

واقع اتخاذ القرارات في حقل العمل الهندسي استناداً إلى مفهوم الذكاء الانفعالي. (دراسة نوعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية)

أ.د. يوسف حسين عاشور

عزمي محمد بظاظو

أستاذ إدارة الأعمال جامعة الإسلامية، غزة

حث دكتوراة، مسار إدارة الأعمال، جامعة الأزهر

نشر إلكترونياً بتاريخ: ١٥ أكتوبر ٢٠٢٤ م



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

الملخص

الحالة الانفعالية لديه ولدى الآخرين حيال اتخاذه للقرار. وفي ضوء تلكم النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها (١) إجراء دراسات مستقبلية في نفس سياق الدراسة و لكن بمنهجيات أخرى مثل المنهج المزجي أو الكمي آخذة بعين الاعتبار قياس الأبعاد والمتغيرات ذات العلاقة كميًا، (٢) تصميم و تنفيذ برامج تدريبية معمقة ومكثفة حول الذكاء الانفعالي وكيفية توظيفه في اتخاذ القرارات الهندسية بهدف تجويد وتحسين عملية اتخاذ القرار، (٣) إجراء نفس الدراسة في سياقات هندسية أخرى مهمة وحيوية مثل التحكيم الهندسي وفض النزاعات الهندسية من أجل إثرائها علمياً وعملياً.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الانفعالي، اتخاذ القرارات، حقل العمل الهندسي، المنهج النوعي، الظاهرية

Abstract

The study aimed mainly at understanding and exploring the reality of decision-making in the field

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى فهم واستكشاف واقع اتخاذ القرارات في حقل العمل الهندسي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية استناداً لمفهوم الذكاء الانفعالي، فقد تم توظيف المنهج النوعي استخدام الظاهرية (phenomenology) لتحقيق ذلك، حيث تم إجراء ١٢ مقابلة معمقة (شبه مهيكلة) مع مهندسين ضالعين في اتخاذ قرارات هندسية من أكبر أربع مؤسسات لها علاقة مباشرة لعمل الهندسي في المحافظات المذكورة. وتم الاستعانة ببرمجية MAXQDA لتحليل البيانات وهو ما يلائم أسئلة الدراسة وأهدافها. وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: (١) هناك عدم معرفة ودراية كافية بمفهوم الذكاء الانفعالي وكيفية توظيفه في اتخاذ القرارات الهندسية، (٢) هناك بعض الأبعاد الخاصة للذكاء الانفعالي يتم توظيفها بشكل فطري مثل الوعي الذاتي والوعي الاجتماعي دون إدراك ذلك من قبل متخذ القرار، (٣) يراعي متخذ القرار

quantitative approach, taking into account the measurement of dimensions and related variables quantitatively, (2) designing and implementing in-depth and intensive training programs on emotional intelligence and how to use it in making engineering decisions in order to improve and improve the decision-making process, (3) conducting the same study in other important and Vital Engineering contexts such as engineering arbitration and resolving engineering disputes in order to enrich them scientifically and practically.

Keywords: Emotional intelligence, decision-making, engineering field of work, qualitative approach, phenomenology

* المقدمة

يعتبر اتخاذ القرارات من أهم العمليات الحيوية التي يمارسها المدراء في حقل العمل الهندسي، فهو يتطلب تحليل المعلومات والبيانات المتاحة والتفكير بشكل دقيق ومنطقي لاتخاذ القرار المناسب. فمثلاً بعد كل مرحلة تصعيد عسكري تشهدها المحافظات الجنوبية الفلسطينية كما حدث في الأعوام ٢٠٠٨، ٢٠١٢، ٢٠١٤، ٢٠٢٣، يلاحظ أن متخذ القرار الهندسي يكون أمام اتخاذ قرارات مهمة واستراتيجية مثل هدم برج متضرر أم إصلاحه، كذلك يجد متخذ القرار في بلدية ما في المحافظات الجنوبية بفلسطين أنه أمام قرار جوهري وحيوي عند البحث في قضية شق طريق جديد يمر في أراضي المواطنين أو إيقاف مبنى قيد الإنشاء عن استمرار العمل فيه، طبعاً هذه

of engineering work in the southern Palestinian governorates based on the concept of emotional intelligence. A qualitative approach was employed using phenomenology to achieve this, where 12 in-depth (semi-structured) interviews were conducted with engineers involved in making engineering decisions from the four largest institutions directly related to engineering work in the said governorates. The MAXQDA program was used for data analysis, which is appropriate to the study's questions and objectives. The study has resulted in a set of results, the most important of which are : (1) there is insufficient knowledge awareness of the concept of emotional intelligence and how to use it in engineering decision-making, (2) there are some dimensions of emotional intelligence that are used innately such as self-awareness and social awareness without realizing it by the decision-maker, (3) the decision-maker takes into account the emotional state of him and others about his decision-making. In light of these results, the study reached a number of recommendations, the most important of which are (1) conducting future studies in the same context of the study, but with other methodologies such as the blended or

القرارات لها تبعات مهمة على صورة المؤسسة (البلدية) ومكانتها. كما تمارس ضغوط متعددة من المؤيدين أو المعارضين للقرار على متخذه، وفي كثير من الحالات يجد متخذ القرار نفسه في مواجهة ندرة الموارد أو شحها في سبيل حل قضية أو إشكالية هندسية مثل عدم توفر مواد البناء نتيجة الحصار مما يسبب خلل في مواعيد التسليم المتفق عليها بين الأطراف. كذلك يواجه متخذ القرار موقف معقد في اعتماد معايير استحقاق المنتفعين (المتضررين) لبناء أو اصلاح منازلهم، فيجد نفسه أنه أمام قرار استراتيجي له أثر على سمعة وصورة المؤسسة ونزاهتها ومستوى الشفافية التي تتمتع بها. وهناك أبعاد أخرى كثيرة تؤثر نفسياً على متخذ القرار، كون الضرر وقع نتيجة حرب وهذا يعني أن المواطن ليس له علاقة مباشرة به. كل هذه الشواهد تجعل متخذ القرار تحت ثير عوامل قد تبدو في مجتمعات أخرى غير موضوعية

في الفقرة السابقة ذكر عينات من القرارات الحيوية في حقل العمل الهندسي في المحافظات الجنوبية بفلسطين والتي نسعى من خلال هذه الدراسة لاستكشاف كيفية اتخاذها في ضوء مفهوم الذكاء الانفعالي. وقد ذكر (Stein, 2017) بعض الأسباب التي تجعل الذكاء الانفعالي الأفضل في مهارة صنع القرار، منها: (١) التعرف بنجاح على الوقت الذي نحتاج فيه إلى تنشيط الانفعالات الصائبة لمهمة صحيحة، (٢) القدرة على إدارة التغيير وحل المشكلات ذات الطبيعة الشخصية ومشاكل الآخرين بناءً على الحالة الانفعالية؛ فالمزاج المتزن ينجم عنه قدرة على اتخاذ قرارات جيدة، (٣) دراية أفضل بـ «المشكلة» والاستجابة الانفعالية المناسبة لها.

إن الانفعالات تبسط قراراتنا في البداية لغاء بعض الخيارات وإبراز أخرى. ترشد الانفعالات في مواجهة المآزق

والمهام التي يصعب تركها للعقل وحده: الخطر، والخسارة المؤلمة، والإصرار على هدف رغم الإحباط، والتباطؤ مع رفيق، وبناء أسرة. عندما يتعلق الأمر بتشكيل قراراتنا وأفعالنا الأكثر أهمية، فإن العقل العاطفي يشارك في التفكير كما هو الحال لدى العقل المنطقي" (Graham, 2013).

وفي ضوء ذلك نلاحظ أن الانفعالات تلعب دوراً جوهراً وحيوياً في تشكيل قراراتنا وعليه عندما نكون أكثر قدرة على إدارة انفعالاتنا، فمن المرجح أن نطرح أسئلة أكثر استنارة ومفيدة لتوجيه القرار. ومن خلال البحث والتنقيب في هذا السياق اتضح للباحثين في حدود علمهما أن غالبية الدراسات المتوفرة حتى الآن في حقل العمل الهندسي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية لم تتطرق لدراسة اتخاذ القرار في ضوء مهارات الذكاء الانفعالي مما يعزز أصالة الدراسة الحالية. كما لوحظ أن غالبية الدراسات التي تطرقت لموضوع اتخاذ القرارات مثل دراسة (العطاونة، ٢٠٢٢)، ودراسة (النريص، ٢٠٢٢)، وكذلك دراسة (عدوان، ٢٠٢٠) في هذه المحافظات كانت دراسات تعتمد المدخل الكمي ولم تعطي اهتمام لاستخدام منهجية البحث النوعي وتوظيفه لمثل هذه القضايا. ويكون استخدام المنهج النوعي مناسباً عندما تكون الحاجة إلى استكشاف مشكلة يُعد ما هو معلوم عنها محدوداً، وعندما يتطلب الأمر تحديد متغيرات ليس من السهل قياسها كمياً، أو عندما تكون هناك حاجة إلى فهم عميق ومفصل، ولا سبيل إلى تحديد هذه التفاصيل إلا من خلال التحدث مع الناس مباشرة، والاستماع إلى روايتهم التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الطرق الكمية (رشيد، ٢٠٢٠).

لذلك، في هذا البحث ليسلط الضوء على استكشاف واقع اتخاذ القرارات في ضوء مفهوم الذكاء الانفعالي في بيئة العمل الهندسي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية استخدام منهجية البحث النوعي، حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في حدود علم الباحثين التي تجرى في تلك المحافظات استخدام هذه المنهجية، ويتوقع أن تكون هذه الدراسة أحد روافد عملية تجويد وتحسين قدرة المدراء على اتخاذ قرارات صائبة وصحية وهذا ما حفز الباحثين للخوض في هذا الموضوع لتركيز على البيئة المحلية لاستعانة بمنهجية البحث النوعي، التي يمكن تعميم نتائجها في الحالات التي تتشابه فيها ظروف سياق البحث والمشاركين فيه.

* مشكلة الدراسة

أوضحت نتائج العديد من الدراسات العلمية الحديثة (الشياباني ٢٠٢٣، المشعان ٢٠٢١، Araf & Mohamed, 2018، الضيدان ٢٠١٧) أن الحالة الانفعالية وارتباطها لها ثير ايجابي على اتخاذ القرارات وجودتها. فمتخذ القرار الذي يعيش ظروف طبيعية؛ يستعين ساليب مباشرة لاتخاذ القرار كطرائق المدخل الكمي حيث لا تجاذبه مؤثرات واعتبارات متعارضة على الصعيد الشعوري، بينما يميل متخذ القرار الذي يقع تحت ثيرات شعورية وانفعالية نتيجة ظروف الحروب والحصار إلى الجنوح نحو المدخل السلوكي في اتخاذ قراراته، حيث أن الانفعالات والمشاعر في الحالة الأخيرة يكون لها ثير كبير على مخرجات القرار.

إن القرارات في حقل العمل الهندسي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية يكتنفها العديد من الصعوت والتحدت كونها تعتمد على اعتبارات اقتصادية وسياسية واجتماعية،

ويتم فيها أيضاً استحضار مشاعر وانفعالات متعددة و متداخلة، وكون هذه القرارات خذ عقب حالات حروب وأعمال عسكرية، أوفي ظل ظروف حصار قاسي يعقد سير الحياة الطبيعية؛ فإن هذه الاعتبارات والعوامل تفضي بدورها إلى مساحة كبيرة من الصعوبة والتعقيد تجعل متخذ القرار في حالة من الحيرة والتزدد في الإقدام على بلورة وصناعة واتخاذ قرار حكيم و فع يحقق جملة من الأهداف المتناقضة في ظل محدودية الموارد وفيض المشاعر. ونظراً لأهمية وتعقيد القرارات في حقل العمل الهندسي. بمحاوره المختلفة ونظراً لندرة الأبحاث والدراسات العلمية التي أجريت حول هذا الموضوع في حدود علم الباحثين، حيث لوحظ أن غالبية الدراسات تعتمد المنهج الكمي التقليدي لدراسة القرار بينما هناك شح في الدراسات التي تتبنى المنهج النوعي الذي هو أنسب لدراسة الجوانب السلوكية والنفسية المتعلقة اتخاذ القرار؛ و عليه فإن هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف وفهم واقع اتخاذ القرارات في ضوء مفهوم الذكاء الانفعالي في حقل العمل الهندسي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية استخدام "الظاهراتية - Phenomenological Approach " كأحد مداخل البحث النوعي.

