلة المقابلات بصورتها الأولية بناء على أسئلة الدراسة وبالتشاور مع الأستاذ المشرف على الأطروحة (ملحق 8)، وقد تم اعتماد أسئلة المقابلات بشكل نهائي بعد تحكيمها من قبل المحكمين (ملحق 4).

وتضمنت المقابلة ( 7 ) أسئلة رئيسة، منها ما يتعلق بالذكاء العاطفي، ومنها ما يتعلق بالاتصال الإداري، ومنها ما يتعلق باتخاذ القرار. ويظهر (ملحق 9) أسئلة المقابلة بصورتها النهائية.

لتسهيل مهمة إجراء المقابلات مع أفراد العينة القصدية، فقد تمت المقابلات بما تيسر من وسائل بناء على رغبة المشاركين، وأوقات فراغهم، وأماكن تواجدهم. وبناء عليه فقد تم إجراء (20) مقابلة عبر تقنية مقابلة عبر تقنية زوم (Zoom)، ومن خلال (Video Call)، ومقابلات وجاهية، وعبر الهاتف.

#### 1.2.4.3 صدق المقابلة:

للتأكد من صدق أسئلة المقابلة تم استخدام صدق المحتوى، وذلك بعرض المقابلة بصورتها الأولية (ملحق 4) على (10) محكمين ( ملحق 5) من ذوي الاختصاص في الجامعات الفلسطينية والأردنية، للتأكد من صدق المحتوى لأسئلة المقابلة، وذلك بهدف التأكد من مناسبة الأسئلة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغتها، وتم الأخذ بملاحظات السادة المحكمين لتستقر اسئلة المقابلة على صورتها النهائية (ملحق 6) .

### 2.2.4.3 إجراءات المقابلة:

تمت المقابلات مع أفراد العينة القصدية التي تمثل الخبراء وفق الإجراءات الآتية:

- الاتصال بالمشاركين وتعريفهم بالباحث، وسبب اختيارهم كعينة قصدية، والغرض من مشاركتهم، إضافةً لشرح مبسط حول موضوع الدراسة.
- الاستماع لرأي الخبراء حول المشاركة، وبعد الموافقة من قبلهم ترك لهم الباحث المجال لاختيار المكان والزمان والطريقة المناسبة للمقابلة بناء على وقت فراغهم.
- قبل بدء المقابلة قام الباحث بتجهيز الأدوات اللازمة، وتتضمن جهاز حاسوب محمول، وجهاز خلوي مع وصلات شحن كهربائي، واتصال مع شبكة الانترنت، وأسئلة المقابلة مطبوعة ومرتبطة بصورتها النهائية، وأقلام وأوراق بيضاء لتدوين الملاحظات.
- عند بدء المقابلة قام الباحث بتوجيه الشكر للمشارك على المساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، مؤكداً على سرية المعلومات والبيانات التي سيتم جمعها، وأنها سوف تستخدم فقط لأغراض الدراسة العلمية، وأن المقابلة ستكون مسجلة.
- قام الباحث بتوجيه الأسئلة للمشاركين بطريقة واضحة للحصول على إجابات واضحة.
- قام الباحث أحياناً بإعادة السؤال، وتوضيح المعلومات المطلوبة، أو التدخل، عندما كان يشعر أن المشارك قد خرج عن الموضوع المطروح.
- طلب الباحث من المشاركين بعد نهاية أسئلة المقابلات توجيه كلمة ختامية أو أية ملاحظات ذات علاقة بموضوع الدراسة، أو تم إغفالها في المقابلة.
- أثناء المقابلة وبعد نهاية المقابلة قام الباحث بتوثيق أبرز الملاحظات العامة حول المقابلة.

- قام الباحث بتثبيت سجل المقابلات على أكثر من وسيلة لضمان أمنها وهي: الحاسوب المحمول، والجهاز الخلوي، وفلاش USP.
- قام الباحث بتفريغ محتوى تسجيل المقابلات ورقياً.

### 3.2.4.3 تحليل بيانات المقابلة:

للتوصل إلى النتائج المتعلقة بالمقابلات فقد تم استخدام طريقة التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، والتي تتضمن الخطوات الآتية:

- مراجعة بيانات المقابلات التي تم تفريغها ورقياً، وقراءتها أكثر من مرة لفهمها.
- ترميز البيانات، بطريقة الترميز الوصفي (Descriptive Code) . ويرى سالدانا (Saldana, 2021) أن عملية الترميز تتضمن ستة أنواع : التشابه؛ وهي الأشياء والظواهر التي تحدث بنفس الطريقة، والاختلاف؛ وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث بطرق مختلفة، و التكرار وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث بشكل متكرر، والتسلسل؛ وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث مرتبطة بظواهر أخرى، و السببية؛ وهي الأشياء أو الظواهر التي يكون حدوثها ناجماً عن ظواهر أخرى. وقد يلجأ الباحث إلى استخدام أكثر من نوع في الترميز، وذلك حسب نوع البيانات وطبيعتها.
- جمع الترميزات (Codes) في موضوعات (Themes)، فبعد عملية الترميز للبيانات تم تجميع وتحويل واختزال الترميزات إلى موضوعات كبيرة وقليلة، إذ تم ضم الترميزات المتشابهة في مجموعة واحدة تسمى موضوع (Themes).
- تم عرض النتائج ومناقشتها على شكل موضوعات تتعلق بأسئلة المقابلة.
-

### 4.2.4.3 ثبات التحليل:

للتحقق من ثبات التحليل ثم القيام بالآتي:

- ثبات تحليل الباحث مع نفسه: أخذت عينة تمثل (20%) من المقابلات المفرغة، واعتمد ثبات التحليل بتحليل الباحث مع نفسه عبر الزمن، حيث قام الباحث بتحليل العينة الممثلة لأول مرة، وأعاد التحليل مرة أخرى بعد ثلاثة أسابيع من التحليل الأول، وحساب نسبة الاتفاق بين التحليل الأول والثاني باستخدام طريقة ومعادلة أزروف وماير (Azaroff & Mayer, 1977) والتي تسمى نسبة الاتفاق بين التحليلين، وتحسب باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد الاجابات المتفق عليها}}{\text{عدد الاجابات المتفق عليها} + \text{عدد الاجابات المختلف عليها}} \times 100\%$$

- وبلغت نسبة الاتفاق بين التحليلين (93%)، مما يؤكد ثبات التحليل، ويعزز الثقة بنتائجه.

- ثبات تحليل الباحث مع المرمزين: قام الباحث بعرض العينة التي قام بتحليلها على مرمزين من المختصين في مجال الإدارة التربوية، ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، بعد توضيح هدف الدراسة وآلية الترميز وتحويل الترميزات إلى موضوعات، حيث طلب اليهم إجراء عملية التحليل، ثم تم حساب نسبة الاتفاق بين الباحث والرمزين باستخدام المعادلة السابقة، وبلغت نسبة الاتفاق بين تحليل المرمز الأول والباحث (88%)، وبلغت بين الباحث والرمز الثاني (87%)، مما يؤكد ثبات التحليل ويعزز الثقة بنتائجه.

### 5.3 بناء الاستراتيجية المقترحة

تمثل عملية بناء الاستراتيجية المقترحة الاجابة عن السؤال الاخير من أسئلة الدراسة المتعلق بالاستراتيجية المقترحة، والذي من شأنه تقديم استراتيجية لتطوير الذكاء العاطفي واتخاذ القرار والاتصال الاداري لدى مديري المدارس، والتي سارت وفق المراحل الآتية:

- الاطلاع على الجانب النظري ويشمل ما تناوله الأدب الاداري والتربوي حول متغيرات الدراسة.
- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.
- الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بالجانب الكمي والنوعي.
- بناء الاستراتيجية بدمج معطيات الجانب النظري والدراسات الاسبقية ونتائج الدراسة الحالية.
- صلاحية الاستراتيجية: للتحقق من صلاحية الاستراتيجية ودرجة تحقيقها للمعايير المستهدفة من حيث درجة ملائمة الاستراتيجية لمتغيرات الدراسة ودرجة وضوحها فقد تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من الاساتذة الجامعيين في تخصص الإدارة التربوية، حيث تم الاخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم.

### 6.3 المعالجات الاحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للاجابة عن السؤال الأول والثالث والخامس تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للاجابة عن السؤال الثاني والرابع والسادس تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي، واختبار شيفية للمقارنات البعدية.

- للإجابة عن السؤال السابع والثامن والتاسع تم استخدام معامل الارتباط بيرسون.
- للإجابة عن السؤال العاشر تم استخدام تحليل المسار ( Path Analysis ) باستخدام برنامج (Amos ver.24) ضمن برنامج الحزمه الاحصائيه للعلوم الاجتماعيه (SPSS) وذلك للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لدور الذكاء العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاتصال الإداري كمتغير مستقل واتخاذ القرار كمتغير تابع حسب نموذج Baron & Kenny, 1986.

### 7.3 المعيار الاحصائي

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لمراجعة أداة البحث، حيث أعطيت كل فقرة نقطة واحدة على مقياس مكون من خمس نقاط (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ممثلة بالرقم (1، 2، 3، 4، 5) يتم استخدام المستويات التالية لتحليل النتائج:

أقل من 2.33 قليلة

متوسطة 2.34-3.67

من 3.68 فأعلى كبير

تم احتساب هذا القياس باستخدام الصيغة التالية:

(الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)) / عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = 3 / (5 - 1) =$$

ثم يضاف الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

## الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع وعلاقة الذكاء العاطفي كمتغير وسيط مع الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين والتعرف على طبيعة الارتباط بين هذه المتغيرات ومعرفة ما إذا كان الذكاء العاطفي يؤخذ بعين الاعتبار. متغيرات الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات وفي المحافظات الشمالية في فلسطين، تم استخدام أداتين للإجابة على هذه الأسئلة، الأولى هي الذكاء العاطفي. الاستبيان (الجانب الكمي)، والجزء الثاني هو المقابلة (الجانب النوعي)، وفيما يلي نتائج البحث المقدمة حسب الأسئلة.

### 1.4 أولاً : نتائج أسئلة الدراسة ( النتائج الكمية)

#### 1.1.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال الأول: ما واقع الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الخاصة

#### في المحافظات الشمالية في فلسطين ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة البحث لواقع الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة في كل محافظة من المحافظات الشمالية في فلسطين، والجدول (4.1) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للذكاء العاطفي الحقيقي لدى مديري المدارس الخاصة في كل محافظة من المحافظات الشمالية في فلسطين. العينة. تم ترتيب استجابات الأعضاء للوضع الراهن للذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين ترتيباً تنازلياً حسب الوسط الحسابي .

#### جدول (4.1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الذكاء العاطفي لدى مدرء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	إدارة العواطف	4.01	.65	مرتفع
2	3	تنظيم العواطف	3.99	.57	مرتفع
3	2	التعاطف	3.97	.54	مرتفع
4	4	الوعي الذاتي	3.90	.70	مرتفع
		مقياس الذكاء العاطفي	3.97	.44	مرتفع

ويبين الجدول (4.1) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة لمجال الذكاء العاطفي يتراوح بين (3.90-4.01)، ومن بينها يحتل مجال الإدارة العاطفية المرتبة الأولى، مع أعلى وسط حسابي قدره (4.01) وانحراف معياري (0.65) وجاء مجال الوعي الذاتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.70). وبلغ متوسط واقع الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس الخاصة في كل محافظة قيمة إجمالية (3.97) وانحراف معياري (0.44).

ولتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة في المجالات، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة في المجالات على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

#### أولاً: مجال إدارة العواطف

يبين الجدول (4.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال إدارة العواطف، مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها.

## جدول (4.2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريه المتعلقة بفقرات مجال ادارة العواطف مرتبة تنازليا

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	أحول مشاعري السلبية إلى إيجابية بسهولة.	4.05	.81	مرتفع
2	1	أضبط مشاعري عند مواجهة مواقف مزعجة.	4.04	.83	مرتفع
3	7	أبحث عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي أتعامل معها.	4.03	.80	مرتفع
4	3	امتلك المقدرة على مواجهة صراعات الحياة.	4.02	.82	مرتفع
5	4	أتحكم بمشاعري عند اتخاذ القرارات.	3.98	.78	مرتفع
5	5	أتعلى بالتفاؤل رغم الاحباطات.	3.98	.83	مرتفع
7	6	أستطيع استدعاء الانفعالات الإيجابية كالمرح بسهولة.	3.95	.94	مرتفع
		إدارة العواطف	4.01	.65	مرتفع

ويبين الجدول (4.2) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات مجال إدارة العواطف

يتراوح بين (3.95-4.05)، ومن ضمنها الفقرة (2) "أحول مشاعري السلبية إلى ايجابيه بسهولة".

" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.81)، بينما جاء في الفقرة (6)

"استطيع استدعاء الانفعالات الايجابيه كالمرح بسهولة، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي

(3.95). بانحراف معياري قدره (.94) والوسط الحسابي لمجال إدارة الانفعالات بأكمله هو

(4.01) بانحراف معياري قدره (0.65).

## ثانياً: مجال التعاطف

يوضح الجدول (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات مجال التعاطف، مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها.

### جدول (4.3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال التعاطف مرتبة تنازلياً حسب

#### المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	11	أساعد المعلمين في تخطي مشاعرهم السلبية.	4.03	.73	مرتفع
1	12	أتخيل نفسي وكأني أمر بالمواقف التي مر بها العاملون في حياتهم.	4.03	.77	مرتفع
3	8	أستشعر مشاعر الآخرين من خلال التعبيرات غير اللفظية كتعبيرات الوجه، ونبرات الصوت.	4.02	.74	مرتفع
3	13	ألتمس الأعذار لأخطاء الآخرين.	4.02	.86	مرتفع
5	15	أتعامل مع الآخرين بهدوء.	3.99	.82	مرتفع
6	10	أفهم مشاعر المعلمين كما هي عند تعاملي معهم.	3.98	.84	مرتفع
7	9	استمع لمشكلات المعلمين باهتمام.	3.95	.78	مرتفع
8	16	أسعى لفهم الآخرين من خلال فهم رؤيتهم للأمور.	3.93	.78	مرتفع
9	14	أتأثر بردود أفعال الآخرين.	3.76	1.03	مرتفع
		التعاطف	3.97	.54	مرتفع

يوضح جدول (14) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة على فقرات مجال

التعاطف تراوحت ما بين (3.76-4.03)، وجاءت الفقرتان رقم (11، و12) تتصان على "أساعد

المعلمين في تخطي مشاعرهم السلبية"، و"أتخيل نفسي وكأني أمر بالمواقف التي مر بها العاملون

في حياتهم" في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري ( 0.73، 0.77 )

على التوالي، بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "أتأثر بردود أفعال الآخرين" بالمرتبة الاخيرة

وإمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري بلغ (1.03). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التعاطف ككل (3.97) والانحراف المعياري (0.54).

### ثالثاً: تنظيم العواطف

يبين الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينه الدراسة على فقرات مجال تنظيم العواطف، مرتبة بشكل تنازلي حسب متوسطاتها.

#### جدول (4.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال تنظيم العواطف مرتبة بشكل

تنازلي حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	26	أتحمل مسؤولية مشاعري.	4.13	.84	مرتفع
2	18	أتصف بالهدوء عند إنجاز أي عمل أقوم به.	4.02	.78	مرتفع
2	25	أتحلى بالصبر مهما كانت التحديات التي أواجهها.	4.02	.84	مرتفع
4	19	أستطيع تركيز انتباهي فيما يطلب مني من أعمال.	4.01	.85	مرتفع
5	23	أستطيع احتواء مشاعر الإجهاد التي تعوق أدائي لأعمالي.	3.98	.83	مرتفع
6	22	أستطيع العمل تحت الضغط.	3.96	.82	مرتفع
6	24	أستمتع عندما أقوم بإنجاز عمل هام.	3.96	.96	مرتفع
8	17	أستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوتي.	3.95	.83	مرتفع
9	20	أستطيع إنجاز المهام المطلوبة مني بنشاط عال.	3.94	.82	مرتفع
10	21	أتحكم بمشاعري عند القيام بعمل ما.	3.92	.86	مرتفع
		تنظيم العواطف	3.99	.57	مرتفع

يوضح جدول (4.4) ان المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة على فقرات مجال

تنظيم العواطف جاءت ما بين (3.92-4.13)، حيث جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على

"أتحمل مسؤولية مشاعري" في المرتبة الاولى وبتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (

0.84)، بينما حصلت الفقرة رقم (21) ونصها "أتحكم بمشاعري عند القيام بعمل ما" على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.86) . وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تنظيم العواطف ككل (3.99) والانحراف المعياري (0.57).

#### رابعاً: الوعي الذاتي

يوضح جدول (4.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الوعي الذاتي، مرتبه تنازلياً حسب متوسطاتها.

#### جدول (4.5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الوعي الذاتي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	30	امتلك فهما واعياً لانفعالاتي.	4.00	.97	مرتفع
2	31	اعني عواظفي ومشاعري عندما أختبرها.	3.98	.93	مرتفع
3	32	أمتلك المقدرة على التحكم في انفعالاتي.	3.96	1.02	مرتفع
4	27	أعبر عن مشاعري بسهولة.	3.92	.99	مرتفع
5	28	امتلك المقدرة على اكتشاف مشاعري الحقيقية.	3.86	1.04	مرتفع
6	29	امتلك المقدرة على تشخيص إيجابياتي وسلبياتي.	3.68	1.15	مرتفع
		الوعي الذاتي	3.90	.70	مرتفع

يوضح جدول (4.5) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات

الوعي الذاتي جاءت ما بين (3.68-4.00)، حيث جاءت الفقرة رقم (30) والتي نصت على

"امتلك فهما واعياً لانفعالاتي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.00)، بينما جاءت فقرته

رقم (29) "امتلك المقدرة على تشخيص إيجابياتي وسلبياتي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ

(3.68). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الوعي الذاتي ككل (3.90) والانحراف المعياري (0.70).

2.1.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال الثاني: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على مقياس الذكاء العاطفي لدى مدرء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الذكاء العاطفي حسب متغيرات الجنس، الخبرة، مؤهل العلمي، والجدول (4.6) يوضح ذلك

#### جدول (4.6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مستوى الذكاء العاطفي

حسب متغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي

مقياس الذكاء العاطفي	الوعي الذاتي	تنظيم العواطف	التعاطف	إدارة العواطف		
3.97	3.89	3.96	3.95	4.07	المتوسط	ذكر
.329	.730	.493	.458	.512	الانحراف	
3.98	3.92	4.03	3.99	3.93	المتوسط	انثى
.559	.672	.665	.623	.785	الانحراف	
4.00	3.94	3.99	3.95	4.12	المتوسط	أقل من 5 سنوات
.370	.674	.491	.431	.560	الانحراف	
3.94	3.92	3.97	3.95	3.90	المتوسط	من 5 إلى أقل من 10
.478	.718	.646	.624	.730	الانحراف	

مقياس الذكاء العاطفي	الوعي الذاتي	تنظيم العواطف	التعاطف	إدارة العواطف	سنوات	
3.97	3.84	4.00	4.00	4.00	المتوسط	10 سنوات
.475	.723	.582	.539	.633	الانحراف	فأكثر
3.95	3.77	4.00	3.94	4.04	المتوسط	بكالوريوس
.407	.753	.502	.518	.597	الانحراف	المؤهل العلمي
3.99	4.04	3.97	4.00	3.97	المتوسط	دراسات عليا
.480	.618	.645	.554	.700	الانحراف	

يوضح جدول (4.6) أن هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات افراد عينة الدراسة على مستوى الذكاء العاطفي بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي

المتعدد على المجالات جدول (4.7) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (4.8).

#### جدول (4.7)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لعلاقة الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي على مجالات الذكاء

#### العاطفي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.295	1.102	.458	1	.458	إدارة العواطف	الجنس
.749	.103	.030	1	.030	التعاطف	هوتلنج=0.23
.273	1.211	.404	1	.404	تنظيم العواطف	ح=0.386
.552	.355	.172	1	.172	الوعي الذاتي	
.234	1.462	.608	2	1.216	إدارة العواطف	الخبرة
.788	.239	.069	2	.139	التعاطف	ويلكس=0.965

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.918	.085	.028	2	.057	تنظيم العواطف	ح=570.
.892	.114	.055	2	.111	الوعي الذاتي	
.661	.193	.080	1	.080	إدارة العواطف	المؤهل العلمي
.459	.549	.160	1	.160	التعاطف	هونتلج=081.
.469	.526	.176	1	.176	تنظيم العواطف	ح=006.
.009	7.072	3.429	1	3.429	الوعي الذاتي	
		.416	188	78.193	إدارة العواطف	الخطأ
		.290	188	54.584	التعاطف	
		.333	188	62.685	تنظيم العواطف	
		.485	188	91.148	الوعي الذاتي	
			192	80.416	إدارة العواطف	الكلي
			192	54.940	التعاطف	
			192	63.163	تنظيم العواطف	
			192	95.013	الوعي الذاتي	

يبين الجدول (4.7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  )

(0.05) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات

باستثناء الوعي الذاتي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا.

#### جدول (4.8)

تحليل التباين الثلاثي لعلاقة الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي على مستوى الذكاء العاطفي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.962	.002	.000	1	.000	الجنس
.792	.233	.046	2	.093	الخبرة

المؤهل العلمي	.071	1	.071	.358	.551
الخطأ	37.398	188	.199		
الكلي	37.583	192			

يبين الجدول (4.8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف (0.002) وبدلالة إحصائية بلغت (0.962)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (0.233) وبدلالة إحصائية بلغت (0.792)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (0.358) وبدلالة إحصائية بلغت (0.551)

#### 3.1.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث: ما واقع الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين، والجدول (4.9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين مرتبة تنازلياً

#### جدول (4.9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء	3.85	.65	مرتفع

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		الأمر			
2	3	الاتصال مع المعلمين	3.82	.76	مرتفع
3	4	الاتصال مع الطلبة	3.81	.71	مرتفع
4	1	الاتصال لحل المشكلات المدرسية	3.77	.71	مرتفع
5	2	الاتصال مع مديرية التربية والتعليم	3.71	.77	مرتفع
		مقياس الاتصال الإداري	3.79	.51	مرتفع

يبين الجدول (4.9) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مجالات

الاتصال الإداري تراوحت ما بين (3.70-3.85)، حيث جاء مجال الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.85)، وانحراف معياري بلغ (0.65)، بينما جاء مجال الاتصال مع مديرية التربية والتعليم في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري بلغ (0.77)، وبلغ المتوسط الحسابي لواقع الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين ككل (3.79)، وانحراف معياري بلغ (0.51).

