DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

دور الذكاء العاطفي في تطوير جوده اتخاذ القرار التربوي لدى مديرات مدارس محافظة شقراء

نوير بنت محمد بن محسن الرويس
ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الالكتروني: Noir.h32@gmail.com

الملخص

هدف هذا البحث إلى التعرف على دور الذكاء العاطفي في تطوير جودة اتخاذ القرار التربوي لدى مديرات مدارس محافظة شقراء، من خلال الكشف عن العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي ومستوى جودة القرارات التربوية، ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، وتم تطبيق أدوات الدراسة على عينة مكونة من (38) مديرة من مدارس التعليم العام بمحافظة شقراء، باستخدام مقياس الذكاء العاطفي المستند إلى نموذج (Schutte et al., 1998) بصيغته المعدلة، واستبانة لقياس واقع جودة اتخاذ القرار التربوي وأساليب تطويره والمعوقات التي تحد من ذلك كأدوات لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مديرات المدارس جاء بدرجة مرتفعة، بينما كان واقع جودة اتخاذ القرار التربوي بدرجة متوسطة تميل إلى الانخفاض، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار التربوي؛ مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي يسهم في تحسين جودة القرارات التربوية لدى المديرات، وقد أوصى البحث بضرورة تضمين مهارات الذكاء العاطفي في برامج إعداد القيادات التربوية وتنفيذ دورات تدريبية لتطوير قدرات مديرات المدارس على ضبط الانفعالات والتعامل الواعي مع المواقف التربوية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة القرارات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، اتخاذ القرار التربوي، مدارس التعليم العام.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

The Role of Emotional Intelligence in Enhancing the Quality of Educational Decision-Making among Female School Principals in Shaqra Governorate

Nuwair bint Mohammed bin Mohsen Al-Ruwais
Master's Degree in Educational Administration, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia
Email: Noir.h32@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed to identify the role of emotional intelligence in enhancing the quality of educational decision-making among female school principals in Shaqra Governorate, Specifically, it sought to examine the relationship between emotional intelligence skills and the level of quality in educational decisions. To achieve the study's objectives, it employed the descriptive-analytical method. The study sample consisted of (38) principals from public schools in Shaqra Governorate, Data were collected using the Emotional Intelligence Scale based on the model of (Schutte et al., 1998) in its modified version, and a questionnaire designed to measure the current state of educational decision-making quality, its development methods, and the challenges that limit its improvement.

The results indicated that the level of emotional intelligence among the principals was high, whereas the quality of educational decision-making was at a moderate level tending toward low. Moreover, the findings revealed a statistically significant positive correlation between emotional intelligence and the quality of educational decision-making, suggesting that higher emotional intelligence contributes to improved decision-making quality among school principals. The study recommended integrating emotional intelligence skills into educational leadership preparation programs and implementing training courses to enhance principals' ability to regulate emotions and respond effectively to educational situations, thereby improving administrative performance efficiency and the overall quality of educational decisions.

Keywords: Emotional Intelligence, Educational Decision Making, Public Schools.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

مقدمة:

تُعد المدرسة مؤسسة تربوية تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف مشتركة، وتسعى إلى ترجمتها إلى واقعٍ عملي من خلال مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو تربية النشء وتنميتهم، ويُعد المدير أحد أهم العناصر في تحقيق تلك الأهداف، إذ يضطلع بدور قيادي وإداري محوري على مستوى المدرسة ومجتمعها الخارجي، كما أن مدير المدرسة يمثل العنصر الأساسي في منظومة العملية التربوية والتعليمية، بوصفه المحرك الرئيس الذي يقود النظام التربوي نحو تحقيق أهدافه وتفعيل خططه، ويتطلب ذلك امتلاكه مهارات قيادية واتصالية عالية تسهم في بناء علاقات إيجابية داخل المدرسة وخارجها، بما يعزز روح التعاون والانتماء للمجتمع المدرسي (أبو رحمة، 2012).

وفي هذا الإطار، تُعد الإدارة المدرسية الإطار الذي تتجسد فيه القرارات التربوية، حيث تتكامل جهود العاملين تحت إشراف المدير بوصفه أحد أهم ركائزها .(Schoenfeld, 2011) ويختلف السلوك الإداري بين المديرين تبعًا لدوافعهم وقدرتهم على اتخاذ القرار المناسب، إذ يرتبط نجاح الإدارة بوعيهم بأساليب اتخاذ القرار وامتلاكهم خصائص قيادية قائمة على القيم والمبادئ التي تمكّنهم من حسن تقدير المواقف واتخاذ القرارات الصائبة.

وتُعد عملية اتخاذ القرار محور الإدارة لما لها من أثر مباشر في حياة الأفراد والمؤسسات، فهي وسيلة لتحقيق الأهداف وتنظيم السلوك الإنساني. فالقرار الرشيد يقوم على توازن التفكير المنطقي والذكاء العاطفي، في حين أن غياب الجدية في اتخاذ القرار يؤدي إلى نتائج سلبية (عبد الله، 2012). كما يسهم المناخ التربوي السليم في تعزيز روح المشاركة والاتصال البنّاء بين العاملين، مما يضمن وضوح المهام وتكامل الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة (الكسبي وحسن، 2020).

وحين يتخذ المدير التربوي قراراته، فإنه يستند إلى منظومة من القرارات التربوية التي تتطلب توجيهًا مؤسسيًا وتنسيقًا لجهود العاملين، واستثمارًا لإمكاناتهم بما يسهم في رفع كفاءتهم وأدائهم، فعملية اتخاذ القرار التربوي تُجرى ضمن سياق مستمر للتطوير الإداري والتربوي، يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكلٍ عام (حسين، 2021).

ولقد كان الاعتقاد السائد لدى كثيرٍ من القادة والمديرين في الماضي أن العواطف لا مكان لها في بيئة العمل، وأن التفكير المنطقي والعقلاني وحده كفيل بصنع القائد الناجح والمنظمة المتميزة، غير أن التطور في فهم الجانب العاطفي للإنسان أثبت أن تجاهل المشاعر والانفعالات يؤدي إلى ضيق الأفق وضعف القدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة، ويفوّت على القائد فرصة التفكير المتزن ومواجهة المواقف بمرونة عالية (شيرواني، 2023).

يُعدّ الذكاء العاطفي (أو الانفعالي أو الوجداني) من المفاهيم الحديثة التي برز أثرها بوضوح في حياة الأفراد والمجتمعات، إذ يسهم بدرجة كبيرة في تشكيل شخصية الإنسان وطريقة تفكيره وسلوكياته وعلاقاته الاجتماعية. فالتوازن بين الشعور والفكر، أو بين العقل والقلب، يُبرز الدور الحيوي للعاطفة في التفكير المنطقي واتخاذ القرارات الرشيدة. ويُعد هذا التوازن أساسًا لإتاحة الفرصة للتفكير المتزن واتخاذ القرارات الحكيمة، وهو ما ينعكس إيجابًا على تحسين الأداء المهني وحل المشكلات، وزيادة الإنتاجية على مستوى الأفراد والمؤسسات (الطويل، 2020).

ويُعد الذكاء العاطفي من أهم القدرات التي تُميز الأفراد القادرين على النجاح في بيئة العمل، لا سيما في ظل ما تتطلبه المواقف المهنية من مرونة وقدرة على التكيّف. إذ يشير الباحثون إلى أن الذكاء العاطفي يضطلع بدورٍ محوري في تحقيق النجاح، كونه يُبرز مهارة الفرد في التحكم بانفعالاته والتعامل مع المواقف الصعبة بحكمة واتزان. كما يُسهم في بناء علاقات مهنية إيجابية قائمة على التفاهم والتعاون، مما يُعزز مكانة العمل ويُضيف بعدًا إنسانيًا لعملية اتخاذ القرارات الصائبة (عبد الرحيم وآخرون، 2021).

ونظرًا لما يمثله اتخاذ القرار التربوي من أهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية، ولما للذكاء العاطفي من دور فاعل في تطوير مهارات القيادة وتحسين جودة القرارات، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بينهما بعمقٍ أكبر، ولا سيما في ضوء المسؤوليات المتنامية الملقاة على عاتق مديرات المدارس. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الذكاء العاطفي في تطوير جودة اتخاذ القرار التربوي لدى مديرات مدارس محافظة شقراء، بهدف الإسهام في تعزيز الكفاءة الإدارية والقيادية، ودعم الممارسات التربوية الحديثة التي تسهم في رفع جودة التعليم وتحقيق أهدافه المنشودة.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

مشكلة البحث:

تتجلى مشكلة هذا البحث في ضعف الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية، وما يترتب على ذلك من تباين في جودة القرارات التربوية داخل المؤسسات التعليمية، إذ يلاحظ أن اختلاف مستوى الوعي بأهمية الذكاء العاطفي ومدى توظيفه في بيئة العمل يؤثر بشكل مباشر في قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الرشيدة، ولا سيما في ظل ما تواجهه المدارس من تحديات تنظيمية وسلوكية متعددة، فغياب الذكاء العاطفي ينعكس على العلاقات المهنية بين العاملين، ويؤدي إلى انتشار سلوكيات سلبية مثل ضعف التعاون، وسوء التواصل، وتراجع روح الفريق، مما يقلل من فاعلية العمل التربوي ويؤثر في مستوى الأداء العام للمدرسة.(شيرواني، 2023)

وقد أكدت دراسة الخالدي (2019) ودراسة الرشيدي (2019) ودراسة حسين (2021) ودراسة النصري (2014) على وجود ضعف وقصور في آليات اتخاذ القرار التربوي لدى بعض القيادات التعليمية، حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن العديد من القرارات تُتخذ دون استنادٍ إلى أسس علمية واضحة أو مشاركة فعّالة من العاملين، مما يؤدي إلى قرارات تتسم بالتسرّع أو التردد وتفتقر إلى الفاعلية المطلوبة، كما أوضحت أن هذا القصور في عملية اتخاذ القرار ينعكس سلبًا على جودة الأداء الإداري والتربوي، ويؤثر في استقرار المؤسسات التعليمية وقدرتها على تحقيق أهدافها.

ومن خلال خبرة الباحثة في الميدان التربوي، لوحظ أن كثيرًا من مديرات المدارس بمحافظة شقراء يواجهن صعوبات في اتخاذ قرارات تربوية تتسم بالجودة والموضوعية، مما يُثير التساؤل حول مدى تأثير الذكاء العاطفي لديهن في تحسين هذه العملية، فالذكاء العاطفي يُعد من أهم السمات التي تمكّن القائدة التربوية من فهم ذاتها، والتحكم بانفعالاتها، وبناء علاقات إيجابية قائمة على التعاون والثقة والاحترام المتبادل، وهو ما يُسهم في اتخاذ قرارات أكثر وعيًا وعدلًا وفاعلية، وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الذكاء العاطفي في تطوير جودة اتخاذ القرار التربوي لدى مديرات مدارس محافظة شقراء؟

ويتفرع من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية:

1. ما الإطار المفاهيمي للذكاء العاطفي ودوره في تطوير جودة اتخاذ القرار التربوي لدي مديرات المدراس؟
2. ما واقع جودة اتخاذ القرار التربوي وأساليب تطويره لدى مديرات مدارس محافظة شقراء؟
3. ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديرات مدارس محافظة شقراء؟

أهداف البحث:

1. التعرف علي أهم الأطر المفاهيمية للذكاء العاطفي ودوره في تطوير جودة اتخاذ القرار التربوي لدي مديرات المدراس؟
2. التعرف علي واقع جودة اتخاذ القرار التربوي وأساليب تطويره لدى مديرات مدارس محافظة شقراء.
3. التعرف علي مستوى الذكاء العاطفي لدى مديرات مدارس محافظة شقراء من وجهة نظر أفراد العينة.

أهمية البحث:

تتحدد الأهمية العلمية والعملية للبحث الحالي فيما يلي:

– تسهم هذه الدراسة علميًا في إثراء الأدبيات التربوية من خلال تناول العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار التربوي لدى القيادات النسائية في التعليم العام، وبذلك تضيف بعدًا جديدًا للبحوث العربية التي تربط بين الجانب الانفعالي والعمليات الإدارية في البيئة التربوية السعودية.

– تكشف الدراسة عن مستوى توظيف مديرات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي في مواقف اتخاذ القرار، مما يتيح فهمًا أعمق للعوامل النفسية والانفعالية التي تؤثر في جودة القرارات التربوية، ويساعد في تطوير أساليب القيادة التربوية المبنية على الوعي الذاتي وضبط الانفعال والتفكير المتزن.

