



## Decision making Relation to Emotions management at Headmasters of Secondary and Preparatory Schools

Noora Hazim Jawad

Directorate of Baghdad Education Karkh III, Ministry of Education, Baghdad, Iraq  
[noorahazim86@gmail.com](mailto:noorahazim86@gmail.com)

**Abstract** The research aimed to measure decision-making, measure emotion management, know the nature of the relationship between decision-making and emotion management of the principals of middle and Secondary Schools. To achieve the objectives of the research, two tools were used, namely the decision-making scale and the emotional management scale adopted by the researcher. The other measure of emotion management consists of (42) paragraphs, the current research sample consisted of (111) managers and managers of the third Karkh education. The results showed that managers have a high level of decision-making ability, that managers have a high ability to manage emotions.

**Keywords:** Decision making, Emotions management, Psychology, Secondary Study, Preparatory Study.

## اتخاذ القرار وعلاقته بإدارة الانفعالات لدى مدراء المدارس المتوسطة والاعدادية

نورا حازم جواد

وزارة التربية، مديرية تربية بغداد الكرخ الثالثة، بغداد، العراق

[noorahazim86@gmail.com](mailto:noorahazim86@gmail.com)

**المستخلص** استهدف البحث قياس اتخاذ القرار، قياس ادارة الانفعالات، تعرف طبيعة العلاقة بين اتخاذ القرار وإدارة الانفعالات لدى مدراء المدارس المتوسطة والاعدادية. لتحقيق أهداف البحث تم استخدام أداتين هما مقياس اتخاذ القرار ومقياس ادارة الانفعالات الذي تبنتهما الباحثة وتم التأكيد من صدق وثبات المقياسان، وأصبح المقياس بصورته النهائية يتكون من (27) فقرة. أما المقياس الاخر الخاص بإدارة الانفعالات يتكون من (42) فقرة، تكونت عينة البحث الحالي من (111) مديراً ومديرة من تربية الكرخ الثالثة. وقد أظهرت نتائج البحث ان المدراء لديهم مستوى عالي من القدرة على اتخاذ القرار، ان المدراء يتمتعون بالقدرة العالية على ادارة الانفعالات، وظهرت النتائج وجود علاقة موجبة دالة احصائيا بين اتخاذ القرار وادارة الانفعالات وتم تقديم عدة توصيات ومقترحات.

**الكلمات الدالة:** اتخاذ القرار، إدارة الانفعالات، علم النفس، المرحلة المتوسطة، والمرحلة الإعدادية.



## 1. المقدمة

إن اتخاذ القرار عملية مهمة لأنها تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد بأثارها الى المستقبل وهي تحتاج الى دراسة متأنية تستند الى قاعدة واسعة من المعلومات الدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار الذي يراد التوصل اليه [1]. تعد عملية صنع القرارات من المهام الجوهرية للمدير بوصفه الضابط لعمليات صنع القرارات، والمحلل الموضوعي للبدايل الموجودة والمفاضلة بينها للوصول للقرار الملائم لحاجة المدرسة وإمكانياتها، وإن مدير المدرسة يواجه العديد من المشكلات اثناء أدائه لمهامه الروتينية والتي تتطلب عمليات معقدة من التفكير لاتخاذ قرارات متنوعة [2]. وقد يتردد وتشل قدرته على اتخاذ القرارات عندما يعاني الخوف من الفشل أو عندما تنتابه مخاوف ندم ما بعد القرار، وقد يشعر بالقلق عند اتخاذه قرارا معيناً لحل مشكلة ما لأن قراره قد لا يحظى بموافقة جميع الأفراد المعنيين، ويؤكد ميلرز وآخرون (Mellers et al,1998) أن للانفعالات تأثيرات قوية على القرارات التي يتخذها الفرد، وأن نتائج هذه القرارات لها تأثيراتها القوية على الانفعالات [3]. ولهذا يجب أن تتوفر في مدير المدرسة خصائص نوعية وشخصية تؤهله لأن يكون مديراً ناجحاً، ومن الخصائص الشخصية التي يجب على مدير المدرسة التمتع بها هي قدرته على إدارة انفعالاته والسيطرة عليها في مختلف المواقف التي يمر بها، ذلك إن المدير الناجح هو الذي يكون متوازناً نفسياً وانفعالياً، ويمتلك المعرفة بكيفية التعامل مع انفعالاته المختلفة والقدرة على اظهار الانفعال المناسب للمواقف المختلفة من حيث نوع الانفعال (سعادة، حزن) والدرجة (معتدل، متطرف)، فالذي لديه القدرة على ادارة انفعالاته يظهر ذلك في مدى ادارته وتحكمه بانفعالاته الإيجابية والسلبية بما يحقق توازنه النفسي [4]. ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التعليمي فقد تحسست مشكلة بحثها فقد تبلورت هذه المشكلة التي يمكن صياغتها بالسؤال الآتي:

### ما علاقة اتخاذ القرار بإدارة الانفعالات لدى مدراء المدارس المتوسطة والاعدادية؟

#### • أهمية البحث

يعد موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى وإن نظرة لواقع حياتنا تبين إن معظم أوقاتنا سواء كنا أفراداً أو جماعات بحاجة الى صنع واتخاذ قرار ما، فكل ناحية من نواحي حياتنا تحكمها القرارات سواء كنا أعضاء في أسرة أو مدرسة أو في مجال العمل كمدراء أو معلمين. ويعد من أهم العناصر وأكثرها أثراً في حياة المؤسسات الادارية، فهو جوهر عمل القيادة الادارية، وأصبح نجاح المدير في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ما تخرزه القرارات التي يتخذها من نجاح. وتعد عملية اتخاذ القرارات مهمة نتيجة للتغيرات الكثيرة في العملية التعليمية والتي أصبح على مديري المدارس الإلمام بها [5]. أشار " كنعان 2007 " إلى ان عملية اتخاذ القرار هي مجموعة من خطوات شاملة ومتسلسلة تسعى في النهاية الى ايجاد حل لمشكلة معينة او لمواجهة حالات طارئة او مواقف



معينة مختلفة الموضوع او لتحقيق اهداف مرسومة وقد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة الابعاد والجوانب او قد تكون غامضة بالنسبة لأبعادها ولأسباب المكونة لها فالقرارات ماهي الاسئلة متصلة بعضها ببعض وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات الى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جدا، فكل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار الى ان يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف الموضوعية والمحددة [6]. ويتطلب ذلك أن يكون مدير المدرسة ذا شخصية قيادية تربوية، تأهله لصناعة القرارات وان يكون لديه القدرة على تحديد المشكلة تحديدا دقيقا والتمييز بين المشكلات الأساسية والثانوية، والإلمام الكافي بجميع الحلول الممكنة للمشكلة والقدرة على التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة لجميع الحلول الممكنة [7].

ويؤكد كولمان (Coleman) بان ادارة الانفعالات هي اساس الوعي الاجتماعي والتواصل مع الاخرين واساس النجاح في الحياة، فهي تؤدي دورا كبيرا في تحديد نوعية حياة الفرد وتتحكم بسلوكه ومدى توافقه مع نفسه ومع بيئته الاجتماعية [8]. وعليه ان يتسم مدير المدرسة بخصائص وصفات حيوية، مثل القدرة على التعامل مع الطلبة وأن يكون موضوعياً في معالجة المشكلات المدرسية فضلا عن اتسامه بالضبط الانفعالي والقدرة على ان يكون متوازناً انفعالياً ومسيطرًا على انفعالاته سواء كانت ايجابية ام سلبية في مواجهة المواقف والمشكلات المختلفة واوضحت "بتاستيني" (Batastini,2001) ان الافراد الذين يتمتعون بإدارة انفعالهم يتميزون نتيجة لذلك بالقدرة على القيادة في المواقف المختلفة، وكذلك يتميزون بالقدرة على الابتكار والقدرات الإبداعية [9].

### وفي ضوء ما تقدم يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية

- تساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في معرفة الوسائل التي تحسن من عملية اتخاذ القرار على المستوى التنفيذي في المدرسة، كمساهمة في إثراء البحث العلمي.
- تأتي أهمية دراسة ادارة الانفعالات لدى مدراء المدارس المتوسطة والاعدادية ذلك لأن دور مدير المدرسة يفرض عليه ان يكون قادراً على الامساك بزمام الأمور وعلى ضبط نفسه وانفعالاته وحفظ توازنه ومواجهة المواقف المختلفة بثبات وأن تكون لديه القدرة على ادارة انفعالاته والسيطرة عليها.
- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير أداء مدراء المدارس، من خلال النتائج والتوصيات والمقترحات التي توصي بها.

### • أهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى:

- 1) قياس اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس المتوسطة والاعدادية.