وللتعرف على تقديرات أفراد العينة على فقرات كل مجال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

## أولاً: الاتصال لحل المشكلات المدرسية

يبين الجدول (4.10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات مجال الاتصال لحل المشكلات المدرسية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

جدول (4.10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الاتصال لحل المشكلات

المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	ألخص ما أسمعه حول المشكلة المدرسية.	3.98	.94	مرتفع
1	6	أشجع المعلمين للاتصال فيما يتعلق بالقضايا التدريسية.	3.98	.93	مرتفع
3	8	أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات المدرسية.	3.87	1.03	مرتفع
4	7	أهياً بيئة مناسبة لاتصال المعلمين ببعضهم البعض.	3.81	1.11	مرتفع
5	9	أتجنب التناقضات في الرسائل الموجهة لحل المشكلات المدرسية.	3.79	1.04	مرتفع
6	4	أكرر الأفكار، لضمان وصولها إلى الطرف الآخر.	3.78	1.13	مرتفع
7	2	أستخدم وسائل اتصال مناسبة لاتخاذ القرارات حول المشكلات المدرسية.	3.73	1.17	مرتفع
8	1	أوضح أهداف الاتصال عند التعامل مع المشكلات المدرسية.	3.68	1.11	مرتفع
9	3	أستمع إلى جميع أطراف المشكلة قبل إصدار الأحكام.	3.64	1.23	متوسط
10	10	أنتبه لردود أفعال المعلمين أثناء الحديث عن المشكلات المدرسية.	3.43	1.35	متوسط
		الاتصال لحل المشكلات المدرسية	3.77	.71	مرتفع

يبين الجدول (4.10) ان المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاتصال لحل المشكلات المدرسية تراوحت ما بين (3.43-3.98)، حيث جاءت الفقرتان رقم (5، 6) والتي تتصان على "الأخص ما أسمعته حول المشكلة المدرسية"، و"أشجع المعلمين للاتصال فيما يتعلق بالقضايا التدريسية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.94، 0.94) على التوالي ، بينما جاءت الفقرة رقم (10) ونصها "أنتبه لردود أفعال المعلمين أثناء الحديث عن المشكلات المدرسية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري بلغ (1.35). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتصال لحل المشكلات المدرسية ككل (3.77)، وانحراف معياري (0.71).

#### ثانياً: الاتصال مع مديرية التربية والتعليم

يبين الجدول (4.11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الاتصال مع مديرية التربية والتعليم، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

#### جدول (4.11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الاتصال مع مديرية التربية والتعليم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	19	أرفع تقارير شاملة إلى مديرية التربية والتعليم حول سير العمل في المدرسة.	4.02	.96	مرتفع
2	14	أعمل على إيصال مقترحات المعلمين إلى مديرية التربية والتعليم.	3.91	.99	مرتفع
2	18	أنوع في طرق اتصالي مع مديرية التربية والتعليم.	3.91	.96	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	16	أستخدم التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع مديرية التربية والتعليم.	3.85	1.02	مرتفع
5	15	أقبل تذمر المعلمين من القرارات الصادرة عن مديرية التربية والتعليم.	3.82	1.04	مرتفع
6	17	أستخدم البريد الإلكتروني في مراسلاتي مع مديرية التربية والتعليم.	3.78	1.04	مرتفع
7	13	أستخدم المرونة في تطبيق القرارات الصادرة عن مديرية التربية والتعليم.	3.47	1.36	متوسط
8	11	أطلع على الكتب الرسمية الصادرة عن مديرية التربية والتعليم.	3.40	1.39	متوسط
9	12	ألترم بما جاء في الكتب الواردة من مديرية التربية والتعليم.	3.20	1.44	متوسط
		الاتصال مع مديرية التربية والتعليم	3.71	.77	مرتفع

يبين الجدول (4.11) ان المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاتصال مع مديرية التربية

والتعليم تراوحت ما بين (3.20-4.02)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "أرفع

تقارير شاملة إلى مديرية التربية والتعليم حول سير العمل في المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط

حسابي بلغ (4.02)، وانحراف معياري بلغ (0.96)، بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "ألترم

بما جاء في الكتب الواردة من مديرية التربية والتعليم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ

(3.20)، وانحراف معياري بلغ (1.44). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتصال مع مديرية

التربية والتعليم ككل (3.71)، والانحراف المعياري (0.77).

### ثالثاً: الاتصال مع المعلمين

يبين الجدول (4.12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الاتصال مع المعلمين، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

جدول (4.12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الاتصال مع المعلمين مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	20	أستخدم أسلوب المقابلة الشخصية في الاتصال مع المعلمين.	4.05	.94	مرتفع
2	21	أتبع الأسلوب الرسمي في توصيل الرسائل إلى المعلمين.	3.90	1.08	مرتفع
3	22	أستخدم الاجتماعات لتوصيل ما يستجد على العملية التربوية للمعلمين.	3.89	1.00	مرتفع
4	23	أعطي المعلمين الفرصة لتقديم مقترحاتهم وآرائهم.	3.87	1.02	مرتفع
5	26	استخدم لوحة الاعلانات لإيصال التعليمات للمعلمين.	3.79	1.13	مرتفع
6	24	أوضح للمعلمين مبررات القرارات الإدارية التي اتخذها.	3.70	1.11	مرتفع
6	25	أزود المعلمين بالتعليمات والقرارات أولاً بأول	3.70	1.19	مرتفع
8	27	أستخدم الحركات والایماءات لتوصيل رسائل للمعلمين.	3.63	1.18	متوسط
		الاتصال مع المعلمين	3.82	.76	مرتفع

يبين الجدول (4.12) ان المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال

الاتصال مع المعلمين تراوحت ما بين (3.63-4.05)، حيث جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص

على "أستخدم أسلوب المقابلة الشخصية في الاتصال مع المعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط

حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري (0.94)، بينما جاءت الفقرة رقم (27) ونصها "أستخدم

الحركات والإيماءات لتوصيل رسائل المعلمين " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري ( 1.18). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتصال مع المعلمين ككل (3.82)، وانحراف معياري ( 0.76).

#### رابعاً: الاتصال مع الطلبة

يبين الجدول (4.13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الاتصال مع الطلبة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

#### جدول (4.13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الاتصال مع الطلبة مرتبة تنازلياً

#### حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	35	أوضح للطلبة توابع السلوك غير المقبول.	3.93	.89	مرتفع
2	34	أوضح للطلبة القواعد والتعليمات المدرسية.	3.90	.97	مرتفع
3	31	استخدم لوحة الإعلانات لإيصال التعليمات للطلبة.	3.84	1.00	مرتفع
4	33	أستخدم الاجتماعات لتوصيل ما يستجد على العملية التربوية للطلبة.	3.83	1.05	مرتفع
5	30	أستخدم الحركات والإيماءات لتوصيل رسائل للطلبة.	3.79	1.07	مرتفع
6	28	اتصل بالطلبة أثناء الطابور الصباحي.	3.76	1.14	مرتفع
7	32	أستخدم أسلوب المقابلة الشخصية في الاتصال مع الطلبة.	3.70	1.07	مرتفع
8	29	اتصل بالطلبة أثناء الاستراحة بين الحصص.	3.69	1.14	مرتفع
		الاتصال مع الطلبة	3.81	.71	مرتفع

يبين الجدول (4.13) ان المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال

الاتصال مع الطلبة تراوحت ما بين (3.69-3.93)، حيث جاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص

على "أوضح للطلبة توابع السلوك غير المقبول" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وانحراف معياري بلغ ( 0.89)، بينما جاءت الفقرة رقم (29) ونصها "اتصل بالطلبة أثناء الاستراحة بين الحصص" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ ( 1.14). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتصال مع الطلبة ككل (3.81)، وانحراف معياري بلغ (0.71).

#### خامساً: الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور

يبين الجدول (4.14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

#### جدول (4.14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	40	أتبع سياسة الباب المفتوح مع أفراد المجتمع المحلي.	4.00	.93	مرتفع
2	39	أستضيف خبراء من المجتمع المحلي للقاء المعلمين والطلبة.	3.95	.92	مرتفع
3	37	أعقد مجلس أولياء الأمور بصورة دورية.	3.92	1.02	مرتفع
4	41	أحيل بعض المشكلات المدرسية إلى مختصين في المجتمع المحلي.	3.91	.99	مرتفع
5	44	أدعو أولياء الأمور للمشاركة في الأنشطة المدرسية.	3.89	1.10	مرتفع
6	36	أشرك المجتمع المحلي بالأنشطة المدرسية.	3.88	.96	مرتفع
7	42	أتعرف احتياجات المجتمع المحلي لأعمل على تلبيتها.	3.82	1.02	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
8	38	اتصل بأولياء الأمور لحل مشكلات أبنائهم.	3.70	1.03	مرتفع
8	43	اتصل مع الأشخاص القادرين في المجتمع لدعم المدرسة وتلبية احتياجاتها.	3.70	1.21	مرتفع
10	45	أدعو الأسرة المدرسية لتقديم الخدمات للمجتمع المحلي.	3.69	1.14	مرتفع
		الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	3.85	.65	مرتفع

يبين الجدول (4.14) ان المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال

الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور تراوحت ما بين (3.69-4.00)، حيث جاءت الفقرة رقم (40) والتي تنص على "أتبع سياسة الباب المفتوح مع أفراد المجتمع المحلي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وانحراف معياري بلغ (0.93) ، بينما جاءت الفقرة رقم (45) ونصها "أدعو الأسرة المدرسية لتقديم الخدمات للمجتمع المحلي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ ( 1.14). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور ككل (3.85)، وانحراف معياري ( 0.65).

**4.1.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال الرابع:** " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على مقياس الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد العينة على مستوى الاتصال الإداري حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجدول (4.15) يبين ذلك.

جدول (4.15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مستوى الاتصال الإداري

حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي

مقياس الاتصال الإداري	الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمر		الاتصال مع المعلمين		الاتصال مع مديرية التربية والتعليم		الاتصال لحل المشكلات المدرسية		
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
الجنس	ذکر	3.78	3.87	3.93	3.90	3.83	3.86	0.728	0.424
	انثى	3.75	3.49	3.67	3.69	3.87	3.70	0.686	0.585
الخبرة	5 سنوات فأقل	3.78	3.79	3.98	3.90	3.81	3.85	0.674	0.427
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.67	3.60	3.73	3.75	3.87	3.73	0.790	0.606
المؤهل العلمي	10 سنوات فأكثر	3.86	3.72	3.74	3.77	3.85	3.80	0.653	0.468
	بكالوريوس	3.82	3.88	3.92	3.78	3.85	3.85	0.725	0.552
دراسات عليا	دراسات عليا	3.71	3.51	3.71	3.84	3.85	3.72	0.688	0.443

يبين الجدول (4.15) أن هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاتصال الإداري بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي والمتعدد على المجالات جدول (4.16) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (4.17).

#### جدول (4.16)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي على مجالات الاتصال

##### الإداري

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.820	.052	.026	1	.026	الاتصال المشكلات المدرسية	الجنس
*.022	5.34 0	2.942	1	2.942	الاتصال مع مديرية التربية والتعليم	هوتلنج=0.087
.097	2.78 4	1.524	1	1.524	الاتصال مع المعلمين	ح=0.009
*.025	5.08 2	2.520	1	2.520	الاتصال مع الطلبة	
.660	.194	.084	1	.084	الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	
.340	1.08 5	.546	2	1.091	الاتصال المشكلات المدرسية	الخبرة
.489	.718	.396	2	.791	الاتصال مع مديرية التربية والتعليم	ويلكس=0.950
.104	2.29 0	1.254	2	2.507	الاتصال مع المعلمين	ح=0.490
.699	.359	.178	2	.356	الاتصال مع الطلبة	

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.916	.087	.038	2	.076	الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	
.355	.860	.433	1	.433	الاتصال لحل المشكلات المدرسية	المؤهل العلمي
*.013	6.309	3.476	1	3.476	الاتصال مع مديرية التربية والتعليم	هوتلنج=0.062
.139	2.211	1.210	1	1.210	الاتصال مع المعلمين	ح=0.048
.231	1.446	.717	1	.717	الاتصال مع الطلبة	
.893	.018	.008	1	.008	الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	
		.503	188	94.579	الاتصال لحل المشكلات المدرسية	الخطأ
		.551	188	103.587	الاتصال مع مديرية التربية والتعليم	
		.547	188	102.913	الاتصال مع المعلمين	
		.496	188	93.209	الاتصال مع الطلبة	
		.434	188	81.528	الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	
			192	96.230	الاتصال لحل المشكلات المدرسية	الكلي
			192	114.477	الاتصال مع مديرية التربية والتعليم	
			192	109.561	الاتصال مع المعلمين	
			192	96.622	الاتصال مع الطلبة	
			192	81.720	الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	

يتبين من الجدول (4.16) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء الاتصال مع مديرية التربية والتعليم، والاتصال مع الطلبة وجاءت الفروق لصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء الاتصال مع مديرية التربية والتعليم وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.

#### جدول (4.17)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي على مستوى الاتصال الإداري

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.139	2.208	.554	1	.554	الجنس
.523	.651	.163	2	.327	الخبرة
.245	1.358	.341	1	.341	المؤهل العلمي
		.251	188	47.181	الخطأ
			192	48.983	الكلية

يتبين من الجدول (4.17) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف (2.208) وبدلالة إحصائية بلغت (0.139).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (0.651) وبدلالة إحصائية بلغت (0.523).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (1.358) وبدلالة إحصائية بلغت (0.245).

#### 5.1.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال الخامس: ما واقع اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفاد عينة الدراسة على واقع اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين، والجدول (4.18) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين مرتبة تنازلياً .

#### جدول (4.18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	تقييم البدائل واختيار أفضلها	3.88	.62	مرتفع
2	1	تحديد المشكلة	3.85	.67	مرتفع
3	4	الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه	3.78	.71	مرتفع
4	2	وضع البدائل	3.04	1.00	متوسط
		مقياس اتخاذ القرار	3.70	.54	مرتفع

يبين الجدول (4.18) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مجالات

اتخاذ القرار تراوحت ما بين (3.04-3.88)، حيث جاء مجال تقييم البدائل واختيار أفضلها في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.88)، وانحراف معياري بلغ (0.62)، بينما جاء مجال وضع البدائل في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.04)، وانحراف معياري بلغ (

1.00)، وبلغ المتوسط الحسابي لواقع اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين ككل (3.70)، وانحراف معياري (0.54).

وللتعرف على تقديرات أفراد العينة على فقرات كل مجال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

#### أولاً: تحديد المشكلة

يبين الجدول (4.19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تحديد المشكلة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

#### جدول (4.19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال تحديد المشكلة مرتبة تنازلياً

#### حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	أجمع المعلومات المتعلقة بالمسكلة بشكل نوعي.	4.04	.86	مرتفع
2	5	أجمع المعلومات المتعلقة بالمسكلة بشكل كمي.	3.98	.83	مرتفع
3	4	أتواصل مع الأطراف المعنية بالمسكلة لتحديد أبعادها.	3.92	.94	مرتفع
4	3	أستعين بنظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة حول أبعاد المسكلة.	3.85	.92	مرتفع
5	1	أوضح أسباب المسكلة للأطراف المعنية.	3.76	1.14	مرتفع
6	2	أفسر أبعاد المسكلة بعبارات واضحة ودقيقة.	3.70	1.14	مرتفع
7	7	أحلل المعلومات المتوفرة حول المسكلة للتأكد من صحتها.	3.68	1.21	مرتفع
		تحديد المسكلة	3.85	.67	مرتفع

يبين الجدول (4.19) ان المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال تحديد المشكلة تراوحت ما بين (3.68-4.04)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "أجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بشكل نوعي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري (0.86)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "أحل المعلومات المتوفرة حول المشكلة للتأكد من صحتها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وانحراف معياري بلغ (1.21). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تحديد المشكلة ككل (3.85)، وانحراف معياري (0.67).

#### ثانياً: وضع البدائل

يبين الجدول (4.20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال وضع البدائل، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

جدول (4.20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال وضع البدائل

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	أشرك أصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد البدائل المثلى لحل المشكلة.	3.70	1.20	مرتفع
2	9	أشرك أطراف المشكلة في وضع بدائل (حلول) لها.	3.44	1.24	متوسط
3	10	أوفر بيانات ومعلومات كافية حول المشكلة للمشاركين في وضع بدائل لحلها.	3.07	1.42	متوسط
4	11	أتبادل الآراء بموضوعية للتوصل إلى أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة.	2.60	1.40	متوسط
5	12	أناقش البدائل المبتكرة لحل المشكلات بموضوعية في ضوء الإمكانيات المتاحة.	2.40	1.41	متوسط
		وضع البدائل	3.04	1.00	متوسط

يبين الجدول (4.20) ان المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال وضع البدائل تراوحت ما بين (2.40-3.70)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "أشرك أصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد البدائل المثلى لحل المشكلة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري ( 1.20 )، بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "أناقش البدائل المبتكرة لحل المشكّلات بموضوعية في ضوء الإمكانيات المتاحة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.40)، وانحراف معياري ( 1.41). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال وضع البدائل ككل (3.04)، وانحراف معياري ( 1.00).

### ثالثاً: تقييم البدائل واختيار أفضلها

يبين الجدول (4.21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات تقييم البدائل واخيار افضلها، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

### جدول (4.21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال تقييم البدائل واختيار أفضلها

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	20	أوفق بين البديل المتخذ لحل المشكلة و الصلاحيات المخولة لي.	4.03	.87	مرتفع
2	19	أختار الحل الذي يمنع تكرار المشكلة في المستقبل.	4.00	.88	مرتفع
3	16	أختار الحل الذي يتوافق مع الظروف الداخليّة للمدرسة.	3.97	.90	مرتفع
3	17	أختار الحل الذي يتوافق مع الظروف الخارجيّة للمدرسة.	3.97	.85	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	18	أختار البديل المناسب لحل المشكلة في ضوء الإمكانيات المتاحة.	3.91	.93	مرتفع
6	15	أختار البديل المناسب من البدائل المقترحة لضمان جودة سير العمل وفق الخطة الموضوعية.	3.85	.90	مرتفع
7	13	أقيم البدائل المطروحة للقرار في ضوء سلبياتها وإيجابياتها.	3.69	1.04	مرتفع
8	14	أتأكد من أن البدائل المقترحة تلبى حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار.	3.61	1.02	متوسط
		تقييم البدائل واختيار أفضلها	3.88	.62	مرتفع

يبين الجدول (4.21) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال تقييم البدائل واختيار أفضلها تراوحت ما بين (3.61-4.03)، حيث جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على "أوفق بين البديل المتخذ لحل المشكلة و الصلاحيات المخولة لي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "أتأكد من أن البدائل المقترحة تلبى حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وانحراف معياري (1.02). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تقييم البدائل واختيار أفضلها ككل (3.88)، وانحراف معياري (0.62).

#### رابعاً: الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه

يبين الجدول (4.22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الاعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

## جدول (4.22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الاعلان عن القرار وتنفيذه

وتقويمه مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	21	أصوغ القرار بعبارات دقيقة وواضحة ومختصرة.	3.94	.82	مرتفع
2	28	أقيم باستمرار مقدرة القرار المنفذ على حل المشكلة ومنع تكرارها وفقاً للمعايير المحددة.	3.84	1.03	مرتفع
3	23	أضع خطة لتنفيذ القرار تتضمن مراحلها وإجراءات تنفيذه وفق الأولويات.	3.83	1.10	مرتفع
3	29	أعدل القرار إذا لم أجد فيه حلاً للمشكلة أو منعا لتكرارها.	3.83	1.05	مرتفع
5	25	اعلم رسمياً كل من له علاقة بتنفيذ القرار بمسؤولياته وأدواره للتقيد بها.	3.79	1.15	مرتفع
6	24	أحدد مسؤوليات وأدوار المشاركين في تنفيذ القرار.	3.78	1.19	مرتفع
7	22	أهيب الإمكانات المالية والمادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار قبل صدوره.	3.70	1.16	مرتفع
7	26	أتابع خطة تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء.	3.70	1.16	مرتفع
9	27	أتابع خطة تنفيذ القرار بدقة لإزالة عقبات التنفيذ.	3.69	1.31	مرتفع
9	30	أبحث عن قرار آخر إذا لم أجد في القرار الحالي حلاً للمشكلة أو منعا لتكرارها.	3.69	1.01	مرتفع
		الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه	3.78	.71	مرتفع

يبين الجدول (4.22) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال

الاعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه تراوحت ما بين (3.69-3.94)، حيث جاءت الفقرة رقم (21)

والتي تنص على "أصوغ القرار بعبارات دقيقة وواضحة ومختصرة" في المرتبة الأولى وبمتوسط

حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري بلغ ( 0.82)، بينما جاءت الفقرتان رقم (27، و30)

ونصاهما "أتابع خطة تنفيذ القرار بدقة لإزالة عقبات التنفيذ"، و"أبحث عن قرار آخر إذا لم أجد في

القرار الحالي حلا للمشكلة أو منعا لتكرارها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري ( 1.31 و 1.01) على التوالي. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه ككل (3.78)، وانحراف معياري ( 0.71).

**6.1.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال السادس:** " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على مقياس اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى اتخاذ القرار حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### جدول (4.23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى اتخاذ القرار

حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي

	تقدير	الإعلان	مقياس	تقييم		
				البدائل	وضع	تحديد
	أفضلها	واختيار	البدائل	المشكلة		
الجنس	المتوسط	3.85	2.78	3.82	ذكر	3.62
	الانحراف	.527	.918	.591		.446
	المتوسط	3.92	3.39	3.88	انثى	3.80
	الانحراف	.721	.993	.769		.626
الخبرة	المتوسط	3.91	2.83	3.88	5سنوات	3.74
	الانحراف	.527	1.029	.661	فأقل	.445
	المتوسط	3.78	3.08	3.79	من 5 إلى	3.64

الإعلان	تقييم	وضع	تحديد	مقياس	مقياس	مقياس
عن القرار	البدايل	البدايل	المشكلة	اتخاذ القرار	اتخاذ القرار	اتخاذ القرار
وتنفيذه	واختيار	البدايل	المشكلة	اتخاذ القرار	اتخاذ القرار	اتخاذ القرار
وتقويمه	أفضلها	البدايل	المشكلة	اتخاذ القرار	اتخاذ القرار	اتخاذ القرار
.639	.707	1.068	.749	.802	.639	أقل من 10 سنوات الانحراف
3.71	3.94	3.21	3.87	3.68	3.71	10 سنوات المتوسط
.519	.605	.865	.615	.739	.519	فأكثر الانحراف
3.70	3.84	2.93	3.95	3.78	3.70	بكالوريوس المتوسط
.569	.616	.969	.672	.835	.569	الانحراف العلمي
3.70	3.92	3.16	3.73	3.78	3.70	دراسات عليا المتوسط
.506	.620	1.017	.659	.530	.506	الانحراف

يبين الجدول (4.23) أن هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لمستوى اتخاذ القرار بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي

المتعدد على المجالات جدول (4.24) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (4.25).