كما يعد تبلور مشكلة الدراسة الحالية من استكشاف وتعريف وفهم لواقع اتخاذ القرارات في هذا الحقل الحيوي والمهم لبنة أولى وجهد طليعي من أجل الوصول إلى حالة من النضج والرشد في اتخاذ القرارات الهندسية في ضوء مفهوم الذكاء الانفعالي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية مما يفضي إلى حالة من الارتياح والاستقرار الحياتي للمجتمع بشكل عام.

* أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:-

١- ما مدى معرفة متخذو القرار في حقل العمل الهندسي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية لذكاء الانفعالي والإحاطة بمفهومه؟

٢- كيف يصف متخذو القرار في الحقل الهندسي طريقة اتخاذهم للقرارات استناداً لمفهوم الذكاء الانفعالي بعاده المختلفة؟

٣- إلى أي مدى يتم توظيف الذكاء الانفعالي للوصول لقرارات صائبة ورسينة في حقل العمل الهندسي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

* أهمية الدراسة

هذا البحث مهم لأنه يقوي الجسم المعرفي المحيط بدور الذكاء الانفعالي و ثيره على اتخاذ القرار في أحد أهم مجالات الحياة وهو حقل العمل الهندسي، وذلك اعتماداً على المدخل السلوكي استخدام منهجية البحث النوعي.

إن حقل العمل الهندسي الذي يبدو جامداً وصارماً كونه أحد العلوم الطبيعية، التي تعتبر أن الحقائق واحدة وغير متعددة مما جعل التعامل معها ضمن المدخل الكمي التقليدي فقط، إلا أن حقل العمل هذا يتأثر ثيراً كبيراً لجوانب الإنسانية وما يصاحبها من تفاعلات شعورية، فمتخذ القرار الهندسي إن أغفل فهم وطريقة تفكير الناس ممن يؤثرون ويتأثرون بقراره فإن النتيجة ستؤول الى اعتراض قد يصل الى احتجاج يقود إلى عدم الامتثال وتنفيذ القرار والالتزام به، و لتالي لا بد أن يراعي متخذ القرار هذا البعد استناداً إلى ذكائه الانفعالي. إن وعي وإدراك متخذ القرار

لحالاته الشعورية والانفعالية التي يمر بها أن لها أثر كبير على تشكيل القرار واتخاذها مما سيسهم في تجويده وتحسين نتائجه.

قد يكون هذا البحث بمثابة أساس لبحوث مستقبلية تعتمد مداخل متعددة (الكمي، النوعي، المزجي) في مجال الذكاء الانفعالي مع اتخاذ القرار، حيث تتبلور أهمية الدراسة في كونها إضافة علمية جديدة في مجالها وهي تعد إثراء للمكتبات العربية والتي ما تزال تفتقر إلى كتب ومراجع ودراسات علمية للغة العربية تتيح للمهتمين الحصول على معلومات شاملة عن الذكاء الانفعالي ودوره في تشكيل القرارات المهمة لدى المدراء استخدام منهجية البحث النوعي، و لتالي تسهم هذه الدراسة في معالجة الفجوة البحثية من الجانب المعرفي كونها محاولة للملئ الفراغ في هذا الجانب.

كما تزود هذه الدراسة ببعض المعلومات عن واقع اتخاذ القرار في حقل العمل الهندسي كمدخل لتحسين وتجويد وتطوير ذلك مما يعود لنفع على متخذ القرار في هذا الحقل من خلال نتائج وتوصيات تسهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية لديهم ولدى رؤوسهم للحد من الظواهر السلبية وتدعيم الظواهر الايجابية.

* أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:-

١- التعرف على واستكشاف واقع اتخاذ القرار في حقل العمل الهندسي في محافظات جنوب فلسطين في ضوء مفهوم الذكاء الانفعالي.

٢- تحديد ومعرفة أهم عناصر الذكاء الانفعالي التي تلعب دوراً جوهراً في تشكيل واتخاذ القرار في حقل العمل الهندسي.

م.م	الكاتب / السنة	تعريف الذكاء الانفعالي
1	(Moran, 2023)	القدرة على التعرف على انفعالاتنا وتنظيمها، وتمييز الانفعالات المختلفة لدى الآخرين وتصنيفها، واستخدام هذه المعلومات لتسهيل الأفكار والسلوك من أجل تحقيق النتائج المرجوة.
2	(Deshotels, 2020)	القدرة على استخدام معرفتك الانفعالية عن نفسك والآخرين لاتخاذ خيارات صحية.
3	(Prins et al., 2018)	هو مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي تحدد مجتمعة مدى إدراكنا وإعترافنا عن أنفسنا، وتطوير العلاقات الاجتماعية والمحافظة عليها والتعامل مع التحديات استناداً إلى المعلومات العاطفية بطريقة فعالة وذات مغزى.
4	(Higgs & Dulewicz, 2016)	تحقيق أهداف المرء من خلال القدرة على إدارة مشاعره وعواطفه ، أن يكون حساساً تجاه الأشخاص الرئيسيين الآخرين، وأن يوازن بين نواحيه والسلوك الواعي والأخلاقي.
5	(Mayer et al., 1999)	يشير الذكاء الانفعالي إلى القدرة على التعرف على معاني الانفعالات وعلاقتها، وحل المشكلة بناء على معرفة بأسبابها، وهو القدرة على إدراك المشاعر، واستيعابها، وفهم معلومات تلك المشاعر، وإدارتها

جدول رقم (١) – مجرد بواسطة الباحثان

هذه جملة من التعريفات الحديثة والتعريف الأخير ينسب لمجموعة من الكتاب كان لهم الفضل في ظهور هذا المفهوم إلى حيز الوجود وهم (Mayer and Caruso, Salovey, 2008). لا يزال هناك نقص في توافق الآراء في تعريف الذكاء الانفعالي، وعلى الرغم من الخلافات العميقة في ذلك، إلا أن جميع المنظرين يتفق على أن الذكاء الانفعالي مهم للنجاح الشخصي والمهني (Machado & Davim, 2021).

من أشهر نماذج الذكاء الانفعالي نموذج السمات الأربع لجولمان وآخرون (Feldman & Mulle, 2008): الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات كما هو موضح في الشكل رقم (١) حيث يمثل هذا النموذج توجه علمي أن الذكاء الانفعالي بمثابة سمات شخصية لها أبعاد متعددة تحدد مستوى ذكاء الأفراد الانفعالي. أما النموذج الثاني فهو نموذج Bar-On للذكاء الانفعالي والذي تم ترقيته بواسطة شركة أنظمة الصحة المتعددة "MHS" من خمسة أبعاد (Prins et al., 2018): إدراك الذات، والتعبير عن الذات، والعلاقات

٣- توظيف منهج علمي (الظاهراتية كأحد طرق البحث النوعي) في دراسة اتخاذ القرار في العمل الهندسي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

* الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الذكاء الانفعالي

الذكاء الانفعالي (Emotional Intelligence- EI or EQ)

هو مفهوم مهم حظي اهتمام واسع في علم النفس على مدى العقدين الماضيين وكذلك تطبيقاته في حقول العمل الإداري المختلفة. وفي إحصائية حديثة أُعْتُبِرَتْ عشر قطاعات صناعية من أصل خمسة عشر قطاعاً، وكذلك إعتبرت أربع وعشرون دولة من أصل خمس وعشرون أن الذكاء الانفعالي يقع في أعلى خمسة عشر مجموعة مهارات مطلوبة بشدة للمستقبل (Greaves & Watkins, 2022).

قدم العلماء والباحثون تعريفات متعددة للذكاء الانفعالي منذ بروزه للاهتمام، وتكاد تكون جوانب الاتفاق بين هذه التعريفات أكثر من جوانب الاختلاف، إلا أن بعض هذه التعريفات ركزت على أنه مجموعة من القدرات بينما تعريفات أخرى ركزت على أنه مجموعة من سمات الشخصية والمهارات الاجتماعية والانفعالية والجدول رقم (١) يوضح مجموعة من التعريفات حسب تسلسلها الزمني.

يُعبّر عن الذكاء الانفعالي في البيئية الأجنبية بمصطلح "Emotional Intelligence" أما في البيئة العربية فهناك ترجمات عديدة لهذا المصطلح، من هذه الترجمات: الذكاء العاطفي، الذكاء الانفعالي، أو ذكاء المشاعر، ومن الترجمات الشائعة أيضاً مصطلح الذكاء الوجداني (هريدي، ٢٠٠٣). وكثيراً ما يستخدم الباحثون كلمتي انفعال و وجدان كمرادفين، فعندما يعرف الانفعال يشار إلى الخبرة الوجدانية، وفي تعريف الوجدان يشار إلى الخبرة الانفعالية، ويرى فريق من الباحثين أنه عندما يقال الذكاء الانفعالي، فإن ذلك يشير إلى الجوانب غير السارة أو السلبية من الانفعالات كالخوف، والحزن، والغضب، وفريق ن يسميه ذكاء العواطف من منطلق أن هذا يشير إلى الانفعالات السارة كالسرور، والحب، والإعجاب، وفريق لث يطلق عليه الذكاء الوجداني، وهذا يعد أكثر شمولية حيث يضم الخبرات الانفعالية السارة وغير السارة أي "الإيجابية والسلبية" (حسين، ٢٠٠٦). أما هذه الدراسة فسوف تعتمد مصطلح الذكاء الانفعالي للتعبير عن هذا المفهوم لسببين، فالسبب الأول: أن العبرة في المفهوم الحقيقي للمصطلح وليس في التسمية، فكما تم مناقشته في فقرة التعريفات تم التوصل إلى مفهوم واضح لهذا المصطلح، أم السبب الثاني لاعتماد مصطلح الذكاء الانفعالي فإن أغلب الكائنات العربية والترجمات الخاصة بهذا الموضوع والكثير من الصفحات الإلكترونية على الشبكة العنكبوتية تميل إلى استخدام هذا المصطلح بغض النظر عما يحمل في طياته من دلالات دقيقة حول معني الكلمة المستخدمة.

أما بخصوص الرموز الشائعة في الدراسات العلمية و أدبيات هذا العلم فإن لها أساساً، هذا الأساس يعود إلى الرمز

الشخصية، واتخاذ القرار، وإدارة الإجهاد كما هو موضح في الشكل رقم (٢)، يعتبر العلماء والمنظرون أن هذا النموذج للذكاء الانفعالي عبارة عن مزيج من القدرات العقلية والسمات الشخصية ويطلق عليه النموذج المختلط .