- 2) قياس ادارة الانفعالات لدى مدراء المدارس المتوسطة والاعدادية.
- 3) 3-الفروق في اتخاذ القرار تبعا لمتغير الجنس (ذكور- اناث) والمرحلة (متوسطة -إعدادية).
- 4) الفروق في إدارة الانفعالات تبعا لمتغير الجنس (ذكور- اناث) والمرحلة (متوسطة-إعدادية).
- 5) تعرف طبيعة العلاقة بين اتخاذ القرار وإدارة الانفعالات لدى مدراء المدارس المتوسطة والاعدادية.

#### • حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بمدراء المدارس المتوسطة والاعدادية في محافظة بغداد مديرية التربية الكرخ (الثالثة) ومن كلا الجنسين (ذكور- اناث) للعام الدراسي (2018- 2019).

#### • تحديد المصطلحات

أولاً اتخاذ القرار Decision Making

تعريف (جينس ومان 1977 jains& mann) "هو عملية اختيار الفرد لطريقة فعل بين اثنين أو أكثر من البدائل أثناء تحقيقه لأهدافه ويتضمن خمسة أبعاد هي: الثقة بالنفس Self-confidence والاحتراس Vigilance والتوتر Panic والتجنب Evasiveness واللامبالاة Complacency" [10].

تبنت الباحثة تعريف جينس ومان تعريفا نظريا.

التعريف الإجرائي لمفهوم اتخاذ القرار فهو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب عند إجابته عن فقرات مقياس اتخاذ القرار لجينس ومان.

#### ثانياً ادارة الانفعالات (Management of Emotions)

ماير وسالوفي (Mayer & Salovey,2001) القدرة على فهم المشاعر والانفعالات الذاتية، الانفتاح بالمشاعر نحو الآخرين ومشاركتهم بهذه المشاعر مما يؤدي الى التوازن الانفعالي [11].

تبنت الباحثة تعريف ماير وسالوفي (Mayer & Salovey,2001) تعريفا نظريا كونها تبنت نظريتهما لهذا البحث.

التعريف الاجرائي هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال اجابته على فقرات مقياس إدارة الانفعالات المستخدم في البحث الحالي.

#### • الإطار النظري ودراسات سابقة

أولاً اتخاذ القرار Decision-making



لقد حظيت عملية اتخاذ القرار باهتمام من علماء الادارة وعلم النفس، لكونها تلازم الانسان في حياته اليومية والوظيفية وتلبي احتياجاته وتحقق له التكيف ويعد اتخاذ القرار من أهم العناصر وأكثرها أثرا في حياة الفرد، كما انه يعد من أهم الوظائف الاساسية والجوهرية للقائد الاداري ولذلك يوصف القادة الذين يتخذون قرارات بأنهم العامل الاول والاساس في هذه الإدارة [12]. والقرار الذي يتخذه الفرد في موقف معين يحدد المسار الذي سيسلكه، أو مجموعة الاستجابات والاجراءات الذي سينفذها للوصول إلى الهدف أو حل مشكلة تواجهه، ومعظم تصرفات الفرد هي نتاج تلاقئي للقرارات التي يتخذونها، فعند مواجهته لموقف ما فإنه يقوم بعملية تحكيم عقلي يتوصل من خلالها إلى اختيار أنسب السلوكيات والاجراءات التي تقود إلى اثار إيجابية أو تجنبه العواقب السلبية غير المرغوبة أو كلاهما معا [13]. وان اتخاذ القرار وظيفة أساسية ومهمة من وظائف الإدارة، لان نجاح أي عملية إدارية يرتبط بصنع واتخاذ القرارات [14].

من النظريات التي فسرت اتخاذ القرار هي:

**النظرية التقليدية للقرار (الكلاسيكية)** تسمى أيضا بالنظرية المثالية، تفترض هذه النظرية إن متخذ القرار كامل الرشد ويسعى لاتخاذ قرارات رشيدة، فضلا عن تعظيم الربح أو العائد، وادخل على هذه النظرية العديد من التعديلات لجعلها أكثر قدرة على التطبيق، ويطلق على هذه النظرية بالمدرسة العلمية لاعتمادها على قواعد علمية ثابتة في معالجة المشكلات الادارية وحلها بالأسلوب العلمي [15].

**نظرية القرار غير الرشيد (نظرية سايمون)** ان من أبرز دعاة هذه النظرية سايمون (simon) الذي انتقد فكرة القرار العقلاني وأكد على ان العقلانية الكاملة في صنع القرار أمر غير ممكن، وذلك نظرا لقدرات الانسان المحدودة ولما يتعرض له من ضغوط بيئية وبالتالي، ان على متخذ القرار أن يسعى الى حلول مرضية لا مثالية بحيث تتلاءم مع الضغوط البيئية والاحتياجات الشخصية والتي تحقق لهي مستوى مقبول من الرضى والاشباع [16].

**نظرية جينس ومان Janis & Mann Theory** تفترض هذه النظرية بأن عملية اتخاذ القرار يسبب للفرد حالة من الصراع نتيجة التوتر والقلق الذي يصاحب هذه العملية، كما أن القرار يكون وفقاً لحجم الصراع الذي يمر به الفرد سواء كان يمثل حالة دافعية أو انفعالية والتي تسبب الشعور بالضغط والتوتر. وأكد جينس ومان Janis and Mann إن حالة التوتر الناشئ عن حالة الصراع المصاحبة لعملية اتخاذ قرار هي التي تحدد الاسلوب الذي يتخذه الفرد في اختيار بديل من البدائل الصحيحة و كيفية الوصول الى قرار ذات جودة عالية، ولكي يقوم متخذ القرار بالتخلص من حالة الصراع فإنه يلجأ الى القيام بجمع المزيد من المعلومات حول هذه البدائل وإجراء سلسلة منظمة وفاعلة من عمليات التقييم



لكل بديل على حدة وإعادة تقييمه في ضوء ما يحمله الفرد من افكار وآراء ومعتقدات واتجاهات [17]. وقد أشارت نظرية الصراع ومن خلال الدراسات التي أجريت على الأفراد الذين يتميزون بالثقة بالنفس في اتخاذ قراراتهم الناجحة الى أن عملية اتخاذ قرار ثابت ومستقر تتطلب من الفرد متخذ القرار المرور بعدة مراحل وهذه المراحل هي: (مرحلة تقدير التحدي، مرحلة تقييم البدائل، وزن البديل، التفكير مليا بالقرار، الالتزام بالقرار) [18]. وتشمل هذه النظرية خمسة أبعاد رئيسية هي الثقة بالنفس، Self confidence، والاحتراس Vigilance والتوتر Panic والتجنب Evasiveness واللامبالاة Complacency، وقد صنف جينيز ومان Janis & Mann هذه الأبعاد في محورين أساسيين هما النمط التوافقي لاتخاذ القرار، والنمط غير التوافقي، ويشير النمط التوافقي إلى السلوك المتروي المدروس بعناية والقائم على التريث والثقة بالنفس، بينما يشير النمط غير التوافقي إلى التوتر والتجنب واللامبالاة عند اتخاذ القرارات.

تبنت الباحثة نظرية جينس ومان لأنها أعطت أهمية كبيرة في تفسير عملية اتخاذ القرار.

#### ثانيا إدارة الانفعالات: Emotions management

ان مفهوم إدارة الانفعالات مفهوم حديث، ويوجد خلاف حول كونه قدرات عقلية أو مهارات اجتماعية أو سمات شخصية، والفرد الذي لديه القدرة على ادارة انفعالاته يتمكن من الاحتفاظ بالمرونة اللازمة لإدارة مختلف المواقف الصعبة وتمكنه بالتالي من التوصل الى خيارات سلوكية سليمة تحظى بالقبول من قبل الجميع. [19] ، وبدراستها نجد أنها انشقت على نفسها إلى اتجاهين:

**الاتجاه الأول** عدها قدرة معرفية وأشار الى أنها "القدرة على فهم المشاعر والانفعالات الذاتية والانفتاح بالمشاعر نحو الآخرين والتحكم فيها وتنظيمها ويعرف ماير وسالوفى إدارة الانفعالات بأنها القدرة على فهم المشاعر والانفعالات الذاتية والانفتاح بالمشاعر نحو الآخرين ومشاركتهم بهذه المشاعر مما يؤدي الى التوازن الانفعالي.