#### جدول (4.24)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي على مجالات اتخاذ القرار

الدلالة	قيمة	متوسط	درجات	مجموع	المجالات	مصدر التباين
الإحصائية	ف	المربعات	الحرية	المربعات		
.087	2.95	1.306	1	1.306	تحديد المشكلة	الجنس
	4					
*.000	15.6	13.956	1	13.956	وضع البدائل	هوتلنج=0.095
	04					
.482	.495	.189	1	.189	تقييم البدائل واختيار أفضلها	ح=0.002

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
*.044	4.09 7	1.967	1	1.967	الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه	
.541	.617	.273	2	.546	تحديد المشكلة	الخبرة
.076	2.60 9	2.334	2	4.668	وضع البدائل	ويلكس=.893
.220	1.52 6	.582	2	1.164	تقييم البدائل واختيار أفضلها	ح=.007
*.020	3.97 5	1.909	2	3.817	الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه	
*.006	7.61 3	3.366	1	3.366	تحديد المشكلة	المؤهل العلمي
.570	.323	.289	1	.289	وضع البدائل	هوتلنج=.078
.476	.510	.195	1	.195	تقييم البدائل واختيار أفضلها	ح=.007
.330	.955	.458	1	.458	الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه	
		.442	188	83.137	تحديد المشكلة	الخطأ
		.894	188	168.151	وضع البدائل	
		.382	188	71.746	تقييم البدائل واختيار أفضلها	
		.480	188	90.271	الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه	
			192	87.081	تحديد المشكلة	الكلي
			192	190.514	وضع البدائل	
			192	73.295	تقييم البدائل واختيار أفضلها	
			192	95.405	الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه	

يتبين من الجدول (4.24) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء وضع البدائل، والإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات باستثناء الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه، وليبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية (Scheffe) كما هو مبين في الجدول (4.26).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء تحديد المشكلة وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.

#### جدول (4.25)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي على مستوى اتخاذ القرار

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
*.006	7.671	2.169	1	2.169	الجنس
.302	1.206	.341	2	.682	الخبرة
.402	.705	.199	1	.199	المؤهل العلمي
		.283	188	53.161	الخطأ
			192	55.661	الكلية

يتبين من الجدول (4.25) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف (7.671) وبدلالة إحصائية بلغت (0.006)، وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (1.206) وبدلالة إحصائية بلغت (0.302).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (0.705) وبدلالة إحصائية بلغت (0.402).

#### جدول (4.26)

المقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe) لأثر الخبرة على الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه

المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10سنوات فأكثر
3.96			
3.71	*.25		
3.68	*.29	.03	

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (4.26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين 5 سنوات فأقل من جهة وكل من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح 5 سنوات فأقل.

7.1.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال السابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في

المحافظات الشمالية في فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الذكاء العاطفي واتخاذ

القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين، والجدول (4.27) يوضح

ذلك.

#### جدول (4.27)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في

المحافظات الشمالية في فلسطين

الإعلان	تقييم	وضع	تحديد	مقياس	مقياس
عن القرار	البدائل	البدائل	المشكلة	اتخاذ القرار	العاطفي
وتنفيذه	واختيار	البدائل			
وتقويمه	أفضلها				
.43(**)	.31(**)	.17(*)	.45(**)	إدارة العواطف	معامل الارتباط
.000	.000	.015	.000	الدلالة الإحصائية	
193	193	193	193	العدد	
.55(**)	.39(**)	.46(**)	.49(**)	التعاطف	معامل الارتباط
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
193	193	193	193	العدد	
.49(**)	.39(**)	.43(**)	.31(**)	تنظيم العواطف	معامل الارتباط
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
193	193	193	193	العدد	
.32(**)	.26(**)	.29(**)	.16(*)	الوعي الذاتي	معامل الارتباط
.000	.000	.000	.024	الدلالة الإحصائية	
193	193	193	193	العدد	
.62(**)	.47(**)	.53(**)	.49(**)	مقياس الذكاء	معامل الارتباط
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
193	193	193	193	العدد	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

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

يتبين من الجدول (4.27) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائية بين الذكاء العاطفي

واتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين.

8.1.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال الثامن: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء العاطفي والإتصال الإداري لدى مدرء المدارس الخاصة في

مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الذكاء العاطفي والإتصال

الإداري لدى مدرء المدارس الخاصة في مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين ، والجدول

(4.28) يوضح ذلك.

جدول (4.28)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الذكاء العاطفي والإتصال الإداري لدى مدرء المدارس الخاصة

في مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين

مقياس الإتصال الإداري	الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	الاتصال مع الطلبة	الاتصال مع المعلمين	الاتصال مع مديرية التربية والتعليم	الاتصال لحل المشكلات المدرسية	معامل الارتباط	إدارة العواطف
.55(**)	.35(**)	.37(**)	.40(**)	.44(**)	.36(**)	معامل الارتباط	إدارة العواطف
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	العواطف
193	193	193	193	193	193	العدد	
.58(**)	.51(**)	.39(**)	.36(**)	.38(**)	.39(**)	معامل الارتباط	التعاطف
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	

193	193	193	193	193	193	العدد	
.47(**)	.42(**)	.29(**)	.32(**)	.29(**)	.34(**)	معامل الارتباط	تنظيم
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	العواطف
193	193	193	193	193	193	العدد	
.33(**)	.20(**)	.13	.17(*)	.23(**)	.39(**)	معامل الارتباط	الوعي
.000	.004	.084	.020	.001	.000	الدلالة الإحصائية	الذاتي
193	193	193	193	193	193	العدد	
.66(**)	.52(**)	.41(**)	.43(**)	.45(**)	.51(**)	معامل الارتباط	مقياس
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	الذكاء
193	193	193	193	193	193	العدد	العاطفي

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

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

يتبين من الجدول (4.28) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائية بين الذكاء

العاطفي والاتصال الإداري لدى مدراء المدارس في مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين .

9.1.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال التاسع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند

مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في

مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الاتصال الإداري واتخاذ

القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين ، والجدول (4.29)

يوضح ذلك.

جدول (4.29)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس في مدارس

المحافظات الشمالية في فلسطين

مقياس	الإعلان	تقييم	وضع	تحديد		
مقياس	عن القرار	البدائل	البدائل	المشكلة		
اتخاذ القرار	وتنفيذه	واختيار	البدائل	المشكلة		
	وتقويمه	أفضلها				
.51(**)	.34(**)	.38(**)	.33(**)	.47(**)	معامل الارتباط	الاتصال
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	المشكلات
193	193	193	193	193	العدد	المدرسية
.37(**)	.24(**)	.29(**)	.16(*)	.44(**)	معامل الارتباط	الاتصال
.000	.001	.000	.025	.000	الدلالة الإحصائية	مديرية
193	193	193	193	193	العدد	والتعليم
.43(**)	.32(**)	.34(**)	.18(*)	.45(**)	معامل الارتباط	الاتصال
.000	.000	.000	.010	.000	الدلالة الإحصائية	المعلمين
193	193	193	193	193	العدد	
.46(**)	.30(**)	.40(**)	.23(**)	.41(**)	معامل الارتباط	الاتصال
.000	.000	.000	.001	.000	الدلالة الإحصائية	الطلبة
193	193	193	193	193	العدد	
.63(**)	.44(**)	.46(**)	.42(**)	.57(**)	معامل الارتباط	الاتصال
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	المجتمع المحلي
193	193	193	193	193	العدد	وأولياء الأمور
.68(**)	.47(**)	.53(**)	.38 (**)	.67(**)	معامل الارتباط	مقياس
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	الإداري
193	193	193	193	193	العدد	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

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

يتبين من الجدول (4.29) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائية بين الاتصال

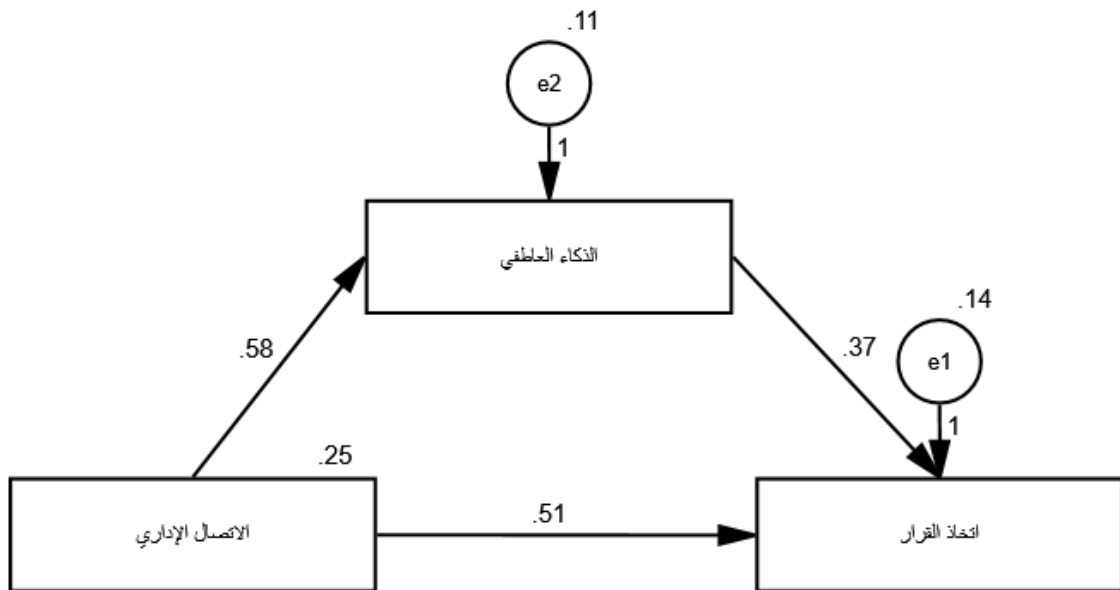
الإداري واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس في مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين .

10.1.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال العاشر: هل يُعد الذكاء العاطفي متغيراً وسيطاً بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظات في المحافظات الشمالية في فلسطين ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام تحليل المسار ( Path Analysis ) باستخدام برنامج (Amos ver.24) ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لدور الذكاء العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاتصال الإداري كمتغير مستقل واتخاذ القرار كمتغير تابع حسب نموذج Baron & Kenny, 1986.

وذلك من خلال الشروط التالية:

- (1) التحقق من أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير الوسيط
- (2) التحقق من أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع
- (3) التحقق من أن المتغير الوسيط يؤثر على المتغير التابع بوجود المتغير المستقل. والشكل (1) يبين ذلك.



## شكل (1)

### جدول (4.30)

نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر المباشر للذكاء العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاتصال الإداري كمتغير مستقل واتخاذ القرار كمتغير تابع

		Estimate	S.E.	C.R.	P
الذكاء العاطفي	الاتصال الإداري	.58	.048	12.107	<0.001
اتخاذ القرار	الذكاء العاطفي	.37	.082	4.494	<0.001
اتخاذ القرار	الاتصال الإداري	.51	.072	7.137	<0.001
	<b>Direct Effects</b>	<b>Indirect Effects</b>			
	الاتصال الإداري	اتخاذ القرار	الاتصال الإداري	اتخاذ القرار	
الذكاء العاطفي	.58	.000	.000	.000	
اتخاذ القرار	.51	.37	.21	.000	

يتبين من الجدول (4.30) الآتي:

- وجود أثر دال إحصائياً للاتصال الإداري على الذكاء العاطفي بمعامل انحدار يقدر

(0.58) وبدلالة إحصائية بلغت ( $<0.001$ )

- وجود أثر دال إحصائياً للذكاء العاطفي على اتخاذ القرار بمعامل انحدار يقدر

(0.37)، وبدلالة إحصائية بلغت ( $<0.001$ ).

- وجود أثر دال إحصائياً للاتصال الإداري على اتخاذ القرار بمعامل انحدار يقدر

(0.51)، وبدلالة إحصائية بلغت ( $<0.001$ )

وبما أن الأثر المباشر للاتصال الإداري في اتخاذ القرار دال إحصائياً، وأن الأثر غير

المباشر من خلال الذكاء العاطفي كمتغير وسيط كان دال إحصائياً فهذا يدل على وجود أثر جزئي

للذكاء العاطفي كمتغير وسيط.

#### 11.1.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال الحادي عشر:

ما التصور المقترح لتطوير مهارات مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين في ضوء متغيرات الدراسة (الذكاء العاطفي، واتخاذ القرار، والاتصال الإداري)؟

جاء هذا النموذج المقترح بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الاستبانة والمقابلة، إضافة إلى مراجعة المصادر والمراجع المتعلقة بالذكاء العاطفي واتخاذ القرار والاتصال الإداري، وكذلك مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء العاطفي، والتي تناولت اتخاذ القرار، والتي تناولت الاتصال الإداري.

وقد تم تطوير هذا النموذج على افتراض أنه من المتوقع أن يسهم هذا النموذج في تطوير الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس وبالتالي ينعكس ذلك على اتخاذ القرار والاتصال الإداري ، وحسب تعريف يوسف (2015 ، 386 ) فإن النموذج عبارة عن ترجمة سهلة وشاملة للوقائع الحقيقية التي تبين الروابط بحيث تحلل وتفسر الظواهر بسهولة بناء على التجربة.

ويشتمل النموذج المقترح على: رؤية وفلسفة، ومتطلبات تطبيق، وخطوات بناء، وأهداف، وصعوبات متوقعة، وطرق تجاوزها، والتوصيات النهائية لضمان التوصل لنتائج إيجابية.

## الاستراتيجية المقترحة:

تشير الاستراتيجية المقترحة إلى الخطة أو الخطوات التي يتم اقتراحها لتحقيق هدف معين. وعادة ما تكون الاستراتيجية المقترحة مرتبطة بمجال معين.

في ضوء ما تقدم من نتائج الاستبانة والمقابلات، وما تم عرضه من نتائج تتعلق بواقع الذكاء العاطفي، وإتخاذ القرار والإتصال الإداري والعلاقة بينها، خلص الباحث إلى وضع الاستراتيجية التطويرية الخاصة بتلك المتغيرات، وهي عبارة عن استراتيجية مبنية على رؤية لبرنامج تدريبي لتنمية مهارات مدراء المدارس في الذكاء العاطفي وإتخاذ القرار والإتصال الإداري، وفيما يلي توضيح شامل لمكونات الاستراتيجية.

### مكونات الاستراتيجية:

فيما يلي عرض لمكونات الاستراتيجية التطويرية المقترحة لتطوير مهارات مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في ضوء متغيرات الدراسة الحالية:

- رسالة الاستراتيجية: نحن نؤمن بأهمية القيادة الإدارية الفعالة والتميزة في تحسين جودة التعليم وتحسين جودة الحياة المدرسية. ونسعى جاهدين لتطوير مهارات المدراء في المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في ضوء متغيرات الدراسة الحالية (الذكاء العاطفي، وإتخاذ القرار ، والإتصال الإداري)، وتزويدهم بالمعرفة والأدوات اللازمة لتحقيق التميز في مجال التعليم.
- تحديد رؤية الاستراتيجية: أن تكون المرجع الرائد في تطوير وتحسين مهارات المدراء في المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية، وتحقيق التميز في مجال التعليم وتحسين جودة الحياة المدرسية، وأن تكون الخيار الأول للمديرين والمعلمين في التدريب والتطوير الإداري، وتزويدهم بالمعرفة والأدوات اللازمة لتحسين أدائهم وتحقيق التميز في مجال التعليم.

- تحديد الهدف من الاستراتيجية: تهدف الاستراتيجية المقترحة لتطوير مهارات مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في ضوء متغيرات الدراسة الحالية (الذكاء العاطفي، وإتخاذ القرار، والإتصال الإداري) إلى تحسين جودة التعليم، وتطوير أداء المدارس، وتحسين جودة الحياة المدرسية بشكل عام. وتهدف الاستراتيجية إلى تحقيق العديد من الأهداف، بما في ذلك:

- تحسين أداء المدراء في إدارة المدارس وتطوير مهاراتهم الإدارية.
  - تحقيق التميز في مجال التعليم وتحسين مؤشرات التعليم في المحافظات الشمالية.
  - زيادة فرص الارتقاء الوظيفي للعاملين في مجال الإدارة المدرسية.
  - تحسين جودة الحياة المدرسية، وتحسين أداء الطلاب.
  - زيادة الوعي بأهمية الذكاء العاطفي وإتخاذ القرار والإتصال الإداري في المجال التربوي.
  - توفير الدعم والتدريب المستمرين للمديرين لتحقيق التطور المستمر في مهاراتهم الإدارية.
- بالتالي، تتمثل الغاية الرئيسية للاستراتيجية المقترحة في تطوير المدراء، وتحسين جودة التعليم، والحياة المدرسية، وتحقيق التميز في مجال التعليم في المحافظات الشمالية.
- تحديد الجمهور المستهدف: حيث تم تحديده بمدراء المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين .

- تحديد مسوغات الاستراتيجية التطويرية : جاءت هذه الاستراتيجية لتطوير مهارات مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في ضوء متغيرات الدراسة الحالية، وبالتحديد فان الاستراتيجية تستند إلى المسوغات الآتية:
- الحاجة الماسة لتحسين جودة التعليم في المحافظات الشمالية.

- التركيز الحديث على تطوير المهارات الإدارية للمديرين لتحسين كفاءة المدارس وتطوير أداء الطلاب.
- زيادة الوعي بأهمية الذكاء العاطفي واتخاذ القرار والاتصال الإداري لتحسين جودة الحياة المدرسية وتحسين الأداء الإداري.
- زيادة الحاجة للمديرين الذين يمتلكون مهارات الإدارة الحديثة في ظل التطورات السريعة في المجال التربوي.
- ارتفاع مستوى التحديات التي يواجهها المدراء في إدارة المدارس في ضوء الوضع الراهن في العالم وتحولاته.
- اتجاه الحكومة الرامي إلى تحقيق التميز في مجال التعليم والمساهمة في تحسين مؤشرات التعليم في الدولة.
- زيادة الرغبة لدى المديرين في تحسين مهاراتهم للتميز في عملهم وزيادة فرص الترقى في الوظيفة.
- تزايد الحاجة إلى مهارات الإدارة الحديثة في المجال التربوي، والتي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الحياة المدرسية وتحقيق التحسين في الأداء.
- ينفذ مدير المدرسة من خلال سلوكه الإداري دوراً مهماً في إنجاح العملية التعليمية، وذلك باعتباره المشرف المباشر على جميع العاملين في المدرسة، فهو المسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها وغاياتها، ولما كان الذكاء العاطفي من الأهمية بمكان، وخاصة لدى القادة، وما يمكن أن يحققه لهم من تحسين الأداء والإبداع في تطوير عملهم المنظمي، كان من المهم العمل على ثبات امتلاكهم لمهاراته لديهم، والعمل على تطويرها.

- أفرز التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع اتجاهات وأساليب إدارية جديدة انعكست على العمل وفق الإجراءات والقوانين التقليدية كمؤشر على عدم فعاليتها في تسيير العمل، إلى جانب الفجوة الكبيرة التي حدثت بين ما توصل إليه العلم، وبين الواقع وما فيه من إجراءات وممارسات تقليدية بعيدة عن الإبداع في الممارسات الإدارية.
- تؤدي المدرسة دوراً مهماً في تلبية احتياجات المجتمع وتطويره والمحافظة على أصالته ورفع مستواه الثقافي والمعرفي، ويتطلب ذلك السعي المتواصل للإبداع والتجديد والتطوير بما ينسجم مع الواقع، ويخلق فرصاً كثيرة لتحقيق الأداء المتميز لجميع أصحاب المصلحة على اعتبار عملهم لخدمة المجتمع.
- أرسى علم الإدارة الحديث مبادئ جديدة في تعيين الإداريين منها: توفر قدر جيد من المهارات القيادية، والتمتع بسمات معينة كتقبل التغيير، والانفتاح على عصر العولمة ومجتمع المعرفة إلى جانب الرغبة في التجريب وتحديث أساليب العمل.
- الأثر الذي تركته الدراسات السابقة والمؤتمرات والندوات وورش العمل من توصيات بأن تسند الإدارة لقادة قادرين على تحريك دفة العمل نحو العمل من خلال قدراتهم على إتخاذ القرار، وامتلاكهم مهارات الاتصال الإداري.
- تحليل الوضع الحالي: حيث تم تقييم مهارات المدراء الحالية في مجالات الذكاء العاطفي وإتخاذ القرار والاتصال الإداري باستخدام أدوات التقييم المناسبة، والتي تضمنت الاستبانة والمقابلات وقد أظهرت نتائجها ما يلي:

- أكدت الدراسة على امتلاك المدراء لمهارات الذكاء العاطفي بدرجات كبيرة جداً، والذي يؤكد على أهمية ذلك أن ( 60% ) من المدراء في المقابلة أشاروا إلى أنهم يبذلون جهداً كبيراً للتعامل بذكاء عاطفي مع زملائهم، بالإضافة إلى أن (90%) من المستجيبين أنهم يحتاجون إلى دورات تدريبية لجميع العاملين، وتأهيلهم في كيفية استخدام الذكاء العاطفي، وتوظيفه، وتطبيقه في العمل حتى يتم صقله لدى الجميع.

- قد أشارت الدراسة إلى امتلاك المدراء مهارات الاتصال الإداري بدرجات كبيرة جداً، رغم أن (60%) من المستجيبين أفادوا أن الاتصالات الإدارية التي يتم استخدامها اتصالات روتينية وفقاً لسياق العمل، كما أشار معظمهم أنهم يقومون باستخدام أساليب الاتصال المختلفة من حين لآخر، ويحاولون إلى حد ما الاستفادة منها في تطوير البيئة التربوية داخل جدران المدرسة، وأن الأساليب المستخدمة في حل المشكلات يجب أن تكون متجددة.

- قد أشار (80%) من المستجيبين إلى أن إتخاذ القرارات على البحث باستمرار في الأسباب والبدائل والحلول والإبداعات وتوفير نقاط القوة وجميع الإمكانيات؛ بحيث إن العلاقة بينهم علاقة وثيقة للتغلب على المعوقات، وتحسين العمل وبالتالي إزالة العراقيل، والنهوض بكل ما هو جديد في سبيل الارتقاء بالعمل.

