

أثر الذكاء الوجداني في عملية اتخاذ القرار عند مسيري الموارد البشرية

## *Impact of psycho-cognitive factors on decision-making in the human resources manager*

د. بوزيان مراد

المركز الجامعي عين تموشنت (الجزائر)، [psychologiebouziane@gmail.com](mailto:psychologiebouziane@gmail.com)

تاريخ النشر: 2020/01/18

تاريخ القبول: 2020/12/16

تاريخ الاستلام: 2020/12/06

### ملخص:

يعتبر موضوع "القرار" من بين المواضيع الاستراتيجية في العلوم التنظيمية، حيث تم معالجته من خلال الحقول المعرفية الكبرى في العلوم الاجتماعية، ثم من بعدها العلوم الاقتصادية والسلوكية. سوف نُحتم في بحثنا هذا بدراسة "فاعلية القرار" عند مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ومدى مساهمة متغير الذكاء الوجداني في التنبؤ به. وشملت عينة البحث عن 250 مسير للموارد البشرية تشمل مجموعة من المؤسسات الجزائرية عامة وخاصة. تم استعمال تحليل الانحدار المتعدد (*Régression*) وتحليل التباين الثنائي (*Anova*) في عملية تحليل بيانات الدراسة. وكانت النتائج الدراسة معبرة عن وجود مساهمة لمتغير "الذكاء الوجداني" في التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرار عند عينة البحث من جهة، وكعدم وجود اختلاف في أثر الذكاء الوجداني على فاعلية القرار باختلاف الخصائص الشخصية للعينة والتي تم تحديدها في هذه الدراسة بمتغيري الجنس.

كلمات مفتاحية: فاعلية القرار، الذكاء الوجداني، تسيير الموارد البشرية، السلوك التنظيمي، المسير.

تصنيفات JEL: D91، E71، G41

### Abstract:

*The topic of "Decision" is considered one of the strategic topics in organizational science. In our research, we will focus on studying the "effectiveness of a decision" for human resource managers and the extent to which the emotional intelligence variable contributes to predicting decision effectiveness. The research sample included 250 human resource managers. Multiple regression analysis and Anova were used in the data analysis process. The results of the study showed a contribution to the "emotional intelligence" variable in predicting the effectiveness of decision-making on the research sample on the one hand, and there was no difference in the effect of emotional intelligence on effectiveness.*

**Keywords:** *Decision Effectiveness; Emotional Intelligence; Human Resource Management; Organizational Behavior; and Management.*

**Jel Classification Codes :** *D91, E71, G41.*

## 1. مقدمة :

إن متطلبات الحياة متشعبة وبمر المرء بمواقف متعددة ومعقدة خلال مشوار حياته تتطلب منه اتخاذ قرارات لمعالجة تلك المواقف والفصل فيها. فالقرار عملية معرفية، نفسية شائعة كممارسة يومية لكل فرد وكان لازماً دراسته على مستويات شتى لمعرفة حيثياته، كينونته، طبيعته وكذا الظروف المؤثرة فيه. ومنه فعلم التنظيم اهتم بدراسة "القرار" على مستويات مختلفة (معرفية، نفسية، سلوكية) حتى يتمكن من معرفة طبيعته والعوامل المرتبطة به.

أما القرار الإداري أو التنظيمي فقد تولاه المختصين في التنظيم حتى يتسنى لهم تفعيله في نشاطات متنوعة تخص هذا الميدان. وقد ذهب المختصين إلى القول (الصريفى، 2003) نقلاً عن (الغزالي، 2012، صفحة 2) "أن مقدار النجاح الذي تحقّقه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات".

تتمت دراستنا إلى التطرق إلى أثر الذكاء الوجداني في عملية القرار. ودراسة العناصر التي يمكن أن تؤثر فيه عند مسيري الموارد البشرية. ولا شك أن المسير كأى إنسان وليد بيئته العامة والمتمثلة في المجتمع ينمو فيه، يتعلم منه، يتأقلم مع ظروفه، وأيضاً يمارس نشاطه داخل التنظيم الذي يشكل مركز نشاطاته الرسمية وغير الرسمية.