**الاتجاه الثاني** عدها قدرات معرفية وسمات أو مهارات شخصية ويمثله جولمان وبار- أون، وأشارا بأنها أساس الوعي الاجتماعي والتواصل مع الآخرين وأساس النجاح في حياة الأفراد، فهي كفاءات ومهارات قابلة للتطوير وضرورية لتكامل فريق العمل [20]. وتعد إدارة الانفعالات مفتاح النجاح في الحياة المهنية مقارنة بالذكاء الأكاديمي الذي هو مفتاح النجاح في الحياة الدراسية [21]. وهذا ما اكدته دراسة جيرى (Geery, 1997) الى ان مديري المدارس الذين يتمتعون بإدارة انفعالات عالية يتميزون باستخدام المعرفة للحفاظ على الهدوء، والتحكم في الانفعالات والتفاوض وحل المشكلات وفهم انفعالات الآخرين وبناء روابط الثقة مع الآخرين [22]، وان الاناث ذوات ادارة الانفعالات المرتفعة يتسمن بالتعبير عن مشاعرهن بصورة مباشرة، ويثقن في قدراتهن، والحياة بالنسبة لهن معنى، بالإضافة الى انهن



مثل الرجال، اجتماعيات غير متحفظات، كما انهن يستطعن التكيف مع الضغوط النفسية، ومن السهل عليهن تكوين علاقات اجتماعية جيدة [23].

**من النظريات التي فسرت معنى ادارة الانفعالات هي:**

**نظرية بار\_اون 1998 Bar-ons** لإدارة الانفعالات قام بار أون بتوسيع معنى ادارة الانفعالات من خلال دمجها بالسمات التي لا تتعلق بالقدرة وينطلق أنموذج بار أون بالإجابة عن سؤال، لماذا ينجح بعض الناس في الحياة أكثر من غيرهم؟ وحددها في خمس مجالات، هي الوظائف الشخصية، والمهارات الشخصية، والتكيفية، وادارة الضغوط، والمزاج العام [24].

**نظرية ماير وسالوفي Mayer & Salovey** وتنص النظرية على ان الانفعالات تحوي معلومات تتعلق بالعلاقات الداخلية لمنظومة الفرد النفسية والعلاقات الخارجية المتعلقة بالأشخاص والمثيرات الخارجية، وحينما تتغير علاقة الشخص مع شخص اخر أو مع شيء ما فأن انفعالاتهم مع بعضهم بعضاً أو نحو الشيء تتغير ايضاً ويتم الاحساس بالخوف من الشخص الذي يعتبر مهدداً للغير، أما الشخص الذي لا يتوقع منه اضرارا تهديد فهناك على الاقل ميل تجاهه، وتصحب هذه العلاقات سواء أكان حقيقة أو متخيلة اشارات وتعبيرات تطراً عليها وهي الانفعالات [25].

**واكد مايرز (Mayer's)** ان ضبط الانفعال وتقييمه يتمثل في القدرة على تحديد الانفعال في الحالات الجسمية للفرد كذلك تحديد الانفعالات لدى الاخرين من خلال العمل ومهارات الفرد وسلوكه ومظهره، كذلك تساعد على حل المشكلات وفهم المشاعر المعقدة وخليط المشاعر مثل الرهبة والخوف المفاجئ [26]. وقد حدد ماير وسالوفي أربع مكونات او قدرات رئيسية منفصلة لكنها متجانسة مع بعضها تعكس مراحل النمو الانفعالي وهذه المكونات (القدرات) هي:

مكون الإدراك الانفعالي ومهاراته (قدرة إدراك الانفعالات) Emotional Perception

1) وهو قدرة الفرد على معرفة الحالة الانفعالية الوجدانية من خلال الحالة الفيزيائية ومشاعر وافكار الفرد والقدرة على التعبير عن الانفعالات [27].

2) مكون التيسير الانفعالي ومهاراته (قدرة توظيف الانفعالات)

يدور هذا المستوى حول تأثير الانفعال في الذكاء فهو يصف كيفية التي يؤثر بها الانفعال على المعرفة مثل حل المشكلات واتخاذ القرارات، أي انه يصف الاحداث الانفعالية التي تساهم في التجهيز العقلي.



3) مكون الفهم الانفعالي ومهاراته (قدرة فهم الانفعالات) Emotional Understanding يختص هذا المستوى بالمعارف أكثر من النظام الانفعالي كما يختص بمدى قدرة الفرد على تطبيق تلك المعارف في الواقع اليومي [28].

4) إدارة الانفعالات (Management Emotions) وهو المستوى الاعلى ويشتمل على تنظيم الانفعالات في ذات الفرد ولدى الاخرين ويرى كل من ماير وسالوفي ان احدى مقدمات الذكاء الانفعالي هو ان الاستجابات الانفعالية قد تتسق او لا تتسق مع المعتقدات الخاصة عن الانفعالات. وتشير الى قدرة الفرد على التحكم في الانفعالات السلبية وكسب الوقت للتحكم فيها وتحويلها الى انفعالات ايجابية، وعلى إدارة أفعاله وأفكاره ومشاعره بطريقة متوافقة ومرنة عبر مواقف وبيئات اجتماعية مختلفة، وكل فرد له نمطان من المشاعر والانفعالات سارة ومبهجة (إيجابية) ومشاعر وانفعالات مكدره وحزينة (سلبية)، وينبغي اظهارها كل في موقفها المناسب، لأن تنوع الخبرات بين الفرح والحزن، يعطي للحياة تجدداً وحيوية، إن الحياة التي تتسم بالسواء هي التي تتسم بالتوازن [29]. وتشمل ادارة الانفعالات على اربعة مكونات هي:

- A. الانفتاح في المشاعر السارة وغير السارة.
- B. المشاركة في الانفعالات مع الاخرين.
- C. فهم الانفعالات الذاتية فيما يتعلق بالآخرين.
- D. التوازن الانفعالي.

تبنت الباحثة نظرية ماير وسالوفي لأنها كانت أقرب في تفسير معنى ادارة الانفعالات.

### الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار

دراسة الأسدي (2013) "انماط الشخصية لمديري المدارس الاعدادية في ضوء نظرية يونغ وعلاقتها باتخاذ القرار" بلغ حجم عينة الدراسة 200 مدير ومديرة موزعين على المديریات الستة العامة لتربية مدينة بغداد وانتهت الدراسة بالنتائج الآتية:

- 1) يتميز افراد العينة بمستوى عال لنمط الشخصية الانبساطية
- 2) يتميز افراد العينة بمستوى عال باتخاذ القرار
- 3) وجود علاقة طردية معنوية بين نمط الشخصية (الانبساطية) واتخاذ القرار
- 4) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات درجات افراد العينة لنمط الشخصية الانبساطية تبعا لمتغير الجنس (ذكور، اناث).
- 5) لا توجد فروق ذات الاتجاه الاول دلالة احصائية في متوسطات درجات افراد العينة لاتخاذ القرار تبعا لمتغير الجنس ذكور، اناث.

## الدراسات التي تناولت ادارة الانفعالات

دراسة ماكالبو (Maccalupo,2009) " دور ادارة الانفعالات في القيادة المتميزة" استهدفت هذه الدراسة الى تعرف العلاقة الارتباطية بين القيادة وكل من الاتزان الانفعالي، وقوة الاستراتيجية، والقيادة الموقفية، واطهرت النتائج الى

- (1) وجود علاقة ارتباطية بين الاتزان الانفعالي واتخاذ القرار لدى قادة المدارس.
- (2) وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتزان الانفعالي وقوة الاستراتيجيات والقيادة الموقفية ودلت النتائج بان الاتزان الانفعالي مكتسب ويمكن تعلمه.

## 2. المنهجية والإجراءات

أولاً مجتمع البحث Population of Research يتألف مجتمع البحث من مدراء المدارس المتوسطة والاعدادية في محافظة بغداد/ المديرية العامة لتربية الكرخ (الثالثة) والبالغ عددهم (111) مديراً ومديرة مدرسة بواقع (70) مديراً و(41) مديرة والجدول (1) يوضح ذلك

جدول رقم (1) مجتمع البحث من مدراء المدارس المتوسطة والاعدادية

المرحلة	الجنس	الذكور	الاناث	المجموع
المتوسطة		52	26	78
الاعدادية		18	15	33
المجموع الكلي		70	41	111

ثانياً عينة البحث نظراً لصغر حجم مجتمع البحث لجأت الباحثة الى اعتماد الحصر الشامل لكل افراد مجتمع البحث والتطبيق على افراد مجتمع البحث جميعهم والبالغ عددهم (111) مديراً ومديرة، وكما موضح في الجدول (1).