– تُفيد نتائج البحث في توجيه صانعي القرار والمسؤولين في وزارة التعليم نحو أهمية تضمين الذكاء العاطفي ضمن برامج إعداد القيادات التربوية وتنميتها ميدانيًا، بما يعزز جودة القرارات الإدارية ويرفع كفاءة الأداء المدرسي.

– تُسهم الدراسة عمليًا في تقديم تصور علمي يمكن الإفادة منه في تصميم برامج تدريبية تستهدف تطوير

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

مهارات الذكاء العاطفي لدى مديرات المدارس، وتحسين قدرتهم على التعامل مع المواقف التربوية المعقدة واتخاذ القرارات الرشيدة التي تحقق مصلحة العمل التربوي.

– تُثري الدراسة المكتبة المحلية والعربية بنتائج ميدانية تتعلق بدور الذكاء العاطفي في تطوير جودة اتخاذ القرار التربوي في بيئة تعليمية سعودية، مما يفتح آفاقًا لبحوث مستقبلية في مجالات القيادة التربوية، وتنمية المهارات الانفعالية لدى العاملين في التعليم.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

– **الحدود الموضوعية:**

اقتصر البحث على دراسة دور الذكاء العاطفي في تطوير جودة اتخاذ القرار التربوي، من خلال تناول مفاهيم الذكاء العاطفي وأبعاده (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الدافعية، والوعي الاجتماعي)، وعلاقتها بجوانب اتخاذ القرار التربوي (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، اختيار البدائل، التنفيذ والمتابعة)، وذلك في ضوء الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة.

– **الحدود المكانية:**

اقتصر تطبيق البحث على مدارس محافظة شقراء التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، نظرًا لما تمثله من بيئة تربوية مناسبة لتطبيق الدراسة الميدانية.

– **الحدود البشرية:**

تمثلت في مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة شقراء، بوصفهن القيادات التربوية المسؤولات عن عملية اتخاذ القرار داخل المدرسة.

مصطلحات البحث:

– **الذكاء العاطفي:**

عرفته الباحثة إجرائياً علي أنه مجموعة المهارات والقدرات الانفعالية والاجتماعية التي تمتلكها مديرة المدرسة، والتي تمكّنها من فهم ذاتها وضبط انفعالاتها، والتعاطف مع الآخرين، وبناء علاقات مهنية إيجابية تسهم في اتخاذ قرارات تربوية متزنة وفعّالة، وقد تم قياسه باستخدام مقياس الذكاء العاطفي لـ Schutte et al(1998). بصيغته المعدّلة لتناسب البيئة التربوية المحلية.

– **اتخاذ القرار التربوي:**

عرفتها الباحثة إجرائياً علي أنها العملية التي تقوم بها مديرة المدرسة عند مواجهة مواقف أو مشكلات تربوية وإدارية داخل المدرسة، من خلال تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحليلها، ثم اختيار البديل الأنسب وتنفيذه وتقويم نتائجه، بما يحقق الأهداف التربوية بأعلى درجة من الكفاءة والموضوعية.

الإطار النظري:

يُعدّ الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمامًا واسعًا في مجالات التربية والإدارة، لما له من دور في فهم الذات والتعامل الإيجابي مع الآخرين، وهو القدرة على إدراك المشاعر الذاتية وتنظيمها وفهم مشاعر الآخرين والتفاعل معها بوعي واتزان، بما يعزز التواصل الفعّال واتخاذ القرار السليم، وتبرز أهميته في الميدان التربوي من خلال تمكين القادة التربويين من إدارة المواقف المدرسية بمرونة وتعاطف، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء واتخاذ القرار داخل المؤسسة التعليمية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

المحور الأول: الذكاء العاطفي في المؤسسات التعليمية:

أولاً: مفهوم الذكاء العاطفي:

اختلف الباحثون في المصطلحات والتعريفات التي أُطلقت على مفهوم الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)، وانقسمت إلى أربعة اتجاهات رئيسة: (Ran et al., 2022)

الاتجاه الأول: يُطلق عليه الذكاء العاطفي، والاتجاه الثاني: يُعرف بالذكاء الوجداني، أما الاتجاه الثالث: فيُشار إليه بالذكاء الانفعالي، في حين أن الاتجاه الرابع: يُطلق عليه ذكاء المشاعر. (Jha& Bhattacharya, 2021)

كما عرفه خليل وثجيل (2019) علي أنه إدراك الفرد لمشاعره والسيطرة عليها، والقدرة على فهم مشاعر الآخرين والتعامل معها بمرونة، بما يسهم في تحسين التفكير واتخاذ القرار والتواصل الإنساني الفعّال.

وعرَّفه الغزواني(2022) بأنه: "القدرة على إدراك الفرد لمشاعره وانفعالاته كما تحدث فعليًا، مع وعيه بمشاعر الآخرين، وتمكنه من ضبط ذاته، والتعاطف معهم، وتحفيز نفسه لاتخاذ قرارات رشيدة.

كما عرفه جندل(2023) بأنه القدرة على فهم المشاعر الذاتية وإدارتها بفعالية، والتفاعل الواعي مع مشاعر الآخرين، وتتجلى أهمية هذا النوع من الذكاء بوضوح في بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية؛ فعلى المستوى الشخصي، يساهم في بناء علاقات إنسانية متوازنة وصحية، كما يمكّن الأفراد من التعبير عن مشاعرهم بوضوح وفهم أثرها في سلوكهم وتفاعلاتهم مع الآخرين، إضافةً إلى تعزيز قدرتهم على التعامل المرن مع المواقف الصعبة والتحديات الحياتية.

أشار لانج وسوراج (2023) Lang& Saurage إلى أن الذكاء العاطفي يُعبّر عن قدرة الفرد على التعرّف على العواطف وفهمها وإدارتها في النفس والآخرين، مما يسهم في بناء علاقات إنسانية فعّالة وشخصية قيادية قادرة على اتخاذ قرارات رشيدة، أما على الصعيد المهني، فيُعد الذكاء العاطفي ركيزةً أساسية لتحسين الأداء المهني، إذ يساعد على تعزيز التفاعل الإيجابي مع الزملاء والعملاء، وفهم احتياجات الفريق، وتحفيز التعاون المثمر، الأمر الذي يؤدي إلى نجاح أكبر في الإدارة الذاتية والتواصل الفعال. (عويس، 2025)

كما عرفه آل وهاس(2025) بأنه القدرة لدى مدير المدرسة أو القائد التربوي على فهم مشاعر الآخرين والتحكم في الانفعالات والتصرفات الصادرة عنها، بما يتيح له توجيهها نحو بناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون. ويساعد ذلك في تكوين بيئة مدرسية إيجابية تتسم بالتفاهم والاحترام المتبادل بين العاملين، وتعزز اتخاذ القرارات التربوية بناءً على تصورات معرفية ونفسية متوازنة.

ثانياً: أهمية الذكاء العاطفي في المؤسسات التعليمية:

يُعدّ الذكاء العاطفي مفهومًا عصريًا استحوذ على اهتمام العديد من الباحثين في مجالات العلوم الإدارية والنفسية والاجتماعية، وقد تزايد الاهتمام به بالتزامن مع تنامي التحديات والضغوط التي تواجه الأفراد والمؤسسات، في ظل اشتداد المنافسة وسعي المؤسسات للحفاظ على مواردها البشرية التي تُعدّ رأس المال الفكري الأكثر أهمية. وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى تطوير الذكاء العاطفي بوصفه أحد الركائز الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها العاملون والقادة على حدٍّ سواء .(Ansari & Kumar, 2022)

ولقد أصبح مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم المحورية خلال السنوات الأخيرة، خاصةً لما له من تأثير على بيئة العمل وقوة الأداء البشري، وتتلخص أهمية الذكاء العاطفي في النقاط التالية: (Darvishmotevali, et al. 2018)

1. **التأثير في نجاح المؤسسات والأفراد:**

إذ يُعدّ الذكاء العاطفي عاملًا أساسيًا في تعزيز فعالية التواصل بين الأفراد داخل المؤسسات، مما يؤثر إيجابيًا على الإنتاجية واتخاذ القرار. ويرى العلماء أن الذكاء العاطفي الإنساني أكثر أهمية من الذكاء العقلي ذاته، ويُعتبر أحد المؤشرات الرئيسة للنجاح والفشل في بيئة العمل.(Gopinath et al., 2021)

2. **التأثير على جودة الحياة:**

فالذكاء العاطفي ينعكس على حياة الأفراد اليومية من خلال قدرتهم على اتخاذ قرارات متزنة، وضبط انفعالاتهم، وتحقيق التوازن بين العاطفة والعقل، مما يتيح لهم فرصًا أفضل للتفكير الواعي والتفاعل الاجتماعي الإيجابي. (قوار، 2022)

3. **حل المشكلات واتخاذ القرارات:**

يُعدّ الذكاء العاطفي من العوامل الجوهرية في التوصل إلى حلول فعالة للمشكلات المتنوعة، إذ يتيح للأفراد فهم أعمق للمواقف والانفعالات، وتوظيف ذلك في اتخاذ قرارات رشيدة تسهم في تحسين الأداء وتثبيت القيم الإنسانية

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

العليا. (بوسعدية وبشيري، 2020)

4. **تعزيز العلاقات الإنسانية:**

يُسهم الذكاء العاطفي في مساعدة الأفراد على الحب والتعاطف والإبداع وتحمل المسؤولية، كما يُعزز من قدراتهم على فهم مشاعر الآخرين وإدارتها بوعي، مما يؤدي إلى بناء علاقات اجتماعية أكثر قوة واستقرارًا. وقد بيّنت الدراسات وجود علاقة وثيقة بين الذكاء العاطفي والرضا عن الحياة، والتوجه نحو الأهداف الشخصية والمهنية (Darvishmotevali et al., 2018).

ويرتكز الذكاء العاطفي على أن النجاح لا يعتمد فقط على القدرات العقلية، بل على المهارات الانفعالية والاجتماعية التي تمكّن الفرد من فهم مشاعره وإدارة انفعالاته والتفاعل بوعي مع الآخرين، مما يعزز السلوك الإيجابي والتفكير البنّاء .(Boyatzis, 2018) وتتجلى أهميته في المجال التربوي من خلال دوره في تحسين جودة اتخاذ القرار التربوي لدى مديرات المدارس، إذ يساعدهن على التعامل الواعي مع المواقف التعليمية وضغوط العمل، وبناء علاقات إيجابية ترفع من كفاءة الأداء المدرسي وجودة التعليم في محافظة شقراء.

ثالثاً: خصائص الأفراد الأذكياء عاطفيًا:

أشار عدد من الباحثين والعلماء إلى سمات الأفراد الأذكياء عاطفيًا وخصائصهم، كما ذكر كل من (الطويل، 2020؛ والخرابشة والساعد، 2021؛ Choi et al., 2021) أن من أبرز هذه الخصائص ما يلي:

1. يتميّزون بقدرة عالية على التحكم بالذات والتعبير عن المشاعر بطريقة مناسبة.
2. يمتلكون مستوى مرتفعًا من الوعي الذاتي، ويكونون أقل عرضة لمشاعر الإحباط والاكتئاب.
3. لديهم إحساس عميق بالمسؤولية تجاه الآخرين.
4. يتمتعون بمهارة عالية في حل المشكلات واتخاذ القرار بهدوء.
5. يتمكّنون من التخطيط وتحديد الأهداف والمثابرة في إنجاز الأعمال، والتمييز بين الاحتياجات والرغبات.
6. لديهم قدرة كبيرة على التركيز والتفكير المنطقي.
7. يتميزون بقدرتهم على تحقيق الذات وتعزيز الثقة بالنفس.
8. يمتلكون وعيًا متقدمًا يُمكّنهم من توقّع النتائج المترتبة على سلوكهم وتعديلها عند الحاجة.