EI	Personal Competence الكفاءة الشخصية	Social Competence الكفاءة الاجتماعية
	Self- الذات	Other- الآخرين
Recognition الإدراك	الوعي بالذات <ul style="list-style-type: none"> الوعي العاطفي بالذات التقييم الشخصي الواقعي للذات الثقة بالنفس 	الوعي الاجتماعي <ul style="list-style-type: none"> التعاطف الوعي التنظيمي توجيه الخدمة
Regulation الضبط	إدارة الذات <ul style="list-style-type: none"> ضبط الذات بقلّة الضمير التكيف الإنتاج القدرة الإبداعية التفاؤل 	إدارة العلاقات <ul style="list-style-type: none"> تطوير الآخرين القيادة الملهمة التأثير إدارة الصراع العمل الجماعي و التعاون

شكل رقم (١) يوضح أبعاد الذكاء الانفعالي بناء على نموذج جولمان وآخرون

المصدر: (Feldman & Mulle, 2008)



شكل رقم (٢) أبعاد الذكاء الانفعالي بناء على نموذج بارون المعدل بواسطة شركة أنظمة الصحة

المصدر: (Prins et al., 2018)

«Competency - كفاية» Ability، أو جدارة «كفاية- Competency» فردية، وبناء على هذا الفهم تعددت أنواع اختبارات الذكاء الإنفعالي "أي المقاييس"، فهناك ثلاثة أنواع من اختبارات القياس يشرحها جون ماير وآخرون في كتاب " دليل الذكاء الانفعالي - The Handbook of Emotional Intelligence" طبعة عام ٢٠٠٠، هذه الاختبارات هي: اختبارات الأداء، واختبارات التقرير الذاتي، واختبارات ملاحظة الآخر، هذا الدليل يوضح أبعاد الذكاء الانفعالي و عددها وأنواعها ويتطرق لكيفية الحكم على الصدق و الثبات لهذه الاختبارات.

ثانياً: اتخاذ القرار

لقد تزايد اهتمام العلماء بدراسة اتخاذ القرارات، حيث تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم المظاهر السلوكية، كما أنها عملية فكرية، نفسية معقدة حيث أنها تتضمن جمع قدر وافر من المعلومات المتعلقة لبدائل والحلول المتاحة، ليتم اختيار الحل الانسب وفق خطوات منظمة للوصول للهدف المنشود (طعمة، ٢٠١٥).

هناك عدة تعريفات لاتخاذ القرار منها ما عرفه (الخرابشة، ٢٠٠٢) نه: عملية عقلية يتم من خلالها إيجاد البدائل وتقييمها ثم اختيار البديل الأفضل من بين هذه البدائل، وذلك وفقاً لإتباع مجموعة من الخطوات من أجل الوصول لتحقيق الاهداف المطلوبة. وقد عرفه (Kaplan & Norton., 2000) نه: كل ما يتخذه القادة المسؤولون في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الاهداف المرجوة منها على أحسن وجه، والتغلب على المشكلة أو الموقف الذي صدرت بشأنه.

المشهور عالمياً الدال على حاصل الذكاء المعرفي "IQ" وهو اختصاراً "Intelligence Quotient"، أما الذكاء الانفعالي فيرمز له بـ "EI" و هو اختصار للكلمات الإنجليزية "Emotional Intelligence" وأحياناً يرمز له بـ "EQ" وهذا الرمز اختصار للكلمات " " Emotional Intelligence Quotient أي حاصل الذكاء الانفعالي والفرق بين كلا الرمزتين كما يذكره كل من دافيد كارسو وبيتر سالوفي أن استخدام "EQ" يشير عادة إلى اعتماد نموذج السمات والمهارات لتفسير مفهوم الذكاء العاطفي، أما استخدام الاختصار "EI" يشير عادة إلى اعتماد نموذج القدرات (Caruso & Salovey, 2004)، وهناك من الكتاب من يستخدم كلا الرمزتين دون الاهتمام إلى النموذج الذي يشير إليه الرمز (Singh, 2006).

يعتبر موضوع قياس الذكاء الانفعالي من أبرز المواضيع الشائكة التي دار حولها جدل كبير ونقاش مستفيض في أوساط البحث العلمي، ومازال الأمر بحاجة إلى مزيد من الدراسة. حيث هناك افتقار لوسائل قياسية جيدة للذكاء العاطفي وأن البحث ما زال مستمراً للوصول إلى إعداد اختبار جيد (السمادوني، ٢٠٠٧). لكن هناك بعض الأمور واضحة ومتفق عليها في هذا المجال.

هناك عدة طرق مختلفة لقياس أو اختبار الذكاء الانفعالي، يرجع الاختلاف بينها إلى تباين تفسير مفهوم الذكاء الانفعالي وكيفية تعريفه (Bar-On & Parker, 2000)، والمقصود هنا بتباين مفهوم الذكاء الانفعالي هل يفهم ويُفسر على أنه سمة شخصية " Personal Trait"، أم قدرة عقلية «أي معرفية» " Mental

١- الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي يعيشها القطاع، والتي تؤثر على توفر الموارد والمعدات اللازمة للعمل الهندسي.

٢- الحالة الشعورية (الانفعالية) التي تسيطر على تفكير متخذ القرار، حيث أن هناك أبعاد كثيرة غير الجانب الفني عليه أن يراعيها في اتخاذ القرار

٣- الحصار الإسرائيلي الذي يمنع دخول العديد من المواد والمعدات الهندسية إلى القطاع.

٤- الحروب وموجات القتال المتكررة التي تؤثر على البنية التحتية والمنشآت الهندسية في القطاع

٥- قلة الدعم والتمويل للمشاريع الهندسية في القطاع، مما يؤثر على قدرة المهندسين على تنفيذ المشاريع بشكل كامل.

٦- عدم توفر البيئات والمعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الهندسية الصحيحة.

و قد ذكر المهندس جي سرحان " وكيل وزارة الأشغال العامة والإسكان" أن تكلفة إعادة إعمار ما دمره عدوان مايو ٢٠٢١ الأخير تبلغ نحو ٤٠٠ مليون دولار، بينما تصل تكلفة ما تم تدميره من الحروب السابقة لهذا العدوان ولم يتم إعادة إعمارها بعد، حوالي ٦٠٠ مليون دولار (أبو عيشة، ٢٠٢٢).

يمكن أن تؤدي هذه الصعوبات إلى خيبر المشاريع الهندسية وتقليل جودتها، وتزيد من تكاليف المشاريع وتقلل من فعاليتها، وتضع متخذ القرار في حالة من القيود التي تفضي لنتائج سلبية في التعامل مع المشاكل والقضايا المتعددة في حقل العمل الهندسي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفقرة السابقة أوضحت ظروف اتخاذ القرارات في المحافظات الفلسطينية الجنوبية في حقل العمل الهندسي وهذا

يري البعض أن عملية اتخاذ القرارات تمثل اختياراً لبدليل معين من بين البدائل المتوفرة بحيث يصل الإداري إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه وعما يجب ألا يؤديه تجاه موقف معينو القرار يمثل نوعاً من بدائل السلوك والاتجاه الذي يتم اختياره من بين الكثير من البدائل (الفضل، ٢٠١٩)

*القرارات الهندسية في المحافظات الفلسطينية الجنوبية

تعتبر المحافظات الجنوبية الفلسطينية من المناطق التي تشهد تحديات هندسية كبيرة، وذلك بسبب الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها. ومن أهم هذه التحديات هو نقص الإمكانيات المادية والبشرية، والتي تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرارات الهندسية.

كما تعتبر هذه المحافظات من أكثر المناطق التي تعاني من الحصار والتهديدات الأمنية في العالم، حيث المعاناة من موجات قتال قاسية ومتتالية كما حدث في الأعوام (٢٠٠٨ - ٢٠١٢ - ٢٠١٤ - ٢٠٢١ - ٢٠٢٣)، مما يجعل عملية اتخاذ القرارات الهندسية فيها أمراً صعباً ومعقداً. ورغم ذلك، فإن المهندسين في قطاع غزة يواجهون تحديات كبيرة لاتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة.

وفقاً لإحصائيات حديثة أجراها الجهاز المركزي لإحصاء فلسطيني PCBS (2023)، فإن نسبة البطالة في قطاع غزة تصل إلى ٤٥.٣٪، مما يؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرارات الهندسية. كما أن نسبة الفقر في المنطقة تصل إلى ٥٣٪، مما يؤدي إلى عدم توافر الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق التطور والتقدم في مجال الهندسة.

من الممكن أن تواجه المهندسين في قطاع غزة العديد من الصعوبات عند اتخاذ القرارات الهندسية، ومن هذه الصعوبات:-

موضوع مهم يؤثر على الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام. لعل من مظاهر أهمية اتخاذ القرارات، أن الأبحاث والدراسات العلمية المتعلقة بها امتدت إلى تخصصات متعددة مثل العلوم الاجتماعية والأعمال التجارية وحتى الرومانسية، لذا نلاحظ أن العلماء يسعون باستمرار إلى فهم كيفية عمل الدماغ وفهم كيف تتخذ القرارات حتى أضحي ذلك علم مستمر التطور، يحظى بتحقيق اختراقات ملموسة (Moran, 2023). كما تنبع أهمية القرار من حقيقة أنه يؤثر على جميع وظائف المديرين في المؤسسات، وأن نجاح هذه المؤسسات مرتبط بمدى نجاح هذه القرارات (Harrison, 1995). وهذا ما ستتطرق إليه الدراسات السابقة في الفقرة التالية.

ثالثاً: الدراسات السابقة

لرجوع إلى الأدب الإداري والاطلاع على ما بذل من جهد في سياق عنوان الدراسة الحالية فقد توصل الباحثان إلى مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمجال الدراسة الحالية، حيث سيتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم بغض النظر عن كونها دراسة عربية أو أجنبية، من خلال مقارنتها لدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة والعينة وأسئلتها ونتائجها.

نظراً لأهمية اتخاذ القرار وارتباطه ارتباطاً وثيقاً للذكاء الانفعالي، فقد أجريت دراسة حديثة (هنداوي، ٢٠٢٢) بعنوان: "أثر الذكاء الانفعالي على اتخاذ القرار في شركات الاتصالات الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد أثر الذكاء الانفعالي بعاده الخمسة (الوعي الذاتي، إدارة العواطف، التحفيز، المهارات الاجتماعية، والتعاطف) على اتخاذ القرار، وقد لفت مجتمع البحث من شركات الاتصالات الأردنية، وأما وحدة التحليل فقد تكونت من

المدرء في (المؤسسات المتوسطة والدنيا) في شركات الاتصالات أمنية وأورانج، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات حيث تم جمع ١٥٩ استبانة سواء الكترونية أو ورقية. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي واتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين في شركات الاتصالات.

وفي دراسة أخرى (Pierce, 2022) وهي عبارة عن رسالة دكتوراة منشورة بعنوان: "دراسة أثر التدريب لمعايشة على الذكاء الانفعالي وأسلوب اتخاذ القرار لدى المستثمرين الماليين". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب لمعايشة على الذكاء الانفعالي واتخاذ القرار، من أبرز نتائج هذه الدراسة وجود أثر معنوي مباشر للذكاء الانفعالي على أسلوب اتخاذ القرار الحدسي، في المقابل وجدت الدراسة وجود أثر خطي سلبى على أسلوب اتخاذ القرار لتهرب (المتجنب).

كما عمدت دراسة (Fraser, 2022) وهي عبارة عن رسالة دكتوراة منشورة إلى التحقق في تصورات ١٥ مديراً ومديراً مساعداً في المناطق التعليمية في ولاية بنسلفانيا الغربية، هذه الدراسة دراسة نوعية وقد استخدمت المدخل الظاهراتي لإجرائها. الدراسة كشفت ما يلي: كيف يؤثر الذكاء الانفعالي على القيادة المدرسية، وكيف يوجه الذكاء الانفعالي عملية صنع القرار في البيئة المدرسية. وبناء على المقابلات شبه المنظمة أو الهيكلية اتضح أن كل من الأبعاد الخمسة للذكاء الانفعالي (التعاطف، التحفيز، الوعي الذاتي، التحفيز الذاتي، والتنظيم الذاتي) يلعب دوراً حيوياً في القيادة المدرسة ونهج اتخاذ القرار. وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن

الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي كما البعدين الأكثر شيوعاً وتوجيهاً في اتخاذ القرار داخل البيئة المدرسية.

و سعت دراسة (Ran et al.,

2022) للتعرف على ثير الذكاء الانفعالي على صعوبات اتخاذ القرار المهني بين الطلاب في الجامعات الصينية، فقد شملت هذه الدراسة ٣١٠ طالباً جامعياً من جامعات مختلفة في الصين وتم استخدام تصميم بحث مقطعي، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة كبيرة بين الذكاء الانفعالي و صعوبات اتخاذ القرار الوظيفي و أن العلاقة سلبية بين صعوبات اتخاذ القرار ومستوى الذكاء الانفعالي.