ثالثاً أدوات البحث لغرض تحقيق أهداف البحث، فقد تطلّب وجود مقياس اتخاذ القرار وادارة الانفعالات وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات تبنت الباحثة المقاييس للمتغيرين استناداً الى النظريات التي تبنتها الباحثة لكل متغير من متغيرات البحث وكالاتي:

- (1) مقياس اساليب اتخاذ القرار Decision Making styles



من أجل تحقيق هذا البحث قامت الباحثة بتبني مقياس مهودر(2014)المبني على وفق نظرية جيمس ومانن. Janis &mann. وصف المقياس

A. تبلغ عدد فقرات المقياس (30) فقرة ويجيب الفرد على مدرج خماسي أمام كل فقرة هي (تنطبق علي بدرجة كبيرة جدا، تنطبق علي بدرجة كبيرة، تنطبق علي بدرجة معتدلة، تنطبق علي بدرجة قليلة، لا تنطبق علي إطلاقا) حيث يعطى البديل الأول (5) درجات، والبديل الثاني يعطى (4) درجات، والبديل الثالث يعطى (3) والبديل الرابع يعطى (2) والبديل الخامس يعطى (1) هذا بالنسبة للفقرات الايجابية أما فيما يتعلق بالفقرات السلبية تعطى الدرجات (1)، (2)، (3)، (4)، (5)، وكانت اعلى درجة المقياس(150) واقل درجة على المقياس(30) والوسط الفرض(90) درجة.

B. القوة التمييزية لفقرات مقياس اتخاذ القرار

بعد تطبيق المقياس على عينة التحليل الاحصائي ولغرض الإبقاء على الفقرات المميزة، اجري تحليل الفقرات باستخدام أسلوب المجموعتين المتطرفتين وطبق الاختبار التائي (-t test) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا على كل فقرة، وقد عدت القيمة التائية مؤشراً لتمييز كل فقرة من خلال مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (2) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (52) وعلى ضوء ذلك تم حذف (3) فقرات تأخذ التسلسلات (6,17,24). وبذلك أصبح المقياس بصورته النهائية يتألف من (27) فقرة.

C. علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية

ان صدق الفقرة يعدّ دليلاً على صدق المقياس ويرى كرول (Kroll,1966) أن حساب ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس أكثر دقة من صدقها الظاهري، لأنه يكشف عن قياس الفقرة للمفهوم نفسه الذي تقيسه الدرجة الكلية [30].

ولحساب الارتباطات تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد اختبرت دلالة معاملات الارتباط عن طريق مقارنتها مع القيمة الجدولية لدلالة معاملات الارتباط، عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (99) والبالغة (0,196) وقد تم حذف (3) فقرات تأخذ التسلسلات (6، 23، 24) لكونها حصلت على معاملات ارتباط غير دالة.

D. الخصائص السيكومترية للمقياس

أولا صدق المقياس وقد تم التحقق من الصدق من خلال المؤشرات الاتية:

- الصدق الظاهري ان أفضل طريقة في استخراج الصدق الظاهري هي عرض فقرات المقياس على مجموعة من المحكمين للحكم على صلاحيتها في قياس الخاصية

المراد قياسها [31]، وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرض فقرات وبدائل الاجابة وتعليماته على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية وعلم النفس وقد قاموا بفحصها وتقدير صلاحيتها في قياس ما أعدت لقياسه، وقد حصلت فقرات المقياس جمعيتها على نسبة اتفاق (100%) من المحكمين.

- **صدق البناء** وقد تم التحقق من صدق البناء من خلال علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس ويفترض أن تكون العلاقة دالة موجبة لتكون بمثابة محكا داخليا لصدق البناء وقد حسبت معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، وقد كانت جمعيتها دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) ماعدا الفقرات (6, 23, 24).

**ثانيا** الثبات Reliability يعرف الثبات بأنه اتساق في نتائج المقياس [32]، وكلما كان المقياس أكثر ثباتاً أصبح أكثر موثوقية [33].

تم التحقق من ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية وباستخدام معادلة ألفا كرونباخ كالآتي:

**طريقة التجزئة النصفية Half (Split Method)** تقوم فكرة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية على تقسيم فقرات المقياس بعد الإجابة عنها الى قسمين (زوجي وفردى) تمثل فيه أرقام الفقرات الفردية القسم الاول في حين تمثل أرقام الفقرات الزوجية القسم الثاني، ثم يتم حساب معامل الارتباط بين درجات القسمين والذي يمثل معامل الثبات [34]. وقد اعتمدت الباحثة ذلك في استخراج ثبات المقياس اذ بلغ معامل الثبات (0,70) وبعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان- براون بلغ (0,71) وهو معامل ثبات جيد.

**معادلة ألفا كرونباخ Alfa Cronbch** تعد هذه الطريقة مفضلة لقياس الثبات فهي تقيس الاتساق الداخلي والتجانس بين فقرات المقياس [35] أي أن الفقرات جمعيتها تقيس فعلا الخاصية نفسها وهذا يتحقق عندما تكون الفقرات مترابطة مع بعضها البعض داخل الاختبار كذلك ارتباط كل فقرة مع الاختبار كله، وتم تطبيق معادلة ألفا كرونباخ على درجات افراد عينة الثبات وقد بلغ معامل الثبات لمقياس اتخاذ القرار (0,88) وهو معامل ثبات جيد.

**مقياس ادارة الانفعالات** من أجل تحقيق هذا البحث قامت الباحثة بتبني مقياس (اللامبي) المبني على وفق نظرية ماير وسالوفي.

وصف المقياس يتكون المقياس من (48) فقرة، موزعة على (4) مجالات، امام كل منها خمسة بدائل هي (تنطبق علي دائماً – تنطبق علي غالباً - تنطبق علي احياناً - تنطبق علي نادراً - لا تنطبق علي ابداً)، عند التصحيح تأخذ الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) لل فقرات الإيجابية و (5، 4، 3، 2، 1) لل فقرات السلبية.

### القوة التمييزية لفقرات ادارة الانفعالات

بعد تطبيق المقياس على عينة التحليل الاحصائي ولغرض الإبقاء على الفقرات المميزة، اجري تحليل الفقرات باستخدام أسلوب المجموعتين المتطرفتين وطبق الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا على كل فقرة، وقد عدت القيمة التائية مؤشراً لتمييز كل فقرة من خلال مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (2) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (52) وعلى ضوء ذلك تم حذف (6) فقرات تأخذ التسلسلات (6, 24, 36, 45, 47, 48). وبذلك أصبح المقياس بصورته النهائية يتكون يتألف من (42) فقرة.

### علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد اختبرت دلالة معاملات الارتباط عن طريق مقارنتها مع القيمة الجدولية لدلالة معاملات الارتباط، عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (99) وبالباغة (0,196) وقد تم حذف (6) فقرات تأخذ التسلسلات (6, 24, 36, 45, 48, 47) لكونها حصلت على معاملات ارتباط غير دالة.

### الخصائص السيكومترية للمقياس

اولا صدق المقياس وقد تم التحقق من الصدق من خلال المؤشرات الاتية

- A. **الصدق الظاهري** تم التحقق من الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرض فقرات وبدائل الاجابة وتعليماته على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية وعلم النفس وقد قاموا بفحصها وتقدير صلاحيتها في قياس ما أعدت لقياسه، وقد حصلت فقرات المقياس جميعها على نسبة اتفاق (100%) من المحكمين.
- B. **صدق البناء:** وقد تم التحقق من صدق البناء من خلال:
- ايجاد القوة التمييزية لفقرات المقياس.
  - ايجاد العلاقة الارتباطية بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس.

**الثبات Reliability** يعد مفهوم الثبات من المفاهيم الجوهرية في مجال القياس النفسي ويعني الاتساق في أداء الفرد والاستقرار في النتائج (Marint, 1984:9). وتم التحقق من ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية وباستخدام معادلة ألفا كرونباخ كالآتي:



A. طريقة التجزئة النصفية Half (Split Method) تم استخراج ثبات المقياس اذ بلغ معامل الثبات (0,76) وبعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان - براون بلغ (0,87) وهو معامل ثبات جيد.

B. **معادلة ألفا كرونباخ Alfa Cronbch** تم تطبيق معادلة ألفا كرونباخ على درجات افراد عينة الثبات وقد بلغ معامل الثبات لمقياس اتخاذ القرار (0,92). وهو معامل ثبات جيد يمكن الركون اليه عند مقارنته مع المعيار المطلق. الوسائل الاحصائية: تم استخدام الوسائل الاحصائية التي تتلاءم مع طبيعة أهداف البحث والاستعانة بالحقبة الاحصائية Spss.