رابعاً: أبعاد الذكاء العاطفي في المؤسسات التعليمية:

تعددت النماذج التي تناولت مفهوم الذكاء العاطفي، ويُعد كلٌّ من ماير وسالوفي (Mayer & Salove) من أوائل الباحثين الذين وضعوا الأساس النظري له، ثم جاء غولمان (Goleman) ليُضيف إليه القدرات الإدراكية (Prentice et al., 2020)، في حين قدّم بارون (Baron) نموذجًا يدمج بين القدرات غير المعرفية والمهارات الشخصية والاجتماعية (Sultana et al., 2021)، واعتمدت الباحثة نموذج غولمان (Goleman) حيث يرتكز على عدد من الأبعاد الرئيسة للذكاء العاطفي، ومن أهمها ما يلي:

1. الدافعية:

تُعد الدافعية أحد مكونات الذكاء العاطفي الأساسية، إذ تمثل قدرة الفرد على توجيه سلوكه نحو النجاح والحفاظ على الحماس والمثابرة رغم التحديات. ويرى Issah (2018) أن الدافع الإيجابي يعزز فعالية العمل المؤسسي ويقوّي قدرة القائد على تحديد الأولويات، بينما يؤكد حسين (2021) أن القائد ذو الدافعية العالية يمتاز بتوازن بين التفكير المنطقي والانفعالي، مما يساعده على تحقيق أهدافه بفاعلية. كما أوضح موجار ومورايا (2021) أن الدافعية المرتبطة بالذكاء العاطفي تسهم في خلق قيادات ملهمة قادرة على تحفيز العاملين وبث روح المبادرة. وبيّن الجعيدي وآخرون (2017) أن القادة الأذكياء عاطفيًا يمتلكون حسًّا بالمسؤولية والتعاون يمكنهم من فهم الآخرين وبناء بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع واتخاذ القرار السليم.

2. إدارة الذات:

تُعد إدارة الذات من المهارات الجوهرية في الذكاء العاطفي، إذ تعكس قدرة الفرد على ضبط انفعالاته والتحكم في سلوكه بطريقة متزنة تساعده على مواجهة الضغوط بوعي وثبات، ويشير فضل الله، وعبد السلام (2018) إلى أن هذه المهارة تمكّن الأفراد من التكيّف مع متغيرات الحياة ومواجهة التحديات بثقة، بينما يرى مليك (2017) أن إدارة الذات لا تعني كبت المشاعر بل توجيهها إيجابيًا نحو التعامل البنّاء مع المواقف، كما يؤكد أبو الحسن (2017) أن التحكم السليم في الانفعالات يُعد مظهرًا من مظاهر النضج العاطفي، لأنه ينطلق من الوعي بالذات وإدراك المشاعر وتوظيفها لتحقيق التوازن النفسي والعلاقات الاجتماعية السليمة.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

3. الوعي الذاتي:

يُعد الوعي الذاتي الأساس الذي يقوم عليه الذكاء العاطفي، إذ يعني قدرة الفرد على معرفة ذاته وفهم انفعالاته وتقييم سلوكه وتأثيره في الآخرين (ضيف وغذايفي، 2017). ويشير Kotsou et al. (2019) إلى أن ارتفاع مستوى الوعي الذاتي يمنح الفرد قدرة أكبر على ضبط الانفعالات والتحكم في ردود أفعاله، بينما يؤدي ضعفه إلى الاندفاع وصعوبة التمييز بين المشاعر الحقيقية والمؤقتة.

كما يوضح Ahmed et al. (2021) أن الأفراد ذوي الوعي الذاتي المرتفع يتميزون بثقة عالية بالنفس وتفكير منطقي وتحليل واقعي للمواقف، مما يمكّنهم من التعامل بمرونة وحكمة مع المشكلات المختلفة. وبوجه عام، يُعد الوعي الذاتي الركيزة الأساسية لبقية أبعاد الذكاء العاطفي، إذ يُمكّن الفرد من فهم ذاته أولاً، ثم بناء علاقات إيجابية وقيادة فعالة لاحقًا.

4. الوعي الاجتماعي:

يُقصد بـ الوعي الاجتماعي قدرة الفرد على فهم مشاعر الآخرين واستيعابها من خلال ملاحظة تعبيراتهم اللفظية وغير اللفظية، مما يجعله أكثر قدرة على بناء علاقات إنسانية فعّالة .(Veluchamy et al., 2021)

ويرى Patibandla et al. (2021) أن الوعي الاجتماعي يشمل الوعي التنظيمي وتوجّه الخدمة نحو الآخرين، ويعبّر عن قدرة الفرد على قراءة البيئة الاجتماعية وفهم حاجات الآخرين.

كما تؤكد دراسات (Alzoubi & Aziz, 2021؛ الغزواني، 2022) أن الوعي الاجتماعي يُعد أحد أهم مكونات الذكاء العاطفي، إذ يمكّن الأفراد من التعاطف الحقيقي، واحترام وجهات النظر المختلفة، وإدارة العلاقات الإنسانية بذكاء وجداني وانسجام اجتماعي.

ويتضح مما سبق أن أبعاد الذكاء العاطفي الأربعة تشكل منظومة متكاملة تسهم في بناء الشخصية القيادية الواعية والقادرة على اتخاذ قرارات تربوية رشيدة. فمديرات المدارس اللاتي يمتلكن مستوى مرتفعًا من الذكاء العاطفي يتميزن بقدرة أكبر على ضبط انفعالاتهن وتحفيز أنفسهن وفِرق العمل والتعاطف مع المعلمات والطالبات، مما يساعدهن على فهم المواقف التربوية بوعي اجتماعي ناضج. ومن ثمّ، يُعد الذكاء العاطفي أحد العوامل الجوهرية في تطوير جودة اتخاذ القرار التربوي، إذ يوازن بين المنطق والعاطفة، ويعزز القيادة الفاعلة القادرة على إدارة المواقف المدرسية بكفاءة وخلق بيئة تعليمية إيجابية في مدارس محافظة شقراء.

المحور الثاني: جودة اتخاذ القرار التربوي:

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار التربوي:

عرّف علي وآخرون (2019) اتخاذ القرار بأنه اختيارٌ قائم على أسسٍ ومعايير محددة، تُستخدم للمفاضلة بين بديلين أو أكثر، بهدف الوصول إلى الحل الأنسب للموقف المطروح.

ويُشير محمد (2019) إلى أن اتخاذ القرار هو عملية تفكيرٍ مركّبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل الممكنة في موقف معين من أجل تحقيق الهدف المرغوب، موضحاً أن القرار لا يُعدّ مجرد فعلٍ اختياري، بل هو وسيلةٌ منهجية لإنجاز الأهداف والتعامل مع المشكلات بفعالية.

وذكر Tirmizi et al. (2019) أن اتخاذ القرار يُعد نشاطًا عقليًا فكريًا منظمًا، يُمارسه الفرد من أجل اختيار البديل الأمثل لمواجهة مشكلة معينة، وتُظهر نتائج هذا النشاط انعكاسًا مباشرًا على الأفراد الآخرين في بيئة العمل ذاتها، إذ يعتمد القرار على تحليل الموقف بدقة وتقييم المعطيات المتاحة بوعيٍ ومنهجيةٍ علمية.

ثانياً: أهمية اتخاذ القرار التربوي:

تُعد عملية اتخاذ القرار التربوي من أهم ركائز الإدارة التعليمية، إذ تمثل عملية متكاملة تبدأ بتحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل الأنسب لمعالجتها، ويُعد القرار التربوي الأداة التي تُترجم بها الخطط التربوية إلى ممارسات واقعية تسهم في تحقيق أهداف التعليم والتعلم. (Abugre, 2020)

كما يؤكد Shin & Kelly (2018) أن اتخاذ القرار الفعّال أصبح ضرورة في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية ومتطلبات الجودة الشاملة، مما يفرض على القيادات المدرسية التحليل الموضوعي للمواقف وجمع البيانات الدقيقة قبل اتخاذ القرار.

ويرى Spektor et al. (2021) أن القرار الجيد يجب أن يستند إلى دراسة شاملة للأبعاد الأكاديمية والتنظيمية والاجتماعية للمؤسسة، بينما أوضح Ahmad et al. (2021) أن القرارات السليمة تحقق التوازن بين الكفاءة والفعالية، وتعزز الإبداع والتميز المؤسسي.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

ومن ثمّ، تتجلى أهمية اتخاذ القرار التربوي في كونه مؤشرًا على كفاءة القيادة المدرسية، إذ يُسهم في بناء بيئة تعليمية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات، فمديرات المدارس اللاتي يمتلكن مستوى مرتفعًا من الذكاء العاطفي يستطعن توظيفه في اتخاذ قرارات أكثر عدلاً واتزانًا وفاعلية، من خلال ضبط الانفعالات، وفهم احتياجات العاملين والطالبات، وتحفيز فرق العمل نحو تحقيق الأهداف التربوية المشتركة في مدارس محافظة شقراء.

ثالثاً: أهداف اتخاذ القرار التربوي:

تُعَدّ عملية اتخاذ القرار التربوي من أهم مسؤوليات الإدارة التعليمية العليا، إذ تمثل الإطار الذي تُرسم من خلاله الخطط والسياسات التي تهدف إلى تطوير العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها، وتعمل هذه العملية على توجيه جهود القيادات التربوية والعاملين في جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وعليه تشمل أهداف عملية اتخاذ القرار التربوي ما يلي: (Reidhead, 2021)

1. **تحديد المهام التربوية المشتركة:**

يُعَدّ تحديد المهام بدقة الأساس في اتخاذ القرار التربوي، إذ يعتمد على خطة واضحة تتناسب مع أهداف المؤسسة التعليمية وتستند إلى بيانات واقعية، فكلما كان القرار قائمًا على معلومات دقيقة ومحددة، زادت فرص نجاحه في تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة (أبو الغنم، 2016).

2. **وضع الأهداف التعليمية المشتركة:**

لا يكفي تحديد الأنشطة العامة، بل يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس، بحيث تشمل جميع المستويات التعليمية والإدارية، فوضوح الأهداف يسهم في توجيه العمل التربوي وتنسيق الجهود بين الإدارات المدرسية والمعلمين والطلبة بما يضمن وحدة التوجه نحو تحقيق رسالة المؤسسة التعليمية (الرشيدي، 2019).

3. **تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والمادية في المؤسسة التعليمية:**

من الضروري أن يكون هناك انسجام بين أنشطة التعليم والتعلم، والأنشطة الإدارية والتنظيمية، بحيث يجري استثمار الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أقصى فاعلية في الأداء التربوي، فالتكامل بين الموارد يمثل أحد أهم أهداف اتخاذ القرار التربوي الفعّال.(Reidhead, 2021)

4. **تحديد أهداف الأداء التربوي المشترك:**

يُسهم تحديد أهداف الأداء في تحسين جودة القرارات التعليمية، لأنه يربط بين مخرجات التعلم والأداء الإداري والتربوي. ويساعد ذلك في تحقيق الانسجام بين خطط التطوير والتطبيق العملي، وضمان أن كل نشاط مدرسي أو إداري يسير باتجاه الهدف العام للمؤسسة.

5. **وضع خطط تربوية طويلة المدى:**

تهدف القرارات التربوية إلى رسم خطط استراتيجية مستقبلية تستند إلى استشراف التغيرات في البيئة التعليمية واحتياجات المجتمع، فالإدارة التربوية الناجحة لا تقتصر على معالجة المشكلات الآنية، بل تسعى إلى تحقيق استدامة التطوير التعليمي وتلبية متطلبات المستقبل .(Reidhead, 2021)

ويتضح مما سبق أن تحقيق أهداف اتخاذ القرار التربوي لا يعتمد على الإجراءات الإدارية وحدها، بل يستلزم قيادة تمتلك ذكاءً عاطفيًا قادرة على فهم احتياجات العاملين والطلبة والتعامل الإنساني الواعي مع المواقف التربوية، فالقائد الذكي عاطفيًا هو الأقدر على تحفيز فريقه، وتجاوز مقاومة التغيير، وتعزيز التعاون لتحقيق الأهداف التعليمية .ومن ثمّ، فإن الدمج بين الذكاء العاطفي ومهارة اتخاذ القرار يشكّل أساس القيادة التربوية الفاعلة القادرة على تحقيق الجودة الشاملة والارتقاء بمستوى التعليم.