وفي دراسة منشورة على قاعدة بيانات Emerald

أعدتها كلا من (Alharbi & Alnoor, 2022)

بعنوان الذكاء الانفعالي والأنماط الشخصية للتعامل مع الصراع وأثرهما على القرارات الاستراتيجية. هدفت هذه الدراسة للربط بين الذكاء الانفعالي للمدراء في جميع المستويات والمهارات القيادية والأنماط الشخصية للتعامل مع الصراعات خلال عملية صنع و تطبيق القرارات الاستراتيجية، وتمثلت عينة الدراسة من ٣٢٤ مدير يعملون في العديد من الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم في المملكة السعودية العربية، و قد بلغ حجم مجتمع الدراسة ١٢٠٠ مفردة، وتم اختيار أفراد عينة الدراسة عشوائياً، واستخدمت الاستبانة كأداة لدراسة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الكمي و كان من أبرز النتائج وجود ثير إيجابي مباشر للذكاء الانفعالي وأنماط التعاون والفهم للتعامل مع الصراع على نتائج القرارات الاستراتيجية و بشكل غير مباشر من خلال القيادة العلائقية.

أما دراسة الزعي وعزيز (Alzoubi & Aziz,

2021) المعنونقـب: هل يساهم الذكاء الانفعالي في جودة

القرارات الاستراتيجية؟ الدور الوسيط للابتكار المفتوح. هدفت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة المباشرة بين الذكاء الانفعالي للإدارة العليا في البنوك الوطنية في دولة الامارات العربية وجودة القرارات الاستراتيجية وتمثلت عينة الدراسة ب ٢١٣ مديراً في يعملون في الإدارة العليا للبنوك الوطنية في دولة الإمارات العربية، واستخدمت الاستبانة كأداة لدراسة لجمع البيانات وفق المنهج الكمي الوصفي وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين الذكاء الانفعالي للمديرين وجودة قراراتهم الاستراتيجية.

وفي دراسة أجراها (Cuéllar-Molina et

al., 2019) والموسومة بـ: الذكاء الانفعالي لصانع قرار

الموارد البشرية على الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث هدفت الى فحص ثير الذكاء الانفعالي لصانع القرار في الموارد البشرية على الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تمثلت عينة الدراسة بـ ١٥٧ مدير موارد بشرية يعملون في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم - قطاع الخدمي والصناعي في أسبانيا وحجم مجتمع الدراسة ١٩٣ شركة وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة ومن أبرز نتائج الدراسة أن الذكاء الانفعالي لصانع القرار في الموارد البشرية يحدد أداء الشركة من حيث توليد الموارد البشرية والنتائج المالية القيمة.

وقصدت دراسة (Glenn, 2019) إلى

استكشاف استخدام الذكاء الانفعالي من قبل القادة العسكريين في عملية صنع القرار لديهم، هذه الدراسة هي عبارة عن رسالة دكتوراة منشورة صادرة عن جامعة نورث سينترال الأمريكية، استخدمت المنهج النوعي وكان الغرض هو فحص ثير مكوت الذكاء الانفعالي على نموذج صنع القرار

العسكري، وكانت المشكلة الرئيسية هي فشل القادة في الموازنة بين كيفية قيادة الناس وإدارة العمليات، تكونت عينة الدراسة من ٣٨ عسكرياً متقاعد من كبار ضباط الصف الأول و ضباط الصفوف الميدانية والرتب السامية، و كانت أداة الدراسة عبارة عن مجموعة أسئلة مفتوحة النهاية طرحت للمشاركين عبر الانترنت، و من أهم نتائج هذه الدراسة وجود رابط إيجابي و علاقة واضحة بين تطبيق مكونات الذكاء الانفعالي و صنع القرار الأكثر فاعلية و هذه النتيجة كان سببها أن القادة العسكريين كانوا ينظروا كيف يؤثر القرار في الآخرين وأن القرارات كانت تؤخذ بوعي ذاتي لأنفسهم.

و عمدت دراسة (Smith, 2018)، الى تحديد ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين سمات الذكاء الانفعالي وأساليب اتخاذ القرارات العامة، هذه الدراسة عبارة عن رسالة للحصول على درجة الدكتوراة من جامعة جراند كانيون في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت بعنوان : العلاقة بين سمات الذكاء الانفعالي لدى القادة وأنماط صنع القرارات العامة المستخدمة في استدامة المنظمات غير الربحية، و تكونت عينة الدراسة من ٩٩ قائد من ٥٠٠ منظمة غير ربحية في الولايات المتحدة الأمريكية وتم استخدام الاستبيان الالكتروني لجمع البيانات ، كشفت نتائج هذه الدراسة أن العلاقة بين سمات الذكاء الانفعالي لقادة المنظمات غير الربحية و أساليب اتخاذ القرارات العامة من معتدلة إيجابياً إلى عدم وجود علاقة مهمة.

*التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استقراء الدراسات السابقة التي تنوعت ميادينها في أطر مختلفة مثل الحياة الأكاديمية أو الإدارة المدرسية أو القيادة العسكرية أو العمل المالي أو إدارة

المنظمات غير الربحية أو إدارة الموارد البشرية فإن جميع نتائج الدراسات أثبتت لإجماع على وجود أثر وعلاقة بين الذكاء الانفعالي واتخاذ القرار، وهذا الذي تسعى الدراسة الحالية للتحقق منه في حقل العمل الهندسي في قطاع غزة واستكشاف دور الذكاء الانفعالي في أحد أهم المجالات الحيوية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

والملاحظ أن العينات المستخدمة تنوعت من حيث العدد، وطبيعة المعاينة، كما تنوعت أدوات الدراسة المستخدمة ما بين استبانت، ومقاييس جاهزة وأخرى من إعداد الباحثين فمنهم من استخدم الاستبانة كأداة دراسة مثل دراسة الهنداوي (٢٠٢٢)، ونلاحظ دراسة Pierce (٢٠٢٢) استخدمت مقياس الذكاء الانفعالي الجاهز (SREIT) لقياس الذكاء الانفعالي واستخدمت دراسة Ran et. al (٢٠٢٢) مقياس Wong and law لقياس الذكاء الانفعالي، أما دراسة Fraser (٢٠٢٢) فقد استخدمت المقابلة المهيكلة وشبه المهيكلة لجمع بيانات الدراسة.

الدراسة الحالية هي دراسة نوعية تهدف لاستكشاف والتعرف على ظاهرة مهمة (اتخاذ القرار) في حقل حيوي و مهم(مجال العمل الهندسي) و تحاول فهم دور الذكاء الانفعالي في هذه المنظومة، و هذا ما لم تلتقطه وتتناوله الدراسات السابقة و لتالي هناك فجوة بحثية واسعة لا بد من تناولها لبحث والاستقصاء لسد الحاجة والنقص في هذا السياق، إذ أن دراسة القرار الهندسي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية و السعي لتجويده وتحسينه سينعكس بفوائد حمى على قطاعات مختلفة في المجتمع الفلسطيني لأن هذه القطاعات مترابطة بشكل كبير تؤثر و تتأثر بتبعات القرارات الهندسية و مدى جودتها.

من جهة أخرى يلاحظ أن هناك قلة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة استخدام المنهج النوعي ومثل دراسة (Fraser,2022) ودراسة (Glen,2019) حيث استخدمت هاتين الدراستين المنهج النوعي للتعرف على واقع اتخاذ القرار بوجود الذكاء الانفعالي في بيئة إدارية مهمة وهي بيئة الإدارة المدرسية، وبيئة القيادة في العمل العسكري على الترتيب.

ويرى الباحثان أن استخدام المنهج النوعي في دراسة ظاهرة اتخاذ القرار في بيئة العمل الهندسي في المحافظات الجنوبية مناسب جداً كخطوة أولى تطرق وتفتح ب البحث على مصراعيه للخوض في دراسة حقل اقتصادي مهم وحيوي وهو قطاع العمل الهندسي، كما يمكن البناء على الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتوجه الى استخدام منهج البحث المختلط (Mixed Approach) للوصول إلى نتائج أكثر نضجاً وفائدة.

من الملاحظات المهمة على الدراسات السابقة أن هناك دراسات ربطت اتخاذ القرار وفعاليته بعاد محددة في الذكاء الانفعالي ولم تكتفي لمفهوم العام وهذا ما تتطرق له دراسة (هنداوي، ٢٠٢٢) ودراسة (Fraser,2022).

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري الخاص للذكاء الانفعالي ودوره في اتخاذ القرارات، كذلك في إعداد أدوات الدراسة وتحديد المنهج المتبع، وكذلك طبيعة المعاينة وحجم العينة، وفي تفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء دراسات سابقة ذات علاقة.

بشكل عام أجمعت الدراسات السابقة على وجود علاقة وارتباط للذكاء الانفعالي على اتخاذ القرار، وهذا ما ستسعى الدراسة الحالية للتحقق عبر استخدام المنهج النوعي

والذي يمكن أن يكون أساساً لدراسات أخرى لاحقة تعزز وتثري الجانب البحثي في هذا المجال.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الفترة الزمنية وكذلك السياق (حقل العمل الهندسي) والحدود الجغرافية أيضاً.

* التعريف بالباحثين ودوريهما

من أهم خصائص البحث النوعي، أن الباحث ينخرط في الأداة بذاته بعكس المنهج الكمي، حيث يكون هو الطرف الآخر للتخاطب مع المشاركين في الدراسة، لذا فإن الباحث في الدراسات النوعية أن يفصح عن بعض معالم شخصه حتى تتضح للآخرين ما هية تفسيراته لما بين يديه من نتائج وكيف ت وصل إليها (Creswell, 2013) فللباحث دور مهم في البحث النوعي إذ يعد الاداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات (الخياط، ٢٠١٠).

ومن هذا المنطلق فإن الباحث الأول يحمل درجة الأستاذية في مجال إدارة الأعمال وقد قام بتدريس مساقات اتخاذ القرارات وبحوث العمليات للمستويات الأكاديمية المختلفة مثل البكالوريوس والماجستير والدكتوراة كما أشرف على العديد من الأبحاث والدراسات العلمية في ذات السياق وله مقالات كثيرة في مجالات علمية محكمة.

وقد تمثل دوره في تصميم البحث والمشاركة في اختيار العينة حسب الأسس المتبعة في المنهج النوعي ومتابعة تحليل النتائج والتدقيق العلمي للدراسة بشكل عام.

أما الباحث الثاني حاصل درجة البكالوريوس في الهندسة المدنية ودرجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة وقد عمل في كثير من المشاريع الهندسية في

مناصب مختلفة وهو يعمل الان مديرا لمكتب صيانة منطقة غزة التابع للأونروا.

تمثل دور الباحث في اختيار العينة القصدية التي تخدم موضوع البحث، وتحديد أهدافها، وشرح الاهداف الموجودة من البحث لهم، والحصول على موافقتهم جراء المقابلة، وتحديد موعد مناسب لإجرائها وجها لوجه أو لاتصال الهاتفي أو التسجيل الصوتي ومن ثم تسجيلها وتفرغها في دفتر ملاحظات وادخالها في برمج MAXQDA Analytic Pro 2020 ثم تحليلها أولاً ول وبطريقة متزامنة، ووضع تصميم أولى يوضح استراتيجيات البحث بطريقة تجربة الاشخاص.