### 3. المنهجية والإجراءات

التعرف الى اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس المتوسطة والاعدادية أظهرت نتائج البحث أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس اتخاذ القرار قد بلغ (99,1188) درجة، وبانحراف معياري قدره (15,1012) وعند مقارنة هذا المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي للمقياس الذي يبلغ (78) درجة، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة، تبين أن هناك فرقا دالا إحصائيا ولصالح المتوسط الحسابي للعينة، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (14,055)، وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,98) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (100)، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2) دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرض والقيم التائية لأفراد العينة

مستوى الدلالة	القيمة التائية		المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
	الجدولية	المحسوبة					
دالة	1.98	14,055	78	15,1012	99,1188	101	اتخاذ القرار

القيمة التائية الجدولية تساوي (1,98) عند مستوى (0,05) وبدرجة حرية (100). من خلال ما تقدم تبين ان متوسطات درجات مدراء المدارس المتوسطة والاعدادية على مقياس اتخاذ القرار اعلى من المتوسط الفرضي، ويمكن تفسير ذلك استنادا الى نظرية جينيزومان (1977) Janis & mann الى أن المدراء لديهم مستوى عالي من القدرة على اتخاذ القرار يعود هذا الى ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على حل المشكلات وكذلك الاختيار الجيد لمدراء المدارس واعطاء النظام التعليمي لهم حرية اتخاذ القرار في كثير من المواقف.

التعرف الى ادارة الانفعالات لدى مدراء المدارس المتوسطة والاعدادية. أظهرت نتائج البحث أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس ادارة الانفعالات قد بلغ (154,4275) درجة، وبانحراف معياري قدره (22,1569) وعند مقارنة هذا المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي للمقياس الذي يبلغ (123) درجة، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة، تبين أن هناك فرقا دالا إحصائيا

ولصالح المتوسط الحسابي للعينة، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (14,254)، وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,98) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (100)، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرض والقيم التائية لأفراد العينة

مستوى الدلالة	القيمة التائية		المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
	الجدولية	المحسوبة					
دالة	1,98	14,254	123	22,1569	154,4275	101	ادارة الانفعالات

القيمة التائية الجدولية تساوي (1,98) عند مستوى (0,05) وبدرجة حرية (100). من خلال ما تقدم تبين ان متوسطات درجات مدرء المدارس المتوسطة والاعدادية على مقياس اتخاذ القرار اعلى من المتوسط الفرضي ويمكن تفسير هذا استنادا الى نظرية ماير وسالوفي ان ادارة الانفعالات يمكن تعلمها وتطويرها بفعل النشاط العقلي والمعرفي والشخص الذي يتمتع بقدرة عالية على ادارة الانفعالات تكون له امكانية على المشاركة والانفتاح على الاخرين وإدراكهم للواقع وتكيفهم مع احداث الحياة اليومية الضاغطة لتحقيق التوازن مع أنفسهم ومع الآخرين.

#### 4. التحليل وعرض النتائج

تعرف لفروق في اتخاذ القرار بحسب متغير الجنس (ذكور - اناث) والمرحلة (متوسطة - اعدادية). ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة تحليل التباين الثنائي بتفاعل والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) تحليل التباين الثنائي للكشف عن دلالة الفرق في اتخاذ القرار بحسب متغير الجنس ذكور واناث

الدلالة	القيمة الفائية المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة	7,525	1457,158	1	1457,158	المرحلة
غير دالة	0,266	51,418	1	51,418	الجنس
دالة	15,426	2987,116	1	2987,116	المرحلة + الجنس
		193,644	97	18783,512	الخطأ (المتبقي)
			100	22804,574	الكلي

أظهرت النتائج بالنسبة لمتغير المرحلة وجود فروق دالة احصائيا إذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (7,525) وهي أعلى من القيمة الفائية والبالغة (3,92) وبالمقارنة بين المتوسطات تبين إن الوسط الحسابي لمدرء المرحلة الاعدادية والبالغ (1457,158) أعلى من الوسط الحسابي لمدرء المرحلة المتوسطة والبالغ (51,418) مما يشير الى انه مدرء المدارس الاعدادية هم أكثر قدرة من مدرء المدارس المتوسطة في اتخاذ القرار واعتماد سلوك مؤثر وفعال بشكل ايجابي. اما بالنسبة لمتغير الجنس فقد

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائيا اذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (0,266) وهي أصغر من القيمة الفائية الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجتي حرية (1-97) وبالبالغة (3,92) أما بالنسبة للتفاعلات النهائية بين المرحلة والجنس في اتخاذ القرار فقد أظهرت النتائج وجود تفاعل ثنائي دال احصائيا اذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (15,426) وهي أعلى من القيمة الفائية الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجتي حرية (1-97) وبالبالغة (3,92) ولمتابعة دلالة الفروق استخدمت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة

الدلالة	قيمة شيفيه المحسوبة	الوسط الحسابي	عدد الافراد	المقارنات
غير دلالة	0,824	97,388	18	ذكور اعدادية
		100,424	42	ذكور متوسطة
غير دالة	2,877	97,388	18	ذكور اعدادية
		110,666	15	اناث اعدادية
غير دالة	1,870	97,388	18	ذكور اعدادية
		90,029	26	اناث متوسطة
غير دالة	2,602	110,666	15	اناث اعدادية
		100,424	42	ذكور متوسطة
دالة	4,944	110,666	15	اناث اعدادية
		90,029	26	اناث متوسطة
غير دالة	3,341	90,029	26	اناث متوسطة
		100,424	42	ذكور متوسطة

أظهرت نتائج المقارنة بين مجموعتي (ذكور اعدادية، ذكور متوسطة) عدم وجود فروق دالة احصائيا إذ بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (0,824)، درجة وهي أصغر من قيمة شيفيه الدرجة البالغة (3,429). وأظهرت نتائج المقارنة بين مجموعتي (ذكور اعدادية، اناث اعدادية) عدم وجود فروق دالة احصائيا إذ بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (2,877)، درجة وهي أصغر من قيمة شيفيه الدرجة البالغة (3,429). وأظهرت نتائج المقارنة بين مجموعتي (ذكور اعدادية، اناث متوسطة) عدم وجود فروق دالة احصائيا إذ بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (1,870)، درجة وهي أصغر من قيمة شيفيه الدرجة البالغة (3,429). وأظهرت نتائج المقارنة بين مجموعتي (اناث اعدادية، اناث متوسطة) عدم وجود فروق دالة احصائيا إذ بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (2,602)، درجة وهي أصغر من قيمة شيفيه الدرجة البالغة (3,429). أما بالنسبة للمقارنة بين مجموعتي (اناث اعدادية، اناث متوسطة) وجود فروق دالة احصائيا لصالح (اناث الاعدادية) إذ بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (4,944)، درجة وهي أكبر من قيمة شيفيه الدرجة البالغة (3,429). وأظهرت نتائج المقارنة بين مجموعتي (اناث متوسطة، ذكور متوسطة) عدم وجود

فروق دالة احصائيا إذ بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (3,429)، درجة وهي أصغر من قيمة شيفيه الدرجة البالغة (3,429).

وتعزو الباحثة سبب ذلك الى ان مديرات المدارس الاعدادية أكثر اهتمام بتفصيلات العمل الدقيق وأنهن أكثر التزاما بالقوانين وحرفية تطبيقها وأكثر التزاما بالتسلسل الهرمي في تلقي الاوامر وتنفيذها، وتعد من أهم العوامل التي تساعد في انجاز القرار الدقة الموضوعية والمنهجية العلمية في جمع المعلومات، فالمعلومات الدقيقة تمكن متخذ القرار من التخطيط للقرار وتحديد أهدافه بوضوح وواقعية، وتساعده في المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار الانسب منها. (عبد الهادي، 2010: 249).

الفروق في إدارة الانفعالات تبعا لمتغير الجنس (ذكور- اناث) والمرحلة (متوسطة-إعدادية). ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة تحليل التباين الثنائي بتفاعل والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) تحليل التباين الثنائي للكشف عن دلالة الفرق في إدارة الانفعالات بحسب متغير الجنس ذكور واناث

الدالة	القيمة الفائية المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة	16,504	6536,809	1	6536,809	المرحلة
غير دالة	0,960	380,188	1	380,188	الجنس
دالة	10,162	3983,126	1	3983,162	المرحلة + الجنس
		396,083	97	38420,030	الخطأ (المتبقي)
			100	49092,693	الكلي

أظهرت النتائج بالنسبة لمتغير المرحلة وجود فروق دالة احصائيا إذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (16,504) وهي أعلى من القيمة الفائية الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجتي حرية (1-97) والبالغة (3,92) وبالمقارنة بين المتوسطات نجد ان الوسط الحسابي لمدراء المرحلة الاعدادية والبالغ (164,424) اعلى من الوسط الحسابي لمدراء المرحلة المتوسطة والبالغ (149,573) مما يشير الى ان مدراء المدارس الاعدادية هم أكثر قدرة على ادارة الانفعالات. اما بالنسبة لمتغير الجنس فقد اظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائيا اذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (0,960) وهي أصغر من القيمة الفائية الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجتي حرية (1-97) والبالغة (3,92).