فأثر التفاعلات الاجتماعية، النمذجة السلوكية، وطريقة معالجة المعطيات، كلها أمور تجعله يأخذ قرارات وفقها. فللذكاء الوجداني عمقا معرفيا أصيل يتجلى في تلك القدرة على فهم الانفعالات، وإدراك انفعالات الآخرين والانتباه الجيد لمشاعر الآخرين.

فالمسير للموارد البشرية هو قبل كل شيء فرد يتفاعل وسط بيئته المهنية، يقوم بعدة نشاطات تسييرية: تأطير الجماعات، تحفيزها، قيادتها، تحديد أهدافها... الخ داخل مصالح تسيير الموارد البشرية، والمثلة في: مصلحة الانتقاء والتوظيف، مصلحة التكوين، مصلحة المستخدمين، مصلحة الأجور، مصلحة تسيير المسار المهني، مصلحة الشؤون الاجتماعية، الخ.

## 2. إشكالية الدراسة:

ان التفاعلات الاجتماعية داخل التنظيمات جزء لا يتجزأ من العمليات السلوكية داخل اي تنظيم. ولما كان المسير للموارد البشرية "وكيل اجتماعي" يمارس نشاطاته في إطار "نسق" مرتبط بالمعطيات النفسية والاجتماعية للمجتمع ككل، كان لابد منا الاهتمام بالمتغيرات المعرفية والتي لها علاقة بعمليات التأثير

الاجتماعي داخل جماعات العمل ومحاولة فهم طبيعة تلك العمليات المعرفية ومدى تأثيرها على "فاعلية القرار" عند مسيري الموارد البشرية. لقد جاء مفهوم "الذكاء الوجداني" ليسلط الضوء على قدرة معرفية خاصة، لها علاقة بنجاعة التشفيرات الاجتماعية وكدى امكانية فهم سلوك "الأخر" وجعله يتماشى مع فاعلية القرار عند عينة البحث. فالذكاء الوجداني حسب (Goleman, 1995) هو "مجموعة من المهارات الانفعالية التي يتمتع بها الفرد واللازمة للنجاح المهني وفي مواقف مختلفة مع بناء علاقات والتأقلم مع الوضع المعاش من اجل مواجهة فاعلة لمتطلبات الحياة" (طالب، 2014، صفحة 37) ولأن المسير في مصلحة الموارد البشرية عبارة عن إطار يكمن عمله في حل الإشكالات الإنسانية داخل التنظيم، ارتأينا في هذه الدراسة التوقف عند المواقف الانفعالية الوجدانية والتي يمكن لها أن تؤثر في عملية "القرار الفعال". ومن اجل معرفة التأثيرات الممكنة للذكاء الوجداني على فاعلية القرار، تم طرح التساؤلات التالية:

• ما مدى مساهمة الذكاء الوجداني في التنبؤ بفاعلية القرار عند مسيري الموارد البشرية في المؤسسات

الجزائرية؟

• هل هناك اختلاف في أثر الذكاء الوجداني على فاعلية القرار باختلاف الجنس؟

**3. فرضيات الدراسة:** أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الثاني، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الثاني ، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الثاني .

**4. اهمية الدراسة :** تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

\* التعرف على الابعاد المعرفية التي يمكن لها ان تؤثر في عملية اتخاذ القرار.

\* فهم سلوك المسير للموارد البشرية انطلاقا من التفاعلات الوجدانية التي يتبناها.

\* تزويد المسير للموارد البشرية بمعارف تخص الطبيعة النفسية والمعرفية للتفاعلات داخل التنظيم.

\* تفسير أثر الذكاء الوجداني على فاعلية القرار في ظل النظريات المعرفية.