* منهجية الدراسة وإجراءاتها

* منهج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة الحالية و طبيعتها الاستكشافية فقد كان من المناسب استخدام المنهج النوعي (Qualitative methodology) في جمع البيانات النوعية وتحليلها وهو ما يتلاءم مع أسئلة الدراسة وأهدافها حيث يهدف البحث النوعي إلى فهم الظاهرة من منظور المشاركين أنفسهم، ويفترض أن الحقيقة ليست منفردة فهي تتكون من منظورهم، وتفسر بناء على آراءهم ومعتقداتهم و ينظر إلى الموقف بصورة كلية ضمن السياق العام الذي يحدث فيه (أبو زينة وآخرون، ٢٠٠٧)، فالبحث النوعي لا يكفي بوصف الأشياء كما هي بل يسعى للحصول على فهم اعمق للصورة الكبرى التي يكون فيها ذلك الشيء، ويبحث عن معرفة كيف وصلت الأمور إلى ما وصلت اليه، وكيف يشعر الناس المحيطون بها، و ما آراؤهم حولها و المعاني التي يحملونها عنها(غباري و آخرون، ٢٠١٥).

وقد تم استخدام دراسة التجربة الشخصية للأفراد أو الظاهرية Phenomenological كأحد مداخل أو طرق البحث النوعي، حيث أن هذه الطريقة تسعى الى الانخراط بعمق مع تجربة المشاركين لظاهرة معينة، كما أنهما تفرض الأفراد كخبراء في تجربتهم الخاصة و لتالي فهي منهجية مناسبة لهذه الدراسة.

ولقد انتشرت الفلسفة الظاهرية في النصف الاول من القرن العشرين، كما يعد الفيلسوف الألماني Edmund Husseral المؤسس الحقيقي لها، وهي تهتم لتعرف على جوهر الأشياء، كما تظهر في خبرة الفرد الذاتية وليست منفصلة عنه (عراي، ٢٠٢٠).

* مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل بمجتمع الدراسة الحالية من مهندسين يعملون كمدرءاء في حقل العمل الهندسي ويشغلوا مناصب يتم فيها اتخاذ قرارات مهمة وحساسة، وحيث أن أدبيات البحث المنهج النوعي لا تشترط التعميم الكمي للنتائج إلا في حال تشابه ظروف السياق والمشاركين ، فقد تم اختيار العينة بهدف إثراء البيانات (Richness) وليس تعميمها(Creswell,2009)، فقد أجريت مقابلات مع إثني عشر مهندساً موزعين على أربع مؤسسات منخرطة في العمل الهندسي وهذه المؤسسات هي : وزارة الأشغال العامة والإسكان، الأونروا، بلدية غزة والهيئة العربية الدولية للإعمار في فلسطين.

و تعد الفئة المشاركة نوعاً من العينة القصدية أو الغرضية (Purposeful Sampling) وهي التي تتكون من الأفراد الذين يملكون معلومات أكثر من غيرهم، و تنفيذ في الوصول لدرجة التشبع (Saturation) بصورة أفضل و

أسرع (Merriam & Tisdell, 2015) ، والعينة القصدية ليس لضرورة أن تكون كبيرة العدد، وإنما تعتمد على مدى الإثراء الذي يديه المشاركون لبيات الدراسة وتحقيق أهدافها في ضوء الإطار النظري و التساؤلات المطروحة (Creswell, 2009)، (Yin, 2017)

* إجراءات جمع البيانات

* أداة البحث

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام أحد أدوات البحث النوعي (المقابلة)، حيث استدعى موضوعها استخدام دليل المقابلة (Interview Guide) الشفهية المقننة المتعمقة شبه المهيكلة (Semi structured) كأسلوب يتوافق والطبيعة الاستكشافية، وتعد المقابلة أداة مهمة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية عند وجود تساؤلات مسبقة عن الظاهرة المدروسة، حيث تمكن الباحث من الحصول على معلومات مهمة تفوق في أهميتها ما يمكن أن يحصل عليه من خلال استخدام أدوات أخرى (القربي، ٢٠٢٠).

وتكون المقابلة شبه المقننة ذات أسئلة مفتوحة وعميقة، ودور الباحث فيها محاوراً وليس مقابلاً، بحيث يتمكن من فهم المشارك وتوجهاته دون توجيه أو إسقاط تحد من حريته في إبداء رأيه (الخياط، ٢٠١٠)، ويزك المجال مفتوحاً للمشارك للتوسع في الإجابة. وقد أعدت الأسئلة بعد مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع البحث، و كتبت في صحيفة المقابلة بعد مقدمة قصيرة عن موضوع البحث ، و بعد إجراء مقابلات استطلاعية تم اجراء بعض التعديلات الطفيفة على دليل المقابلة ، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في إدارة العمل الهندسي و الإداري لإبداء

رأيهم في مدى مناسبة الأسئلة لموضوع البحث ووضوحها و سلامة صياغتها اللغوية، ثم تم تعديل دليل المقابلة في صورته النهائية، حيث تضمن رسالة توضح هدف البحث للمشارك، ثم مقدمة بسيطة عن موضوع البحث توضح أبرز مفاهيمه، ثم أسئلة المقابلة شبه المقننة، و ختمت لبيات التعريفية للمشارك. وتكونت المقابلة من أحد عشر سؤالاً فرعياً تفرعت من التساؤلات الثلاث الرئيسية للدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

أسئلة البحث	أسئلة المقابلة	النتيجة المرجوة
1- ما مدى معرفة متخذ القرار في حقل العمل الهندسي بالذكاء الانفعالي والإحاطة بمهارته؟	<ul style="list-style-type: none"> • ماذا تعرف عن الذكاء الانفعالي؟ • هذا هو نموذج جولمان للذكاء الانفعالي (نظري المقبل نسخة عنه) و تسمى بعض التوضيحات عن النموذج ثم نسأل التالي: <ul style="list-style-type: none"> • هل تعتقد أن الجميع يتقن بمكونات (كفاءات) الذكاء الانفعالي؟ • كيف تشكل هذه الكفاءات سلوك الأفراد؟ • تشير الأبحاث السابقة أن هناك شعور داخلي يرتبط بالذكاء الانفعالي و أن متخذ القرار يمكنه أن يتعرف على ذلك الشعور ، هل مرت بتجربة لذلك؟ ما هي الانفعالات المصاحبة للقرار و كيف تفاعلت معها؟ 	تحقق هدف الدراسة الأول: التعرف على واستكشاف واقع اتخاذ القرار في حقل العمل الهندسي في محافظات جنوب فلسطين في ضوء مفهوم الذكاء الانفعالي.
2- كيف يصف متخذ القرار في حقل العمل الهندسي طريقة اتخاذهم لقرار استناداً لمهارات ذكاهم الانفعالي؟	<ul style="list-style-type: none"> • صف طريقة اتخاذك لقرارات المهمة في مجال صقلك؟ • هل هناك امراه لتجارب الانسانية في اتخاذ قرارات؟ أم قلزم حرقيا بما تعلمه الانظمة و الواقع ؟ • كيف توازن بين المنطق و العاطفة في اتخاذ قرارك المهمة؟ • ما أنسب طريقة لارها منسبة لإصدار قرار قد يكون له تبعات سلبية على الآخرين كاستثناء عن موظف ؟ 	تحقق هدف الدراسة الثاني: تحديد ومعرفة أهم عناصر الذكاء الانفعالي التي تلب دوراً جوهرياً في تشكيل وتخاذ القرار في حقل العمل الهندسي.
3- إلى أي مدى يتم توظيف مهارات الذكاء الانفعالي للوصول لقرارات صادقة و رصينة؟	<ul style="list-style-type: none"> • هل تستطيع توقع ربات فعل الآخرين إزاء قرارك قد يسبب لهم تراجعات سلبية ؟ • إلى أي مدى تؤثر مشاعرهم في تحسين و تجويد قرارك؟ • هل تستخدم أسلوب التعذية للرجعة للتعرف على مدى جودة و صوابية قرارك؟ 	تحقق هدف الدراسة الأول: التعرف على واستكشاف واقع اتخاذ القرار في حقل العمل الهندسي في محافظات جنوب فلسطين في ضوء مفهوم الذكاء الانفعالي.

جدول رقم (٢) هيكل المقابلة وأسئلتها

* إجراءات المقابلات

لقد تم إجراء المقابلة وجهاً لوجه مع المشاركين حيث تم التوقيع من قبل المشاركين على نموذج إقرار الموافقة في البحث، حيث تم إجراء مقابلات شخصية لاستعراض وجهات النظر. كما استمرت المقابلة نحو ٣٥ دقيقة وتم إجراؤها في مكتب المشاركين كل على حدة، حيث امتاز جو المقابلة لهدهوء و مين الوضعية المريحة لجلوس المشاركة، كما تم

تسجيل المقابلات صوتياً ذن من المشاركين، ومن ثم تفرغها إلكترونياً.

* إجراءات تقنين البيانات

* الصدق

يظهر الصدق في اشارة المشاركين الى الموضوعات ذاتها، وايصال المعنى كما يقصده المشارك. (عبيدات وأبو السميد، ٢٠٠٢)، ويعرف الصدق في البحث النوعي بمفاهيم الذاتية المنضبطة (Disciplined Subjectivity, Merriam 2002)، وقد كانت هناك إجراءات إضافية لضمان الصدق، منها: إعادة قراءة ما تم تسجيله في مسودة البيانات الخام (Member Check)، إذ كان التسجيل من قبل الباحثان، وإعادة تصنيف وقراءة البيانات عدة مرات. وتم تحليل كل مقابلة على حدة ثم متابعة التحليل، كما يعتمد الصدق في البحوث النوعية على درجة التشبع (saturation)، وفي هذه الدراسة، تم التأكد من الوصول لدرجة التشبع: من خلال اختيار فئة المشاركين، والتوقف عن متابعة جمع البيانات عندما وجد الباحثان أنه لا جديد فيما يطرحه المشاركون، كما تم إدراج اقتباسات مباشرة من حديث المشاركين وهذا المعمول به في البحوث النوعية، كضمان لصدق النتائج. كما تم إيراد الكلمات التي تلفظ بها المشاركون بلغتهم قدر الإمكان، ومن مؤشرات صدق البيانات كذلك طول الفترة الزمنية لعملية جمع البيانات وتحليلها (القربي، ٢٠٢٠)، التي استمرت شهرين وبطرق وأساليب مختلفة، وكذلك التسجيل الدقيق للبيانات لفاظ المشاركين كما وردت، مع الابتعاد قدر الامكان عن الاستنتاجات أو التحليلات الشخصي أثناء الكتابة أو التسجيل.

* الثبات

لتحقيق الثبات المطلوب ولتمكين الباحثين اللاحقين من إعادة إجراء بحث مشابهة في الهدف والمنهج، قدم الباحثان وصفاً دقيقاً لتصميم البحث، وإجراءات تطبيق دليل المقابلة المفتوحة شبه المقننة أو المهيكلة وتحليل البيانات وصياغة النتائج.

* الموضوعية

لتحقيق الموضوعية في تطبيق البحث اعتمد الباحثان الحرية للمشاركة لاختيار الأسلوب الذي يدلي فيه لبيانات حول أسئلة دليل المقابلة، وكذلك قبول كل ما يدلي به المشارك دون تدخل من المقابل، إلا مرة تساؤلات من خلال البيانات التي يدلي بها المشارك لإشباع البيانات، إضافة إلى تفرغ البيانات أولاً ول.

* إجراءات تحليل البيانات

تم تفرغ البيانات التي جمعت من المشاركين في البحث بلغتهم كما تم سماعها وتنظيمها في مسودة بيانات بخط اليد، وقراءتها عدة مرات، ثم تم تجميعها في ملف خاص وإدخال كافة هذه البيانات في برنامج MAXQDA لتحليل البيانات النوعية " وهو برنامج يساعد الباحث في تنظيم البيانات وتصنيفها وتميزها وسرعة استرجاع ما يريده منها دون تحليلها، فعملية التحليل يضلح بها الباحث، لكونها عملية عقلية تعتمد عليه بدرجة أولى (الزهراي، ٢٠٢٠)، وقد عرضت البيانات في البرنامج بحسب المشاركين حيث احتوى على إثني عشر ملفاً تحتوي على مقابلات الخبراء بعد ترميز أسمائهم ومنح كل منهم رمزاً خاصاً به، وقد دونت ملحوظات على البيانات في أثناء

هذا القسم كانت بناء على تحليل المقابلات شبه المركبة أو المهيكلة التي شاركوا فيها و للحفاظ على خصوصية و سرية المشاركين فقد تم تشفير أسمائهم عبر إعطائهم كني مرقمة كأن نقول الخبير الأول و الخبير الثاني بدل أن نذكر الاسم مباشرة. وجدول رقم (٢) هو جدول تعريفى لمشاركين. إذ أنه في الدراسة النوعية لا بد من الاشارة و التعريف لمشاركين و معلوماهم الديموغرافية (Creswell & Poth, 2017), (Marshall & Rossman, 2011)

جدول رقم (٢) المعلومات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة.