رابعاً: مكونات عملية اتخاذ القرار التربوي:

تقوم عملية اتخاذ القرار التربوي على مجموعة من العناصر والمكوّنات المتداخلة التي تشكّل في مجموعها الإطار العام لعملية صنع القرار داخل المؤسسات التعليمية، وقد أشار محمد (2019) و Alhawamdeh & Alsmariat (2019) إلى أن عملية اتخاذ القرار تتألف من أربعة مكونات أساسية، يمكن توظيفها في السياق التربوي كما يلي:

1. **المدخلات:**

وتشمل الموقف أو المشكلة التربوية التي تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها، سواء كانت ناتجة من داخل المؤسسة التعليمية – مثل ضعف التحصيل الدراسي أو قصور في الأداء التعليمي – أو من خارجها – مثل متطلبات الوزارة أو المجتمع المحلي أو أولياء الأمور.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

2. **قنوات الاتصال:**
وهي العناصر التي تتفاعل مع المدخلات وتربط بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة التعليمية، بما يتيح تبادل الآراء والمقترحات وتوضيح المواقف، وتشمل هذه القنوات الاتصال بين الإدارة والمعلمين، أو بين المدرسة والطلبة وأولياء الأمور، وهي ضرورية لتحديد مدى القبول أو المعارضة للقرار قبل اعتماده وتنفيذه.

3. **المخرجات:**
وهي القرارات التربوية التي تم اتخاذها فعليًا استجابةً للمشكلة أو الموقف، مثل تطبيق خطة علاجية، أو تعديل نظام دراسي، أو إعادة توزيع الأعباء التعليمية، أو اعتماد برنامج تطوير مهني للمعلمين.

4. **النتائج:**
وتشمل ما ينتج عن تنفيذ القرار من آثار تربوية أو إدارية، سواء إيجابية أو سلبية، والتي تُعدّ مؤشرات لتقويم القرار ومدى نجاحه في تحقيق الهدف المنشود.

5. **التغذية الراجعة:**
وتعني المعلومات التي تُجمَع بعد تنفيذ القرار لقياس درجة فاعليته، ومدى قبول العاملين له، والتعرّف على الصعوبات التي واجهت التنفيذ. وتُعدّ التغذية الراجعة عنصرًا جوهريًا في العملية التربوية لأنها تمكّن القيادة من تصحيح المسار وتحسين القرارات المستقبلية استنادًا إلى الخبرات المكتسبة.

ويتضح أن فاعلية اتخاذ القرار التربوي لا تقوم على دقة الإجراءات الإدارية فحسب، بل تتطلب ذكاءً عاطفيًا مرتفعًا لدى القائد التربوي يمكنه من قراءة المواقف التربوية وفهم مشاعر المعلمين والطلبة والتعامل معها بوعي واتزان، فالتكامل بين الكفاءة الإدارية والذكاء العاطفي يُعدّ أساسًا لنجاح القرار التربوي وتنفيذه بفاعلية، بما يعزز جودة البيئة المدرسية ويسهم في تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

خامساً: أبعاد اتخاذ القرار التربوي:

تمر عملية اتخاذ القرار التربوي بعدة مراحل مترابطة تُشكّل الإطار العام لصناعة القرار داخل المؤسسات التعليمية، بدءًا من تحديد المشكلة التربوية وتحليلها، ثم اقتراح البدائل الممكنة ومعايير المفاضلة بينها، وصولًا إلى اختيار البديل الأنسب وتنفيذه وفق خطة منهجية واقعية، ويعقب ذلك متابعة التنفيذ وتقويم النتائج لقياس مدى تحقق الأهداف التعليمية وتحسين الأداء المدرسي، مع استخدام التغذية الراجعة لتصحيح المسار في القرارات المستقبلية (أبو نجم، 2018)، وقد تبنّت الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد رئيسة لعملية اتخاذ القرار التربوي، وهي كما يلي:

أولاً: فاعلية تحديد المشكلة:

تُعد مرحلة تحديد المشكلة من أهم مراحل اتخاذ القرار التربوي، إذ تتضمن تشخيص الموقف التعليمي أو الإداري بدقة من خلال جمع البيانات وتحليلها للكشف عن الأسباب الحقيقية للمشكلة لا مظاهرها، ويُعدّ التشخيص السليم أساسًا لاتخاذ قرارات فعّالة، فكلما كان توصيف المشكلة أكثر دقة وعمقًا، زادت فاعلية القرار في معالجتها، كما يؤكد صالح (2022) أن القائد التربوي القادر على تحليل الموقف علميًا ومنهجيًا يمتلك كفاءة أعلى في اتخاذ قرارات ناجحة تستند إلى أدلة واقعية.

ثانيًا: فاعلية اختيار البديل الأمثل:

تُعد هذه المرحلة جوهر عملية اتخاذ القرار التربوي، إذ يتم فيها تحليل البدائل المتاحة واختيار الأنسب وفق معايير تربوية ومؤسسية دقيقة .(Ali, 2021) ويتطلب ذلك من القائد التربوي قدرة عالية على المقارنة والتنبؤ بنتائج كل بديل بما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية بفعالية.

ويؤكد Alexander (2020) أن البديل الأمثل هو الأكثر ملاءمة للبيئة التعليمية والأقدر على التطبيق بأقل تكلفة أو مقاومة ممكنة، مع تحقيق أفضل النتائج، بينما يؤدي التسرع في الاختيار دون تحليل كافٍ إلى قرارات تربوية ضعيفة أو غير قابلة للتنفيذ.

ثالثًا: فاعلية التنفيذ والمتابعة:

تُعد مرحلة التنفيذ والمتابعة الجانب العملي من عملية اتخاذ القرار التربوي، حيث يتحول القرار إلى خطط وإجراءات واقعية تشمل تحديد المسؤوليات والموارد والجداول الزمنية، مع متابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف التعليمية، وتتضمن هذه المتابعة جمع التغذية الراجعة من المعلمين والطلاب وأولياء الأمور لتحسين الأداء وتطوير القرارات المستقبلية.(Panpatte & Takale, 2019)

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

ومن ثمّ، فإن فاعلية اتخاذ القرار التربوي بأبعاده الثلاثة (تحديد المشكلة، واختيار البديل الأمثل، والتنفيذ والمتابعة) الذي لا تتحقق إلا بوجود قائد تربوي يمتلك ذكاءً عاطفيًا عاليًا يمكّنه من فهم المواقف التربوية والتعامل الواعي مع الآخرين، فالذكاء العاطفي يعزز التفكير المتزن، ويقوّي التواصل الفعّال، ويُسهم في بناء مناخ مدرسي إيجابي تسوده الثقة والتعاون والاحترام المتبادل، مما يجعل منه محورًا رئيسًا للقيادة التربوية الفاعلة وجودة التعليم.

إجراءات الدراسة:

➢ **منهج البحث:**

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث، وذلك للتعرف على دور الذكاء العاطفي في تطوير جودة اتخاذ القرار التربوي لدى مديرات مدارس محافظة شقراء.

➢ **مجتمع الدراسة :**

يتألف مجتمع الدراسة من مديري مدارس محافظة شقراء بالمملكة العربية السعودية .

➢ **عينة الدراسة :**

تمثلت عينة الدراسة في مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة شقراء والبالغ عددهم (38) مديرة.

أدوات البحث:

1. مقياس الذكاء العاطفي(Schutte et al. (1998 ، حيث اعتمد البحث على مجموعة عبارات مختارة من هذا المقياس ، وتم اختيارها بناءً على ملاءمتها لموضوع البحث المتعلق بجودة اتخاذ القرار التربوي، مع تعديل صياغتها لتناسب البيئة التربوية المحلية .
2. الاستبانة وذلك بهدف التعرف علي :

- واقع جودة اتخاذ القرار التربوي وأساليب تطويره لدى مديرات مدارس محافظة شقراء.
- أهم المعوقات التي تحد من تطوير جودة اتخاذ القرار التربوي لدى مديرات مدارس محافظة شقراء.

➢ **أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة:**

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) "SPSS V,25"، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الاحصائية التالية:

1-معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلى والصدق البنائى لأداة الدراسة.

2-معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

3-حساب المتوسط الحسابى لكل عبارة؛ للتعرف على درجة (الموافقة) على كل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك على النحو التالى:

$$\frac{\text{التقدير الرقمى}}{\text{ن}}$$

التقدير الرقمى = ك1× 3 + ك2 × 2 + ك3 × 1، حيث ك1 و ك2 و ك3، تعنى تكرارات الاستجابات (موافق ، محايد ، غير موافق)، أما "ن" فهى تعنى حجم العينة، ثم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابى لكل عبارة (وفى حالة تساوى المتوسطات يتم المفاضلة بالانحراف المعيارى الأصغر).

4-اختبار (كا^2) لحسن المطابقة لكل عبارة من عبارات الاستبانة؛ للكشف عن الفروق فى اختيارات أفراد عينة الدراسة لبدائل الاستجابات الثلاثة (موافق ، محايد ، غير موافق).

5-معادلة المدى؛ لوصف المتوسط الحسابى للاستجابات على كل عبارة من عبارات الاستبانة بمقياس ليكرت الثلاثى تم تحديد درجة الاستجابة لكل عبارة بحيث يعطى الدرجة (3) لموافق ، والدرجة (2) لمحايد ، والدرجة (1) لغير موافق.

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابى من (1) لأقل من (1.67) تكون (غير موافق).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابى من (1.67) لأقل من (2.34) تكون درجة (محايد).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابى من (2.34) إلى (3) تكون (موافق).

6-حساب المتوسط الحسابى لكل عبارة؛ للتعرف على درجة (الموافقة) على كل عبارة من عبارات مقياس الذكاء

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

العاطفى وذلك على النحو التالى:

$$\text{التقدير الرقمى} = \frac{\text{ك1}\times 5 + \text{ك2} \times 4 + \text{ك3} \times 3 + \text{ك4} \times 2 + \text{ك5} \times 1}{\text{ن}}$$

، حيث ك1 و ك2 و ك3 و ك4 و ك5 ، تعنى تكرارات الاستجابات (موافق بشدة، موافق، أحيانا، غير موافق، غير موافق بشدة)، أما "ن" فهى تعنى حجم العينة، ثم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابى لكل عبارة (فى حالة تساوى المتوسطات يتم المفاضلة فيما بينها بالانحراف المعيارى الأصغر).

7-اختبار (كا^2) لحسن المطابقة لكل عبارة من عبارات مقياس الذكاء العاطفى؛ للكشف عن الفروق فى اختيارات أفراد الدراسة البحث لبدائل الاستجابات الخمسة (موافق بشدة، موافق، أحيانا، غير موافق، غير موافق بشدة).

8-معادلة المدى؛ لوصف المتوسط الحسابى للاستجابات على كل عبارة من عبارات مقياس الذكاء العاطفى بمقياس ليكرت الخماسى تم تحديد درجة الاستجابة لكل عبارة بحيث يعطى الدرجة (5) لموافق بشدة ، والدرجة (4) لموافق، والدرجة (3) لمحايد، والدرجة (2) لغير موافق، والدرجة (1) لغير موافق بشدة.

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابى من (1) لأقل من (1.80) تكون درجة الموافقة (غير موافق بشدة).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابى من (1.80) لأقل من (2.60) تكون درجة الموافقة (غير موافق).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابى من (2.60) لأقل من (3.40) تكون درجة الموافقة (محايد).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابى من (3.40) لأقل من (4.20) تكون درجة الموافقة (موافق).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابى من (4.20) إلى (5.0) تكون درجة الموافقة (موافق بشدة).

9-إعداد مقياس تقدير مستوى الذكاء العاطفى على النحو التالى:

المدى = 5 - 1 = 4

طول الفئة = 4 ÷ 3 = 1.33

- من (1) لأقل من (2.34) يكون المستوى (منخفض).
- من (2.34) لأقل من (3.67) يكون المستوى (متوسط).
- من (3.67) أقل (5) يكون المستوى (مرتفع).

نتائج الصدق والثبات لأدوات الدراسة:

أولاً: الصدق والثبات لمقياس الذكاء العاطفى:

✓ صدق الاتساق الداخلي.

وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس، عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المقياس والدرجات الكلية للمقياس، وجاءت النتائج كالتالى:

جدول (4): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المقياس والدرجات الكلية للمقياس.