اما بالنسبة للتفاعلات النهائية بين المرحلة والجنس في ادارة الانفعالات فقد اظهرت النتائج وجود تفاعل ثنائي دال احصائيا اذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (10,56) وهي أعلى من القيمة الفائية الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجتي حرية (1-97) والبالغة (3,92) ولمتابعة دلالة الفروق استخدمت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنات للمقارنات البعدية المتعددة والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة

المقارنات	عدد الافراد	الوسط الحسابي	قيمة شيفيه المحسوبة	الدلالة
ذكور اعدادية	18	160,166	0,723	غير دالة
ذكور متوسطة	42	156,357		
ذكور اعدادية	18	160,166	1,419	غير دالة
اناث اعدادية	15	169,533		
ذكور اعدادية	18	160,166	3,828	دالة
اناث متوسطة	26	138,615		
اناث اعدادية	15	169,533	2,340	غير دالة
ذكور متوسطة	42	156,357		
اناث اعدادية	15	169,533	5,178	دالة
اناث متوسطة	26	138,615		
اناث متوسطة	26	138,615	3,986	دالة
ذكور متوسطة	42	156,357		

اظهرت نتائج المقارنة بين مجموعتي (ذكور اعدادية، ذكور متوسطة) عدم وجود فروق دالة احصائيا إذ بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (0,723)، درجة وهي أصغر من قيمة شيفيه الدرجة البالغة (3,429). واطهرت نتائج المقارنة بين مجموعتي (ذكور اعدادية، اناث اعدادية) عدم وجود فروق دالة احصائيا إذ بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (1,419)، درجة وهي أصغر من قيمة شيفيه الدرجة البالغة (3,429). واطهرت نتائج المقارنة بين مجموعتي (ذكور اعدادية، اناث متوسطة) وجود فروق دالة احصائيا لصالح (ذكور اعدادية) إذ بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (3,828)، درجة وهي أصغر من قيمة شيفيه الدرجة البالغة (3,429). واطهرت نتائج المقارنة بين مجموعتي (اناث اعدادية، ذكور متوسطة) عدم وجود فروق دالة احصائيا إذ بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (2,340)، درجة وهي أصغر من قيمة شيفيه الدرجة البالغة (3,429). أما بالنسبة للمقارنة بين مجموعتي (اناث اعدادية، اناث متوسطة) وجود فروق دالة احصائيا لصالح (اناث الاعدادية) إذ بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (5,178)، درجة وهي أكبر من قيمة شيفيه الدرجة البالغة (3,429). واطهرت نتائج المقارنة بين مجموعتي (اناث متوسطة، ذكور متوسطة) وجود فروق دالة احصائيا لصالح (ذكور متوسطة) إذ بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (3,986)، درجة وهي أصغر من قيمة شيفيه الدرجة البالغة (3,429).

وهذا يشير الى ان القدرة على ادارة الانفعالات تتأثر بمتغير الجنس (ذكور - أناث). فالذكور ذوي ادارة الانفعالات المرتفعة يتصفون بالتوازن الاجتماعي وتحمل المسؤولية حيث ان مديري المدارس الذين يتمتعون بإدارة انفعالات عالية يتميزون باستخدام المعرفة للحفاظ على الهدوء، والتحكم في

الانفعالات والتفاوت وحل المشكلات وفهم الانفعالات الاخرين لمنع تصعيد المنازعات وبناء روابط الثقة مع الاخرين (Geery,1997:251)، في حين ان الاناث يعجزون عن التحكم في مشاعرهم ويشعرون بالإحباط سريعاً، وغير قادرين على التكيف، ولا يميلون الى التحدث والتجديد. (حبيب،2009: 31). أما بالنسبة للمقارنة بين مجموعتي (اناث اعدادية، اناث متوسطة) وجود فروق دالة احصائياً لصالح (اناث الاعدادية) وهذا يشير الى ان الاناث ذوات ادارة الانفعالات المرتفعة يتسمن بالتعبير عن مشاعرهن بصورة مباشرة، ويثقن في قدراتهن. بالإضافة الى انهن مثل الرجال اجتماعيات غير متحفظات، كما انهن يستطعن التكيف مع الضغوط النفسية، ومن السهل عليهن تكوين علاقات اجتماعية جيدة ولديهن القدرة على أحداث نوعاً من التوازن بين الانفعال والعقل عند اتخاذ القرارات (الجبالي،2000:71).

التعرف على العلاقة بين اتخاذ القرار وادارة الانفعالات لدى مدراء المدارس المتوسطة والاعدادية لمعرفة علاقة اتخاذ القرار بإدارة الانفعالات لدى مدراء المدارس المتوسطة والاعدادية تم حساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة على مقياس اتخاذ القرار ودرجاتهم على مقياس ادارة الانفعالات تم التحقق من العلاقة بين المقياسين باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) اظهرت النتائج بالنسبة للعلاقة بين اتخاذ القرار ادارة الانفعالات وجود علاقة موجبة دالة احصائياً اذ بلغت قيمة معامل الارتباط المحسوبة (،872)، وهي اعلى من قيمة معامل الارتباط الجدولية (0,196) عند مستوى دلالة (0,01). والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8) العلاقة بين اتخاذ القرار وادارة الانفعالات لدى مدراء المدارس المتوسطة والاعدادية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة معامل ارتباط بيرسون		العلاقة ككل
		الجدولية	المحسوبة	
0,01		0,196	,872	اتخاذ القرار ادارة الانفعالات

وترى الباحثة ان هذه العلاقة جاءت من ان المدير الذي تكون له القدرة على ادارة انفعالاته يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة، وهي نتيجة طبيعية حيث يتصف المدراء بقدرتهم على اتخاذ القرار وذلك بحكم وظيفتهم ومكانتهم، كون اتخاذ القرار وظيفة أساسية ومهمة من وظائف الإدارة، لان نجاح أي عملية إدارية يرتبط بصنع واتخاذ القرارات فضلا عن كونها المحرك الأساسي والفعال لجهود العاملين في المنظمة بغية تحقيق أهدافها المحددة. (الخشروم ومرسي، 1998: 273)، والمدير الذي لديه القدرة على ادارة انفعالاته يتمكن من الاحتفاظ بالمرونة اللازمة لإدارة مختلف المواقف الصعبة وهذا يتفق مع دراسة (ماكالبو2009) التي اشارت الى ان الاتزان الانفعالي عامل مهم ومساعد في انجاح الدور القيادي وتمكنه بالتالي من التوصل الى خيارات سلوكية سليمة.



### 3. الاستنتاجات

1) ان المدراء في المدارس المتوسطة والاعدادية لديهم القدرة على اتخاذ القرارات المهمة والصعبة في المواقف المختلفة وهذه يرجع الى السمات الشخصية التي يتمتعون بها فضلا عن الخبرة المراكمة جعلتهم أكثر نضجا في الجانب الاداري واتخاذ القرارات المناسبة

2) ان ادارة المدير والمديرة لذاتها وكذلك قدرتهم على ادارة الاخرين جعلهم أكثر ثقة بأنفسهم في اتخاذ القرار الصائب والتعامل الجيد مع المواقف ومع الاخرين من المدرسين والطلبة فضلا عن الضغوط المجتمعية التي جعلتهم يواجهون المواقف الصعبة بإيجابية.

3) أن المدراء لديهم مستوى عالي من القدرة على اتخاذ القرار يعود هذا الى ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على حل المشكلات التربوية والتعليمية في المدارس والتعامل الايجابي مع جميع الظروف والمواقف التي تتطلب الادارة والحسم.

4) ان المدراء في المدارس المتوسطة والاعدادية لديهم إدراك عالي ووعي ذاتي مرتفع في ضبط ذواتهم وبيئتهم جعلهم أكثر قدرة على ادارة انفعالاتهم والسيطرة على عواطفهم في المواقف الحرجة والصعبة نتيجة للتعامل مع الواقع اليومي الصعب والظروف المتقبلة في المجتمع فكانوا أكثر مهارة في ادارة اوقاتهم ومشاعرهم وانفسهم فضلا عن عكس مشاعرهم تجاه الاخرين، والابتعاد عن الغضب في المواقف الشديدة.

5) ان قدرة المدير والمديرة على ادارت ذواتهم جعلهم أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الناجحة في اغلب المواقف التعليمية والتربوية، وان الظروف المتشابه التي يمر بها افراد المجتمع جعل الذكور والاناث في يواجهون هذه الظروف بوعي ذاتي عالي لذلك كانت هناك علاقة ايجابية بين متغيرات البحث.

### 5. التوصيات

1) اقامة دورات تدريبية لمدراء المدارس في اتخاذ القرار يتعلمون كيفية اتخاذ القرارات وما هي الخطوات التي من المهم إتباعها للوصول الى قرارات صائبة وتدريبهم على المهارات القيادية والادارية، وتشجيعهم بتكريم المدراء القياديين الذين لهم القدرة على اتخاذ القرار.