• تطوير برنامج تدريبي متكامل يشمل متغيرات الدراسة الحالية (الذكاء العاطفي، وإتخاذ القرار، وإتصال الإداري)، ويستند إلى أحدث المناهج التعليمية والممارسات الحديثة في مجال القيادة الإدارية. بحيث يتضمن البرنامج التدريبي الآتي:

**مجال الذكاء العاطفي: حيث يركز على التالي:**

- فهم الذكاء العاطفي ومهاراته الأساسية.

- التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي والنجاح.
- اظهار قدرأ أكبر من الوعي الذاتي.
- إظهار أهمية فهم المشاعر لدى الفرد ولدى الآخرين.
- إدارة المشاعر وبناء المرونة الشخصية.
- التحكم بالمشاعر وضبطها.
- بناء علاقات أكثر فعالية مع أصحاب المصلحة في العمل والمنزل.
- تطوير استراتيجيات لتعزيز قدرات المدير في الذكاء العاطفي.

#### مجال إتخاذ القرار: حيث يركز على التالي:

- تحديد اسباب المشكلة.
- جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة.
- التواصل مع الأطراف المعنية بالمشكلة.
- وضع البدائل ومناقشتها في ضوء الامكانيات المتاحة.
- الاعلان عن القرار وتنفيذه.

#### مجال الإتصال الإداري: حيث يركز على الآتي:

- الاتصال لحل المشكلات المدرسة.
- الاتصال مع مديرية التربية والتعليم.
- الاتصال مع المعلمين.
- الاتصال مع الطلبة.

- الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور .

• أهداف البرنامج التدريبي: في ضوء ما تم تحديده في مكونات البرنامج التدريبي تم تحديد

الأهداف التالية لكل متغير من متغيرات الدراسة:

**مجال الذكاء العاطفي:** بإكمال التدريب، سيتمكن المشاركون من:

- التواصل مع الآخرين بوضوح وفعالية.

- فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين.

- ضبط مشاعرهم والتحكم فيها.

- تقليل القلق والتوتر.

- تحسين علاقاتهم الإنسانية.

- التعاطف مع الآخرين.

- زيادة قدراتهم على التعامل مع التغيير.

- بناء مهارات أساسية للقيادة والإدارة الناجحة.

**مجال إتخاذ القرار:** بإكمال التدريب، سيتمكن المشاركون من:

• تفسير ابعاد المشكلة بعبارات واضحة ودقيقة.

• جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها.

• اشراك أصحاب الخبرة في تحديد البدائل المثلى لحل المشكلة.

• تقييم البدائل المطروحة للقرار في ضوء سلبياتها وإيجابياتها.

• اختيار البديل المناسب لحل المشكلة، والذي يمنع تكرار المشكلة في المستقبل.

• المقدره على صياغة القرار بعبارات واضحة ودقيقة.

- تحديد المسؤوليات وأدوار المشاركين في تنفيذ القرار .
- متابعة خطة تنفيذ القرار لتصحيح الأخطاء وإزالة العقبات.
- التقييم المستمر لمقدرة القرار المنفذ على حل المشكلة، وفقا للمعايير المحددة.

#### مجال الاتصال الإداري: بإكمال التدريب، سيتمكن المشاركون من:

- توضيح أهداف الاتصال عند التعامل مع المشكلات.
- الاستماع إلى جميع أطراف المشكلة قبل إصدار الأحكام.
- استخدام وسائل اتصال مناسبة لاتخاذ القرار .
- الانتباه لردود أفعال المعلمين أثناء الحديث عن المشكلات المدرسية.
- اتباع الأسلوب الرسمي في توصيل الرسائل للمعلمين، وتزويدهم بالتعليمات والقرارات أولاً بأول.

- الفئة المستهدفة: تم تحديد الفئة المستهدفة من التدريب فيما يلي:

- مدراء المدارس.

- المرشحون لوظائف إدارية في المدارس.

- موارد جلسات التدريب: سيتم توفير الدعم اللازم لتدريب المدراء في المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية، من خلال توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ برنامج التدريب والتطوير الإداري بشكل فعال. والتي قد تتضمن: عروض عملية، عروض تقديمية، جلسات حوار، أوراق عمل، فيديوهات، مواقف حقيقية، حقائب تعليمية.

- تحديد المعايير اللازمة لتقييم نتائج البرنامج التدريبي، وتوفير آليات التقييم الدورية المناسبة لقياس تأثير البرنامج على أداء المدراء وتحسين جودة التعليم، حيث سيتم استخدام: التقييم الذاتي، وبطاقات الملاحظة، وتقييم أوراق العمل.
- تطوير البرنامج: في ضوء التغذية الراجعة الناتجة من تقييم البرنامج التدريبي سيتم تطوير البرنامج

#### 2.4 ثانيا: نتائج أسئلة المقابلة ( الجانب النوعي)

يتضمن هذا الجزء النتائج المتعلقة بتحليل الاجابات المتعلقة بأسئلة المقابلة، حيث تم تسجيل المقابلات وتفريغها وتحليلها وفقا لمواضيع الأسئلة، وفيما يلي عرض لنتائج تحليل المقابلات:

1.2.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال الأول : برأيك، ما واقع الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟ وفقا للمجالات الآتية: إدارة العواطف (المقدرة على قراءة المشاعر الذاتية والتحكم بها)، والتعاطف (المقدرة على قراءة وفهم مشاعر الآخرين)، وتنظيم العواطف ( مقدرة مدير المدرسة على الاستجابة للمطالب المستمرة للخبرة من خلال العواطف، بطريقة يمكن تقبلها اجتماعيا في بيئة العمل، ومرنة بما فيه الكفاية للسماح بردود فعل عفوية وكذلك المقدرة على تأخير ردود الفعل العفوية عند الحاجة)، والوعي الذاتي (مقدرة مدير المدرسة على التعبير عن مشاعره، وأن يكون لديه فهم واع لانفعالاته في تعامله مع الآخرين)؟

تظهر نتائج تحليل الاجابات المتعلقة بهذا السؤال من أسئلة المقابلة بشكل عام أنه يمكن ربط إجابات المقابلة بالعوامل التي تؤثر في تكوين المديرين وسلوكهم وتجاربهم والظروف المحيطة بهم، وهذا ينعكس في تعاملهم مع العواطف وتفاعلهم مع الآخرين في بيئة العمل.

وتظهر الإجابات المقدمة تنوعاً في واقع الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين، ويمكن عرض هذا التنوع على النحو الآتي:

### 1. إدارة العواطف:

تظهر نتائج تحليل المقابلات أن هناك تفاوتاً وإيجابية نحو مقدرة مديري المدارس على إدارة العواطف، والتحكم بمشاعرهم، وفهمها بشكل جيد، واتخاذ قرارات سليمة. ولكن بعض الاجابات تعكس رؤية سلبية، حيث تشكك في مقدرة مديري المدارس على قراءة المشاعر والتحكم بها، وهناك من يظهر ضعفاً في تنظيم العواطف والتحكم في ردود الأفعال.

### 2. التعاطف:

تشير نتائج تحليل المقابلات إلى أهمية التعاطف وتأثيره على نجاح العمل، وخاصة إذا كان مستنداً إلى فهم شامل للعواطف والصراعات. وتظهر بعض الاجابات تقديراً منخفضاً لاهتمام المديرين بمشاعر المعلمين، مما يعكس وجهة نظر سلبية. ويظهر التحليل وجود تباين في مدى مقدرة المديرين على فهم وتقدير مشاعر الآخرين.

### 3. تنظيم العواطف:

تشير نتائج التحليل إلى مقدرة المديرين على تنظيم العواطف من خلال الخبرة والاستجابة بشكل مرن، مما يعكس تأثير التجارب الحياتية، كما وتشير إلى مقدرة المديرين على تحويل المشاعر بما يخدم مصلحتهم ومصلحة المدرسة، وهو تفسير مبني على الخبرة والمصلحة

الشخصية، ويُظهر بعض المديرين المقدرة على تنظيم العواطف والتفاعل بشكل مرن في بيئة العمل. وآخرون يعانون من صعوبة في التحكم في ردودهم العفوية.

4. الوعي الذاتي:

تظهر نتائج التحليل التحديات التي قد يواجهها المديرون في الحفاظ على السيطرة على مشاعرهم في ظل الضغوط الإدارية، مما يرتبط بالوعي الذاتي، وتشير بعض الاجابات إلى مستوى متوسط من التحكم بالمشاعر، وتظهر أن المقدرة على التحكم بالمشاعر قد تتأثر بطبيعة الموقف، ويظهر التحليل تفاوتاً في مستوى الوعي الذاتي، حيث يمتلك البعض المقدرة على التحكم في مشاعرهم وفهمها بشكل جيد، بينما يظهر آخرون ضعفاً في المقدرة على التحكم بمشاعرهم. الخلاصة: يظهر تحليل الاجابات تبايناً كبيراً في مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة، وهو يعكس التحديات والفرص المتعلقة بالذكاء العاطفي في سياق التربية والإدارة التعليمية.

2.2.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال الثاني: ماذا تقترح من آليات لتطوير واقع الذكاء العاطفي

لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

تظهر نتائج تحليل المقابلات مجموعة متنوعة من الأفكار لتطوير واقع الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين، ويمكن تحديد هذه الآليات بالآتي:

1. برامج تدريبية وندوات: يمكن تطوير واقع الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة من

خلال توفير دورات تدريبية مكثفة وندوات تركز على تطوير مهارات الذكاء العاطفي لديهم.

2. المتابعة الدقيقة لتعامل المديرين مع المواقف اليومية، والتي يمكن أن تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف.

3. التركيز على الأداء المتميز، وتحفيز المديرين على تطبيق المفاهيم المكتسبة في سياقات العمل اليومية.

4. التواصل الفعال والمشاركة: إنشاء ملفات للمعلمين تعكس مشكلاتهم، ونقاط قوتهم، ووضعها تحت مراقبة دائمة، وتشجيع المشاركة الفعالة للمعلمين في اتخاذ القرارات لتعزيز الشفافية وفهم الجميع للوضع القائم.

5. اللقاءات التثقيفية: تنظيم لقاءات تثقيفية لتبادل الخبرات بين المديرين، والاطلاع على تجارب مختلفة يمكن أن تعزز الفهم وتحفز التحسين.

6. دورات التوجيه الاجتماعي والقيادة: دورات تدريبية في فن التعامل والتوجيه الاجتماعي لتحسين مهارات الاتصال والقيادة. والتركيز على تقديم دورات تطبيقية للتأكيد على التحول الفعلي في السلوك.

7. قراءة المشاعر والتعامل: تعزيز مهارات قراءة المشاعر للمديرين، وتحسين التفاعل مع المعلمين بشكل إيجابي، واستخدام الاستماع الفعال والتواصل اللفظي وغير اللفظي لتحسين العلاقات.

8. التعامل مع الطوارئ والضغط: تدريب المديرين على التعامل مع حالات الطوارئ بشكل هادئ ومتميز، وتطوير مهارات اتخاذ القرار في الظروف الصعبة وتحت الضغط.

9. التعاون والمشاركة: تشجيع مديري المدارس على التعاون والمشاركة بين المدارس وتنظيم الزيارات لتبادل الخبرات. وإنشاء بيئة تشجع على تبادل الأفكار والتحفيز المتبادل.

10. مراقبة الجودة الشاملة: تطوير مبدأ الجودة الشاملة للتركيز على تحسين العملية التربوية بشكل عام.

11. وضع الأفراد المناسبين في المواقع المناسبة لتعزيز الأداء.

مجال التحسين : أظهرت النتائج حاجة بعض المدارس إلى استخدام هذه الآليات لتحسين مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة، مما يسهم في تعزيز البيئة التعليمية والعمل بشكل عام.

3.2.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث: برأيك ما واقع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين، وفقا للمجالات الآتية: الاتصال لحل المشكلات المدرسية، والاتصال مع مديرية التربية والتعليم، والاتصال مع المعلمين والطلبة، والاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور؟

بناءً على تحليل الإجابات المتعلقة بهذا السؤال، يمكن تحليل واقع الاتصال الإداري لدى

مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين كما يلي:

#### 1.الاتصال لحل المشكلات المدرسية:

أظهر تحليل احابات المقابلة المتعلقة بالاتصال لحل المشكلات الإيجابية الآتية:

- إدراك مديري المدارس لأهمية حل المشكلات المدرسية والاهتمام برضا أولياء الأمور.
- إدراك مديري المدارس لأهمية الاستعانة بالمرشدين التربويين للتواصل وحل المشكلات.
- إدراك مديري المدارس لأهمية تبني نهج حسن التعامل والابتعاد عن التصادم مع أولياء الأمور.
- إدراك مديري المدارس لأهمية جمع المعلومات والتواصل مع الأطراف المعنية بالمشكلة.
- إدراك مديري المدارس لأهمية الاستماع إلى جميع الأطراف واتخاذ قرارات بشكل متوازن.

مجال التحسين: أظهر تحليل النتائج المتعلقة بهذا المجال أن بعض المدارس قد تحتاج إلى زيادة

في قدرة مديريها على التواصل وتكثيف الجهود للتفاعل مع مشكلات المدرسة.

#### 2.الاتصال مع مديرية التربية والتعليم:

أظهر تحليل اجابات المقابلة المتعلقة بالاتصال مع مديرية التربية والتعليم الإيجابيات الآتية:

- وجود تواصل دائم مع مديرية التربية والتعليم لضمان التزام المدارس بالتعليمات الوزارية.

- استخدام الاجتماعات والتقارير للتواصل الفعّال.

مجال التحسين: هناك حاجة إلى تحسين في بعض الحالات حيث يتم تأخير الاتصال أو تسليط

الضوء على مشكلة داخلية فقط.

### 3.الاتصال مع المعلمين والطلبة

أظهر تحليل اجابات المقابلة المتعلقة بالاتصال مع المعلمين والطلبة الإيجابيات الآتية:

- الاتصال القوي مع المعلمين يساهم في تحسين الأداء والتطوير المهني.

- الاهتمام بالتفاصيل والمشكلات الشخصية للمعلمين.

- استخدام الاجتماعات والوسائل الأخرى للتواصل مع الطلبة.

مجال التحسين: بعض المدارس تحتاج إلى تحسين الاتصال مع المعلمين وتعزيز التواصل

المستمر، والعمل على تعزيز الاتصال مع الطلبة، وتحفيز المشاركة في حل المشكلات.

### 4.المجال: الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور

أظهر تحليل اجابات المقابلة المتعلقة بالاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور الإيجابيات

الآتية:

- تقديم الدعم للمدرسة من قبل المجتمع المحلي.

- بعض المدارس تحقق اتصالاً جيداً مع أولياء الأمور.

- أهمية بناء العلاقات الإيجابية مع المجتمع وأولياء الأمور.

مجال التحسين: هناك حاجة إلى زيادة التواصل مع المجتمع المحلي والاهتمام بأهميته، وتعزيز

الجهود لجعل اللقاءات السنوية أكثر فاعلية والتواصل بشكل دوري.

وأظهر تحليل المقابلات تبني بعض المديرين نهجًا استراتيجيًا في حل المشكلات واتخاذ القرارات، والاعتماد على المرونة في بعض الحالات لتحقيق أهداف الإدارة، وأن بعض المدارس تعمل على تحسين مستوى التواصل والتفاعل مع المعلمين والطلبة، والاستمرار في تحسين الاتصال مع مديرية التربية والتعليم، وهناك اختلاف في جودة الاتصال بين المدارس والمديرين، مما يظهر الحاجة إلى تطوير مهارات الاتصال في بعض الحالات.

الخلاصة : تظهر الإجابات تباينًا في جودة الاتصال الإداري بين المدارس، وتحتاج بعضها إلى تحسين في جوانب معينة، مثل التفاعل مع المشكلات، والتركيز على التحسين المستمر، ويمكن أن يساعد في تطوير وتعزيز الاتصال الإداري.

التوصيات:

- تعزيز التواصل مع جميع الفئات المعنية لضمان فعالية الإدارة.
- ينبغي على المديرين تطوير مهارات التواصل وفهم أهمية بناء علاقات إيجابية.
- يجب تعزيز الشفافية في التعامل مع المشكلات المدرسية والتواصل المستمر مع جميع الأطراف.

#### 4.2.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال الرابع : ما انعكاسات الذكاء العاطفي على الاتصال الإداري ؟

تظهر نتائج تحليل المقابلات تأثير الذكاء العاطفي على الاتصال الإداري، ويظهر تباينًا في الطرق التي يمكن أن يؤثر بها الذكاء العاطفي على الأداء الإداري. وفيما يلي بعض الاستنتاجات المبنية على التحليل:

1. أن الذكاء العاطفي العالي يؤدي إلى اتصال إداري موفق، ويمكن تفسير هذا بمفهوم القدرة على فهم المشاعر والتعامل مع الآخرين بفعالية، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة.
2. هناك دور للذكاء العاطفي في اتخاذ قرارات مناسبة، ويظهر هنا التأثير الإيجابي للذكاء العاطفي على القرارات الإدارية من خلال الامام بجوانب نفسية متعددة للأطراف المعنية.

3. تبرز أهمية الذكاء العاطفي في الاتصال الإداري اليومي، حيث يمكن للشخص الذي يتمتع بالذكاء العاطفي العالي التفاعل بشكل إيجابي مع الآخرين والمحافظة على علاقات عمل إيجابية.
  4. هناك تأثير للذكاء العاطفي على تحسين القدرة على التحمل والتعامل مع ضغوط العمل، ويرتبط هذا بفهم العواطف وكيفية التعامل معها بشكل صحي.
  5. يقترح وجود تأثير تبادلي بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري، حيث يؤثر الأول بشكل إيجابي على الثاني والعكس.
  6. هناك دور للذكاء العاطفي في بناء العلاقات الإيجابية والتعامل مع الصراعات بفعالية، مما يؤدي إلى قيادة ناجحة.
  7. تحسين الاتصال الإداري وتقليل النزاعات داخل المؤسسة نتيجة للذكاء العاطفي العالي.
  8. أهمية الذكاء العاطفي في بناء علاقات إيجابية مع المعلمين وتحقيق بيئة مدرسية صحية.
  9. يركز الذكاء العاطفي على تحقيق الثقة في النفس وقوة الشخصية لدى المدير.
  10. هناك أهمية للذكاء العاطفي في فهم المواقف والتفاعل الفعال.
  11. يظهر أن الذكاء العاطفي يسهم في خلق بيئة تعاونية وفاعلة في المدرسة.
  12. هناك تأثير للذكاء العاطفي في تحسين الاستماع وبناء ثقافة للتنوع في الرأي.
- وأظهرت نتائج التحليل التوصيات الآتية لتحسين أثر الذكاء العاطفي على الاتصال:
- تشجيع تطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى المديرين لتحسين الأداء الإداري.
  - يُنصح بتكامل الذكاء العاطفي في برامج تطوير القيادة التربوية.
  - يتعين على المديرين أن يكونوا حساسين للعواطف والاحتياجات النفسية للمعلمين والطلاب لتعزيز بيئة تعليمية صحية.

#### 5.2.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال الخامس: ماذا تقترح من آليات لتطوير واقع الاتصال الإداري

لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

يظهر تحليل المقابلات عدة اقتراحات لتطوير واقع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس

الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين:

1. أهمية الالمام بالقوانين والأنظمة والتعليمات واعتماد أساليب حديثة في الاتصال، ويظهر هنا

التركيز على التحديث ومتابعة العملية التعليمية والتواصل الفعال مع الأسرة التربوية.

2. طرح فكرة جعل المديرين مسؤولين تمامًا عن قراراتهم دون الحاجة للرجوع إلى مكتب التربية،

ويعكس هذا التوجه اللامركزية، واتخاذ القرارات على مستوى المدرسة.

3. عقد ندوات وورش عمل لتوضيح أهمية الاتصال الإداري وسماع مقترحات المعلمين، ويرتبط

ذلك بتحسين الاتصال بين الإدارة والمعلمين.

4. تنفيذ ورش ومحاضرات دورية حول مهارات الاتصال الإداري، مما يسלט الضوء على الأمور

العملية لتحسين التواصل.

5. إعطاء دورات تدريبية في التنمية الاجتماعية، وعمل فريق متابعة من قبل الوزارة لتحسين

الاتصال الإداري، ونقل الخبرات بين المدارس.

6. التشديد على أهمية إعداد الخطط مع زيادة فهم المديرين للاتصال الإداري وتنظيم دورات

تثقيفية، مما يعزز المعرفة والتفهم.

7. اقتراح تقديم برامج تدريبية وورش عمل من قبل المديرية أو الوزارة لتعزيز الذكاء العاطفي

وتحسين الاتصال الإداري.

8. التواصل مع الجهات المختصة وتدريب المرشدين الاجتماعيين لتعزيز حل المشكلات في

المدارس.

9. الترويج للمرونة بين الإدارة والتربية لتكامل القرارات مع واقع المدرسة.

10. عقد دورات وندوات لتفعيل فهم وتطبيق الاتصال الإداري من قبل مديري المدارس.

11. التشديد على أهمية الإدارة الذاتية، وتفعيل القرارات المدرسية، وتعزيز المبادرات داخل المدرسة.

12. اقتراح تنظيم وتمويل ورشات عمل من قبل وزارة التربية لتطوير الاتصال الإداري.

وأظهرت نتائج التحليل التوصيات الآتية:

- تعزيز التواصل بين المديرين والمعلمين من خلال دورات تدريبية حول مهارات الاتصال الإداري.
- تشجيع التفاعل المحلي والمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.
- عقد ندوات وورش عمل دورية لتحسين فهم الاتصال الإداري.
- توفير فرص لنقل الخبرات وتحسين الاتصال بين المدارس.
- تعزيز المرونة في القرارات التربوية لتناسب الواقع المحلي.
- تكريم المبادرات وتشجيع المشاركة الفعّالة في إدارة المدرسة.
- تنظيم ورش عمل لتعزيز فهم وتطبيق الاتصال الإداري.