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.671	0.01
2	0.676	0.01
3	0.723	0.01
4	0.689	0.01
5	0.618	0.01
6	0.556	0.01
7	0.752	0.01
8	0.658	0.01
9	0.805	0.01
10	0.692	0.01
11	0.798	0.01

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

يتبين من الجدول (4) وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل عبارة من عبارات المقياس والدرجات الكلية للمقياس، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.556 – 0.805)، مما يدل على أن عبارات المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ **نتائج ثبات المقياس.**

وقد تم التحقق من ثبات المقياس، من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية (سبيرمان-براون، جيتمان)، وجاءت النتائج كما هى مبينه فى الجدول (5):

جدول (5): معاملات الثبات للمقياس

المقياس	عدد العبارات	معامل الثبات		
		ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
			سبيرمان-براون	جيتمان
الذكاء العاطفى	11	0.883	0.941	0.917

يبين الجدول (5) معامل الثبات للمقياس، حيث بلغ بطريقة ألفا كرونباخ (0.883)، وبطريقة سبيرمان-براون (0.941)، وبطريقة جيتمان (0.917)، وتعتبر قيم ثبات مرتفعة، مما يطمئن الباحثة لنتائج تطبيق المقياس.

✓ **القدرة التمييزية (المقارنة الطرفية) لعبارات مقياس الذكاء العاطفى:**

وتم التحقق من القدرة التمييزية لعبارات المقياس، من خلال المقارنة بين المجموعة مرتفعي الدرجات والمجموعة منخفضي الدرجات بعد ترتيب درجات كل عبارة تنازلياً وتحديد 27% العليا للمجموعة مرتفعي الدرجات وتحديد 27% الدنيا للمجموعة منخفضي الدرجات ، وجاءت النتائج كما هى مبينه فى الجدول (6):

جدول (6): القدرة التمييزية (المقارنة الطرفية) لعبارات مقياس الذكاء العاطفى

رقم العبارة	مرتفعي الدرجات (ن = 9)		منخفضي الدرجات (ن = 9)		اختبار "مان ويتنى"	
	متوسط الرتب	مجموع الرتب	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Z	مستوى الدلالة
1	14.00	126.00	5.00	45.00	3.87	0.001
2	14.00	126.00	5.00	45.00	3.87	0.001
3	14.00	126.00	5.00	45.00	3.87	0.001
4	14.00	126.00	5.00	45.00	3.90	0.001
5	13.72	123.50	5.28	47.50	3.59	0.001
6	14.00	126.00	5.00	45.00	3.96	0.001
7	14.00	126.00	5.00	45.00	3.77	0.001
8	13.44	121.00	5.56	50.00	3.34	0.001
9	14.00	126.00	5.00	45.00	3.68	0.001
10	14.00	126.00	5.00	45.00	3.87	0.001
11	14.00	126.00	5.00	45.00	3.95	0.001

يتبين من الجدول (6) وجود فروق دالة احصائياً بين متوسط رتب درجات المجموعة مرتفعي الدرجات والمجموعة منخفضي الدرجات على عبارات المقياس، حيث تراوحت قيم "Z" ما بين (3.34 – 3.69) وجميها دالة احصائياً، مما يدل على أن القدرة التمييزية لعبارات مقياس الذكاء العاطفى مناسبة.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

ثانياً: الصدق والثبات للاستبانة:

✓ **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة في صورته الأولية على عدد (5) أستاذ من السادة الخبراء المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بهدف التأكد من صلاحيتها وصدقها لقياس ما تسعى لقياسه، وإبداء ملاحظاتهم حول مدي:

- وضوح وملاءمة صياغة عبارات الاستبانة.
- وضوح تعليمات الاستبانة.
- وضوح ومناسبة خيارات الإجابة.
- الاتساق بين عبارات كل محور من محاور الاستبانة مع ما يقيسه.
- تعديل أو حذف أو إضافة ما يحتاج الى ذلك.

وقامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة وفقاً لآراء السادة المحكمين وأصبح الاستبانة فى صورتها النهائية.

✓ **صدق الاتساق الداخلي.**

وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذى تنتمى إليه العبارة، وجاءت النتائج كالتالى:

جدول (1): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة العبارات بالدرجات الكلية للمحور الذى تنتمى إليه العبارة

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	1	0.548	0.01
	2	0.642	0.01
	3	0.616	0.01
	4	0.781	0.01
	5	0.441	0.01
	6	0.526	0.01
	7	0.570	0.01
	8	0.520	0.01
	9	0.499	0.01
	10	0.416	0.01
المحور الثانى	11	0.633	0.01
	12	0.511	0.01
	13	0.630	0.01
	14	0.547	0.01
	15	0.545	0.01
	16	0.630	0.01
	17	0.614	0.01
	18	0.529	0.01
	19	0.641	0.01

يتبين من الجدول (1) وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذى تنتمى إليه العبارة، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.416 – 0.781)، مما يدل على أن عبارات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ **الصدق البنائى.**

وقد تم التحقق من الصدق البنائى للاستبانة، عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات محاور الاستبانة الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (2):

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

جدول (2): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة.

المحاور	معامل الارتباط	معامل الارتباط
المحور الأول	0.886	0.01
المحور الثانى	0.828	0.01

يتبين من الجدول (2) وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات محورى الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة، حيث بلغت (0.886 ، 0.828) على التوالى، مما يدل على صدق وتجانس محاور الاستبانة.

✓ **نتائج ثبات الاستبانة ومحاورها.**

وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة ومحاورها، من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية (سبيرمان-براون، جيتمان)، وجاءت النتائج كما هى مبينه فى الجدول (3):

جدول (3): معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات		
		ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
			سبيرمان-براون	جيتمان
المحور الأول	11	0.749	0.743	0.735
المحور الثانى	9	0.760	0.836	0.819
الاستبانة ككل	**19**	**0.821**	**0.866**	**0.864**

يبين الجدول (3) معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها، حيث بلغت للمحاور بطريقة ألفا كرونباخ (0.749 ، 0.760) على التوالى، وللاستبانة ككل (0.821)، وبطريقة سبيرمان-براون بلغت للمحاور (0.743 ، 0.836) على التوالى، وللاستبانة ككل (0.866)، وبطريقة جيتمان بلغت للمحاور (0.735 ، 0.819) على التوالى، وللاستبانة ككل (0.864)، وتعتبر قيم ثبات مقبولة، مما يطمئن الباحثة لنتائج تطبيق الاستبانة.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

✓ **الإجابة على السؤال الأول للدراسة:**

ينص السؤال الأول على **"ما واقع جودة اتخاذ القرار التربوي وأساليب تطويره لدى مديرات مدارس محافظة شقراء ؛ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟"**.

وللاجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى والوزن النسبى ودرجة الموافقة والترتيب واختار "كا^2" لكل عبارة من عبارات المحور الأول وللتقييم الكلى للمحور، وجاءت النتائج كالتالى:

المحور الأول: واقع جودة اتخاذ القرار التربوي وأساليب تطويره لدى مديرات مدارس محافظة شقراء:

جدول (7): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا^2" لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول.

م	العبارة	الاستجابات = 38			المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوزن النسبى	درجة الموافقة	الترتيب	قيمة (كا^2)
		موافق	محايد	غير موافق						
1	أستخدم بيانات دقيقة وتحليل منطقي عند اتخاذ قرارات تربوية	4	12	22	1.53	0.69	%51.00	غير موافق	7	**12.84
2	أوظف العمل التعاوني مع المعلمات في اتخاذ قرارات تربوية تخدم العملية التعليمية	5	24	9	1.89	0.61	%63.00	محايد	2	***15.84

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

3	أحرص على أن تكون قراراتي منسجمة مع أهداف المدرسة وخططها التربوية	8	23	7	2.03	0.64	%67.67	محايد	1	**12.68
4	أستخدم أساليب متعددة (كالاجتماعات، التغذية الراجعة) لتحسين قراراتي الإدارية	6	5	27	1.45	0.76	%48.33	غير موافق	9	***24.37
5	أقيّم آثار قراراتي بعد تنفيذها لمعرفة مدى فعاليتها	7	9	22	1.61	0.79	%53.67	غير موافق	5	**10.47
6	أطور طريقة اتخاذي للقرار بما يتناسب مع التغيرات في البيئة التعليمية	5	8	25	1.47	0.73	%49.00	غير موافق	8	***18.37
7	أحرص على أن تكون قراراتي عادلة وموضوعية	9	11	18	1.76	0.82	%58.67	محايد	3	3.53
8	أراجع الأنظمة واللوائح التربوية قبل اتخاذ القرارات المهمة	4	7	27	1.39	0.68	%46.33	غير موافق	10	***24.68
9	أعطي لنفسي وقتًا كافيًا للتفكير قبل اتخاذ قرارات مصيرية تخص المدرسة	6	9	23	1.55	0.76	%51.67	غير موافق	6	**13.00
10	أتعامل مع ضغوط العمل بحكمة دون أن تؤثر سلبًا على قراراتي التربوية	8	11	19	1.71	0.80	%57.00	محايد	4	5.11
التقييم الكلي للمحور الأول (الواقع)					**1.64**	**0.75**	**%54.67**	**غير موافق**		

** دال احصائياً عند مستوى (0.01) *** دال احصائياً عند مستوى (0.001)

يتبين من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول، حيث جاءت قيم "كا^2" لمعظم عبارات هذا المحور دالة احصائياً، وجاءت الاستجابات فى مستوى ما بين (محايد ، غير موافق)، وتراوحت قيم المتوسط الحسابى لعبارات هذا البُعد ما بين (1.39 – 2.03) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (46.33% – 67.67%)، وبلغ المتوسط الحسابى للتقييم الكلى للمحور الأول (1.64) بوزن نسبى (54.67%) وبدرجة "غير موافق"، مما يدل على ضعف واقع جودة اتخاذ القرار التربوي وأساليب تطويره لدى مديرات مدارس محافظة شقراء ، وقد جاء ترتيب عبارات هذا المحور حسب المتوسط الحسابى لكل منها -مرتبة تنازلياً- على النحو التالى:

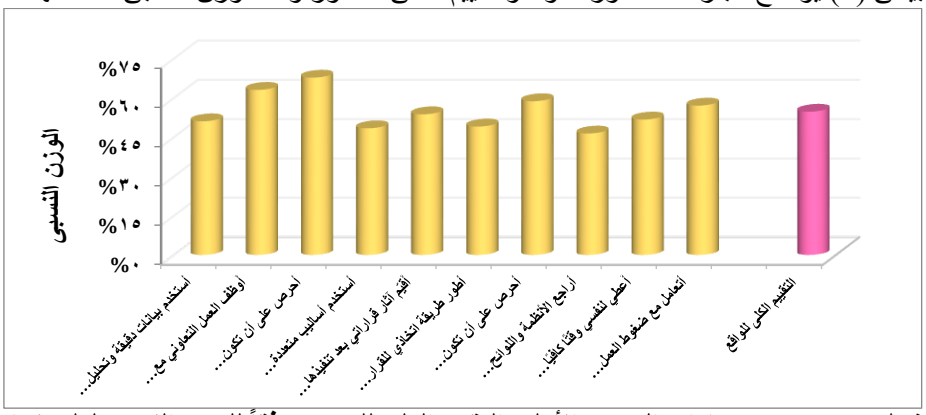
- جاءت العبارة رقم (3) والتى تنص على "أحرص على أن تكون قراراتي منسجمة مع أهداف المدرسة وخططها التربوية" فى المرتبة الأولى بين عبارات المحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (2.03) والوزن النسبى (67.67%) وبدرجة "محايد".
- جاءت العبارة رقم (2) والتى تنص على "أُوظف العمل التعاوني مع المعلمات في اتخاذ قرارات تربوية تخدم العملية التعليمية" فى المرتبة الثانية بين عبارات المحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (1.89) والوزن النسبى (63.00%) وبدرجة "محايد".
- جاءت العبارة رقم (7) والتى تنص على "أحرص على أن تكون قراراتي عادلة وموضوعية" فى المرتبة الثالثة بين عبارات المحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (1.76) والوزن النسبى (58.67%) وبدرجة "محايد".
- جاءت العبارة رقم (10) والتى تنص على "أتعامل مع ضغوط العمل بحكمة دون أن تؤثر سلبًا على قراراتي التربوية" فى المرتبة الرابعة بين عبارات المحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (1.71) والوزن النسبى (57.00%) وبدرجة "محايد".
- جاءت العبارة رقم (5) والتى تنص على "أُقيّم آثار قراراتي بعد تنفيذها لمعرفة مدى فعاليتها" فى المرتبة الخامسة بين عبارات المحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (1.61) والوزن النسبى (53.67%) وبدرجة "غير موافق".
- جاءت العبارة رقم (9) والتى تنص على "أُعطي لنفسي وقتًا كافيًا للتفكير قبل اتخاذ قرارات مصيرية تخص

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

المدرسة" فى المرتبة السادسة بين عبارات المحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (1.55) والوزن النسبى (51.67%) وبدرجة "غير موافق".