**5. الاطار المفاهيمي :**

**1.5. مفهوم اتخاذ القرار:**

لقد حظيت عملية اتخاذ القرار كما يشير إليها (كبيرة ، 1990) باهتمام العديد من علماء الإدارة، لكونها تلازم الإنسان في حياته اليومية والمهنية، وتلبي احتياجاته المختلفة وتحقق له التكيف، فالإنسان ينفرد عن

غيره من الكائنات الأخرى بامتلاك قدرات عقلية تحقق له إمكانية التجربة المطلوبة والاختيار عند مواجهة مشكلة ما .

وقد أوضح (Salovey & Mayer, 1990) أن اتخاذ القرار يعد جوهر السلوك الهادف أو الذكي، وأن اتخاذ القرار درس منذ القدم عن طريق الفلاسفة والرياضيين والاقتصاديين والإحصائيين. وبالرغم من ذلك فهو ذو تاريخ قصير في العلوم التنظيمية. فقد ظهرت أول مراجعة واسعة لنظرية اتخاذ القرار في مجلة "التقارير النفسية" للباحث (Idwards) عام 1954. (Salovey & Mayer, 1990).

#### -القرار اصطلاحا:

يرى (الزهراني، 2009) بأن اتخاذ القرار عبارة عن "عملية المفاضلة بين الحلول البديلة أو المتاحة، أو اختيار أكثر هذه الحلول صلاحية لتحقيق الهدف من حل المشكلة. (الزهراني، 2009، صفحة 7) وترى (المنصور، 2015، صفحة 62) أن القرار عملية معرفية وجدانية يهدف إلى تغليب بديل معين من بين اثنين أو أكثر من البدائل الممكنة وذلك كونه الأنسب لتحقيق الهدف والذي يسمح بإتخاذ التفكير في المشكلة.

وبالنسبة لـ (القصي، 2006) فإن عملية اتخاذ القرار عبارة عن "أسلوب معرفي لمعالجة المشكلات أو المواقف عن طريق توفير المعلومات الكافية، لاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة في سبيل تحقيق الهدف" (القصي، 2006، صفحة 127)

والقرار عند (جزائري، 1999) هو: عملية عقلية الغرض منها مواجهة موقف معين. وهو أحد الأفعال الإدارية التي يتم في ضوءها اختيار بديل من بين البدائل أو الخيارات المطروحة. (جزائري، 1999، صفحة 35)

ومما سبق، فإننا يمكن الاستنتاج ما يلي:

- عملية اتخاذ القرار عملية مركبة.
- عملية اتخاذ القرار عملية معرفية.
- اتخاذ القرار عملية وجدانية.
- تقوم على أساس تقييم البدائل المتاحة.
- عملية اختيار البديل المناسب هو أساس وجوه القرار.
- يعتمد القرار على معلومات وخبرة سابقة.

ونقول إن اتخاذ القرار هو عملية معرفية وجدانية يسعى من خلالها الفرد اختيار انسب البدائل المتاحة والمستنبطة من خلال التجارب السابقة قصد حل إشكال معين. وأن للعوامل النفسية والمعرفية دور في عملية إدراك طبيعة البدائل والبيئة التي انتجتها.

**-فاعلية القرار:** يرى (Vroom, Yitton, 1973) نقلا عن ( الغزالي ، 2012 ، صفحة 43) أن فاعلية القرار يمكن قياسها من خلال ثلاثة معايير:

أ/ جودة القرار .

ب/ قبول القرار .

ج/ التوقيت الملائم لاتخاذ القرار .

وأما (ياغي، 2005، صفحة 22) فإن فاعلية عملية اتخاذ القرار هي مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق ما يلي:

\* سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلا للتنفيذ دون معوقات.

\* قبول القرار من قبل المعنيين: أن يكون القرار الإداري مرحبا به ومقبولا من قبل العمال.