2) تدريب المدراء على كيفية ادارة الوقت وادارة الاداء بالتزامن مع التدريب على ادارة المشاعر والعواطف حتى يكونوا أكثر على الانجاز المهني.



(3) عمل دورات تدريبية خاصة في تنمية قدراتهم على ادارة انفعالهم والاسترخاء والضبط الذاتي والسيطرة النفسية على مشاعر الغضب في المواقف الصعبة

## المقترحات

- 1) اجراء دراسة عن أثر التقنيات الحديثة على اتخاذ القرار في المدارس المتوسطة والاعدادية.
- 2) اجراء دراسة تتناول تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس وعلاقتها بسمات الشخصية.
- 3) اجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على عينات اخرى (المرشدين التربويين، المدرسين)

## References

- [1] Abbas Ali. (2012). < دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء >. Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies. 1(20). <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/424>
- [2] Yaghi, Mohamed Abdel Fattah. (2002). < اتخاذ القرارات التنظيمية >. Amman: Dar Al Awael for Printing, Publishing and Distribution. <https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb194255-163943&search=books>
- [3] Mahudar, Ahmed Abdul Ali. (2014). < اتخاذ القرار وعلاقته بالأسلوب المعرفي (التركيب التكاملية) ونمط >. (PhD thesis), Mustansiriya University, College of Education. <http://www.iraqna-iq.com/opac2/fullrecr.php?nid=30101&hl=ara>
- [4] Blickle, G., Momm, T. S., Kramer, J., Mierke, J., Liu, Y., & Ferris, G. R. (2009). Construct and criterion-related validation of a measure of emotional reasoning skills: A two-study investigation. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(1), 101–118. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00455.x>
- [5] Alghamdi, Ali bin Mohammed. (2015). < واقع عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام >. The Arabian Gulf Letter, 137. <https://storage.googleapis.com/abegsjournal/researchs/137/13704.pdf>
- [6] Cnaan, Nawaf. (2011). < اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق >. Dar Al Thaqafa for Publishing & Distribution. <https://jarir.com/arabic-books-369497.html>
- [7] Darwish, Ismail bin Mohammed. (2012). < معوقات اتخاذ القرار في الادارة المدرسية في التعليم العام في مدينة >. Mohammed bin Saud Islamic University. الرياض
- [8] Shaaban, Kamel Al-Farrakh and Tim, Abdul Jaber. (1999). < النمو الانفعالي عند الطفل >. Sana'a Publishing and Distribution House, Amman.



- [9] Al-Lami, Ahmad Fadhel Abbas. (2014). < علاقة إدارة الانفعالات بالأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس >. College of Education, Mustansiriya University.
- [10] Jervis, R. L., Janis, I., & Mann, L. (1978). Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment. *Political Science Quarterly*, 93(1), 134. <https://doi.org/10.2307/2149070>
- [11] Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. *Emotion*, 1(3), 232–242. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.1.3.232>
- [12] Mosbeh, Mostafa Attia Ibrahim. (2011). < القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساعدة >. Al-Azhar University - Gaza.
- [13] Abdul Hadi, Fakhri. (2010). < علم النفس المعرفي >. Ossama Publishing House. <https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb192927-162531&search=books>
- [14] Alkhchrom, Mohammed bin Mustafa. Morsi, Nabil Mohamed. (1998). < ادارة الاعمال المباديء والمهارات >. Dar Al-Shaqri Publishing & Distribution, Riyadh, Saudi Arabia. <https://www.jarir.com/arabic-books-140487.html>
- [15] Al-Badri, Tariq Abdul Hamid. (2002). < اساسيات في علم ادارة القيادة >. Dar Al Fikr Publishers and Distributors. <https://www.daralfiker.com/node/6911>
- [16] Monthly, Saad Mohammed Ali. (2009). < الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع >. (Master Thesis) Umm Al-Qura University, College of Education, Saudi Arabia. <http://thesis.mandumah.com/Record/192149>
- [17] Mann, L., Burnett, P., Radford, M., & Ford, S. (1997). The Melbourne decision making questionnaire: An instrument for measuring patterns for coping with decisional conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10(1), 1–19. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0771\(199703\)10:1<1::AID-BDM242>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0771(199703)10:1<1::AID-BDM242>3.0.CO;2-X)
- [18] Nuaimi, Muhannad Mohammed Abdul Sattar. (1995). < الاسلوب المعرفي التأملي الاندفاعي و علاقته >. (Master Thesis) Baghdad University. <http://www.iraqnliaiq.com/opac2/fullrecre.php?nid=12245&hl=ara>
- [19] Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 388–399. <https://doi.org/10.1108/01437730510607871>
- [20] Goleman, D. D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*. Bantam Books, 1995 (p. 352). [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(05\)80058-7](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(05)80058-7)
- [21] Hakami, Ibrahim Hassan. (2004). < اثر التخصص الدراسي ووجهة الضبط على الذكاء الشخصي لطلاب جامعة >. Journal of Umm Al-Qura University, 16(1).
- [22] Multiple intelligences: the theory in practice. (1993). Choice Reviews Online, 31(02), 31-1214-31-1214. <https://doi.org/10.5860/choice.31-1214>
- [23] Goleman, D. (1996). Emotional Intelligence. Why It Can Matter More than IQ. *Learning*, 24(6), 49–50.



- [24] Hussein, Ghada Faisal. (2016). Managing emotions and its relationship with some variables among teachers and sports education teachers and other materials at the secondary School. Journal: Karbala Magazine of Physical Edu. Sciences. 2(4). <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=129061>
- [25] Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence and Its Relationship to Other Intelligences. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.2.421>
- [26] Cherniss, C., Roche, C., & Barbarasch, B. (2015). Emotional Intelligence. In *Encyclopedia of Mental Health: Second Edition* (pp. 108–115). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-397045-9.00207-X>
- [27] Howe, D., & Howe, D. (2008). What is Emotional Intelligence? In *the Emotionally Intelligent Social Worker* (pp. 10–23). Macmillan Education UK. [https://doi.org/10.1007/978-0-230-36521-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-0-230-36521-6_2)
- [28] Al-Aity, Yasser. (2006). < لذكاء العاطفي — نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة >. Publisher: Dar Al Fikr Publishing and Distribution. <https://www.noor-book.com/book/review/15218>
- [29] Mamaria, Bashir. (2009). < دراسات نفسية حول طلاب المدارس والجامعات وفئات أخرى >. Cairo: Modern Library, 1. <https://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=1291>
- [30] Yang, F. M., & Kao, S. T. (2014). Item response theory for measurement validity. *Shanghai Archives of Psychiatry*, 26(3), 171–177. <https://doi.org/10.3969/j.issn.1002-0829.2014.03>
- [31] Reeve, B. (2002). An introduction to modern measurement theory. *National Cancer Institute, USA*, (301). Retrieved from <http://faculty.ksu.edu.sa/darandari/spss/IRT.pdf>
- [32] de C. Marshall, T. F., & Fleiss, J. L. (1976). Statistical Methods for Rates and Proportions. *The Statistician*, 25(1), 70. <https://doi.org/10.2307/2988144>
- [33] Stockton, R., & Kerlinger, F. N. (1974). Foundations of Behavioral Research. *American Educational Research Journal*, 11(3), 292. <https://doi.org/10.2307/1162206>
- [34] Imam, Mustafa Mahmoud and others. (1995). < التقويم والقياس >. House of Wisdom for Printing and Publishing, Baghdad.
- [35] Perkins, D., & Bishopp, D. (2017). Psychological testing. In *Forensic Psychiatry: Fundamentals and Clinical Practice* (pp. 559–565). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.1201/9781315380797>

### الملاحق ملحق رقم (1)

#### اسماء المحكمين على مقياسي البحث

ت	اسماء الخبراء والقابهم العلمية	الاختصاص	الجامعة
1	أ.د. حيدر كريم سكر	علم النفس التربوي	الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الاساسية
2	أ.م. د امل ابراهيم عبد الخالق	قياس تقويم	وزارة التربية/معهد الفنون الجميلة
3	أ.م. د حسن أحمد القره غولي	ارشاد نفسي وتوجيه تربوي	وزارة التربية/ المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/3
4	أ.م. د سحر هاشم محمد	علم النفس التربوي	الجامعة المستنصرية/ كلية التربية
5	أ.م. د سهيلة عبد الرضا	علم النفس التربوي	الجامعة المستنصرية/ كلية التربية
6	أ.م. د لمياء ياسين	علم النفس التربوي	الجامعة المستنصرية/ كلية التربية
7	أ.م. د بشرى كاظم الشمري	علم النفس التربوي	الجامعة المستنصرية/ كلية التربية

8	أ.م. د رحيم عبد الله	علم النفس التربوي	الجامعة المستنصرية/ كلية التربية
9	أ.م. د عبد الكريم جعو	علم النفس الاجتماعي	الجامعة المستنصرية/ كلية التربية

## ملحق رقم (2)

مقياس اتخاذ القرار بصيغته النهائية

عزيزي المدير..... المحترم.