**6.2.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال السادس: برأيك ما واقع اتخاذ القرار لدى مديري المدارس**

**الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين، وفقاً للمجالات الآتية: تحديد المشكلة، ووضع**

**البدائل (الحلول)، وتقييم البدائل واختيار أفضلها، والإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه؟**

تظهر نتائج التحليل للمقابلات إلى أن واقع اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة يشير إلى ما

يلي:

1. التفاوت في القدرات بين المديرين، ويستند بعضهم إلى آراء الآخرين، ويُعتبر هذا تحليلاً لواقع القدرات والتأثيرات السلبية الممكنة.
2. أهمية تحديد المشكلة كخطوة أولى، ووجود وعي بتحديات متنوعة يمكن مواجهتها.
3. وجود دور للمعلومات في تحديد المشكلة، وضرورة الاستناد إلى نظم المعلومات الإدارية.
4. وجود تفاؤل بقدرة المديرين على اتخاذ قرارات مناسبة.
5. وجود قلق حيال ضعف قدرة المديرين على تحديد المشكلة.
6. أهمية التشاور والتعاون مع الزملاء في عملية اتخاذ القرار.
7. ضرورة تقييم البدائل بشكل شامل باستخدام معايير متنوعة، مما يُظهر التفكير الاستراتيجي والتحليلي.
8. إمكانية تحديد المشكلة واتخاذ قرارات استناداً إلى نوع المشكلة وطبيعتها.
9. الاستناد إلى خطوات واضحة في عملية تحديد المشكلة ووضع الحلول واختيار الحل الأمثل.
10. اعتماد المدير على جزء من العاملين في تحديد المشكلة.
11. التشديد على ضرورة أن يكون المدير ملماً بأسباب المشكلة.
12. وجود تحديات لتحديد المشكلة بسبب الظروف الطارئة.
13. ضرورة دراسة البدائل بعقلانية وتناسبها مع المجتمع لحل المشكلة.
14. هناك ربط بين نكاه وخبرة المدير وقدرته على تحديد المشكلة ووضع البدائل.
15. هناك ضرورة تحسين مهارات تحديد المشكلة ووضع البدائل.
16. هناك قلق بشأن نزاهة الاختيار بناءً على الآراء الشخصية، مما يشير إلى ضرورة وجود أخلاقيات في اتخاذ القرار.
17. هناك مقاومة محتملة لإعلان القرار قد تكون ناتجة عن مقاومة العاملين.

كما أظهرت نتائج التحليل التوصيات الآتية:

- تعزيز التدريب وتطوير مهارات تحديد المشكلة، ووضع البدائل لدى المديرين.
- ضرورة تشجيع جمع المعلومات والاستفادة من نظم المعلومات الإدارية لتحسين عملية اتخاذ القرار.

- دعم تبادل الخبرات بين المديرين لتحسين القدرات في مجالات تحديد المشكلة ووضع البدائل.
- إقامة دورات تدريبية تركز على التفكير الإداري واتخاذ القرارات الحكيمة.
- دعم تطوير مهارات تحليل البدائل واختيار الحلول لدى المديرين.
- تعزيز النزاهة والشفافية في عملية اختيار البدائل وتقييمها.
- تشجيع التعاون والتشاور بين المديرين والزملاء في عملية اتخاذ القرار.
- تشجيع الاستفادة من الخبرات الطويلة في اتخاذ القرارات.

**7.2.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال السابع : ما انعكاسات الذكاء العاطفي على عملية اتخاذ**

**القرار؟**

يظهر تحليل المقابلات المتعلقة بهذا السؤال النتائج الآتية:

1. الذكاء العاطفي يؤثر إيجابياً على دقة اتخاذ القرارات واتجاهها نحو الصواب.
2. أهمية الذكاء العاطفي في حل المشكلات.
3. الذكاء العاطفي وسيلة لتحقيق النتائج المرجوة من خلال فهم وإدارة الشعور للشخص وللآخرين.
4. هناك دور للوعي الشعوري في تسهيل عملية اتخاذ القرار.
5. يؤثر الذكاء العاطفي على جودة القرارات، ويمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل صحية من النواحي المهنية والنفسية.

6. هناك دور للذكاء العاطفي في فهم وإدارة المشاعر، ويمكن أن يساعد في بناء علاقات صحية واتخاذ قرارات جماعية بشكل فعال.

7. هناك تأثير للذكاء العاطفي على جودة القرارات، خاصة في الظروف الصعبة، ويمكن استخدام العواطف كمصدر للذكاء.

8. عملية اتخاذ القرار ليست بسيطة، وتحتاج إلى صفات معينة، ويُظهر دور الذكاء العاطفي في تلك الصفات.

9. يُظهر أن الذكاء العاطفي المرتفع يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر واقعية ومصداقية.

10. الذكاء العاطفي يمكن المديرين من اتخاذ قرارات صائبة وناجحة، مما يقلل من نسبة الخطأ.

11. هناك تأثير للذكاء العاطفي في خلق جو من التعاطف والاحترام في فريق العمل.

12. يرتبط الذكاء العاطفي بالتوافق في الآراء، ويشدد على الأثر الإيجابي في عملية اتخاذ القرار.

13. تبرز أهمية الذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الصحيحة من خلال فهم المشاعر الشخصية والتفاعل السليم مع المحيط.

14. هناك تأثيرات للذكاء العاطفي قد تكون معقدة لاعتمادها على العواطف، مما يعزز أهمية توجيه العاطفة نحو الإيجابية في العملية التعليمية.

بشكل عام، يظهر تأثير الذكاء العاطفي على عملية اتخاذ القرار بشكل إيجابي وشامل، مع التركيز على الفهم والتفاعل مع المشاعر لتحسين جودة القرارات والعلاقات في المحيط الإداري.

#### 8.2.4 نتائج ذات الصلة بالسؤال الثامن: ماذا تقترح من آليات لتطوير واقع اتخاذ القرار لدى

##### مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

تظهر نتائج تحليل المقابلات المتعلقة بالاجابة عن هذا السؤال الآليات المقترحة لتطوير

واقع اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين كالآتي:

1. أهمية التعاون واستشارة المعلمين قبل اتخاذ القرار لتعزيز فكرة التعاون، والمشاركة كجزء من عملية اتخاذ القرار.

2. تسليط الضوء على أهمية توفير دورات وورش عمل تعزز فهم مديري المدارس لتفاصيل اتخاذ القرار، وهذا يدعم فكرة أثر التعلم في تطوير المهارات.

3. عمل ورش وندوات لتعزيز التفاعل والتعاون بين مديري المدارس والمعلمين، مما يعزز مبدأ التشاور والمشاركة.

4. أهمية الدورات التدريبية لكسب الخبرة والاستفادة من نماذج قيادية، وهذا يدعم فكرة تنمية المهارات ولخبرات.

5. منح المديرين صلاحيات وترسيخ مبدأ تبادل الخبرات وورش العمل، يعكس مبدأ تفويض السلطة والتعلم المستمر.

6. تنفيذ محاضرات لتحسين مهارات اتخاذ القرار، لدعم فكرة التدريب وتطوير المهارات.

7. إقامة جلسات استشارية مشاركة للمعلمين والموظفين لتعزيز مفهوم التشاور والمشاركة.

8. التشديد على مبدأ التفويض وزيادة صلاحيات مديري المدارس الفعلية، مما يعكس فكرة تفويض الصلاحيات.

9. العمل بروح الفريق وصياغة القرارات بطريقة واضحة، مما يعزز فكرة التعاون والاتصال الجيد.

10. ضرورة تطوير مهارات المديرين بشكل كبير لدعم فكرة تطوير المهارات والقدرات.
  11. تكليف المديرين بمشاريع وأبحاث ودورات لدعم مفهوم التعلم العملي وتطبيق المهارات.
  12. العمل بروح الفريق والاستماع لآراء العاملين، مما يعكس مفهوم التشاور والمشاركة.
- من خلال تحليل هذه الآليات، يظهر أن معظمها يعزز مبادئ مثل التعاون، وتطوير المهارات، والتفويض، والتشاور، والمشاركة.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج المتعلقة بالاجابة عن أسئلة الدراسة بشقيها الكمي والنوعي، إضافة إلى التوصيات التي انبثقت عن نتائج الدراسة.

### 1.5 النتائج ذات الصلة بأسئلة الدراسة:

#### 1.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الأول: ما واقع الذكاء العاطفي لدى مدرء مدارس الخاصة

##### في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

أظهرت النتائج ذات الصلة بالإجابة على هذا السؤال أن أفراد عينة البحث لديهم تقدير مرتفع لصحة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين، بمتوسط حسابي (3.97) و انحراف معياري قدره (0.44). ومن وجهة نظر المجالات يتراوح المدى بين (3.90-4.01)، ومن بينها مجال إدارة الانفعالات الذي يحتل المرتبة الأولى، والوسط الحسابي هو الأعلى (4.01)، والانحراف المعياري (0.65)، والتقدير مرتفع، وأعلى المجالات. مراتب مجال الوعي الذاتي وأخيرا المتوسط الحسابي (3.90) والانحراف المعياري (0.70) مما يدل على درجة عالية من التقدير.

وربما يعزى التقدير العالي إلى إدراك مديري المدارس أن الذكاء العاطفي في مجال إدارة الانفعالات يؤدي إلى القدرة على التحكم في الانفعالات عند مواجهة المواقف المزعجة وتحويل الانفعالات السلبية إلى إيجابية، أثناء تواجدهم في هذا المجال. من التعاطف، حيث يتم بذل الجهود لتحسين مستويات اكتشاف المشاعر السلبية لدى الزملاء والمساعدة في التغلب عليها.

وفي مجال تنظيم العواطف يؤدي إلى تحمل مسؤولية مشاعر الفرد وأداء المهام الموكلة إليه بهدوء؛ وفي مجال الوعي الذاتي يؤدي إلى الفهم الواعي للعواطف والوعي بالعواطف والمشاعر أثناء أداء المهام. وأرجع الباحثون هذه النتيجة إلى التجارب التي مر بها المسؤولون في العمل والتي أدت إلى تحسين مهارات الذكاء العاطفي لديهم، لأن الذكاء العاطفي يبني طريقة للتعامل مع العواطف لدى المعلمين والطلاب. فمن خلال التحكم في الانفعالات والعواطف بشكل فعال وصحيح، يمكنهم تحديد المشكلات وإيجاد الحلول العملية من خلال التفاعلات المختلفة في المدرسة، وتحسين قدرتهم على الإبداع والتميز في التفاعلات وتأثيرها على مستوى المدرسة. وهذا يزيد من فرص نجاحهم، ونظراً لارتفاع مستويات الذكاء العاطفي لدى أفراد عينة الدراسة، فمن الطبيعي أن تكون لديهم قدرة متزايدة على التعرف على العواطف من خلال الوجوه والأصوات، وفهمها، وتسميتها، وتكون. معرفتهم في المواقف المختلفة. الفرق بينهم، إدارة مشاعرهم ومشاعر الآخرين، السيطرة عليها، وتوجيهها. اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الزهراني (2020) التي أظهرت أن النسب المئوية الإيجابية للمظاهر الدالة على الذكاء العاطفي لمديري المدارس تراوحت من 100% إلى 52.5%، بينما اختلفت مع نتائج دراسة خلف الله (2016) التي أكدت على أن استجابة عينة الدراسة على مقياس الذكاء العاطفي جاءت بدرجة متوسطة.

**2.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الثاني:** " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على مقياس الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟"

أظهرت النتائج المتعلقة بإجابات هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مقياس الذكاء العاطفي تعزى لأثر

الجنس في جميع المجالات، و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتأثير الجنس في جميع المجالات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الخبرة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المؤهلات العلمية في جميع المجالات باستثناء الوعي الذاتي، والوعي الذاتي. الاختلافات لصالح الدراسات العليا. وأظهرت النتائج أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة البحث على مقياس الذكاء العاطفي يعزى لتأثير الجنس، كما لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية يعزى لتأثير الخبرة، ونظراً لتأثير الخلفية التعليمية لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية. لم تختلف تقديرات أفراد العينة للذكاء العاطفي باختلاف الجنس، ربما لأن مديري المدارس، بغض النظر عن جنسهم، يخضعون لنفس الدورات التدريبية، لذا فإن الرجال والنساء يتشابهون في إعدادهم للخدمة، في جميع الظروف باستثناء الظروف المدرسية للذكور والإناث.

أما فيما يتعلق بعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة فقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس بغض النظر عن خبراتهم تعرضوا لدورات تدريبية متشابهة، إضافة الى تشابه الظروف التي يعملون فيها.

أما فيما يتعلق بعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل باستثناء مجال الوعي الذاتي حيث جاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، فقد يعزى ذلك إلى تشابه الاعداد أثناء الخدمة بين المديرين بغض النظر عن مؤهلاتهم، أما وجود الفروق في الوعي الذاتي لصالح الدراسات العليا، فقد يعزى ذلك إلى أن عملية الدراسة في البرامج الدراسية للماجستير والدكتوراه غالباً ما تشجع على التفكير النقدي العميق والبحث الذاتي، ويتوقع من حملة الدراسات العليا أن يكونوا أكثر استقلالية في البحث والتحليل والتقييم من حملة المؤهلات الأقل.

### 3.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث: ما واقع الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس

#### الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على هذا السؤال أن تقديرات أفراد عينة البحث لواقع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين تتراوح بين (3.70-3.85)، حيث احتل أولياء الأمور المرتبة الأولى في مجال التواصل مع المجتمع المحلي، أعلى وسط حسابي هو (3.85) والانحراف المعياري (0.65)، في حين أن مجال التواصل مع مكتب التربية والتعليم يحتل المركز الأخير بوسط حسابي (3.71) ومعيار انحراف قدره (0.77). التواصل الإداري مع مديري المدارس الحكومية في كافة المحافظات الشمالية في فلسطين. والمتوسط الحسابي للوضع الفعلي هو (3.79) والانحراف المعياري هو (0.51). وكانت المتوسطات الحسابية لكل مجال فرعي من مقياس الاتصالات الإدارية والمقياس العام أعلى.

وقد يعود ذلك إلى إيمان مدير المدرسة الراسخ بأهمية التواصل وضرورته في العمليات المدرسية، وكذلك ضرورة التواصل مع مكتب التربية والتعليم والمجتمع المحيط بالمدرسة، حيث يعد التواصل وسيلة مهمة لتوضيح القضايا. أهداف المدرسة وعمل التوجيه والإشراف، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى التأهيل الأكاديمي قبل الخدمة وأثناء الخدمة لمديري المدارس والذي ساهم بصورة أو بأخرى في رفع مستوى الاتصال الإداري لديهم، هذا بالإضافة إلى امتلاك مديري المدارس لخبرات إدارية تؤهلهم لإدارة الاتصال الداخلي والخارجي بفعالية.

اتفقت نتائج هذه السؤال مع دراسة نتائج دراسة المعاينة (2015) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين كان ضمن الاستخدام الكبير بمتوسط حسابي بلغ (3.85).

4.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الرابع: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على مقياس الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟"

تشير النتائج المتعلقة بإجابات هذا السؤال إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مقياس الاتصال التنفيذي تعزى لأثر الجنس، باستثناء ما يلي: المناطق. وفي التواصل مع مجلس إدارة المدرسة والتواصل مع الطلاب كانت الفروق لصالح الرجال. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تأثير الخبرة في كل مجال، ولا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تأثير المؤهلات العلمية في جميع المجالات باستثناء مجال الاتصال مع مكتب التربية والتعليم، وكان الفرق لصالح البكالوريوس درجة.

وأظهرت النتائج أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في قيم المتوسط الحسابي لأفراد عينة البحث على مقياس الاتصال الإداري يعزى لتأثير الجنس، كما لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية يعزى لتأثير الخبرة، ونظراً لتأثير الخلفية التعليمية لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية.

وقد يعزى عدم وجود فروق في مجالات مقياس الاتصال تعزى للجنس باستثناء مجالي الاتصال مع مديرية التربية والاتصال مع الطلبة والتي جاءت الفروق فيهما لصالح الذكور إلى أنه قد تكون هناك اعتبارات ثقافية تجعل الذكور يظهر أداءً أفضل في بعض مجالات الاتصال الإداري مثل التواصل مع مديرية التربية والاتصال مع الطلبة، وقد يكون هناك عوامل في بيئة العمل مثل طبيعة العمل أو البيئة التعليمية التي تؤثر على كيفية تفاعل الأفراد مع مجالات الاتصال الإداري، وقد يكون لدى الذكور مهارات أو سمات فردية تجعلهم أكثر فعالية في التواصل في بعض السياقات.

## 5.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الخامس: ما واقع اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة

### في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

وأظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على هذا السؤال أن مدى تقديرات أفراد عينة الدراسة لاتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين يتراوح بين (3.04-3.88)، مع مدى تقييم البدائل واختيار البديل. وقد حصل مجال تطوير البدائل على المركز الأول، حيث بلغ الوسط الحسابي الأعلى (3.88)، في حين احتل مجال تطوير البدائل المركز الأخير بوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.00). وبلغ المتوسط الحسابي لاتخاذ القرار الفعلي من قبل مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين (3.70) والانحراف المعياري (0.54). كما أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية والمجالات الفرعية للاستبيان كبير، باستثناء مجال صياغة البدائل، مما يعني أن واقع اتخاذ القرار فيها كبير.

ويمكن أن تعزى هذه النتائج إلى أهمية مديري المدارس في اتخاذ القرارات في إدارة المدرسة، بما في ذلك تحديد المشكلات، وصياغة البدائل، وتقييم البدائل واختيار الأفضل، وإعلان القرارات وتنفيذ القرارات حيث أن هؤلاء يشاركون في إدارة المدرسة بطريقة إبداعية واحدة. من أهم الأشياء التي يجب القيام بها في بناء الذكاء العاطفي هو

، وقد يعزى ذلك أيضا إلى الإعداد الأكاديمي والمهني للمديرين والذي يتضمن إعدادهم لاتخاذ قرارات تتعلق بالعمل، إضافة إلى الخبرة التي اكتسبها هؤلاء المديرون من عملهم في الإدارة.

اتفقت نتائج هذه مع دراسة تتجلىج وكاظم (2016)، عن طريق اختبار اتخاذ القرار، واختبار الأداء الأكاديمي، وتوصلت الدراسة إلى أن الطلاب مرتفعي القدرة على اتخاذ القرار يتميزون بالأداء الأكاديمي المرتفع .

6.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال السادس: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على مقياس اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟"

أظهرت النتائج المتعلقة بإجابات هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مجالات مقياس اتخاذ القرار تعزى لأثر الجنس، باستثناء المجالات التالية: صياغة البديل وإعلان مجالات القرار وتنفيذها وتقييمها والفروق لصالح المرأة. قد تكون الاختلافات في اتخاذ القرار بسبب الجنس لصالح المرأة بسبب أن المرأة قد تكون أفضل في التواصل والتفاوض، مما يساعدها على صياغة البدائل وإعلان القرارات وتنفيذ القرارات وتنفيذ القرارات. تقييم ذلك. وقد تكون للإناث قدرات أفضل في تحليل البدائل وتقييمها بدقة، مما يؤدي إلى قرارات أفضل وتنفيذ أكثر فعالية في مجالات الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه. وقد تمتلك الإناث مهارات أفضل في التنظيم والإدارة، مما يجعلهن أكثر قدرة على تنفيذ وتقييم القرارات بشكل فعال في مجالات تنفيذ القرار وتقييمه.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات باستثناء الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه، ولبين الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية (Scheffe) والذي أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين 5 سنوات فأقل من جهة وكل من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح 5 سنوات فأقل. وقد يعزى ذلك إلى مكن ارتباط ذلك بتطور المهارات والخبرات على مر الزمن، حيث قد تكون الخبرة الأقل تفوقت في

بعض المجالات نتيجة التجارب العملية الحديثه أو التقنيات الجديدة، بينما قد يكون للخبرة الأطول تفوق في تطبيق المعرفة والتقنيات التقليدية.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء تحديد المشكله، وكانت الفروق لصالح درجة البكالوريوس. ربما يرجع ذلك إلى أن المؤهلات التعليمية لم يكن لها تأثير كبير على أداء المشاركين في الدراسة في معظم مجالات صنع القرار، مما يعني أن الأفراد ذوي المؤهلات التعليمية المختلفة كانوا في الغالب قادرين على إجراء تفاعلات مماثلة واتخاذ قرارات مماثلة. الاختلافات في مجالات تحديد المشكلات لصالح درجة البكالوريوس: قد يرجع ذلك إلى عوامل مثل تنوع المهارات والمعرفة التي يكتسبها الفرد خلال درجة البكالوريوس، مما قد يساهم في قدرته على تحليل المشكلات بشكل أفضل وتحديد الحلول بالخطوات المناسبة. للمشكلة. وفي بعض المجالات قد تكون الخبرة العملية أكثر تأثيراً من المؤهلات الأكاديمية، وقد يكون هذا العامل أكثر أهمية في تحديد أداء الفرد في اتخاذ القرار.

7.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال السابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

وتشير النتائج المتعلقة بالإجابة على هذا السؤال إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين ، وقد يعزى ذلك إلى أن الوعي الذاتي، وتنظيم العواطف، والوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية، هي من العوامل الهامة التي لها صلة بالذكاء العاطفي للفرد، وأن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي العالي يتمتعون بحياة أكثر سعادةً ، ويبدو أنهم يؤدون عملاً جيداً، كما أن تأثير الذكاء العاطفي يتحدد بنجاح العمل أو النجاح التنظيمي من خلال التطوير في المؤسسة والقرار السليم الذي يرتقي بالمؤسسة إلى تحقيق الاهداف المنشوده وان مهارات الذكاء العاطفي تمكن المديرين من إيجاد حلول فعالة لأي مشكلة يواجهونها، وتمكن هذه المهارات المدراء أيضاً من اتخاذ قرارات فعالة، ومن تبني أفكار الآخرين بما يمكن المديرين من العثور على أفكار أصيلة تتعلق بالإدارة، وقيادة الفريق وتطوير الخدمات. ويمكن أن يعزى ذلك أيضاً إلى ارتفاع معدلات الذكاء العاطفي لدى مدير المدرسة وقدراته على اتخاذ القرار، وهو ما قد يعكس أنه كلما ارتفع الذكاء العاطفي لدى مدير المدرسة، زادت قدراته على اتخاذ القرار .

8.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الثامن: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء العاطفي والإلتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين ؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والارتباط الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظات الشمال، وقد يعزى ذلك إلى أن مهارات الذكاء العاطفي الجيدة تمكن المديرين من تحقيق الاتصال الإداري بكفاءة. علاوة على ذلك، فإن مهارات الذكاء العاطفي تمكن المديرين من إيجاد حلول فعالة لأي مشكلة يواجهونها وتمكن هذه المهارات المدراء أيضاً من بناء اتصال فعال مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ومن تبني أفكار الآخرين بما يمكن المديرين من العثور على أفكار أصيلة تتعلق بالإدارة، وقيادة الفريق وتطوير العلاقات مع المجتمع المحلي، وينعكس هذا على تحسين مستوى الاتصال الإداري. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى التقديرات المرتفعة لدى المديرين في الذكاء العاطفي والاتصال الإداري، مما قد يعكس علاقة ارتباطية بين المتغيرين فكلما زاد الذكاء العاطفي لدى المدير زادت فعالية الاتصال لديه.