- جاءت العبارة رقم (1) والتى تنص على "أستخدم بيانات دقيقة وتحليل منطقي عند اتخاذ قرارات تربوية" فى المرتبة السابعة بين عبارات المحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (1.53) والوزن النسبى (51.00%) وبدرجة "غير موافق".
- جاءت العبارة رقم (6) والتى تنص على "أطور طريقة اتخاذي للقرار بما يتناسب مع التغيرات في البيئة التعليمية" فى المرتبة الثامنة بين عبارات المحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (1.47) والوزن النسبى (49.00%) وبدرجة "غير موافق".
- جاءت العبارة رقم (4) والتى تنص على "أستخدم أساليب متعددة (كالاجتماعات، التغذية الراجعة) لتحسين قراراتي الإدارية" فى المرتبة التاسعة وقبل الأخيرة بين عبارات المحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (1.45) والوزن النسبى (48.33%) وبدرجة "غير موافق".
- جاءت العبارة رقم (8) والتى تنص على "أراجع الأنظمة واللوائح التربوية قبل اتخاذ القرارات المهمة" فى المرتبة العاشرة والأخيرة بين عبارات المحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (1.39) والوزن النسبى (46.33%) وبدرجة "غير موافق".

والشكل البيانى (1) يوضح عبارات المحور الأول والتقييم الكلى للمحور وفقاً للوزن النسبى لكل منها:



شكل (1): يوضح عبارات المحور الأول والتقييم الكلى للمحور وفقاً للوزن النسبى لكل منها.

✓ **الإجابة على السؤال الثانى للدراسة:**

ينص السؤال الثانى على **"ما المعوقات التي تحد من تطوير جودة اتخاذ القرار التربوي لدى مديرات مدارس محافظة شقراء؛ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟"**.

وللاجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى والوزن النسبى ودرجة الموافقة والترتيب واختبار "كا^2" لكل عبارة من عبارات المحور الثانى وللتقييم الكلى للمحور، وجاءت النتائج كالتالى:

المحور الثانى: المعوقات التي تحد من تطوير جودة اتخاذ القرار التربوي لدى مديرات مدارس محافظة شقراء:

جدول (8): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا^2" لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثانى.

م	العبارة	الاستجابات = 38			المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوزن النسبى	درجة الموافقة	الترتيب	قيمة (كا^2)
		موافق	محايد	غير موافق						
11	كثرة الأعباء الإدارية تعيق قدرتي على تطوير أسلوب اتخاذ القرار	20	12	6	2.37	0.75	%79.00	موافق	8	*7.79

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

12	غياب التدريب المتخصص في مجال القيادة التربوية يحد من قدرتي على تحسين قراراتي	26	7	5	2.55	0.72	%85.00	موافق	3	***21.21
13	ضعف الصلاحيات الإدارية المتاحة لي يقيّد قدرتي على اتخاذ قرارات فاعلة	24	7	7	2.45	0.80	%81.67	موافق	5	***15.21
14	نقص البيانات والمعلومات الدقيقة يُضعف جودة القرارات التربوية	25	11	2	2.61	0.59	%87.00	موافق	1	***21.21
15	عدم تعاون بعض الكوادر التربوية يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر صعوبة	22	12	4	2.47	0.69	%82.33	موافق	4	**12.84
16	التردد في اتخاذ القرار بسبب الخوف من المساءلة الإدارية	12	22	4	2.21	0.62	%73.67	محايد	9	**12.84
17	قلة الوقت المتاح للتفكير والتخطيط تحد من جودة اتخاذ القرار	22	9	7	2.39	0.79	%79.67	موافق	7	**10.47
18	مقاومة بعض المعلمين أو أولياء الأمور تؤثر على تنفيذ القرارات التربوية	20	14	4	2.42	0.68	%80.67	موافق	6	**10.32
19	ضغوط العمل اليومية تؤثر على القدرة في اتخاذ قرارات مدروسة	25	10	3	2.58	0.64	%86.00	موافق	2	***19.95
	التقييم الكلي للمحور الثاني (المعوقات)				**2.45**	**0.70**	**%81.67**	**موافق**		

* دال احصائياً عند مستوى (0.05) ** دال احصائياً عند مستوى (0.01) *** دال احصائياً عند مستوى (0.001)

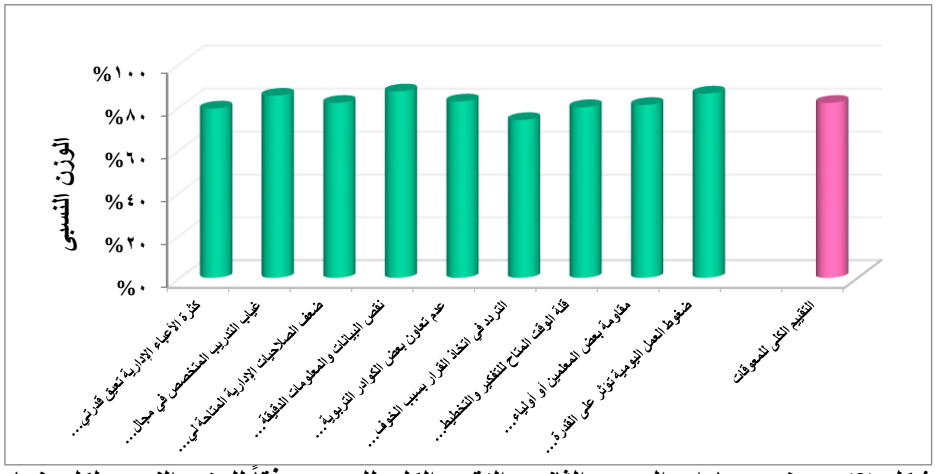
يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثانى، حيث جاءت قيم "كا^2" لجميع عبارات هذا المحور دالة احصائياً، وجاءت الاستجابات فى مستوى ما بين (موافق ، محايد)، وتراوحت قيم المتوسط الحسابى لعبارات هذا البُعد ما بين (2.21 – 2.61) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (73.67% – 87.0%)، وبلغ المتوسط الحسابى للتقييم الكلى للمحور الثانى (2.45) بوزن نسبى (81.67%) وبدرجة "موافق"، مما يدل على وجود معوقات تحد من تطوير جودة اتخاذ القرار التربوي لدى مديرات مدارس محافظة شقراء، وقد جاء ترتيب عبارات هذا المحور حسب المتوسط الحسابى لكل منها -مرتبة تنازلياً- على النحو التالى:

- جاءت العبارة رقم (14) والتى تنص على "نقص البيانات والمعلومات الدقيقة يُضعف جودة القرارات التربوية" فى المرتبة الأولى بين عبارات المحور الثانى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (2.61) والوزن النسبى (87.00%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (19) والتى تنص على "ضغوط العمل اليومية تؤثر على القدرة في اتخاذ قرارات مدروسة" فى المرتبة الثانية بين عبارات المحور الثانى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (2.58) والوزن النسبى (86.00%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (12) والتى تنص على "غياب التدريب المتخصص في مجال القيادة التربوية يحد من قدرتي على تحسين قراراتي" فى المرتبة الثالثة بين عبارات المحور الثانى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (2.55) والوزن النسبى (85.00%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (15) والتى تنص على "عدم تعاون بعض الكوادر التربوية يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر صعوبة" فى المرتبة الرابعة بين عبارات المحور الثانى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (2.47) والوزن النسبى (82.33%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (13) والتى تنص على "ضعف الصلاحيات الإدارية المتاحة لي يقيّد قدرتي على اتخاذ قرارات فاعلة" فى المرتبة الخامسة بين عبارات المحور الثانى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (2.45) والوزن النسبى (81.67%) وبدرجة "موافق".

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

- جاءت العبارة رقم (18) والتى تنص على "مقاومة بعض المعلمين أو أولياء الأمور تؤثر على تنفيذ القرارات التربوية" فى المرتبة السادسة بين عبارات المحور الثانى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (2.42) والوزن النسبى (80.67%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (17) والتى تنص على "قلة الوقت المتاح للتفكير والتخطيط تحد من جودة اتخاذ القرار" فى المرتبة السابعة بين عبارات المحور الثانى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (2.39) والوزن النسبى (79.67%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (11) والتى تنص على "كثرة الأعباء الإدارية تعيق قدرتي على تطوير أسلوب اتخاذ القرار" فى المرتبة الثامنة وقبل الأخيرة بين عبارات المحور الثانى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (2.37) والوزن النسبى (79.00%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (16) والتى تنص على "التردد في اتخاذ القرار بسبب الخوف من المساءلة الإدارية" فى المرتبة التاسعة والأخيرة بين عبارات المحور الثانى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (2.21) والوزن النسبى (73.67%) وبدرجة "محايد".

والشكل البيانى (2) يوضح عبارات المحور الثانى والتقييم الكلى للمحور وفقاً للوزن النسبى لكل منها:



شكل (2): يوضح عبارات المحور الثانى والتقييم الكلى للمحور وفقاً للوزن النسبى لكل منها.

✓ **الإجابة على السؤال الثالث للدراسة:**

ينص السؤال الثالث على **"ما مستوى الذكاء العاطفى لدى مديرات مدارس محافظة شقراء؛ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟"**.

وللاجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى والوزن النسبى ودرجة الموافقة والترتيب واختار "كا^2" لكل عبارة من عبارات مقياس الذكاء العاطفى وللتقييم الكلى للمقياس، وجاءت النتائج كالتالى:

جدول (9): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا^2" لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس الذكاء العاطفى.

م	العبارة	الاستجابات = 38					المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوزن النسبى	المستوى	الترتيب	قيمة (كا^2)
		موافق بشدة	موافق	أحياناً	غير موافق	غير موافق بشدة						
1	أتوقع أن أنجح في أغلب الأمور التي أحاولها	13	11	7	4	3	3.71	1.27	%74.20	مرتفع	5	*9.90

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

2	عندما أشعر بتغير عاطفي، أحاول التفكير في الموقف بطريقة مختلفة	23	6	4	4	1	4.21	1.17	%84.20	مرتفع	1	***40.68
3	لديّ قدرة على التحكم في مشاعري	8	4	16	6	4	3.16	1.24	%63.20	متوسط	9	*13.05
4	أتمكن من التعامل مع مشاعري بكفاءة	6	10	14	5	3	3.29	1.14	%65.80	متوسط	8	*10.16
5	أجد طرقًا للتعامل مع الضغوط في حياتي	15	9	7	4	3	3.76	1.30	%75.20	مرتفع	4	*12.00
6	أستخدم مشاعري أثناء اتخاذ القرارات	7	11	11	5	4	3.32	1.23	%66.40	متوسط	7	5.68
7	أحاول السيطرة على غضبي	8	15	7	4	4	3.50	1.25	%70.00	متوسط	6	*10.68
8	أستطيع تهدئة نفسي عندما أكون منزعجًا	4	6	18	7	3	3.03	1.05	%60.60	متوسط	11	***19.11
9	أفكر في العواقب قبل أن أتصرف بعاطفة	13	14	9	1	1	3.97	0.97	%79.40	مرتفع	3	***20.95
10	أستطيع اتخاذ قرارات مدروسة حتى في الظروف الانفعالية الصعبة	5	8	15	6	4	3.11	1.16	%62.20	متوسط	10	*10.16
11	أجيد إدارة مشاعري بحيث لا تخرج عن السيطرة	19	10	6	2	1	4.16	1.05	%83.20	مرتفع	2	***28.05
	التقييم الكلى لمقياس الذكاء العاطفى						**3.56**	**1.23**	**%71.20**	**متوسط**		

* دال احصائياً عند مستوى (0.05) *** دال احصائياً عند مستوى (0.001)