عزيزتي المديرية..... المحترمة.

تحية طيبة..

نضع بين يديك عدداً من الفقرات التي تتناول مواقف مختلفة في الحياة، يرجى منك وضع علامة (√) تحت البديل الذي ينطبق عليك من بين البدائل الخمسة، وكما هو مبين في المثال أدناه، مع العلم أنه ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة لأي فقرة، وأن أفضل جواب هو ما تشعر به أنه يعبر عن موقفك فعلاً، يرجى عدم ترك أي فقرة بدون إجابة، علماً إن إجابتك تستخدم لأغراض البحث العلمي ولن يطلع عليها أحد سوى الباحثة، لذا لا داعي لذكر الاسم.

مثال يوضح كيفية الإجابة:

الفقرة	تنطبق عليّ بدرجة كبيرة جداً	تنطبق عليّ بدرجة كبيرة	تنطبق عليّ بدرجة معتدلة	تنطبق عليّ بدرجة قليلة	لا تنطبق عليّ إطلاقاً
أشعرُ بالثقة بمقدرتي على اتخاذ القرارات.			√		

ملاحظة:

قبل أن تبدأ بالإجابة يرجى تدوين المعلومات التالية:

أنثى:

ذكر:

الجنس:

مع جزيل الشكر ووافر الامتنان

الباحثة:

ت	الفقرات	تنطبق عليّ بدرجة كبيرة جداً	تنطبق عليّ بدرجة كبيرة	تنطبق عليّ بدرجة معتدلة	تنطبق عليّ بدرجة قليلة	لا تنطبق عليّ إطلاقاً
1	أشعرُ بالثقة بمقدرتي على اتخاذ القرارات.					
2	عندما اتخذ القرار، أثق بمشاعري الداخلية وردود فعلي					
3	عندما اتخذ القرارات، اعتمد على موهبتي					
4	اعتقد أنني متخذ قرار جيد					
5	أحب أن اتخذ قراراتي بنفسني					
6	من السهل على الآخرين أن يقنعوني بان قرارهم هو القرار الصحيح					
7	عندما اتخذ قرارا ما فأنتني اختار البديل الأول الذي يأتي في بالي					
8	اتخذ القرارات بطريقة منطقية ومنهجية					
9	اتخاذي للقرار يتطلب مني تفكيراً متأنياً					
10	عندما اتخذ القرار، انظر في الخيارات المختلفة من حيث الهدف المحدد					



					11	اتفحص كافة الاحتمالات الممكنة قبل اتخاذ أي قرار
					12	اتخذ قرارى استنادا إلى القليل من المعلومات
					13	أحب أن أفكر بالقرار قبل أن اتخذه
					14	كثيرا ما اتخذ قرارات متسرة
					15	أأخذ القرارات في أغلب الأحيان بصورة ارتجالية
					16	عندما اجبر على اتخاذ قرار، فأنتى لا اهتم بالطريقة التى اختار بها قرارى
					17	اشعر أنى واقع تحت ضغط شديد عند صنع القرار
					18	عندما يكون على أن اتخذ قرارا، فانى أسير مع ما يقترحه على الآخرون
					19	أجد صعوبة فى التفكير بصورة سليمة إذا اضطررت لان اتخذ قرارا عاجلا
					20	أفضل أن يكون لى شخص يوجهنى بالاتجاه الصحيح عندما أواجه قرارات مهمة
					21	فى أغلب الأحيان أوجل اتخاذ القرارات المهمة
					22	أتجنب اتخاذ القرارات
					23	ابتعد عن تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات
					24	عندما يكون على أن اتخذ قرارا ما فأنتى انتظر طويلا قبل البدء بالتفكير فى القرار
					25	عندما أكون مجبرا على اتخاذ قرار فأنتى لا اهتم لأي القرارات أختار
					26	أميل لاتخاذ القرارات بدون التفكير العميق فيها
					27	ابذل مجهودا متواضعا فى اتخاذ القرارات

### ملحق (3)

مقياس ادارة الانفعالات بصورته النهائية

وزارة التربية

مديرية تربية الكرج الثالثة

مدرسة الفتوة الابتدائية

عزيزى المدير..... المحترم.

عزيزتى المديرية..... المحترمة.

تحية طيبة.



أمامك مجموعة من الفقرات التي تمر بها في حياتك اليومية، أرجوا قراءتها بدقة والإجابة عنها بصراحة من خلال وضع علامة (√)، أمام كل فقرة وذلك باختيار بديل واحد من البدائل الخمسة التي أمامها علماً ان أجابتك تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولن يطالع عليها سوى الباحثة.

ت	الفقرات	تنطبق على دائماً	تنطبق على غالباً	تنطبق على أحياناً	تنطبق على نادراً	لا تنطبق على أبداً
1	أحاول تعديل شعوري بالغضب والإحاطة به			√		

مع جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم

الجنس: ذكر  أنثى

الباحثة

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	أحب مشاركة الآخرين مناسبتهم في حالة الفرح والحزن.					
2	مشاعري نحو الآخرين واضحة بالنسبة لهم.					
3	أشعر بالتفاؤل حتى في أصعب المواقف.					
4	أفرح مع الآخرين رغم شعوري بالحزن.					
5	أتحاشى الأشخاص الغيوريين.					
6	أحب مشاركة الآخرين الحديث والتواصل معهم.					
7	أفضل ان اكون مع مجموعة من الاشخاص على ان اكون لوحيد.					
8	تربطني علاقة وطيدة بزملائي في العمل.					
9	اهتم برغبات وحاجات الآخرين بقدر الاهتمام برغباتي وحاجاتي.					
10	أتدخل لحل النزاعات بين الآخرين بشكل ايجابي.					
11	أظهر مشاعري للآخرين اثناء تعاملي معهم.					
12	عندما احتاج الى مساعدة اطلبها من الآخرين دون تردد.					
13	أقدم النصائح للآخرين بشكل منفرد.					
14	أخفي مشاعري عن الآخرين اذا كان اظهارها غير مناسب في ذلك الوقت.					
15	لدي القدرة على التغلب على احزاني بأسرع وقت.					
16	أتمكن من كبت مشاعر الغضب مهما كانت شديدة.					
17	أخفي مشاعري السلبية تجاه الآخرين عندما اتعامل معهم.					
18	أستطيع ان اتواصل مع الآخرين عندما يتحدثون بسرعه امامي.					
19	أومن بالقول (العفو عند المقدرة) واعمل به.					
20	افهم مشاعر الآخرين من تعابير وجوههم.					
21	أظهر الحب والاحترام لكل من انجز عمله.					
22	يصعب علي إخفاء مشاعري تجاه شخص غير محبوب لدي.					
23	اتقبل نقد الآخرين لي بكل رحابة صدر.					
24	اوظف خبرتي ومهارتي في العمل دون غرور.					
25	أتفهم انتقادات الآخرين لي وأحاول الاستفادة منها.					
26	لدي القدرة على امتصاص انفعال الغضب لدى الآخرين.					
27	أفكر ملياً في ما أريد قوله قبل التلفوه به.					
28	أشعر بالندم عندما أرتكب خطأ بحق شخصاً ما.					



					أعرف جيداً ما أحبه وما أكرهه.	29
					اتمكن من مواصلة حديثي وأن حاول الآخرين تشويش افكاري.	30
					عندما أواجه المعوقات أضع خططاً جيدة لتحقيق اهدافي.	31
					أستطيع ان أفهم انفعالاتي وما اشعر به في كل موقف يواجهني.	32
					يستثار غضبي بسرعة عندما يستفزني الآخرون بحديثهم معي.	33
					اتمكن من اصدار أحكام هامة ودقيقة عندما اكون منفعلاً.	34
					أنجز أعمالي بدقة حتى لو كنت في حالة غضب.	35
					اتمكن من إيقاف الأفكار التي تثير الخوف والقلق لدي.	36
					أشعر بالارتباك عندما اتحدث أمام جمع من الناس.	37
					اسيطر على أفكارني عندما اشعر بالسعادة الغامرة.	38
					أحافظ على هدوئي عندما اشعر بالسعادة الغامرة.	39
					أختار من يعمل معي بناءً على معايير محددة وليس بحسب عواطفني وأهوائي.	40
					لدي القدرة على ضبط انفعالاتي أوقات الأزمات.	41
					أحافظ على توازني حتى وان واجهتني العقبات والمشاكل.	42