رمز المشارك	جنس المشارك	الدرجة العلمية	سنوات الخبرة	المنصب الوظيفي
الخبير الأول	ذكر	بكالوريوس	15	مدير عام
الخبير الثاني	ذكر	بكالوريوس	17	مدير عام
الخبير الثالث	ذكر	بكالوريوس	20	مدير الإنشاءات والبنية التحتية
الخبير الرابع	أنثى	بكالوريوس	20	مدير دائرة الهندسة
الخبير الخامس	ذكر	بكالوريوس	21	نائب مدير دائرة الهندسة
الخبير السادس	أنثى	ماجستير	30	وكيل وزارة الأشغال العامة والإسكان
الخبير السابع	ذكر	دكتورة	25	مدير دائرة الأبنية والمشاريع
الخبير الثامن	ذكر	دكتورة	30	رئيس مجلس إدارة الهيئة
الخبير التاسع	ذكر	بكالوريوس	20	مدير دائرة المشاريع والبنى التحتية
الخبير العاشر	ذكر	بكالوريوس	23	مدير المشاريع الهندسية
الخبير الحادي	ذكر	بكالوريوس	24	مدير دائرة العقود والخدمات الهندسية

من المعلوم أن نتائج الدراسة الظاهرية تكون عادة وصفاً إنشائياً يوضح شعور الفرد الذي عاش التجربة أو الخبرة، هذا الوصف يتطلب تحليل يفضى لإيجاد بنية أساسية للظاهرة (Merriam & Tisdell, 2015)، (العبد الكريم، ٢٠٢٠). وقد حاول الباحثان عزل التحيزات من أجل

قراءتها تكراراً، و في كل مرة كانت الملاحظات أعمق وأشمل. ثم تم تصنيفها و ترميزها ترميزاً أولياً مفتوحاً و مغلقاً استخدام كلمة، عبارة، وصف ثم إعادة القراءة و التأكد من دقة الترميز، ثم تصنيفها بشكل يساعد على تجميع ذات الترميز المتشابه في موضوعات ثم دونت محاور رئيسية لتجميع البيانات المتشابهة في موضوعات ثم دونت محاور رئيسية لتجميع البيانات المتشابهة في مجموعات تلائم أسئلة البحث و التعريفات و شطبت البيانات غير المفيدة، حيث تم تحديد الفئات الفرعية و الاستراتيجيات الرئيسية و هي على مستوى عال من التجريد، فالتحليل النوعي يعتمد على الاستقرار أي التحليل من الخاص الى العام (العبد الكريم، ٢٠٢٠) و قد استمرت عملية التحليل و مراجعة التصنيفات و إعادة ترتيبها و محاولة التعمق لقراءة و فهم و تفسير البيانات حتى كتابة نتائج البحث.

* عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

سعت هذه الدراسة لاستكشاف واقع اتخاذ القرار في حقل العمل الهندسي في ضوء مفهوم الذكاء الانفعالي، وتمثلت أسئلة الدراسة الرئيسية بثلاث أسئلة هي: (١) ما مدى معرفة متخذو القرار في حقل العمل الهندسي لذكاء الانفعالي والإحاطة بمفهومه؟، (٢) كيف يصف متخذو القرار في الحقل الهندسي طريقة اتخاذهم للقرارات استناداً لذكائهم الانفعالي وأبعاده المتعددة؟، (٣) إلى أي مدى يتم توظيف مهارات الذكاء الانفعالي للوصول لقرارات صائبة و رصينة؟

من خلال المقابلات المعمقة مع المشاركين فقد قاموا بتوضيح ووصف تصوراتهم وخبراتهم حول اتخاذ القرارات في ضوء مهارات الذكاء الانفعالي، ونتائج الدراسة التي يوضحها

الانفتاح على التجربة نفسها أثناء عملية التحليل، وقد تم تحليل أهم الإفادات في الدراسة واستخراج المعاني التي تحملها حتى تم الوصول إلى وصف جوهري، وقد تم تنظيم مواضيع الإجابة على الأسئلة كالتالي:-

الإجابة عن السؤال الأول: ما مدى معرفة متخذو القرار في حقل العمل الهندسي للذكاء الانفعالي والإحاطة بمفهومه؟

كشفت نتائج تحليل البيانات أن (١٢) من الخبراء و هو ما يشكل (١٠٠%) من العينة أشاروا إلى مستوى معرفتهم بموضوع الذكاء الانفعالي والإحاطة بمفهومه، وأشارت نتائج هذا السؤال إلى عدم وجود معرفة كافية فيما يخص مفهوم الذكاء الانفعالي، و أن معظم المشاركين كانوا يظنون أن مفهوم الذكاء الانفعالي يرتبط لجوانب الغرامية و العاطفية في الحياة و لم يلحظ فهم عميق بهذا الموضوع أو مكوته و أبعاده لديهم، ولكن عندما قام الباحث بتوضيح بعض المعالم الخاصة لموضوع تم ذكر تجارب من المشاركين تتعلق لموضوع بشكل قريب جداً، وفيما يلي بعضاً من اقتباساتهم و تصوراتهم حول هذا السؤال :-

١- يجيب الخبير الأول: " سمعت بمصطلح الذكاء الانفعالي أو العاطفي ولكني لا أعلم تفاصيل مكوته، فقط معرفة عامة لمصطلح أما المفهوم وأبعاده فلم يمر على من قبل، وأعتقد أن الجميع يتحلى للذكاء الانفعالي ولكن بمستويات متفاوتة".

٢- يوضح الخبير الثاني: " أعلم أن الذكاء موضوع مهم، ومعرفتي فقط للذكاء الذي له علاقة لعلوم الرضية والمسائل الحسابية والتحليلية، أما ذكاء الانفعالات فلم يمر علي من قبل سوى السماع به من بعض الاصدقاء بشكل عابر خلال الحوارات والمناقشات العامة".

٣- ويجيب الخبير الثالث: " أعتقد أن الذكاء الانفعالي هو نوع من أنواع الذكاء لكن ليس لدي معرفة بعباده و طرق قياسه و كيف عمل"

٤- ويشير الخبير الرابع: " أعتقد أن الذكاء الانفعالي كما هو موضح في النموذج الذي حصلت عليهم منكم أنه مهم ومفيد ليس فقط في العمل الهندسي بل في جميع ميادين العمل".

٥- يرى الخبير التاسع: " بعد استلامي لهذا النموذج بدأت أتعرف على ملامح الذكاء الانفعالي، أكيد نحن نمارسه لظفرة ودون دراية ووعي ولكننا نمارسه في ميادين العمل الهندسي حيث نقع تحت ثيرات شعورية متداخلة عند اتخاذ قرار مهمة وحيوية".

٦- ويرى الخبير العاشر: " لدي معرفة بسيطة حول المفهوم فقد قرأت عنه مقالاً في أحد مواقع التواصل الاجتماعي، وشد انتباهي الى أهمية تطبيقه في مجال العمل، لكنني لم أتعلم بزدة حول هذا المفهوم".

٧- ويبين الخبير الثاني عشر: " موضوع الذكاء موضوع مهم في الدراسة والعمل والحياة بشكل عام، لكن ليس لدي معرفة واسعة بطرق تصنيفه وطرق قياسه سوى معرفتي بموضوع IQ، واجراء اختباره حسب العمر الزمني، أتمنى لو تعرفت أكثر حول مفهوم الذكاء الانفعالي لأنه يبدو جذاباً و ممتعاً في حقل العمل".

تشير تصورات الخبراء أن هناك عدم معرفة كافية بمفهوم الذكاء الانفعالي و أبعاده و كيف يتم ممارسته في ميادين العمل المختلفة، و من خلال تحليل البيانات يتضح أيضاً أنهم يمارسوا مهارات الذكاء الانفعالي دون معرفة بتسميتها وأنهم أثناء اتخاذ القرارات يمارسون مستوى معين من مهارات الذكاء الانفعالي دون الوعي لما يبروا به أن مراعاة

ويشير الخبير الرابع: "أحاول الموازنة بين العقل والعاطفة في اتخاذ القرارات، فمثلاً عن القيام بخذ قرار يتعلق بعملية إصلاح مساكن نتيجة عدوان الاحتلال في ظل شح المواد الهندسية، أراجع نفسي وأقول لماذا نظلم هذا المواطن ونقوم صلاح مسكنه لحدود الدنيا لعدم توفر المواد بينما بيته كان على مستوى عالي من التشطيب، ما ذنبه في ذلك... هنا أضع نفسي مكان المواطن المتضرر وبناء على ذلك يكون قراره مترشحاً حتى لا نظلم المواطن". ويوضح الخبير الخامس: "لا أراعي في قراراتي جانب الخواطر، ولا ردت فعل الطرف الآخر إذ أعمل في مؤسسة تحكمها لوائح وقوانين وأملتزم حرفياً بما تمليه عليه هذه اللوائح والأنظمة".

ويوضح الخبير السادس: "في أحد المرات كنت أشغل منصب مدير مشاريع في شركة مقاولات، و نتيجة لتوقف المشاريع التي تنفذها الشركة بسبب الحصار وعدم توفر المواد، كان توجه مجلس الإدارة للاستغناء عن جزء من الموظفين وإعطاء بعضهم نصف الراتب، فكانت هذه مهمة صعبة للغاية كيف أول هذا القرار للمعنيين به، في البداية قمت لتمهيد والتقديم المناسب ثم بدأت لتدرج أوضاع موقف الشركة إلى أن وصلت لتبليغ القرار بحدوء للمعنيين الذين فوجئت تقبل من بعضهم ومعرضة من آخرين، عملية القرار هنا صعبة ومعقدة وتمس سير حياة أسر كاملة وفي ذات السياق تهدد استمرارية كيان الشركة لأنها تدفع مصاريف (الرواتب) دون وجود فرص استثمار مجدية، لقد كانت تجربة صعبة تجاذبي مشاعر متعارضة ومتناقضة لكن في النهاية تغلبت على الأمر".

نقطة معينة في اتخاذ القرار تكون عبارة عن تطبيق أحد أبعاد الذكاء الانفعالي مثل اتخاذ قرار ستكون له تبعات على سمعة المؤسسة ولكنه منطقي وعلمي، فمرور متخذ القرار نفعال الخوف على سمعة المؤسسة يجعله يعطي وزناً لسمعة المؤسسة بغض النظر عن صوابية ومنطقية القرار، لذلك نجد أن هذا الانفعال له دور في توجيه متخذ القرار وهي لا يعي أن هذا الشيء مكون من مكونات الذكاء الانفعالي.