**9.1.5 نتائج ذات الصلة بالسؤال التاسع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين ؟**

أظهرت نتائج الإجابة عن هذا السؤال وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس في مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين ، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن الطرح الدائم للمقترحات والأفكار لإيجاد الحل المناسب للمشكلات التي تواجه العمل، وتحديد الأهداف المستقبلية مع الزملاء وطرق تنفيذها، واحترام الذات، وإيجاد مناخ إيجابي، والتسلح بالمعرفة والسعي وراء المعلومات، والتعامل مع المستجدات، وبناء شبكة علاقات اجتماعية، وإدارة المواقف والانفعالات، تساعد في صياغة الرسالة المطلوب إيصالها

للآخرين، وتوطيد العلاقة بين إدارة الذات والإبداع الإداري بشكل تكاملي توافقي ويمكن أن يعزى ذلك أيضاً إلى ارتفاع تقديرات المديرين للاتصالات الإدارية وصنع القرار، مما قد يعكس أنه كلما ارتفع مستوى المدير في الاتصال الإداري، زادت قدراته على اتخاذ القرار .

### 10.1.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال العاشر: هل يُعد الذكاء العاطفي متغيراً وسيطاً بين

الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظات في المحافظات

الشمالية في فلسطين ؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على هذا السؤال أن الذكاء العاطفي يعتبر متغيراً وسيطاً

بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري على الذكاء العاطفي، وأثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على اتخاذ القرار، وتأثيرات ذات دلالة إحصائية للاتصال التنفيذي على اتخاذ القرار.

وبما أن التأثير المباشر للاتصالات الإدارية على اتخاذ القرار ذو دلالة إحصائية، والتأثير غير المباشر باستخدام الذكاء العاطفي كمتغير وسيط ذو دلالة إحصائية، فإن ذلك يشير إلى أن الذكاء العاطفي له تأثير جزئي كمتغير وسيط.

قد يكون ذلك بسبب أن العلاقة بين التواصل التنفيذي وصنع القرار قد تتم من خلال تنظيم الذكاء العاطفي، مما قد يحسن التواصل التنفيذي أو اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تأثيرات إيجابية. التأثير على اتخاذ القرار، وانخفاض الذكاء العاطفي قد يؤدي إلى تحسين الاتصال الإداري واتخاذ القرار، وبالتالي تقليل فعالية الاتصال الإداري وبالتالي التأثير سلباً على اتخاذ القرار.

تشير النتائج إلى أن الذكاء العاطفي يتوسط العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار، ويشير وجود هذا الدور الوسيط إلى أن القدرة على الفهم والتعرف على مشاعر الآخرين وإدارة العواطف قد تساهم في تأثير الاتصال الإداري على اتخاذ القرار. عملية صنع. أظهرت نتائج البحث أن الاتصال الإداري يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة. التواصل التنفيذي له تأثير غير مباشر على اتخاذ القرار من خلال الذكاء العاطفي، مما يوضح أهمية الجوانب العاطفية والاجتماعية في التأثير على عملية اتخاذ القرار. ووجود أثر جزئي للذكاء العاطفي كمتغير وسيط يعني هذا أن الذكاء العاطفي يساهم جزئياً في تفسير العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار، مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تلعب أدواراً أيضاً في هذه العملية.

## 2.5 ثانياً: مناقشة أسئلة المقابلة ( الجانب النوعي)

يتضمن هذا الجزء النتائج المتعلقة بتحليل الاجابات المتعلقة بأسئلة المقابلة، حيث تم تسجيل المقابلات وتفريغها وتحليلها وفقاً لمواضيع الأسئلة، وكانت نتائج تحليل المقابلات:

### 1.2.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الأول من أسئلة المقابلة: برأيك، ما واقع الذكاء العاطفي

لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟ وفقاً للمجالات الآتية: إدارة العواطف (المقدرة على قراءة المشاعر الذاتية والتحكم بها)، والتعاطف (المقدرة على قراءة وفهم مشاعر الآخرين)، وتنظيم العواطف (مقدرة مدير المدرسة على الاستجابة للمطالب المستمرة للخبرة من خلال العواطف، بطريقة يمكن تقبلها اجتماعياً في بيئة العمل، ومرنة بما فيه الكفاية للسماح بردود فعل عفوية وكذلك المقدرة على تأخير ردود الفعل العفوية عند الحاجة)، والوعي

الذاتي (مقدرة مدير المدرسة على التعبير عن مشاعره، وأن يكون لديه فهم واع لانفعالاته في تعامله مع الآخرين)؟

تشير الإجابات المقدمة إلى وجود فروق في واقع الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة على مستوى المحافظات الشمالية في فلسطين، كما تشير نتائج تحليل المقابلة إلى أن الناس متفائلون وإيجابيون بقدرة مديري المدارس على إدارة انفعالاتهم والسيطرة عليها. . وفهمهم تمامًا واتخاذ القرار الصحيح. لكن بعض الإجابات عكست نظرة سلبية لواقع الذكاء العاطفي، حيث شكوا في قدرة المدير على قراءة العواطف والسيطرة عليها، كما أظهر البعض ضعفًا في تنظيم العواطف والتحكم في ردود الفعل.

وتتفق هذه النتائج مع النتائج الكمية لإجابات السؤال الأول، والتي أظهرت أن أفراد العينة لديهم تقديرات عالية لواقع الذكاء العاطفي. وتشير نتائج المقابلة إلى أن قدرات المديرين متفائلة. وتختلف هذه النتائج في أن بعض المديرين يشككون في قدرة المديرين على إدارة العواطف، وهو ما قد يعزى إلى التجارب التي مر بها المستجيبون أو شهودها، مما ينعكس في وجهات نظرهم حول الإدارة. وقد يعكس الاستبيان التحيزات الذاتية للمديرين تجاه أنفسهم، وهو ما ينعكس بطريقة أو بأخرى في تقديراتهم العالية لواقع الذكاء العاطفي.

## 2.2.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الثاني من أسئلة المقابلة: ماذا تقترح من آليات لتطوير واقع

الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

تشير نتائج تحليل المقابلة إلى أن هناك أفكار متعددة حول واقع تنمية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين، ويمكن تحديد هذه الآليات على النحو التالي: البرامج التدريبية وورش العمل، المراقبة الدقيقة لمديري المدارس. العواطف. التعامل مع

المواقف اليومية مع التركيز على الأداء المتميز، والتواصل والمشاركة الفعالة، والاجتماعات التعليمية، والقراءة ومعالجة المشاعر، والتعامل مع حالات الطوارئ والتوتر، والتعاون والمشاركة، ومراقبة الجودة الشاملة، وتعيين الأشخاص المناسبين. كن في الوضع المناسب لتحسين الأداء.

ويمكن أن تعزى هذه النتائج إلى اعتقاد أفراد العينة الذين تمت مقابلتهم بأنه بالإضافة إلى تحسين أساليب اختيار المديرين المناسبين لتحسين الأداء، فإن أساليب وأشكال التدريب المختلفة مهمة لترسيخ الذكاء العاطفي وتحسين قدرات الذكاء العاطفي لدى المديرين.

**3.2.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث من أسئلة المقابلة: برأيك ما واقع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين، وفقا للمجالات الآتية: الاتصال لحل المشكلات المدرسية، والاتصال مع مديرية التربية والتعليم، والاتصال مع المعلمين والطلبة، والاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور؟**

بناءً على تحليل الإجابات المتعلقة بهذا السؤال، يمكن تحليل واقع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين كما يلي: الاتصال لحل المشكلات المدرسية: أظهر تحليل إجابات المقابلة المتعلقة بالاتصال لحل المشكلات الإيجابيات الآتية: إدراك مديري المدارس لأهمية حل المشكلات المدرسية والاهتمام برضا أولياء الأمور، وإدراك مديري المدارس لأهمية الاستعانة بالمرشدين التربويين للتواصل وحل المشكلات، وإدراك مديري المدارس لأهمية تبني نهج حسن التعامل والابتعاد عن التصادم مع أولياء الأمور، وإدراك مديري المدارس لأهمية جمع المعلومات والتواصل مع الأطراف المعنية بالمشكلة، وإدراك مديري المدارس لأهمية الاستماع إلى جميع الأطراف واتخاذ قرارات بشكل متوازن.

التواصل مع مديرية التربية والتعليم: كشف تحليل إجابات المقابلات المتعلقة بالتواصل مع مديره التربية والتعليم عن العوامل الإيجابية التالية: الحفاظ على التواصل المستمر مع مديره التربية والتعليم لضمان التزام المدارس بالتوجيهات الوزارية والاستفادة من الاجتماعات والتقارير للتواصل الفعال.

التواصل مع المعلمين والطلاب: كشف تحليل إجابات المقابلات المتعلقة بالتواصل بين المعلم والطالب عن الجوانب الإيجابية التالية: التواصل الوثيق مع المعلمين يساعد على تحسين الأداء والتطوير المهني، والاهتمام بتفاصيل المعلمين وقضاياهم الشخصية، والاستفادة من الاجتماعات وغيرها من الطرق. يعني التواصل مع الطلاب

التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور: كشف تحليل إجابات المقابلات المتعلقة بالتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور عن الجوانب الإيجابية التالية: الدعم من المجتمع المحلي للمدرسة، والتواصل الجيد بين بعض المدارس وأولياء الأمور، وإنشاء علاقة إيجابية الجو أهمية العلاقات مع المجتمعات وأولياء الأمور.

أظهرت النتائج المتعلقة بالمقابلات توافقا كبيرا مع النتائج الكمية للإجابة عن السؤال الثالث والتي أظهرت درجة تقدير مرتفعة لواقع الاتصال الإداري، وقد يعزى ذلك لإيمان أفراد عينة المقابلة بأهمية الاتصال الإداري بكافة مجالاته، إذ لا غنى للإدارة المدرسية من استخدام الاتصال الإداري في الاتصال مع مديرية التربية والتعليم والطلبة والمجتمع، حتى يكون أداء المدرسة أكثر فعالية، لذا جاءت نتائج المقابلات متوافقة مع نتائج الاستبانة إلى حد كبير.

4.2.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الرابع من أسئلة المقابلة: ما انعكاسات الذكاء العاطفي على

الاتصال الإداري ؟

توضح نتائج تحليل المقابلة تأثير الذكاء العاطفي على التواصل الإداري وتظهر التغيرات في طريقة تأثير الذكاء العاطفي على الأداء الإداري. وفيما يلي بعض الاستنتاجات المبنية على التحليل: الذكاء العاطفي العالي يؤدي إلى التواصل التنفيذي الناجح، وهو ما يمكن تفسيره بمفهوم القدرة على فهم المشاعر والتعامل بفعالية مع الآخرين، مما يساعد في تحقيق الأهداف بفعالية.

يلعب الذكاء العاطفي دوراً هاماً في اتخاذ القرارات المناسبة، ومن خلال التعرف على الجوانب النفسية المتعددة للأطراف المعنية، يظهر التأثير الإيجابي للذكاء العاطفي على اتخاذ القرارات الإدارية. وتبرز أهمية الذكاء العاطفي في الاتصالات الإدارية اليومية لأن الأشخاص ذوي الذكاء العاطفي العالي يمكنهم التفاعل بشكل إيجابي مع الآخرين والحفاظ على علاقات عمل إيجابية. الذكاء العاطفي له آثار على تحسين القدرة على التحمل والتعامل مع ضغوط العمل، ويرتبط بفهم العواطف وكيفية التعامل معها بطريقة صحية.

تقترح نتائج المقابلات وجود تأثير تبادلي بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري، حيث يؤثر الأول بشكل إيجابي على الثاني والعكس. وتظهر أن هناك دوراً للذكاء العاطفي في بناء العلاقات الإيجابية والتعامل مع الصراعات بفعالية، مما يؤدي إلى قيادة ناجحة.

وتعزز نتائج المقابلات النتائج الكمية المتعلقة بالعلاقة بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري، إذ أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري، وهذا عزز من نتائج المقابلات والتي أظهرت انعكاسات إيجابية للذكاء العاطفي على الاتصال الإداري، وقد يعزى ذلك إلى إدراك أفراد المقابلة لأهمية الذكاء العاطفي كمتغير مهم في تفعيل الاتصال الإداري والقدرة على فهم عواطف المدير وعواطف الآخرين وإدارتها بطرائق إيجابية لتخفيف التوتر، والتواصل بصورة فعّالة، والتعاطف مع الآخرين، والتغلب على التحديات

والصراعات، كما يساعد الذكاء العاطفي على بناء علاقات أقوى، والنجاح في العمل، وتحقيق الأهداف المهنية.

5.2.5 النتائج ذات الصلة بنتائج السؤال الخامس من أسئلة المقابلة: ماذا تقترح من آليات لتطوير واقع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

يظهر تحليل المقابلات عدة اقتراحات لتطوير واقع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين:

أهمية اللامباليا بالقوانين والأنظمة والتعليمات واعتماد أساليب حديثة في الاتصال، وطرح فكرة جعل المديرين مسؤولين تمامًا عن قراراتهم دون الحاجة للرجوع إلى مكتب التربية، وعقد ندوات وورش عمل لتوضيح أهمية الاتصال الإداري وسماع مقترحات المعلمين، والتشديد على أهمية إعداد الخطط مع زيادة فهم المديرين للاتصال الإداري، والتشديد على أهمية الإدارة الذاتية، وتفعيل القرارات المدرسية، وتعزيز المبادرات داخل المدرسة.

ولعل الاهتمام بالتشريعات المرتبطة بواقع الاتصال التتموي يعود إلى أهمية التشريع في العمل والرقابة، حيث تعتبر المراجع القانونية ضرورية للقيام بالعمل بشكل منضبط. أما بالنسبة لتركيز الدورات التدريبية في مجال الاتصالات. مما يعكس اعتقادات أفراد العينة بالحاجة إلى التدريب وأهميته لما له من تأثير على الأداء الوظيفي وتطوير الأداء الوظيفي.

6.2.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال السادس من أسئلة المقابلة: برأيك ما واقع إتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين، وفقا للمجالات الآتية: تحديد المشكلة، ووضع البدائل (الحلول)، وتقييم البدائل واختيار أفضلها، والإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه؟

تظهر نتائج التحليل للمقابلات إلى أن واقع اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة يشير إلى ما يلي: التفاوت في القدرات بين المديرين، ويستند بعضهم إلى آراء الآخرين، ويُعتبر هذا تحليلاً لواقع القدرات والتأثيرات السلبية الممكنة، وجود تفاؤل بقدرة المديرين على اتخاذ قرارات مناسبة، ووجود قلق حيال ضعف قدرة المديرين على تحديد المشكلة.

وقد يعزى الاختلاف بين النتائج الكمية ونتائج المقابلات إلى التحيز الذاتي لدى أفراد عينة الجانب الكمي، حيث أظهر أفراد العينة من المديرين درجات تقدير مرتفعة لقدرتهم على اتخاذ القرار، بينما أفراد عينة المقابلة ففي اجاباتهم يعكسون تجارب شخصية مارسوها، أو تجارب اطلعوا عليها فانفقوا مع الدراسة الكمية في وجود درجة متفائلة من قدرة المديرين على اتخاذ القرار، واختلفوا في وجود قلق لديهم ازاء قدرة بعض المديرين على اتخاذ القرار.

#### 7.2.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال السابع من أسئلة المقابلة: ما انعكاسات الذكاء العاطفي

##### على عملية اتخاذ القرار؟

وبيين تحليل المقابلات المتعلقة بهذا السؤال أنه نظرا لأهمية الذكاء العاطفي في حل المشكلات، فإن الذكاء العاطفي له تأثير إيجابي على دقة اتخاذ القرار وتوجيهه الصحيح، كما يؤثر الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار و يمكن أن يجلب الصحة من الجوانب المهنية والنفسية لبيئة العمل.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات الكمية التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار، كما أكدت نتائج المقابلة أن الذكاء العاطفي له تأثير إيجابي على اتخاذ القرار. وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد العينة الذين تمت مقابلتهم يدركون أهمية الذكاء العاطفي كمتغير في عملية اتخاذ القرار وأن القرارات التي يتخذونها ستؤدي إلى نجاح أو فشل مؤسساتهم.

وهذا في حد ذاته يضع عليهم عبئاً وضغطاً كبيراً، ويخلق مشاعر القلق والخوف والحذر من أن الأمور قد تتجاوز ذلك، حتى إلى حد...الذنب أو الحزن.

يلعب الوعي الذاتي دوراً حيوياً في اتخاذ القرارات الفعالة لأنه ينطوي على فهم واضح للمشاعر ونقاط القوة والضعف والقيم والمعتقدات، ومن خلال الوعي الذاتي.

## 8.2.5 النتائج ذات الصلة بالسؤال الثامن من أسئلة المقابلة: ماذا تقترح من آليات لتطوير

واقع اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

تظهر نتائج تحليل المقابلة المتعلقة بالإجابة على هذا السؤال أن الآليات المقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرار الواقعي لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين هي كما يلي: أهمية التعاون والتشاور مع المعلمين قبل اتخاذ القرارات، والتأكيد على أهمية التعاون والتشاور مع المعلمين قبل اتخاذ القرارات. إنشاء الدورات وورش العمل، وتعزيز علاقات التفاعل والتعاون بين مدير المدرسة والمعلم، وتمكين المدير، وترسيخ مبدأ تبادل الخبرات، والتأكيد على مبدأ التفويض، وزيادة السلطة الفعلية للمدير.

وتظهر هذه النتائج أن أفراد عينة المقابلة يعتقدون أن التدريب والمشاركة والتمكين وتفويض السلطة لها أهمية كبيرة في تعزيز واقع اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، وبالتالي ترسيخ مبدأ مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتمكين المديرين. لتلقي التدريب على أفكار المشاركة والتفويض مما يعود بالنفع على المدارس وكان له أثر إيجابي.

## 3.5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- تعزيز الذكاء العاطفي لمديري المدارس .
- تعزيز الاتصال الإداري لدى مديري المدارس .
- إجراء دورات تدريبية لمديري المدارس في مهارات الاستماع إلى جميع أطراف المشكلة قبل إصدار الأحكام، والانتباه لردود أفعال المعلمين أثناء الحديث عن المشكلات المدرسية، وأستخدم الحركات والأيامات لتوصيل الرسائل للمعلمين.
- إجراء دورات تدريبية لمديري المدارس في كيفية استخدام المرونة في تطبيق القرارات الصادرة عن مديره التربية والتعليم
- تطوير آليات لضمان الاطلاع على الكتب الرسمية الصادرة عن مديرية التربية والتعليم، والألتزام بما جاء في الكتب الواردة من مديرية التربية والتعليم.
- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس في آليات وضع البدائل بعملية اتخاذ القرار، والتأكد من أن البدائل المقترحة تلبي حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار .
- الاستمرار في عقد دورات تدريبية في التعامل مع الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مديري المدارس .
- إجراء المزيد من الدراسات التي تربط بين الذكاء العاطفي ومتغيرات أخرى.

## المراجع

- البنيه، اياذ (2011) ،فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية
- الحراشنة، محمد (2013) .درجة الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس مديريه التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق . الاردن : مجلة المنارة ، المجلد 19 العدد الثالث
- الحريري، رافدة (2008) اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية.الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية.
- الرواشد ،خلف (2006) . صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، الطبعة الاولى ، عمان، الاردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع
- الخرابشة،عمر (2002) ، الشباب وقت إتخاذ القرار ، مطابع الدستور التجارية : عمان
- المحارمه ، لينا ،ومحمود ، امانى ، الشريفى ، عباس ،عبد مهدي (2015). مستوى الذكاء العاطفي لدى معلمي التربية الخاصة في المدارس الحكومية الأردنية في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين ، مؤته للبحوث والدراسات ، 30(6) 39-66
- المنصور،كاسر (2000). نظرية القرارات الإدارية : مفاهيم وطرق كمية .عمان : الاردن ،مكتبة الحامد للنشر والتوزيع
- القرشي ،سوزان (2021) . أثر الذكاء العاطفي على فاعلية قياده الإدارية : دراسة ميدانية على قاندي وقائدات المدارس في محافظة جدة ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز -الاقتصاد والادارة ، 35(2)
- المنزي، ماجد (2014). الإدارة التربوية والعسكرية ،دار الشبل للنشر والتوزيع
- العثيمين، فهد بن سعود (٢٠٠٤) . الإتصالات الإداريه ماهيتها - أهميتها - أساليبها الطائي، يوسف ، والعطوي ،عامر (2010) . الذكاء الشعوري في المنظمات ن مدخل متكامل ، طبعة الاولى ، مؤسسة الوراق ، عمان
- السبيعي، سند (2003)،الخييل معقود في نواصيها الخير ،دار العبيكان للنشر
- السكرانه ،بلال (2010) . القيادة الإدارية الفعاله ،عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع

العواد، اسما (2020). اساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الاغوار الشمالية . رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة جداره ،اريد ،الاردن

الزهراني، ضيف الله سعيد : (2020). مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف .مجلة العلوم التربوية والنفسية .4(6)، 1-28.  
الشوري وآخرون . (2020) العلاقة بين الذكاء العاطفي والسمات القيادية لدى مديري في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية .المجلة العلمية لجامعة الملك .111-135.

ابو رياش، حسين ،الصافي ، عبد الحكيم ،عمور ، اميمة ،شريف، سليم (2006) ،الدافعية والذكاء العاطفي .عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع

ابو عفش، ايناس (2011) . أثر الذكاء العاطفي على مقدره مدراء مكتب الاونروا بغزه على اتخاذ القرار وحل المشكلات (مذكرة نيل شهادة الماجستير ) .غزه : الجامعة الاسلاميه

برويس، وردة، فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية و انعكاسها على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص.ص:130-131.

بلحاج، فتحية (2016) . الأسس العلمية والنظرية في اتخاذ القرار . المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية : جامعة الجزائر

بن الحبيب، هيفاء ( 2021 ) فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية (مراجعة للادبيات وتوصيات للبحث والممارسة )، ماجستير في القيادة الاستراتيجية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات . 2021 .المملكة العربية السعودية  
المومني، بلسم (2022). استراتيجيات اتخاذ القرار .