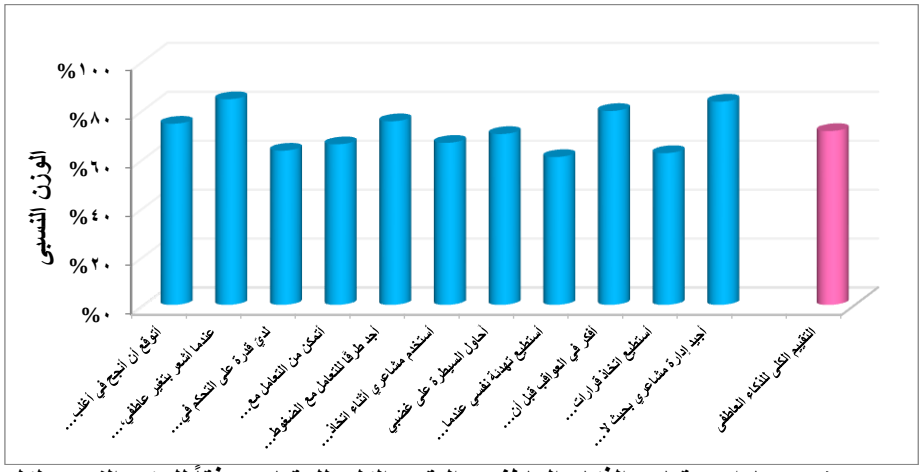
يتبين من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس الذكاء العاطفى، حيث جاءت قيم "كا^2" لجميع عبارات هذا المحور دالة احصائياً، وجاء مستوى الاستجابات ما بين (مرتفع، متوسط)، وتراوحت قيم المتوسط الحسابى لعبارات هذا البُعد ما بين (3.03 – 4.21) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (60.60% – 84.20%)، وبلغ المتوسط الحسابى للتقييم الكلى للمقياس (3.56) بوزن نسبى (71.20%) وبمستوى "متوسط"، وقد جاء ترتيب عبارات هذا المقياس حسب المتوسط الحسابى لكل منها -مرتبة تنازلياً- على النحو التالى:

- جاءت العبارة رقم (2) والتى تنص على "عندما أشعر بتغير عاطفي، أُحاول التفكير في الموقف بطريقة مختلفة" فى المرتبة الأولى بين عبارات الذكاء العاطفى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (4.21) والوزن النسبى (84.20%) وبدرجة "موافق بشدة".
- جاءت العبارة رقم (11) والتى تنص على "أجيد إدارة مشاعري بحيث لا تخرج عن السيطرة" فى المرتبة الثانية بين عبارات الذكاء العاطفى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (4.16) والوزن النسبى (83.20%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (9) والتى تنص على "أفكر في العواقب قبل أن أتصرف بعاطفة" فى المرتبة الثالثة بين عبارات الذكاء العاطفى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (3.97) والوزن النسبى (79.40%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (5) والتى تنص على "أجد طرقًا للتعامل مع الضغوط في حياتي" فى المرتبة الرابعة بين عبارات الذكاء العاطفى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (3.76) والوزن النسبى (75.20%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (1) والتى تنص على "أتوقع أن أنجح في أغلب الأمور التي أحاولها" فى المرتبة الخامسة بين عبارات الذكاء العاطفى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (3.71) والوزن النسبى (74.20%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (7) والتى تنص على "أُحاول السيطرة على غضبي" فى المرتبة السادسة بين عبارات الذكاء العاطفى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (3.50) والوزن النسبى (70.00%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (6) والتى تنص على "أستخدم مشاعري أثناء اتخاذ القرارات" فى المرتبة السابعة بين عبارات الذكاء العاطفى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (3.32) والوزن النسبى (66.40%) وبدرجة "أحياناً".
- جاءت العبارة رقم (4) والتى تنص على "أتمكن من التعامل مع مشاعري بكفاءة" فى المرتبة الثامنة بين عبارات الذكاء العاطفى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (3.29) والوزن النسبى (65.80%) وبدرجة "أحياناً".

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

- جاءت العبارة رقم (3) والتى تنص على "لديّ قدرة على التحكم في مشاعري" فى المرتبة التاسعة بين عبارات الذكاء العاطفى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (3.16) والوزن النسبى (63.20%) وبدرجة "أحياناً".
- جاءت العبارة رقم (10) والتى تنص على "أستطيع اتخاذ قرارات مدروسة حتى في الظروف الانفعالية الصعبة" فى المرتبة العاشرة وقبل الأخيرة بين عبارات الذكاء العاطفى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (3.11) والوزن النسبى (62.20%) وبدرجة "أحياناً".
- جاءت العبارة رقم (8) والتى تنص على "أستطيع تهدئة نفسي عندما أكون منزعجًا" فى المرتبة الحادية عشر والأخيرة بين عبارات الذكاء العاطفى، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (3.03) والوزن النسبى (60.60%) وبدرجة "أحياناً".

والشكل البيانى (3) يوضح عبارات مقياس الذكاء العاطفى والتقييم الكلى للمقياس وفقاً للوزن النسبى لكل منها:



شكل (3): يوضح عبارات مقياس الذكاء العاطفى والتقييم الكلى للمقياس وفقاً للوزن النسبى لكل منها

➢ نتائج الدراسة ومناقشتها:

1. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية حول **واقع جودة اتخاذ القرار التربوي وأساليب تطويره لدى مديرات مدارس محافظة شقراء** أن مستوى الممارسة جاء منخفضًا، مما يشير إلى وجود قصورٍ ملحوظ في تطبيق أساليب فعّالة لاتخاذ القرار التربوي داخل المدارس.

فقد بينت النتائج أن العبارة **"أحرص على أن تكون قراراتي منسجمة مع أهداف المدرسة وخططها التربوية"** جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.03) ووزن نسبي (67.67%) ودرجة "محايد"، مما يدل على وجود وعي جزئي لدى المديرات بأهمية مواءمة القرارات مع الخطط والأهداف المؤسسية، إلا أن هذا الوعي لا يترجم ميدانيًا بصورة كافية. ويُعزى ذلك إلى غياب آليات تنظيمية واضحة لتقييم مدى توافق القرارات مع الخطط الاستراتيجية للمدرسة، إضافةً إلى ضعف المشاركة الجماعية في صنع القرار مما يقلل من فاعليته التربوية.

بينما جاءت العبارة **"أراجع الأنظمة واللوائح التربوية قبل اتخاذ القرارات المهمة"** في المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.39) ووزن نسبي (46.33%) ودرجة "غير موافق"، وهو ما يعكس ضعف الثقافة التنظيمية لدى بعض مديرات المدارس، وربما يشير إلى نقص التدريب على تطبيق الأنظمة واللوائح كأساس لاتخاذ القرارات التربوية، مما يجعل بعض القرارات تعتمد على الاجتهادات الشخصية بدلًا من الأسس العلمية والإجرائية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدة عوامل، منها: قلة البرامج التدريبية المتخصصة في تنمية مهارات اتخاذ القرار، وضعف الاعتماد على البيانات والتحليل المنهجي في عملية صنع القرار، وكثرة الأعباء الإدارية التي تحد من قدرة المديرات على التشاور ودراسة المواقف التربوية بعمق.

وتبرز أهمية هذه النتيجة في الدعوة إلى تطوير برامج تدريبية وتأهيلية تركز على الدمج بين مهارات القيادة التربوية والذكاء العاطفي وأساليب اتخاذ القرار العلمي، بما يسهم في تمكين مديرات المدارس من اتخاذ قرارات تربوية أكثر وعيًا وعدلًا وفاعلية، ويعزز جودة الأداء المؤسسي داخل مدارس محافظة شقراء بما يتماشى مع

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

رؤية المملكة 2030 في تطوير التعليم.

2. أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بـ **المعوقات التي تحد من تطوير جودة اتخاذ القرار التربوي لدى مديرات مدارس محافظة شقراء** أن درجة الموافقة العامة جاءت مرتفعة نسبيًا، مما يشير إلى وجود مجموعة من التحديات والعقبات التي تؤثر سلبًا على فاعلية القرارات التربوية وجودتها داخل المدارس.

فقد أظهرت النتائج أن العبارة "**نقص البيانات والمعلومات الدقيقة يُضعف جودة القرارات التربوية** "جاءت في **المرتبة الأولى** بمتوسط حسابي (2.61) ووزن نسبي (87%) ودرجة "موافق"، وهو ما يعكس أهمية توافر قواعد بيانات دقيقة ومحدثة لدعم القرارات التربوية .ويُعزى ذلك إلى أن بعض المدارس تفتقر إلى نظم معلومات تربوية متكاملة تساعد المديرات على اتخاذ قرارات مبنية على أدلة واقعية وتحليل علمي، مما يؤدي إلى الاعتماد على الخبرة الشخصية أو التقديرات العامة بدلًا من التحليل الموضوعي.

بينما جاءت العبارة "**التردد في اتخاذ القرار بسبب الخوف من المساءلة الإدارية** "**في المرتبة الأخيرة** بمتوسط (2.21) ووزن نسبي (73.67%) ودرجة "محايد"، مما يشير إلى أن الخوف من المساءلة لا يُعد عائقًا رئيسًا لدى أغلب المديرات، ولكنّه قد يظهر في بعض المواقف التي تتسم بالغموض الإداري أو غياب الدعم المؤسسي الكافي من الجهات العليا .ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدة عوامل، منها :غياب التدريب التخصصي في مجال القيادة وصنع القرار العلمي، مما يحد من قدرة المديرات على تحليل المواقف التربوية واستنباط الحلول المناسبة؛ وضغوط العمل اليومية وكثرة الأعباء الإدارية التي تقلل من فرص التفكير الاستراتيجي والتخطيط الهادئ؛ إلى جانب ضعف الصلاحيات الإدارية وقلة الوقت المتاح للتفكير والتطوير، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات تحت ضغط الوقت وبموارد محدودة.

وتبرز أهمية هذه النتيجة في الدعوة إلى تعزيز تمكين القيادات النسائية في الميدان التربوي، وتطوير برامج تدريبية تركز على بناء القدرات القيادية وتنمية الذكاء العاطفي ومهارات إدارة الوقت وصنع القرار، بما يسهم في الارتقاء بمستوى جودة القرارات التربوية داخل مدارس محافظة شقراء، ويدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تطوير التعليم وتمكين الكفاءات التربوية.

3. أظهرت نتائج الدراسة حول **مستوى الذكاء العاطفي لدى مديرات مدارس محافظة شقراء** أن المستوى العام للذكاء العاطفي جاء متوسطًا بمتوسط حسابي كلي (3.56) ووزن نسبي (71.20%)، مما يشير إلى أن مديرات المدارس يتمتعن بدرجة معتدلة من الذكاء العاطفي تُظهر وعيًا انفعاليًا جيدًا، إلا أنها لا ترتقي إلى المستوى العالي المطلوب لقيادة تربوية فعّالة قادرة على مواجهة تحديات العمل المدرسي المعقدة.

فقد جاءت العبارة "**عندما أشعر بتغير عاطفي، أُحاول التفكير في الموقف بطريقة مختلفة** "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) ووزن نسبي (84.20%) ودرجة "مرتفع"، ما يدل على أن المديرات يمتلكن قدرة ملحوظة على إعادة تفسير المواقف الانفعالية بشكل عقلاني، وهي مهارة جوهرية في الذكاء العاطفي تسهم في الحد من التوتر وتحسين جودة القرارات التربوية.

كما جاءت العبارة "**أجيد إدارة مشاعري بحيث لا تخرج عن السيطرة** "**في المرتبة الثانية** بمتوسط (4.16) ووزن نسبي (83.20%)، مما يعكس مستوى جيدًا من التحكم الانفعالي والاتزان النفسي، وهو ما يتسق مع خصائص القيادة الهادئة التي تتعامل بحكمة مع المواقف المدرسية الحساسة، وفي المقابل، جاءت العبارة: "**أستطيع تهدئة نفسي عندما أكون منزعجًا** "**في المرتبة الأخيرة** بمتوسط (3.03) ووزن نسبي (60.60%) ودرجة "أحيانًا"، ما يشير إلى قصور نسبي في مهارة التنظيم الذاتي الانفعالي، إذ قد تواجه بعض المديرات صعوبة في تهدئة انفعالاتهن تحت ضغط العمل أو الصراعات المهنية، ويمكن تفسير هذا المستوى المتوسط بعدة عوامل، من أبرزها قلة التدريب العملي المتخصص في تنمية المهارات الانفعالية والإدارية داخل الميدان التربوي، وضغوط العمل اليومية وكثرة الأعباء الإدارية التي تحد من قدرة المديرات على تطوير الوعي الذاتي وتنظيم الانفعال، بالإضافة إلى ضعف ثقافة القيادة الانفعالية في المؤسسات التعليمية التي ما زالت تُولي اهتمامًا أكبر للجوانب الإجرائية على حساب الجوانب الإنسانية.