ومن خلال تحليل جملة استجابت المشاركين وأخذ تصوراتهم وانطباعاتهم، اتضح أن غالبية المشاركين ليس لديهم دراية كاملة حول مفهوم الذكاء الانفعالي عند اتخاذ القرارات الهندسية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الإجابة عن السؤال الثاني: كيف يصف متخذو القرار في الحقل الهندسي طريقة اتخاذهم للقرارات استناداً لمفهوم الذكاء الانفعالي بعاده المختلفة؟

كشفت نتائج تحليل البيانات أن (١٢) من الخبراء وهو ما يشكل (١٠٠%) من العينة وصفوا طريقة اتخاذهم للقرار، استناداً لمهارات ذكاؤهم الانفعالي، فقد قام الباحث بعد طرح السؤال الأول بتوضيح مفهوم الذكاء الانفعالي للمقابل وذكر أبعاده وكيف يؤثر في تشكيل القرارات، وفي ضوء ذلك طلب من المقابل وصف طريقة اتخاذ قراره في ميدان العمل الهندسي، وفيما يلي بعضاً من اقتباساتهم وتصوراتهم حول هذا السؤال:-

يبين الخبير الأول: "أحياناً أسعى للموازنة بين الجانب المنطقي والعاطفي لقراراتي لأني لا أتعامل مع آلات وهناك بشر يؤثر و يتأثروا بقراري الهندسي لذا فأن أسعى أن يكون قراره متقبلاً وقابل للتنفيذ"

يرى الخبير السابع: " طريقي في اتخاذ القرار تعتمد على مشاوررة الفريق، ولكني أراعي تداعياته وآ ره على المعنيين من الناحية النفسية وكيف ستكون ردا ت أفعالهم."

يتضح من تصورات الخبراء أن هناك تباين واختلاف في وجهات النظر في عملية اتخاذ القرار في حقل العمل الهندسي فمنهم من يسعى لأن يوازن بين العواطف وبين المنطق حتى يكون قراره متقبلاً ويرى طريقه للتنفيذ عبر قبول الطرف الآخر، ومنهم من هو حدي ويرى أنه لا مجال لمراعاة تداعيات انفعالات الآخرين و ردا ت أفعالهم وهذا يتبنى المخل الميكانيكي في اتخاذ القرار، و لا يراعي أي جوانب انسانية أو بشرية و يتبع قاعدة صارمة: " نفذ ثم قش".

ومن خلال تحليل البيات يتضح عدم وجود نمط واحد يسير عليه متخذو القرار في حقل العمل الهندسي، و أن كل منهم له مدخله الشخصي الخاص بغض النظر عن مدى وصابيته، و منهم من يرى أن الأمر فيه سعة و لا تحكمه قواعد أو قوانين و لتالي فمن الممكن تغيير الطريقة و الأسلوب حسب الحالة.

و كشفت النتائج أن غالبية المشاركين يتمتعون بوعي ذاتي انفعالي كأحد أبعاد الذكاء الانفعالي و كذلك يتمتعون بوعي اجتماعي إذ أنهم يدركون و يتوقعون تداعيات القرار من الناحية الشعورية لدى الطرف الآخر، و يتم مراعاة ذلك في اتخاذ القرار.

الإجابة عن السؤال الثالث: إلى أي مدى يتم توظيف مهارات الذكاء الانفعالي للوصول لقرارات صائبة وورسينة؟

كشفت نتائج تحليل البيات أن (١٢) من الخبراء وهو ما يشكل (١٠٠%) من العينة وضحو أنه يتم توظيف

مهارات الذكاء الانفعالي بنسب متفاوتة ولا يسير الجميع على منوال واحد، وفيما يلي بعضاً من اقتباساتهم وتصوراتهم حول هذا السؤال:-

يجيب الخبير الأول: " في كثير من الأحيان عند اتخاذي لقرار معين، أراقب تداعياته وانتظر التغذية الرجعة بعدة طرق منها السؤال المباشر للمعنيين لقرار أو عن طريق ملاحظة الأداء بعد القرار".

يبين الخبير الثاني: " عادة ما استخدم أسلوب التغذية الراجعة لأعرف تداعيات قراري المتخذ في موضوع ما حتى أصل الى درجة عالية من الرشد".

يوضح الخبير الثالث: " طريقي في اتخاذ القرار ومدى وعيي للجانب الانفعالي عالية جداً، فأ أقيس الأمور بميزان من الذهب لحساسية موقعي، وأعطي كل ذي حق حقه، ولا مجال للمعاملة و لا مجال للقسوة الزائدة، الرشد مطلوب و يتطلب وعي و حكمة".

يرى الخبير الرابع: " أحياناً أراعي بعض الجوانب الانسانية في قراري الهندسي بغض النظر عن مطابقتة للقوانين ومراعاته للمنطقة، وأحياناً أخرى أكون صارماً".

يجيب الخبير السادس: " عملية اتخاذ القرار عملية منظمة تسير وفق خطوات محددة لتحقيق هدف معين، و خلال هذا السير هناك مؤثرات و تدخلات قد تحرف البوصلة عن الهدف، فمثلاً في أحد المرات حدث تدخل خارجي أثناء لجنة تحقيق لتوجيه القرار بحيث لا يسبب ضرر للمذنب أو تقليل الضرر، في هذه الحالة كان عليه كمتخذ القرار أن أكون منصفاً و أتعامل مع الحقائق و ليس مراعاة مشاعر من تدخل خارجياً، في المقابل انظر في الجانب العاطفية و أقيم القرار،

و لتالي ليس هناك نسبة محددة اخلط بما بين العقل و العاطفة".

يبين الخبير الثامن: " أستطيع توقع ردة فعل الآخر من القرار المتخذ وعليه أستدعي أعلى درجات الحكمة في قراراتي وأعتمد مبدأ المشاورة والتقصي والتحري للوصول لقرار ضج ولا اسمع من طرف واحد".

تشير تصورات الخبراء الى عدم وجود مستوى معين خذ بعين الاعتبار متخذ القرار، أو يراعيه عن أخذ القرار و لتالي العملية شخصية تتراوح نسبتها حسب طبيعة متخذ القرار وقناعته ولا تحكمه قاعدة بته.

يجيب الخبير التاسع: " من خلال النموذج الذي تسلمته منكم أستطيع أن أصف طريقي في اتخاذ القرار لها حكيمة و تتطابق مع مفهوم الذكاء الانفعالي الذي تم توضيحه، إذ أنني عند اتخاذ قرار معين أحرص على مراعاة ما يمر به الطرف الآخر، فمثلا في أحد المرات كان تقدير المهندسين لإصلاح بيت متضرر مبلغ معين، طبعاً المواطن قدم شكوى اعتراض و كان عليه كيد التقييم أو إعادته مرة أخرى، و لتالي استمعت جيداً للمواطن بعد أن قدم صوراً توضح حالة مسكنه قبل الضرر فعلمت أن عملية التقييم لم تكن دقيقة و تحت وطأة ضغط العمل تم تقييم الأضرار قل من قيمتها، و عليه قررت إعادة عملية التقييم، عندها ارح المواطن و شكري و أثنى على قراري و شعر المهندسون المقيمون لرح و الخجل من ذلك".

* خلاصة الدراسة

* الاستنتاجات

عنيت هذه الدراسة لبحث في طريقة اتخاذ القرار الهندسي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية في ضوء مفهوم

الذكاء الانفعالي، كذلك معرفة مدى توظيف مفهوم الذكاء الانفعالي بعاده المختلفة في اتخاذ قرار في أحد حقول العمل الحيوية والمهمة.

ويستنتج من تصورات الخبراء:-

١- هناك عدم وعي ومعرفة كافية حول مفهوم الذكاء الانفعالي لدى المشاركين وهذا يتضح من مجمل الاجات عن السؤال الأول، وهذا ما هدفت الدراسة للوصول إليه عبر الهدف الأول.

٢- ممارسة الذكاء الانفعالي تتم بطريقة فطرية ولا توظف بطريقة علمية ووعي كامل حول مفهوم الذكاء الانفعالي وتوظيفه في اتخاذ القرار الهندسي الرشيد.

٣- هناك تعدد في طريقة اتخاذ القرار الهندسي، حيث يتم اعتماد المدخل الميكانيكي أحياناً (الالتزام الصارم للوائح والأنظمة والقوانين) وأحياناً أخرى يتم اعتماد المدخل الإنساني البحت (مراعاة الجوانب الإنسانية و ردا ت أفعال الطرف الاخر) وفي أحيان أخرى يتم الجمع بين المدخلين.

٤- اتضح أن بعدي الوعي الذاتي والوعي الاجتماعي من أهم الأبعاد التي يتمتع بها متخذو القرار الهندسي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وهذا أسهم بشكل كبير في توجيه القرارات نحو الاتجاه الصائب. وهنا تحقق الهدف الثاني من الدراسة وهو معرفة أهم أبعاد الذكاء الانفعالي التي يوظفها متخذ القرار عند اتخاذه للقرار.

٥- تحلى متخذ القرار لذكاء الانفعالي ومعرفته ودرايته بهذا المفهوم وكيفية توظيفه يجود ويحسن القرار ويزيد من فعاليته.

٦- الكثير من القرارات المتخذة تصنع بناء على استجاءات انفعالية لدى متخذ القرار، وهذا ما استطاعت الدراسة استكشافه ومعرفته وذلك بتوظيف مدخل الظاهرية كأحد

مداخل البحث النوعي، وبذلك يتحقق الهدف الثالث من هذه الدراسة حيث اتضح من النتائج صوابية وصحة المنهج المتبع لهذه الدراسة.

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:-

١- تعتبر هذه الدراسة النوعية خطوة أولى حول دراسة القرارات في حقل العمل الهندسي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وبذلك تفتح هذه الدراسة بوابات البحث العلمية على مصراعيها في استكمال البحث في هذا المجال بتوظيف منهجيات أخرى مثل المنهج الكمي والمنهج المختلط (mixed approach)، وهذا بدوره يساهم في تحسين وتوحيد اتخاذ قرارات هندسية ضجة، صائبة وحكيمة.

٢- هدفت الدراسة الحالية على استكشاف واقع اتخاذ القرارات في حقل العمل الهندسي في ضوء مفهوم الذكاء الانفعالي، وقد تم توظيف المنهج النوعي لذلك، وتم اعتماد المقابلات المعمقة كأداة لجمع البيانات، وقد قشت الدراسة في إطارها النظري نماذج الذكاء الانفعالي (نموذج جولمان وآخرون، و نموذج رون المعدل)، إلا أنه لم تقم الدراسة بختبار هذه النماذج وقياس أبعادها كميًا لقيود الوقت، حيث أن الدراسة الحالية أحد متطلبات مساق القرارات الإدارية في برنامج الدكتوراة المشترك بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، كما أن اختبار هذه النماذج يتطلب اعتماد منهجيات أخرى (مختلطة أو كمية) و أدوات جمع بيانات مختلفة، لذا توصى الدراسة بجراء الدراسة بمنهجيات أخرى كما تم ذكره في نقطة رقم (١) المذكورة أعلاه.

٣- يوصي الباحثان بجراء دراسات مستقبلية في حقل العمل الهندسي تتعلق بمواضيع أخرى استناداً لمهارات الذكاء

الانفعالي مثل إدارة المشاريع الهندسية وإدارة منازعاتها، وهذا بدوره يساهم في تكوين تراكم بحثي على أساس علمي يثري بدوره المكتبية العربية بمجموعة دراسات متزايدة ويكمل بعضها البعض في حقل عمل حيوي ومؤثر في بناء اقتصاد وطني كفؤ وفعال.

٤- تصميم برامج تدريبية للتوعية همة مفهوم الذكاء الانفعالي ودوره في توجيه اتخاذ قرارات صائبة ورشيدة في حقل العمل الهندسي، ويقترح أن تقوم نقابة المهندسين بمثل هذا الدور واستهداف شريحة متخذو القرار وهيلهم في هذا الجانب كأحد مجالات عمل نقابة المهندسين والخدمات المهنية التي تقدمها للأعضاء.

٥- يوصى أن تقوم أقسام الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة بتصميم مواد علمية وتعميمها عبر مناصبهم الخاصة على متخذو القرارات لديهم، بحيث تهدف هذه المواد لتعزيز قدراتهم في اتخاذ القرار استناداً الى مهارات الذكاء الانفعالي مع ذكر حالات عملية توضح المقصود من هذه المواد وتكون سبيلاً لتعزيز مبدأ المنظمة المتعلمة.