[https://mawdoo3.com/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA\\_%D8%A7%D8%A%D8%AE%D8%A7%D8%B0\\_%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1#cite\\_note-92aaa1ef\\_0efc\\_4c43\\_9f53\\_20188a9c409f-1](https://mawdoo3.com/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D8%A%D8%AE%D8%A7%D8%B0_%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1#cite_note-92aaa1ef_0efc_4c43_9f53_20188a9c409f-1)

- بسمة علي سالم ، 2014 ، الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين ،ماجستير .القيادة والإدارة .الجامعة الإسلامية (فلسطين :غزة .كلية التربية 1435 هـ .(2014)فلسطين .غزة
- جنبدل، جاسم (2023) . علم النفس العاطفي، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جودة ، محفوظ (2009)،العلاقات العامة مفاهيم وممارسات .عمان .دار زهران
- جولمان، دانييل (1998). الذكاء العاطفي، ترجمة: ليلي الجبالي، سلسلة عالم المعرفة رقم (262)، إصدار المجلس الوطني للثقافة والفنون، الكويت
- حريم، حسين (2010) ادارة المنظمات: منظور كلي .عمان: دار الحامد للنشر والطباعة
- حسان ،محمد ،العجمي ،حسين (2010) .الإدارة التربوية .عمان ،الأردن :دار الميسرة للنشر
- حسين، وليد (2015).الارشاد النفسي، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- حسين، وحسين .(2006) .الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- خلف الله، محمود (2016) الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية،(3)24 ، 151-129
- درة، محمد (2015) الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل : دراسة ميدانية على قطاع المصرفي الاردني ، المجلة الاردنية في قطاع الاعمال ، المجلد 11 العدد 4
- رويم ، فائزة ( 2012) معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مقال منشور، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، العدد السابع، جانفي، ص.ص: 55-56.
- سلامي دلال، مارس (2016) .الذكاء العاطفي - مدخل نظري .مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الشهيد حمة الخضر ، الوادي ، العدد 15 ،ص 164-179
- شعبان، فرج (2008) .الاتصالات الادارية . الأردن: دار اسامة للنشر والتوزيع
- طارق، عبد الرؤوف، وربيح، عامر (2009) .الادارة المدرسية واتخاذ القرار، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- صالح، أحمد علي والعزاوي، بشرى هاشم وإبراهيم، خليل إبراهيم(2010) .، الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات .عمان، الأردن :دار وائل للنشر والتوزيع.

- طاهر محسن منصور الغالبي و ليلي لفته علي ، 2015 . قياس دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات قياده التحويليه من خلال التأثير الوسيط للحكمه ،مجلة دراسات اداريه /قسم ادارة اعمال جامعة البصرة
- طيش، مصعب إسماعيل ، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات "حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2008، ص: 65.
- طارق عبد الرؤوف ،وربيع عامر (2009) .الادارة المدرسية واتخاذ القرار ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة
- عادل، ابو الانوار (2014) . تنمية واستغلال مهارات الذكاء الاجتماعية :كيف تجعل علاقتك سلاحا لنجاحك .القاهره: الشريك ماس للنشر والتوزيع
- عايش، أحمد، وكنعان، أحمد (2013). صعوبات التخطيط والتنفيذ التي يواجهها المعلم علي، عباس مراد (2015). ديموقراطية عصر العولمة، لبنان الدار الغربية للعلوم.
- عبد الكريم، ايمان صادق .(2010).الذكاء العاطفي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى طلبة جامعة بغداد كلية التربية قسم التربية وعلم النفس، مجلة العلوم النفسية، جامعة بغداد، مج17، 26-50.
- عبد العزيز المعاينة ، 2015 ، درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخية بسطنة عمان أنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين .مجلة جامعة النجاح لأبحاث (العلوم النسائية (المجلد. (12) 29، 2015. سلطنة عمان
- عبدالنبي عبدالله الطيب ، مهارات الاتصال الفعال . امواج للنشر والتوزيع .عمان ، الاردن 2016 .
- عيدروس، أحمد ومحمد، أشرف .(2011) .الإدارة التربوية بين المعلمين والمهنية المستقبلية . جدة :خوارزم العلمية للنشر .
- علي حمزة هجان ،2006 ،معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية ، مكتبة العبيكان ، المملكة العربية السعودية .جامعة طيبة .كلية التربية والعلوم الإنسانية .مركز البحوث التربوية ؛
- عبدالملك حمود هزير ،عبدالعالم محمد ،فهمي الصلوي .(2019)الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات في المنشآت الفندقية العاملة بمدينة عدن "دراسة تطبيقية باستخدام تحليل المسار .مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية . 127-152، 1(7) ،

- عماد يونس الصوالحي ، 2016 ، الذكاء العاطفي وعلاقته بالابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية نية في قطاع غزة،رسالة ماجستير ، فلسطين
- عواد ، احمد (2013). ادارة الاعمال الحديثة ، الاردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع
- عياصرة ، معن و بني أحمد ، مروان ( 2007 ) ، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ، ص: 163-164
- غسان، نصيف (2006). الذكاء العاطفي للمدير الناجح، شعاع للنشر والعلوم.
- غيث ،عنود (2019). تصورات مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض لدورهم في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات ودرجة اشراكهم للمعلمين واولياء الامور في ضوء الرؤية الوطنية 2030 في المملكة العربية السعودية . المجلة الدولية التربوية المتخصصة (6)27
- غربي صبرينة، وابن عامر ربحة : (2013). الذكاء العاطفي وإستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدي القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية، (11) ، 96-71 .
- غنا حممود عبد المولى ، 2013 ، مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق وعالقتها ببعض المتغيرات .رسالة ماجستير في جامعة دمشق ، سوريا
- فرج الله، محمد موسى.(٢٠١١م) دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية في فريد كورتل ، والهام ابو غليظة (2011) . الاتصال واتخاذ القرار ،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1 ، ص29
- كنعان ، نواف (2007) .اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق .عمان ،الاردن ،دار الثقافة للنشر والتوزيع
- ماهر، أحمد (2004) ، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال . الاسكندرية :الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
- محمد يحيوي ، 2016 . مهارات الاتصال لاستاذ التربية البدنية والرياضية وعلاقتها بالرضا الحركي عند تلاميذ الاقسام النهائية ، بحث أجري في ثانويات الشلف مركز . مجلة العلوم الانسانية . ع 44 ، جوان 2016
- موسى، رشاد علي عبد العزيز (2012) . الذكاء الوجداني تنمية في مرحلتي الطفولة والمراهقة . ط0 القاهرة : عالم الكتب

ناصر، ابراهيم (2004). أصول التربية، دار مكتبة الرائد العلمية.  
نعمة الله ، عاطف كامل (2016) . تأثير الذكاء العاطفي على دعم القرار الجماعي : دراسة  
تطبيقية على شركة اتصالات المحمول . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (1) ، 41-15  
ناجي رجب سكر ، 2019 . مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة غزة  
وعلاقته بدرجة النجاح في ممارساتهم القيادية من وجهة نظر المعلمين، كلية التربية، جامعة  
الأقصى، غزة، فلسطين  
هادف، نجا (2014) . نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسات ،المجلة العلمية الجزائرية 18-35  
هند كابور . 2010، مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم  
الذاتية "دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية -الحلقة الأولى -تعليم أساسي" ،مجلة  
جامعة دمشق -المجلد 26-

#### المراجع الأجنبية :

Aminu kazeem ibrahim and Decision-Making Skills and Nebath Tanglang  
Academic Performance of Distance Education Learners: Implications for Students  
Counsellors,,January 2016 ,International Journal of Information and Education  
Technology 6(1):44-49

Abbassi et al, 2018 <http://dspace.univ-eloued.dz/xmlui/handle/123456789/1612>

Çayak, S. & Eskici, M. (2023). The relationship between teachers' perceptions of  
organizational ethical climate and accountability tendencies. *International Journal on  
Social and Education Sciences (IJonSES)*, 5(1), 111-131.  
<https://doi.org/10.46328/ijonsses.505>

Farzaneh Dorudi & Alaedin Etemad Ahari, 2015. "Study of the relationship of  
professional ethics and emotional intelligence of administrators with their performance  
in female high schools in Tehran," *International Journal of Learning and Development*,  
Macrothink Institute, vol. 5(4), pages 53-68, December.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence.  
*Human Relations*, 53, 1027-1055

Gunbayi, I. (2007) School climate and teachers' perceptions on climate factors:  
Research into nine urban high schools. *The Turkish Online Journal of Educational  
Technology*, 6, Article 7

Goleman, D. (2001). An EI-Based Theory of Performance. In C. Cherniss, & D.

Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 27-44). San Francisco,  
CA: Jossey-Bass.

Henry Kiptiony Kiplangat (2017). The Relationship between Leadership Styles and Lecturers' Job Satisfaction in Institutions of Higher Learning in Kenya. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 435 - 446. DOI: 10.13189/ujer.2017.050315.

Jackson, J.M., 2013. managing information overload for senior leaders in the 21<sup>st</sup> century, a study for the degree doctor of philosophy, Walden University, US.

James D. Hess and Arnold C. Bacigalupo, Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations. 2013, vol. 3, issue 4, 1-19

Jessica Garrett, Robert M. Maninge, Ethical Leadership and Decision Making: A Study of a Skunk, a Woman, and a Gun. *NATIONAL FORUM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND SUPERVISION JOURNAL VOLUME 27, NUMBER 4*, 2010

, Julio Cerviño, Jose Maria Cubillo, Joaquín Sánchez, International students' decision-making process, 2016, *International Journal of Educational Management* 20(2):101-115

Kin, T. M., & Kareem, O. A. (2019). School leaders' competencies that make a difference in the era of Education 4.0: A conceptual framework. *International Journal of Academic Research Business and Social Sciences*, 9(5), 214–225.

Khalid, S., & Zubair, A. (2015). Emotional Intelligence, Self-Efficacy, and Creativity Among Employees of Advertising Agencies. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 29(2), 203-221

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1, 232-242.

Muzee, H., Bagire, V., & Ngoma, M. (2016). Strategic Leadership and Procedural Justice for Uncertainty Management of Japanese Workers",

Nakpodia, E. D. (2010) Culture and curriculum development in Nigerian Schools, *African Journal of History and Culture (AJHC)* 2 (1): 1-9

Nwokah, N. G., & Ahiauzu, A. I. (2009). Emotional intelligence and marketing effectiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(7), 864–881

Oludele Mayowa Solaja\* Abiodun Adekunle Ogunola, Leadership Style and Multigenerational Workforce: A Call for Workplace Agility in Nigerian Public Organizations. Olabisi Onabanjo University, Ago-Iwoye, Nigeria

Prince, J.M. and Felder, M.R. (2006) Inductive Teaching and Learning Methods: Definitions, Comparisons, and Research Bases. *Journal of Engineering Education*, 95, 123-138.

Raman, Gopalan, Ng Lee Peng, and Chen I-Chi. 2020. "The Mediating Effect of Leaders' Idealized Influence on the Relationship Between Leaders' Emotional Intelligence and Intention to Perform Among Academics in Malaysian Research Universities: Gender As a Moderator". *Journal of Contemporary Issues and Thought* 10 (March):1-16. <https://doi.org/10.37134/jcit.vol10.1.2020>.

Raman, G., Peng, N. L., & Chi, C. I. (2021) The mediating effect of leaders' Setting. *Open Access Library Journal*, 3(08), 1.

Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 461-473.

Sumathy.L ,aMadhavi.C and A.J.W.Felix .2015 ,Influence of Emotional Intelligence on Decision Making by Leaders, *American International Journal of Social Science*.Vol. 4, No. 1; February 2015

Waweru, N. M., Gachunga, H., & Kihoro, J. (2020). Influence of Principals' Emotional Intelligence on the Organizational Commitment of Teachers in Secondary School in County Governments in Kenya. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 8(4). <https://doi.org/10.24940/theijhss/2020/v8/i4/HS2004-11>

Werner, K.L. (2013). "An examination of the relationship between emotional intelligence and servant leadership practices of elementary public school principals in Washington state", *DAI-A*, 74/11 (E)

Yamaguchi,Ikushi, (2005) "Interpersonal communication Tactics and procedural justice for uncertainty management of Japanese workers" *the journal of business communication* vol 42 issue 2.

## الملحقات

### ملحق ( 1 )

#### الاستبانات بصورتها الأولية

تحية طيبة وبعد،،

المحكم الكريم/ الأستاذ الدكتور.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين وبناء استراتيجية تطويرية مقترحة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم هذه الاستبانة، والمكونة من البيانات الشخصية، و ( 3 ) أجزاء: الأول لقياس الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية من فلسطين، والثاني لقياس الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية من فلسطين، والثالث لقياس اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية من فلسطين.

ولما تتمتعون به من خبرة وكفاية علمية يُرجى التكرم بقراءة فقراتها وإبداء ملاحظتكم عليها، من حيث سلامة الصياغة، والمناسبة للهدف، وإضافة أي فقرات ترونها ملائمة وأي ملاحظات ترونها

مناسبة

مع فائق الشكر والتقدير والاحترام لحسن تعاونكم

### الباحث

#### البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس:  ذكر  أنثى

#### الخبرة في الإدارة المدرسية:

5 سنوات فأقل  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  10 سنوات

فأكثر

المؤهل العلمي:  بكالوريوس  دراسات عليا

#### الجزء الأول: مقياس الذكاء العاطفي لدى مدرء المدارس

ملاحظات	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال			
	غير	منتمية	غير	منتمية		
	منتمية		منتمية			
المجال الأول: إدارة العواطف (هي المقدرة على قراءة المشاعر الذاتية والتحكم بها).						
					1	أضبط مشاعري عند مواجهة مواقف مزعجة.
					2	أحول مشاعري السلبية إلى إيجابية بسهولة.

					3	امتك المقدرة على مواجهة صراعات الحياة.
					4	أتحكم بمشاعري عند اتخاذ القرارات.
					5	أتحلى بالتفاؤل رغم الاحباطات.
					6	أستطيع استدعاء الانفعالات الإيجابية كالمرح بسهولة.
					7	أبحث عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي اتعامل معها.
<b>المجال الثاني: التعاطف (هي المقدرة على قراءة وفهم مشاعر الآخرين).</b>						
					1	أستشعر مشاعر الآخرين من خلال التعبيرات غير اللفظية كتعبيرات الوجه، ونبرات الصوت.
					2	استمع لمشكلات المعلمين باهتمام.
					3	أفهم مشاعر المعلمين كما هي عند تعاملي معهم.
					4	أساعد المعلمين في تخطي مشاعرهم السلبية.
					5	أتحيل نفسي وكأني أمر بالمواقف التي مر بها العاملون في حياتهم.
					6	ألتمس الاعذار لأخطاء الآخرين.
					7	أتأثر بردود أفعال الآخرين.
					8	أتعامل مع الآخرين بهدوء.

					9	أسعى لفهم الآخرين من خلال فهم رؤيتهم للأمور.
<p>المجال الثالث: تنظيم العواطف ( مقدره مدير المدرسة على الاستجابة للمطالب المستمرة للخبرة من خلال العواطف، بطريقة يمكن تقبلها اجتماعيا في بيئة العمل، ومرنة بما فيه الكفاية للسماح بردود فعل عفوية وكذلك المقدره على تأخير ردود الفعل العفوية عند الحاجة) .</p>						
					1	أستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوتي.
					2	أتصف بالهدوء عند إنجاز أي عمل أقوم به.
					3	أستطيع تركيز انتباهي فيما يطلب مني من أعمال.
					4	أستطيع إنجاز المهام المطلوبة مني بنشاط عال.
					5	أتحكم بمشاعري عند القيام بعمل ما.
					6	أستطيع العمل تحت الضغط.
					7	أستطيع احتواء مشاعر الإجهاد التي تعوق أدائي لأعمالي.
					8	أستمتع عندما أقوم بانجاز عمل هام.
					9	أتحلى بالصبر مهما كانت التحديات التي أواجهها.
					10	أتحمل مسؤولية مشاعري.

المجال الرابع : الوعي الذاتي (مقدرة مدير المدرسة على التعبير عن مشاعره، وأن يكون لديه فهم واع لانفعالاته في تعامله مع الآخرين).

					1	أعبر عن مشاعري بسهولة.
					2	امتلك المقدرة على اكتشاف مشاعري الحقيقية.
					3	امتلك المقدرة على تشخيص إيجابياتي وسلبياتي.
					4	امتلك فهما واعيا لانفعالاتي.
					5	اعني عواطف ومشاعري عندما أختبرها.
					6	أمتلك المقدرة على التحكم في انفعالاتي.

الجزء الثاني: مقياس الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس

المجال الأول: الاتصال لحل المشكلات المدرسية

					1	أوضح أهداف الاتصال عند التعامل مع المشكلات المدرسية.
					2	أستخدم وسائل اتصال مناسبة لاتخاذ القرارات حول المشكلات المدرسية.
					3	أستمع إلى جميع أطراف المشكلة قبل إصدار الاحكام.
					4	أكرر الأفكار، لضمان وصولها إلى الطرف الآخر.

					5	أخص ما أسمعه حول المشكلة المدرسية.
					6	أشجع المعلمين للاتصال فيما يتعلق بالقضايا التدريسية.
					7	أهياً بيئة مناسبة لاتصال المعلمين ببعضهم البعض.
					8	أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات المدرسية.
					9	أتجنب التناقضات في الرسائل الموجهة لحل المشكلات المدرسية.
					10	أنتبه لردود أفعال المعلمين أثناء الحديث عن المشكلات المدرسية.
<b>المجال الثاني: الاتصال مع مديرية التربية والتعليم</b>						
					1	أطلع على الكتب الرسمية الصادرة عن مديرية التربية والتعليم.
					2	ألتزم بما جاء في الكتب الواردة من مديرية التربية والتعليم.
					3	أستخدم المرونة في تطبيق القرارات الصادرة عن مديرية التربية والتعليم.
					4	أعمل على إيصال مقترحات المعلمين إلى

					مديرية التربية والتعليم.
					5 أنقبل تذمر المعلمين من القرارات الصادرة عن مديرية التربية والتعليم.
					6 أستخدم التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع مديرية التربية والتعليم.
					7 أستخدم البريد الإلكتروني في مراسلاتي مع مديرية التربية والتعليم.
					8 أنواع في طرق اتصالي مع مديرية التربية والتعليم.
					9 أرفع تقارير شاملة إلى مديرية التربية والتعليم حول سير العمل في المدرسة.
<b>المجال الثالث : الاتصال مع المعلمين</b>					
					1 أستخدم أسلوب المقابلة الشخصية في الاتصال مع المعلمين.
					2 أتبع الأسلوب الرسمي في توصيل الرسائل إلى المعلمين.
					3 أستخدم الاجتماعات لتوصيل ما يستجد على العملية التربوية للمعلمين.
					4 أعطي المعلمين الفرصة لتقديم مقترحاتهم

					وأرائهم.	
					أوضح للمعلمين مبررات القرارات الإدارية التي اتخذها.	5
					أزود المعلمين بالتعليمات والقرارات أولاً بأول	6
					استخدم لوحة الاعلانات لإيصال التعليمات للمعلمين.	7
					أستخدم الحركات والایماءات لتوصيل رسائل للمعلمين.	8
<b>المجال الرابع : الاتصال مع الطلبة</b>						
					اتصل بالطلبة أثناء الطابور الصباحي .	1.
					اتصل بالطلبة أثناء الاستراحة بين الحصص.	2.
					أستخدم الحركات والایماءات لتوصيل رسائل للطلبة.	3.
					استخدم لوحة الاعلانات لإيصال التعليمات للطلبة.	4.
					أستخدم أسلوب المقابلة الشخصية في الاتصال مع الطلبة.	5.
					أستخدم الاجتماعات لتوصيل ما يستجد على العملية التربوية للطلبة.	6.

					7. اوضح للطلبة القواعد والتعليمات المدرسية.
					8. اوضح للطلبة توابع السلوك غير المقبول.
<b>المجال الخامس: الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور</b>					
					1 أشرك المجتمع المحلي بالانشاطات المدرسية.
					2 أعقد مجلس أولياء الأمور بصورة دورية.
					3 اتصل بأولياء الأمور لحل مشكلات أبنائهم.
					4 أستضيف خبراء من المجتمع المحلي للقاء المعلمين والطلبة.
					5 أتبع سياسة الباب المفتوح مع أفراد المجتمع المحلي.
					6 أحيل بعض المشكلات المدرسية إلى مختصين في المجتمع المحلي.
					7 أتعرف احتياجات المجتمع المحلي لأعمل على تلبيتها.
					8 اتصل مع الأشخاص القادرين في المجتمع لدعم المدرسة وتلبية احتياجاتها.
					9 أَدعو أولياء الأمور للمشاركة في الأنشطة المدرسية.
					10 أَدعو الأسرة المدرسية لتقديم الخدمات للمجتمع

					المحلي.
<b>الجزء الثالث: مقياس اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس</b>					
<b>المجال الأول: تحديد المشكلة</b>					
					1 أوضح أسباب المشكلة للأطراف المعنية.
					2 أفسر أبعاد المشكلة بعبارات واضحة ودقيقة.
					3 أستعين بنظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة حول أبعاد المشكلة.
					4 اتواصل مع الأطراف المعنية بالمشكلة لتحديد أبعادها.
					5 أجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بشكل كمي.
					6 أجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بشكل نوعي.
					7 أحلل المعلومات المتوفرة حول المشكلة للتأكد من صحتها.
<b>المجال الثاني: وضع البدائل (الحلول)</b>					

					1	أشرك أصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد البدائل المثلى لحل المشكلة.
					2	أشرك أطراف المشكلة في وضع بدائل (حلول) لها.
					3	أوفر بيانات ومعلومات كافية حول المشكلة للمشاركين في وضع بدائل لحلها.
					4	أتبادل الآراء بموضوعية للتوصل إلى أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة.
					5	أناقش البدائل المبتكرة لحل المشكلات بموضوعية في ضوء الإمكانيات المتاحة.
<b>المجال الثالث: تقييم البدائل واختيار أفضلها</b>						
					1	أقيم البدائل المطروحة للقرار في ضوء سلبياتها وإيجابياتها.
					2	أتأكد من أن البدائل المقترحة تلبي حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار.
					3	أختار البديل المناسب من البدائل المقترحة لضمان جودة سير العمل وفق الخطة الموضوعية.
					4	أختار الحل الذي يتوافق مع الظروف الداخلية

					للمدرسة.
					5 أختار الحل الذي يتوافق مع الظروف الخارجية للمدرسة.
					6 أختار البديل المناسب لحل المشكلة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
					7 أختار الحل الذي يمنع تكرار المشكلة في المستقبل.
					8 أوفق بين البديل المتخذ لحل المشكلة و الصلاحيات المخولة لي.
<b>المجال الرابع : الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه</b>					
					1 اصوغ القرار بعبارات دقيقة وواضحة ومختصرة.
					2 أهيبئ الإمكانيات المالية والمادّية والبشريّة اللآزمة لتنفيذ القرار قبل صدوره.
					3 أضع خطة لتنفيذ القرار تتضمن مراحلها وإجراءات تنفيذها وفق الأولويات.
					4 أحدد مسؤوليات وأدوار المشاركين في تنفيذ القرار.
					5 اعلم رسميًا كل من له علاقة بتنفيذ القرار

					بمسؤولياته وأدواره للتقيد بها.
					6 أتابع خطة تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء.
					أتابع خطة تنفيذ القرار بدقة لإزالة عقبات التنفيذ.
					7 أقيم باستمرار مقدرة القرار المنفذ على حل المشكلة ومنع تكرارها وفقا للمعايير المحددة.
					8 أعدل القرار إذا لم أجد فيه حلا للمشكلة أو منعا لتكرارها.
					9 أبحث عن قرار آخر إذا لم أجد في القرار الحالي حلا للمشكلة أو منعا لتكرارها.