وتبرز أهمية هذه النتيجة في الدعوة إلى تعزيز برامج إعداد القيادات التعليمية التي تدمج بين الذكاء العاطفي والمهارات القيادية، من خلال ورش تدريبية متخصصة تهدف إلى تنمية الوعي الذاتي، وإدارة الانفعالات، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، بما يسهم في بناء قيادة تربوية أكثر اتزانًا ووعيًا. كما تتوافق هذه التوجهات مع رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على تطوير الكفاءات القيادية القادرة على تحقيق التوازن بين العقل والعاطفة في إدارة المنظومة التعليمية وصنع القرار التربوي بفعالية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

توصيات البحث:

أوصي البحث الحالي بما يلي:

1. ضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة تستهدف تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى مديرات المدارس، خاصة في مجالات الوعي الذاتي، وتنظيم الانفعالات، والتعامل مع الضغوط، وإدارة العلاقات الإنسانية داخل البيئة المدرسية.
2. إدراج موضوع الذكاء العاطفي وصنع القرار التربوي ضمن برامج إعداد وتأهيل القيادات التعليمية، ليصبح جزءًا أساسيًا من متطلبات الترقية للمناصب القيادية.
3. توسيع الصلاحيات الإدارية الممنوحة لمديرات المدارس بما يتيح لهن اتخاذ قرارات تربوية مرنة وسريعة، مع وضع آليات واضحة للمساءلة المبنية على الشفافية والثقة المهنية.
4. تقليل الأعباء الإدارية والروتينية عن مديرات المدارس عبر تفويض بعض المهام وتفعيل التحول الرقمي في المعاملات الإدارية، مما يمنحهن وقتًا أكبر للتخطيط واتخاذ القرارات النوعية.
5. تفعيل بيئة مدرسية داعمة لاتخاذ القرار الجماعي من خلال إشراك المعلمات والكوادر التعليمية في تحليل المشكلات ووضع البدائل، بما يعزز ثقافة المشاركة والمسؤولية الجماعية.
6. تعزيز ثقافة القيادة الانفعالية الإيجابية داخل المؤسسات التعليمية من خلال حملات توعوية وبرامج تطوير مهني تركّز على التوازن بين البعد الإنساني والإداري في القيادة المدرسية.
7. إجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين الذكاء العاطفي وأبعاد أخرى من الأداء التربوي، مثل جودة التواصل المدرسي، وإدارة الأزمات التعليمية، ورضا المعلمين والمتعلمين.

المراجع

1. أبو الحسن، ميرا قاسم(2017). دور الذكاء العاطفي في تحسين الأداء الوظيفي لدي المدراء في القطاع المالي الأردني، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
2. أبو الغنم، خالد(2016). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة القدس المفتوحة، 2(5)، 139- 172.
3. أبو رحمة، أمل محمد (2012). تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة باستخدام أسلوب الهندرة. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. أبو نجم، ميرنا(2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات علي صناعة القرارات" دراسة علي شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية". رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية، سوريا.
5. آل وهاس، محمد أحمد(2025). الذكاء العاطفي لدي مديري المدارس وعلاقته بالثقة في القائد في محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، ع(124)، 64- 87.
6. بوسعدية، منال؛ وبشيري، أمينة(2020). علاقة الذكاء الوجداني باتخاذ القرار لدي المراهقين بالثانوية، Doctoral dissertation، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف.
7. الجعيدي، نبيل محمد(2017). الذكاء العاطفي في منظمات الأعمال: النظرية والاستخدامات. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، جامعة مصراته- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، س(5)، عدد خاص، 47- 60.
8. جندل، جاسم(2023). علم النفس العاطفي، عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن.
9. حسين، بانقا طه الزبير(2019). مدخل للإدارة التربوية، الخرطوم: دار جامعة الخرطوم للطباعة والنشر.
10. حسين، بانقا طه الزبير(2021). دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار التربوي لدي مديري مدارس الأساس بمحلية الخرطوم. مجلة كلية الآداب، جامعة مصراته- كلية الآداب، ع(18)، 129- 150.
11. الخالدي، خالد عوده(2024). تقييم فاعلية اتخاذ القرار لدي مديري المدارس الحكومية في لواء قصبة اربد من وجهة نظر معلميهم. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط- كلية التربية، 40(2)، 114- 142.
12. الخرابشة، طارق عبد الفتاح؛ والساعد، رشاد محمد(2021). أثر الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل لدي العاملين في صندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1)، 195- 221.
13. خليل، وسام ناصر؛ وثجيل، علي محمد(2019). تقويم الذكاء العاطفي للقيادات الإدارية والتدقيقية في ديوان

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

الرقابة المالية الاتحادي لتحقيق فاعلية التدقيق. مجلة دراسات محاسبية ومالية، لمؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا لسنة 2019م، عدد خاص، 2- 22.
14. الرشيدي، نواف خلف (2019). مستوي التفكير التأملي وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
15. شيرواني، ديلان فؤاد (2023). دور الذكاء العاطفي في عملية اتخاذ القرار: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في وزارة الثقافة والشباب في مدينة المستخلص أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت- كلية الإدارة والاقتصاد، 19(62)، ج(2)، 271- 288.
16. صالح،ـ أسامة صالح عبد العظيم(2022). إجراءات مقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرار بالإدارات التعليمية باستخدام النظم الخبيرة كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 37(2)، 425- 454.
17. ضيف، الأزهر؛ وغدايفي، هند (2017). الذكاء العاطفي والكفاءة الاجتماعية وإدارة الضغوط النفسية لدي معلمي التربية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعو الشهيد حمه لخضر الوادي.
18. الطويل، منور عبد خلوي(2020). الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدي مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
19. عبد الرحيم، خولة؛ ودادو، موبمة، مصطفاوي؛ وسفيان/مؤطر(2021). تأثير الذكاء العاطفي علي جودة اتخاذ القرار. Doctoral dissertation، جامعة أحمد دراية- أدرار.
20. عبد الله، رابح(2012). القرار الإداري، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
21. علي، حنان أحمد؛ ومصطفي، يوسف عبد المعطي؛ وعثمان، مني شعبان(2019). معوقات صنع القرار واتخاذه لدي مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية(دراسة ميدانية). مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية،11(5) ،193- 233.
22. عويس، رامي موسي(2025). الذكاء العاطفي وعلاقته باتخاذ القرار لدي مديرات المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين. مجلة التأصيل، جامعة دنقلا- مركز تأصيل المعرفة والعلوم، ع(9)، 13- 30.
23. الغزواني، ناصر عبد الكريم(2022). مساهمة الذكاء العاطفي في تعزيز مهارات الاتصال داخل المؤسسة السياحية" دراسات حالة". المجلة الأورومتوسطية لاقتصاديات السياحة والفندقة، 3(1)، 113- 128.
24. فضل الله، نادية محمد؛ وعبدالسلام، آدم حامد(2018). الدور الوسيط للانتماء التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوم الإبداعي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
25. قوار، موسي مصلح موسي(2022). أثر الذكاء العاطفي في فاعلية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية قطاع شركات التمويل الأصغر الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن.
26. الكبيسي، هدي سالم؛ وحسين، بانقا طه الزبير(2020). القيادة التربوية، الخرطوم: مطابع جي تاون.
27. محمد، محمد(2019). أثر الثقافة التنظيمية علي عملية اتخاذ القرارات" دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 49(4)، 287- 326.
28. مليك، نعيمة (2017). الذكاء العاطفي وتأثيره علي كفاءة وفعالية المنظمة: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة. رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة.
29. موجار، بوعلام؛ وموارية، زكية(2021). أهمية الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الإدارية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع خميس مليانة رقم 281. رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلاني بونعامة بخميس مليانة.
30. النصري، عثمان عبد الرحمن محمد(2014). تقنيات الاتصال الإداري وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
31. Abugre, J. B. (2020). The moderating role of affective interpersonal conflict on managerial decision-making and organizational performance in private sector organizations: A study of Ghana. Journal of African business, 21(1), 20-41.
32. Alexander, A., De Smet, A., & Weiss, L. (2020). Decision making in uncertain times. McKinsey Quarterly available at:

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

http://www.mckinsey.com/businessfunctions/organization/ourinsights/decision-making-in-uncertain-times
33. Alhawamdeh, H. M., & Alsmairat, M. A. (2019). Strategic decision making and organization performance: A literature review. International Review of Management and Marketing.
34. Ali, U. M. (2021). Effective Role Of Forecasting And Decision Making In Organization Of Borno State. The American Journal of Management and Economics Innovations, 3(01), pp.20-23.
35. Alzoubi, H. M., & Aziz, R. (2021). Does emotional intelligence contribute to quality of strategic decisions? The mediating role of open innovation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(2), 130.
36. Ansari, H., & Kumar, R. (2022). Examining the Relationship between Emotional Intelligence with Leadership Styles and Effectiveness among Managers in Indian Banking Sectors. International Management Review, 18(1), 27-103.
37. Boyatzis, R. E. (2018). The behavioral level of emotional intelligence and its measurement. Frontiers in psychology, 9, 1438.
38. Choi, E. O., You, Y. Y., Park, I. C., & Park, H. S. (2021). A Study on the Effect of Perceived Emotional Intelligence of Members on Self-Efficacy and Job Satisfaction. Ilkogretim Online, 20(3).
39. Darvishmotevali, M., Altinay, L., & De Vita, G. (2018). Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. International Journal of Hospitality Management, 73, 44-54.
40. Gopinath, R., Ramamoorthy, R., & Kalpana, R. (2021). Impact of Emotional Intelligence and organizational Commitment: Testing the mediatory role of Job Satisfaction.
41. Issah, M. (2018). Change leadership: The role of emotional intelligence. Sage Open, 8(3), 2158244018800910.
42. Jha, P., & Bhattacharya, S. (2021). The impact of emotional intelligence and servant leadership on employee job satisfaction. International Journal of Innovation Science.
43. Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J., & Leys, C. (2019). Improving emotional intelligence: A systematic review of existing work and future challenges. Emotion Review, 11(2), pp. 151-165.
44. Lang, T., & Saurage Altenloh, S. (2023). Emotional Intelligence as a Predictor of Employee Engagement: A Study of U.S. Manufacturing Workers. Business Management Research and Applications: A Cross Disciplinary Journal, 2(1), pp. 77 - 96.
45. Panpatte, S., & Takale, V. D. (2019). To study the decision making process in an organization for its effectiveness. The International Journal of Business Management and Technology, 3(1), pp.73-78.
46. Patibandla, R. S. M., Narayana, V. L., & Mohanty, S. N. (2021). Need of Improving the Emotional Intelligence of Employees in an Organization for Better Outcomes. In Decision Making And Problem Solving (pp. 63-76). Springer, Cham.
47. Prentice, C., Dominique Lopes, S., & Wang, X. (2020). Emotional intelligence or

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.48.2025.709
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (48) November 2025
العدد (48) نوفمبر 2025

artificial intelligence-an employee perspective. Journal of Hospitality Marketing & Management, 29(4), 377-403.
48. Ran, Z. O. U., Zeb, S., Nisar, F., Yasmin, F., Poulova, P., & Haider, S. A. (2022). The Impact of Emotional Intelligence on Career Decision-Making Difficulties and Generalized Self-Efficacy Among University Students in China. Psychology Research and Behavior Management, Vol(15).
49. Reidhead, C. (2021). A critical analysis of resetting decision making in any organization. Technium Soc. Sci. J., 17, 334.
50. Schoenfled, Alan(2011). How we think, A theory of goal oriented decision making and its educational applications, New York, Vol (2), pp 145 – 170.
51. Shin, Y. J., & Kelly, K. R. (2018). Resilience and decision-making strategies as predictors of career decision difficulties. The Career Development Quarterly, 63(4), 291-305.
52. Spektor, M. S., Bhatia, S., & Gluth, S. (2021). The elusiveness of context effects in decision making. Trends in Cognitive Sciences, 25(10), pp. 843-854.
53. SULTANA, R., ISLAM, M. R., ISLAM, M. T., JESMIN, F& ,. FERDOUS, S. (2021). The Relationship Between Emotional Intelligence and Organizational Performance: An Exploratory Study in Bangladesh. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(8), 513-524.
54. Tirmizi, S., Yasir, M., & Shah, S.H. (2019). Linking strategic complexity to management decision making in SMEs: Mediation of organizational flexibility.
55. Veluchamy, D. R., Choudhury, S., Dixit, S., & Jha, S. (2021). Impact of Emotional Intelligence and Work-Life Integration on Job Stress. An Anthology of Multi-functional perspectives in Business and Management Research, 1, pp. 225-234.