٦- أن تقوم الجامعات بتشجيع ثقافة البحث العلمي في ميادين العمل المختلفة (هندسة، طب، اقتصاد، سياسة... الخ) التي تتطلب توظيف ودمج معارف وقدرات فنية (كما في حقل العمل الهندسي) مع مهارات إنسانية لينة كمهارات الذكاء الانفعالي للوصول الى قرار رشيد وحكيم.

٧- إجراء مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع في حقول أكثر تخصصاً وتركيزاً مثل مجال التحكيم الهندسي، وإدارة المنازعات في حقل العمل الهندسي.

* المراجع

أولاً-المراجع العربية

زهراي، صالح. (٢٠٢٠). النظرية المجذرة في البحث النوعي:

الإجراءات والتطبيقات. برمج تدرسي مقدم للباحثين والباحثات من أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا ضمن مبادرات وبيّنر لقسم التربية الخاصة.

الشيباني، نجية بشير. (٢٠٢٣). الاتزان الانفعالي وعلاقته

تخاذ القرار لدى بعض طلاب جامعة بني وليد في ضوء بعض المتغيرات. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢(٢)، ٤٦٩-٤٨٧.

<https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/index>

الضيدان، الحميد ضيدان. (٢٠١٧). الضغوط النفسية

وعلاقتها لاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرض. مجلة جامعة الإمام بن سعود الإسلامية - الجمعية السعودية لعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، (١٢)، ١٤٩-٢٠٣.

طعمة، أمل أحمد. (٢٠١٥). اتخاذ القرار والسلوك القيادي.

مركز ديونو لتعليم التفكير.

العبد الكريم، راشد بن حسين. (٢٠٢٠). البحث النوعي في

التربية. مكتبة الرشد

عبيدات، ذوقان والسמיד، سهيلة. (٢٠٠٢). البحث

العلمي: البحث الكمي والبحث النوعي. دار

الفكر للنشر والتوزيع.

عدوان، إبراهيم عبد . (٢٠٢٠). مدى تطبيق مبادئ

الحوكمة ودورها في فعالية اتخاذ القرارات (دراسة

أبو زينة، فريد كامل وعليان، خليل وقندلجي، عامر وعدس،

عبد الرحمن والإبراهيم، مروان. (٢٠٠٧). مناهج

البحث العلمي طرق البحث النوعي. دار المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة.

أبو عيشة، نور (٢٠٢٢، مايو ٢٥). مسؤول فلسطيني:

إعادة إعمار غزة يسير ببطء شديد (مقابلة).

وكالة الأضول التركية.

<https://2u.pw/sEU7tkv>

الجهاز المركزي لإحصاء فلسطيني. (٢٠٢٣). مسح القوى

العامة الفلسطينية التقرير السنوي:٢٠٢٢.

<http://www.pcbs.gov.ps>

حسين، سلامة عبد العظيم وحسين، طه عبد العظيم.

(٢٠٠٦). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية. دار

الفكر شرون وموزعون.

الخرابشة، عمر محمود (٢٠٠٢). الشباب وفن اتخاذ القرار.

مطابع الدستور التجارية.

الخياط، ماجد . (٢٠١٠). أساسيات البحوث الكمية

والنوعية في العلوم الاجتماعية. دار الراية للنشر

والتوزيع

السمادوني، السيد إبراهيم. (٢٠٠٧). الذكاء الوجداني:

أسسه-تطبيقاته - تنميته. دار الفكر شرون

وموزعون.

رشيد، مازن فارس. (٢٠٢٠). المرشد إلى كتابة الرسائل

العلمية للماستير والدكتوراة دليل للأساتذة

والطلاب. مكتبة الملك فهد الوطنية.

القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية
والنفسية، ١٢ (٣٦)، ٢٢١-٢٣٠.
[https://journals.qou.edu/index.
php/index/index](https://journals.qou.edu/index.php/index/index)

النبريص، روان فخري (٢٠٢٢). درجة ممارسة العاملين في
مديرت وزارة التربية والتعليم لمخاضات الجنوية
لفلسطين للتخطيط لسيناريو وعلاقتها بفاعلية
اتخاذ القرار [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية
-غزة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

هريدي، عادل . (٢٠٠٣). الفروق الفردية في الذكاء
الوجداني في ضوء المتغيرات الحيوية / الاجتماعية.
مجلة دراسات عربية، ٢ (٢)، ٥٧-١٠٨.
[./https://assj.journals.ekb.eg](https://assj.journals.ekb.eg)

هنداوي، عرين حسين محمود. (٢٠٢٢). أثر الذكاء العاطفي
على اتخاذ القرار في شركات الاتصالات الأردنية
[رسالة ماجستير، جامعة اليرموك]. قاعدة
معلومات دار المنظومة.

ثانياً- المراجع الأجنبية

Alharbi, R., & Alnoor, A. (2022). The
influence of emotional
intelligence and personal
styles of dealing with conflict
on strategic decisions. PSU
Research Review, ahead-of-
print(ahead-of-print).
[https://doi.org/10.1108/PRR-
08-2021-0040](https://doi.org/10.1108/PRR-08-2021-0040)

Alzoubi, H. M & .Aziz, R. (2021).
Does Emotional Intelligence

ميدانية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية
لمخاضات الجنوية) [رسالة ماجستير، جامعة
الأقصى -غزة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
عراي، عبد القادر. (٢٠٢٠). المناهج الكيفية في العلوم
الاجتماعية. دار الفكر المعاصر
العطاونة، ريمان حبر. (٢٠٢٢). مدى مشاركة المعلمين في
اتخاذ القرارات المدرسية في مديرت غزة: دراسة
ميدانية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٦٧،
١٦٥-٢١١.

<https://remahresearch.com>

غباري، ثر أحمد وأبو شندي، يوسف عبد القادر وأبو
شعيرة، خالد . (٢٠١٥). البحث النوعي في
التربية وعلم النفس. دار الإعصار العلمي للنشر
والتوزيع.

الفضل، مؤيد. (٢٠١٩). اتخاذ القرارات الإدارية المثلى. دار
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

القرني، علي بن حسن يعن . (٢٠٢٠). إعادة ابتكار
المؤسسة الجامعية لتحقيق نموذج الجامعة
الاستثمارية في ضوء نظام مجلس الجامعات
السعودية: دراسة نوعية استخدام النظرية المجردة.
مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية،
١٢٧-١٦٥، (١١)

[https://www.ut.edu.sa/ar/Journ
/al](https://www.ut.edu.sa/ar/Journ
/al)

المشعان، وسيمة مشعان. (٢٠٢١). الاتزان الانفعالي وعلاقته
لضغوط النفسية لدى عينة من طلبة جامعة
العلوم الإنسانية العالمية في الأردن. مجلة جامعة

- Quantitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications.
<https://books.google.ps/books?id=PViMtOnJ1LcC>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. SAGE Publications.
<https://books.google.ps/books?id=Pz5RvgAACAAJ>
- Cuéllar-Molina, D., García-Cabrera, A. M., & Déniz-Déniz, M. d. l. C. (2019). Emotional intelligence of the HR decision-maker and high-performance HR practices in SMEs. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 52-89.
<https://doi.org/10.1108/EJMB-E-10-2017-0033>
- Deshotels, K. (2020). Emotional Intelligence 2.0 Mastery- 7 Books in 1 Trebol Publishing LLC .
- Feldman, J., & Mulle, K. (2008). Put Emotional Intelligence to Work: Equip Yourself for Success. American Society for Training & Development.
<https://books.google.ps/books?id=DmpkAOIdbjIC>
- Contribute to Quality of Strategic Decisions? The Mediating Role of Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 130.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/joitmc7020130>
- Araf, S. M., & Mohamed, E. A. (2018). Emotional Stability and Its' Relation with Decision Making Skills among Nursing Educators at Beni Suif Nursing Schools. *Minia Scientific Nursing Journal*, 4(1), 32-36 .
- Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (2000). *The Handbook of Emotional Intelligence: The Theory and Practice of Development, Evaluation, Education, and Application— at Home, School, and in the ... - at Home, School and in the Workplace.* Jossey Bass .
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership.* Wiley.
<https://books.google.ps/books?id=MTg28flmZZUC>
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative,*

- Graham, L. (2013). Bouncing back: Rewiring your brain for maximum resilience and well-being. New World Library .
- Greaves, J., & Watkins, E. (2021). Team Emotional Intelligence 2.0: The Four Essential Skills of High Performing Teams. TalentSmart, Incorporated. <https://books.google.ps/books?id=fs-NzgEACAAJ>
- Harrison, E. F. (1995). The Managerial Decision-making Process. Houghton Mifflin. <https://books.google.ps/books?id=AjtaAAAAYAAJ>
- Higgs, M., & Dulewicz, V. (2016). Leading with Emotional Intelligence: Effective Change Implementation in Today's Complex Context. Springer International Publishing. <https://books.google.ps/books?id=USL0DAAAQBAJ>
- Kaplan, R. S., & Norton., D. P. (2000). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press .
- Machado, C., & Davim, J. P. (2021). Emotional Intelligence and Neuro-Linguistic Programming: New Insights
- Fraser, J. E. (2022). A Phenomenological Study: Emotional Intelligence and the Impact on Stress and Decision Making among K-12 School Administrators (Publication Number 29391458) [Ed.D., Point Park University]. ProQuest Dissertations & Theses Global. United States - Pennsylvania. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/phenomenological-study-emotional-intelligence/docview/2724258293/se-2?accountid=142908>
- Glenn, J. E. (2019). A Qualitative Study: An Exploration of the Use of Emotional Intelligence by Military Leaders in Their Decision-Making Process (Publication Number 13428278) [D.B.A., Northcentral University]. ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global. United States -- California. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/qualitative-study-exploration-use-emotional/docview/2184723104/se-2?accountid=142908>

- (Publication Number 29212571) [Psy.D., Touro University Worldwide]. ProQuest Dissertations & Theses Global .United States - California, US. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/examining-impact-coachability-on-emotional/docview/2679819947/se-2?accountid=142908>
- Prins, A., Van Niekerk, E., & Weyers, A. (2018). Emotional Intelligence: Tipping Point in Workplace Excellence. Knowledge Resources Pty Limited. <https://books.google.ps/books?id=qsmltgEACAAJ>
- 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. *Psychol Res Behav Manag*, 15, 865-874. <https://doi.org/10.2147/prbm.S358742>
- Singh, D. (2006). Emotional Intelligence at Work: A Professional Guide. SAGE Publications.
- for Managers and Engineers. CRC Press. <https://books.google.ps/books?id=M8gezgEACAAJ>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2011). Designing Qualitative Research. SAGE Publications. <https://books.google.ps/books?id=RbqXGjKHALoC>
- Mayer ,J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1)
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation. Wiley. https://books.google.ps/books?id=JFN_BwAAQBAJ
- Moran, R. A. (2023). Never Say Whatever: How Small Decisions Make a Big Difference. McGraw-Hill Education. <https://books.google.ps/books?id=Rk15zwEACAAJ>
- Pierce, D. J. (2022). Examining the Impact of Coachability on the Emotional Intelligence and Decision-Making Style of Financial Investors

- <https://books.google.ps/books?id=V7pQKNji0PgC>
- Smith, L. T., III. (2018). Relationship Between Leaders' Trait Emotional Intelligence and General Decision-making Styles Utilized in Non-profit Organization Sustainability (Publication Number 10934782) [Ed.D., Grand Canyon University]. ProQuest Dissertations & Theses Global. United States -- Arizona.
<https://www.proquest.com/dissertations-theses/relationship-between-leaders-trait-emotional/docview/2117546912/se-2?accountid=142908>
- Stein, S. J. (2017). The EQ leader: instilling passion, creating shared goals, and building meaningful organizations through emotional intelligence. John Wiley & Sons .
- Yin, R. K. (2017). Case Study Research and Applications: Design and Methods. SAGE Publications.
<https://books.google.ps/books?id=uX\ZDwAAQBAJ>