انتهت الاستبانة

ملحق ( 2 )

المحكمون للاستبانات

الاسم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
أحمد بدح	أستاذ	إدارة تربية	اللقاء التطبيقية
عايد الخوالدة	أستاذ	إدارة تربية	مؤتة
معن العياصرة	أستاذ	إدارة تربية	جرش
أحمد ربيع	أستاذ	إدارة تربية	جرش
محمد حراشنة	أستاذ	إدارة تربية	آل البيت
جعفر أبوصاع	أستاذ مشارك	إدارة تربية	خضوري
حسن الطعاني	أستاذ	إدارة تربية	مؤتة
عدنان العضايبة	أستاذ	إدارة تربية	اللقاء التطبيقية
محمود ابو سمره	استاذ مشارك	إدارة تربية	القدس ابو ديس
عفيف زيدان	استاذ مشارك	إدارة تربية	القدس ابو ديس
احمد ابو طبيخ	دكتور	إدارة تربية	مرشد تربوي

### ملحق ( 3 )

#### الاستبانات بصورتها النهائية

أخي المدير /أختي المديرية .....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين وبناء استراتيجية تطويرية مقترحة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم هذه الاستبانة، والمكونة من البيانات الشخصية، و ( 3 ) أجزاء: الأول لقياس الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية من فلسطين، والثاني لقياس الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية من فلسطين، والثالث لقياس اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية من فلسطين.

أرجو أن تحظى هذه الأطروحة بتعاونكم المشكور بالإجابة عن فقرات الاستبانتين بكل موضوعية، آملاً منكم قراءة هذه الأسئلة واختيار أحد الأوزان الخمسة المقابلة لكل فقرة بوضع علامة ( ✓ ) تحت الوزن الذي ترونه مناسباً، مقدراً جهودكم في تشجيع البحث العلمي، والمساهمة

في دعم مسيرة العلم والتعليم في فلسطين، علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع فائق الشكر والتقدير والاحترام لحسن تعاونكم

### الباحث

رامي موسى محمد عويس

Tel: 00972 568683338

Email: owesrame@gmail.com

### البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس  ذكر  أنثى

### الخبرة في الإدارة المدرسية:

5 سنوات فأقل  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

المؤهل العلمي :  بكالوريوس  دراسات عليا

الجزء الأول: مقياس الذكاء العاطفي لدى مدرء المدارس

ملاحظات	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال			
	غير منتمية	منتمية	غير منتمية	منتمية		
<b>المجال الأول: إدارة العواطف (هي المقدرة على قراءة المشاعر الذاتية والتحكم بها).</b>						
					أضبط مشاعري عند مواجهة مواقف مزعجة.	1
					أحول مشاعري السلبية إلى إيجابية بسهولة.	2
					امتك المقدرة على مواجهة صراعات الحياة.	3
					أتحكم بمشاعري عند اتخاذ القرارات.	4
					أتحلى بالتفاؤل رغم الاحباطات.	5
					أستطيع استدعاء الانفعالات الإيجابية كالمرح بسهولة.	6
					أبحث عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي تعامل معها.	7
<b>المجال الثاني: التعاطف (هي المقدرة على قراءة وفهم مشاعر الآخرين).</b>						
					أستشعر مشاعر الآخرين من خلال التعبيرات غير اللفظية كتعبيرات الوجه، ونبرات الصوت.	1
					استمع لمشكلات المعلمين باهتمام.	2
					أفهم مشاعر المعلمين كما هي عند تعاملي	3

					معهم.	
					أساعد المعلمين في تخطي مشاعرهم السلبية.	4
					أتحيل نفسي وكأني أمر بالمواقف التي مر بها العاملون في حياتهم.	5
					ألتمس الاعذار لأخطاء الآخرين.	6
					أأثر بردود أفعال الآخرين.	7
					أتعامل مع الآخرين بهدوء.	8
					أسعى لفهم الآخرين من خلال فهم رؤيتهم للأمور.	9
<p>المجال الثالث: تنظيم العواطف ( مقدره مدير المدرسة على الاستجابة للمطالب المستمرة للخبرة من خلال العواطف، بطريقة يمكن تقبلها اجتماعيا في بيئة العمل، ومرنة بما فيه الكفاية للسماح بردود فعل عفوية وكذلك المقدره على تأخير ردود الفعل العفوية عند الحاجة) .</p>						
					أستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوتي.	1
					أأصف بالهدوء عند إنجاز أي عمل أقوم به.	2
					أستطيع تركيز انتباهي فيما يطلب مني من أعمال.	3
					أستطيع إنجاز المهام المطلوبة مني بنشاط عال.	4
					أأحكم بمشاعري عند القيام بعمل ما.	5

					6	أستطيع العمل تحت الضغط.
					7	أستطيع احتواء مشاعر الإجهاد التي تعوق أدائي لأعمالي.
					8	أستمتع عندما أقوم بانجاز عمل هام.
					9	أتحدى بالصبر مهما كانت التحديات التي أواجهها.
					10	أتحمل مسؤولية مشاعري.
المجال الرابع : الوعي الذاتي (مقدرة مدير المدرسة على التعبير عن مشاعره، وأن يكون لديه فهم واع لانفعالاته في تعامله مع الآخرين).						
					1	أعبر عن مشاعري بسهولة.
					2	امتلك المقدرة على اكتشاف مشاعري الحقيقية.
					3	امتلك المقدرة على تشخيص إيجابياتي وسلبياتي.
					4	امتلك فهما واعيا لانفعالاتي.
					5	اعني عواظفي ومشاعري عندما أختبرها.
					6	أمتلك المقدرة على التحكم في انفعالاتي.
الجزء الثاني: مقياس الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس						
المجال الأول: الاتصال لحل المشكلات المدرسية						
					1	أوضح أهداف الاتصال عند التعامل مع

					المشكلات المدرسية.
					2 أستخدم وسائل اتصال مناسبة لاتخاذ القرارات حول المشكلات المدرسية.
					3 أستمع إلى جميع أطراف المشكلة قبل إصدار الاحكام.
					4 أكرر الأفكار، لضمان وصولها إلى الطرف الأخر.
					5 ألخص ما أسمعه حول المشكلة المدرسية.
					6 أشجع المعلمين للاتصال فيما يتعلق بالقضايا التدريسية.
					7 أهيا بيئة مناسبة لاتصال المعلمين ببعضهم البعض.
					8 أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات المدرسية.
					9 أتجنب التناقضات في الرسائل الموجهة لحل المشكلات المدرسية.
					10 أنتبه لردود أفعال المعلمين أثناء الحديث عن المشكلات المدرسية.
<b>المجال الثاني: الاتصال مع مديرية التربية والتعليم</b>					

					1	أطلع على الكتب الرسمية الصادرة عن مديرية التربية والتعليم.
					2	ألترم بما جاء في الكتب الواردة من مديرية التربية والتعليم.
					3	أستخدم المرونة في تطبيق القرارات الصادرة عن مديرية التربية والتعليم.
					4	أعمل على إيصال مقترحات المعلمين إلى مديرية التربية والتعليم.
					5	أقبل تذمر المعلمين من القرارات الصادرة عن مديرية التربية والتعليم.
					6	أستخدم التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع مديرية التربية والتعليم.
					7	أستخدم البريد الإلكتروني في مراسلاتي مع مديرية التربية والتعليم.
					8	أنوع في طرق اتصالي مع مديرية التربية والتعليم.
					9	أرفع تقارير شاملة إلى مديرية التربية والتعليم حول سير العمل في المدرسة.
<b>المجال الثالث : الاتصال مع المعلمين</b>						

					1	أستخدم أسلوب المقابلة الشخصية في الاتصال مع المعلمين.
					2	أتبع الأسلوب الرسمي في توصيل الرسائل إلى المعلمين.
					3	أستخدم الاجتماعات لتوصيل ما يستجد على العملية التربوية للمعلمين.
					4	أعطي المعلمين الفرصة لتقديم مقترحاتهم وآرائهم.
					5	أوضح للمعلمين مبررات القرارات الإدارية التي اتخذها.
					6	أزود المعلمين بالتعليمات والقرارات أولاً بأول
					7	استخدم لوحة الاعلانات لإيصال التعليمات للمعلمين.
					8	أستخدم الحركات والایماءات لتوصيل رسائلي للمعلمين.
<b>المجال الرابع : الاتصال مع الطلبة</b>						
					1.	اتصل بالطلبة أثناء الطابور الصباحي .
					2.	اتصل بالطلبة أثناء الاستراحة بين الحصص.
					3.	أستخدم الحركات والایماءات لتوصيل رسائلي

					للطبة.
					4. استخدم لوحة الاعلانات لإيصال التعليمات للطبة.
					5. أستخدم أسلوب المقابلة الشخصية في الاتصال مع الطبة.
					6. أستخدم الاجتماعات لتوصيل ما يستجد على العملية التربوية للطبة.
					7. اوضح للطبة القواعد والتعليمات المدرسية.
					8. أوضح للطبة توابع السلوك غير المقبول.
<b>المجال الخامس: الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور</b>					
					1. أشرك المجتمع المحلي بالانشطات المدرسية.
					2. أعقد مجلس أولياء الأمور بصورة دورية.
					3. اتصل بأولياء الأمور لحل مشكلات أبنائهم.
					4. أستضيف خبراء من المجتمع المحلي للقاء المعلمين والطبة.
					5. أتبع سياسة الباب المفتوح مع أفراد المجتمع المحلي.
					6. أحيل بعض المشكلات المدرسية إلى مختصين في المجتمع المحلي.

					7	أُتعرّف احتياجات المجتمع المحلي لأعمل على تلبيةها.
					8	أتصل مع الأشخاص القادرين في المجتمع لدعم المدرسة وتلبية احتياجاتها.
					9	أدعو أولياء الأمور للمشاركة في الأنشطة المدرسية.
					10	أدعو الأسرة المدرسية لتقديم الخدمات للمجتمع المحلي.

**الجزء الثالث: مقياس اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس**

**المجال الأول: تحديد المشكلة**

					1	أوضح أسباب المشكلة للأطراف المعنية.
					2	أفسر أبعاد المشكلة بعبارات واضحة ودقيقة.
					3	أستعين بنظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة حول أبعاد المشكلة.
					4	أتواصل مع الأطراف المعنية بالمشكلة لتحديد أبعادها.

					أجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بشكل كمي.	5
					أجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بشكل نوعي.	6
					أحلل المعلومات المتوفرة حول المشكلة للتأكد من صحتها.	7
<b>المجال الثاني: وضع البدائل (الحلول)</b>						
					أشرك أصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد البدائل المثلى لحل المشكلة.	1
					أشرك أطراف المشكلة في وضع بدائل (حلول) لها.	2
					أوفر بيانات ومعلومات كافية حول المشكلة للمشاركين في وضع بدائل لحلها.	3
					أتبادل الآراء بموضوعية للتوصل إلى أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة.	4
					أناقش البدائل المبتكرة لحل المشكلات بموضوعية في ضوء الإمكانيات المتاحة.	5
<b>المجال الثالث: تقييم البدائل واختيار أفضلها</b>						
					أقيم البدائل المطروحة للقرار في ضوء سلبياتها	1

					وإيجابياتها.
					2 أتأكد من أن البدائل المقترحة تلبي حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار.
					3 أختار البديل المناسب من البدائل المقترحة لضمان جودة سير العمل وفق الخطة الموضوعية.
					4 أختار الحل الذي يتوافق مع الظروف الداخلية للمدرسة.
					5 أختار الحل الذي يتوافق مع الظروف الخارجية للمدرسة.
					6 أختار البديل المناسب لحل المشكلة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
					7 أختار الحل الذي يمنع تكرار المشكلة في المستقبل.
					8 أوفق بين البديل المتخذ لحل المشكلة و الصلاحيات المخولة لي.
<b>المجال الرابع : الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه</b>					
					1 اصوغ القرار بعبارات دقيقة وواضحة ومختصرة.

					2	أهئى الإمكانيات المالية والمادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار قبل صدوره.
					3	أضع خطة لتنفيذ القرار تتضمن مراحلها وإجراءات تنفيذها وفق الأولويات.
					4	أحدد مسؤوليات وأدوار المشاركين في تنفيذ القرار.
					5	اعلم رسمياً كل من له علاقة بتنفيذ القرار بمسؤولياته وأدواره للتقيد بها.
					6	أتابع خطة تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء.
						أتابع خطة تنفيذ القرار بدقة لإزالة عقبات التنفيذ.
					7	أقيم باستمرار مقدرة القرار المنفذ على حل المشكلة ومنع تكرارها وفقاً للمعايير المحددة.
					8	أعدل القرار إذا لم أجد فيه حلاً للمشكلة أو منعا لتكرارها.
					9	أبحث عن قرار آخر إذا لم أجد في القرار الحالي حلاً للمشكلة أو منعا لتكرارها.

انتهت الاستبانة

ملحق ( 4 )

المقابلات بصورتها الأولية

الموضوع : تحكيم استبانة

سعادة الأستاذة،الدكتور/ة .....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين وبناء استراتيجية تطويرية مقترحة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أسئلة مقابلة ستطرح على مجموعة من الخبراء التربويين.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة واسعة في مجال البحث العلمي، ولأهمية رأيكم وتوجيهاتكم القيمة في تحقيق أهداف هذه الأطروحة، يأمل الباحث من حضرتكم التكرم بتحكيم أسئلة المقابلة، وبيان رأيكم في ملائمة أسئلة المقابلة، وسلامة اللغة التي صيغت بها، وإبداء أي ملاحظات ترونها.

مع فائق الشكر والتقدير والاحترام لحسن تعاونكم

رامي موسى محمد عويس

Tel: 00972 568683338

Email: owesrame@gmail.com

### أسئلة المقابلة

1. برأيك، ما واقع الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في

فلسطين؟ وفقا للمجالات الآتية:

- إدارة العواطف (المقدرة على قراءة المشاعر الذاتية والتحكم بها).
- التعاطف (المقدرة على قراءة وفهم مشاعر الآخرين).
- تنظيم العواطف (مقدرة مدير المدرسة على الاستجابة للمطالب المستمرة للخبرة من خلال العواطف، بطريقة يمكن تقبلها اجتماعيا في بيئة العمل، ومرنة بما فيه الكفاية للسماح بردود فعل عفوية وكذلك المقدرة على تأخير ردود الفعل العفوية عند الحاجة).
- الوعي الذاتي (مقدرة مدير المدرسة على التعبير عن مشاعره، وأن يكون لديه فهم واع لانفعالاته في تعامله مع الآخرين).

2. ماذا تقترح من آليات لتطوير واقع الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة في

المحافظات الشمالية في فلسطين؟

3. برأيك ما واقع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في

فلسطين؟ وفقا للمجالات الآتية:

- الاتصال لحل المشكلات المدرسية.

- الاتصال مع مديرية التربية والتعليم.

- الاتصال مع المعلمين والطلبة.

- الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

4. ما انعكاسات الذكاء العاطفي على الاتصال الإداري ؟

5. ماذا تقترح من آليات لتطوير واقع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في

المحافظات الشمالية في فلسطين؟

6. برأيك ما واقع اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في

فلسطين؟ وفقا للمجالات الآتية:

- تحديد المشكلة.

- وضع البدائل (الحلول).

- تقييم البدائل واختيار أفضلها

- الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه

7. ما انعكاسات الذكاء العاطفي على عملية اتخاذ القرار؟

8. ماذا تقترح من آليات لتطوير واقع اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في

المحافظات الشمالية في فلسطين؟

انتهت الأسئلة

( 5 )

المحكمون للمقابلات

الاسم	الرتبة	التخصص	مكان العمل / الجامعة
أحمد بدح	أستاذ	إدارة تربية	اللقاء التطبيقية
عايد الخوالدة	أستاذ	إدارة تربية	مؤنة
معن العياصرة	أستاذ	إدارة تربية	جرش
أحمد ربيع	أستاذ	إدارة تربية	جرش
محمد حراشة	أستاذ	إدارة تربية	آل البيت
جعفر أبوصاع	أستاذ مشارك	إدارة تربية	جامعة خضوري
حسن الطعاني	أستاذ	إدارة تربية	مؤنة
عدنان العضايلة	أستاذ	إدارة تربية	اللقاء التطبيقية
محمود ابو سمره	أستاذ	إدارة تربية	القدس ابو ديس
عفيف زيدان	أستاذ	إدارة تربية	القدس ابو ديس

## ملحق ( 6 )

### المقابلات بصورتها النهائية

#### أسئلة المقابلة

9. برأيك، ما واقع الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟ وفقا

للمجالات الآتية:

- إدارة العواطف (المقدرة على قراءة المشاعر الذاتية والتحكم بها).
- التعاطف (المقدرة على قراءة وفهم مشاعر الآخرين).
- تنظيم العواطف (مقدرة مدير المدرسة على الاستجابة للمطالب المستمرة للخبرة من خلال العواطف، بطريقة يمكن تقبلها اجتماعيا في بيئة العمل، ومرنة بما فيه الكفاية للسماح بردود فعل عفوية وكذلك المقدرة على تأخير ردود الفعل العفوية عند الحاجة).
- الوعي الذاتي (مقدرة مدير المدرسة على التعبير عن مشاعره، وأن يكون لديه فهم واع لانفعالاته في تعامله مع الآخرين).

10. ماذا تقترح من آليات لتطوير واقع الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية

في فلسطين؟

11. برأيك ما واقع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟ وفقا

للمجالات الآتية:

- الاتصال لحل المشكلات المدرسية.
- الاتصال مع مديرية التربية والتعليم.
- الاتصال مع المعلمين والطلبة.
- الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.
- 12. ما انعكاسات الذكاء العاطفي على الاتصال الإداري؟

13. ماذا تقترح من آليات لتطوير واقع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

14. برأيك ما واقع اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟ وفقاً للمجالات الآتية:

- تحديد المشكلة.
- وضع البدائل (الحلول).
- تقييم البدائل واختيار أفضلها
- الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه

15. ما انعكاسات الذكاء العاطفي على عملية اتخاذ القرار؟

16. ماذا تقترح من آليات لتطوير واقع اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

ملحق ( 7 )

المحكمون للاستراتيجية

الاسم	الرتبة	التخصص	مكان العمل / الجامعة
أحمد بدح	أستاذ	إدارة تربية	اللقاء التطبيقية
عايد الخوالدة	أستاذ	إدارة تربية	مؤتة
معن العياصرة	أستاذ	إدارة تربية	جرش
أحمد ربيع	أستاذ	إدارة تربية	جرش
جعفر أبوصاع	أستاذ مشارك	إدارة تربية	جامعة خضوري

ملحق ( 8 )

كتب تسهيل المهمة

Arab American University  
Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا

2023/9/7

السادة مدراء المدارس الخاصة المحترمين

### تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تُهدىكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالب رامي موسى محمد عويس والذي يحمل الرقم الجامعي 201912975 هو طالب دكتوراه في برنامج الإدارة التربوية ويعمل على أطروحة الدكتوراه الخاصة به بعنوان:

" الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين وبناء استراتيجية تطويرية مقترحة"، تحت إشراف الدكتور باسم حواسنة. نأمل من حضراتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة من خلال توزيع استبيان، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطى هذه الرسالة بناء على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

د. أعميد كلية الدراسات العليا

د. حسين الأحمد



Page 1 of 2

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240  
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan  
E-mail: FGS@aau.edu ; PGS@aau.edu Website: www.aau.edu

# **Emotional Intelligence as a Mediating Variable between Managerial Communication and Decision-Making among Private School Principals in the West Bank Governorates, and Developing a Proposed Developmental Strategy**

**Rami mousa mohammad owais**

**supervisory Committee Members:**

**Prof. Basem Ali Hawamdeh**

**Prof. Sami Adwan**

**Prof. Kamal Makhamreh**

**Prof. Adnan Al-Adayleh**

## **Abstract**

The study aimed to examine the significance of emotional intelligence as a mediator between administrative communication and decision-making among private school principals in the northern governorates. It aimed to identify the current status of emotional intelligence, administrative communication, and decision-making among them, explore the relationship between emotional intelligence and decision-making, emotional intelligence and administrative communication, and decision-making and administrative communication among them. Additionally, it aimed to reveal the nature of differences in the average responses of the sample on the emotional intelligence questionnaire, decision-making questionnaire, and administrative communication questionnaire among private school principals in the northern governorates, attributed to variables such as gender, educational qualification, and years of experience. Moreover, it aimed to propose a developmental strategy to enhance the skills of private school principals in the northern governorates in light of the study variables (emotional intelligence, decision-making, and administrative communication).

The study used a descriptive-correlational and developmental quantitative methodology, as well as a qualitative methodology. The study sample consisted of ( 193 ) principals both male and female, selected randomly from private schools in the northern governorates of Palestine. The researcher used four tools: emotional intelligence questionnaire, decision-making questionnaire, administrative communication questionnaire, and personal interviews.

Study Results: The results indicated that the estimations of the study sample individuals were very high in total scores and domains of emotional intelligence, decision-making, and administrative communication questionnaires. The results also revealed a statistically significant relationship between emotional intelligence and decision-making, emotional intelligence and administrative communication, and decision-making and administrative communication among private school principals in the northern governorates. Furthermore, the results showed no statistically significant differences in the average responses of the sample individuals on the total score and dimensions of emotional intelligence, decision-making, and administrative communication questionnaires among private school principals in the northern governorates attributed to gender, educational qualification, and years of experience.

The results concluded that emotional intelligence serves as a mediating variable between decision-making and administrative communication among private school principals in the northern governorates.

Moreover, the results of the personal interviews indicated that participants value the importance of emotional intelligence for its relevance to both professional and personal aspects, enhancing relationships, trust, communication skills to achieve academic and professional success. They also emphasized the necessity of expressing and understanding emotions, as well as developing decision-making skills requiring a sincere exploration of emotional intelligence and its components to reach wise decisions that lead to achieving desired goals.

In light of the results, the researcher recommended the Ministry of Education to adopt the proposed developmental strategy aiming to develop administrative practices of school principals according to emotional intelligence, decision-making, and administrative communication skills. Additionally, continuous efforts should be made to integrate creative processes into administrative practices of school principals and their colleagues.

Keywords: Emotional Intelligence, Administrative Communication, Decision-making, Developmental Strategy.