\* زمن اتخاذ القرار: أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

## 2.5 مفهوم الذكاء الوجداني :

لقد تحددت تعريفات هذا المفهوم من قبل كثير من المختصين في العلوم الاجتماعية، وعند تفحص أدبيات العلوم التنظيمية نجد أن الذكاء الوجداني تعددت تسمياته، فمنهم من يسميه الذكاء العاطفي، أو الذكاء الانفعالي، ذكاء المشاعر، وعلى العموم فقد جاءت التعريفات حسب رؤيتين أساسيتين:

- رؤية (Salovey & Mayer, 1997): عرف هذان الباحثان الذكاء الوجداني على انه "قدرة

الفرد على إدراك الانفعالات بدقة والتعبير عنها والقدرة على تعميمها لتسهيل التفكير، والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة الانفعالية وتنظيم الانفعال لترقية النمو الانفعالي والذهني " (Salovey & Mayer, 1997, p. 10)

وحسب الباحثان فإن القدرات المختلفة للذكاء العاطفي يمكن تقسيمها إلى أربعة فروع:

○ القدرة على إدراك العواطف والتعرف عليها والتعبير عنها.

○ القدرة على استخدام العواطف لتسهيل التفكير والعمل.

○ القدرة على فهم العواطف وتحليلها.

○ القدرة على ضبط المشاعر الشخصية وتلك الخاصة بالآخرين.

- تعريف BAR-On: فيعرفه حسب (Bar-On, 1997) على أنه قدرة عامة ضرورية للتكيف العاطفي والاجتماعي، فالذكاء العاطفي هو أكثر من مجموعة من القدرات العقلية تخص الإدراك بل هو مجموعة غزيرة من "القدرات غير المعرفية" التي تؤثر في السلوك والتي تسمح من مواجهة الضغوط البيئية.

## 6. منهج واجراء الدراسة :

### 1.6 الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة :

○ تعريف مقياس الذكاء الوجداني:

تم الاعتماد على المقياس الذي أعدته الباحثة (طالب، 2014) والتي أسسته انطلاقا من أعمال (فاروق و رزق، 2002)

وقد عرفا (فاروق و رزق، 2002) الذكاء الوجداني على أنه "الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح وتنظيمها وفقا لمراقبة وإدراك دقيقين لانفعالات الآخرين ومشاعرهم للدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة. (طالب، 2014، صفحة 139)

ويقاس انطلاقا من الأبعاد: المعرفة الانفعالية، تنظيم الانفعالات، التواصل الاجتماعي، التعاطف. معهم و (طالب، 2014) ، غير أننا فضلنا في هذه الدراسة الاهتمام فقط بالبعد العام للذكاء الوجداني .

-صدق المقياس :

تم اختبار صدق مقياس من طرف الباحث بإخضاعه إلى الأساليب الآتية:

-صدق المقارنة الطرفية:

تم ترتيب درجات العينة تنازليا واخذ نسبة % 33 من طرفي الترتيب، وتطبيق اختبار (ت) لعينتين متساويتين، والنتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (01) يوضح اختبار (ت) بين متوسطي المجموعتين الطرفيتين على مقياس الذكاء الوجداني

القيمة	ن	م	ع	ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الفئة العليا	40	108,5	11,48	21,30	78	دالة عند اقل من 0,05
الفئة الدنيا	40	65,22	5,74			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (01) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا بلغ 108,5 بانحراف ف معياري قدره 11,48، بينما بلغ المتوسط الحسابي للفئة الدنيا 65,22 بانحراف ف معياري قدره 5,74، وبحساب درجة الحرية التي قدرت ب 78 و (ت) المحسوبة التي بلغت 21,30 لوحظ انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة اقل من 0,05، وهذا ما يجعلنا نطمئن على صدق المقياس.

#### ○ تعريف مقياس فاعلية القرار:

يعبر المقياس على درجة مساهمة القرارات المتخذة في انجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق سهولة تنفيذ القرار، وقبول القرار، وزمن اتخاذ القرار.

#### صدق المقياس:

تم اختبار صدق المقياس من طرف الباحث بإخضاعه إلى الأساليب الآتية:

#### صدق المقارنة الطرفية:

تم ترتيب درجات العينة تنازليا واخذ نسبة % 33 من طرفي الترتيب، وتطبيق اختبار (ت) لعينتين متساويتين، والنتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (02) يوضح اختبار (ت) بين متوسطي المجموعتين الطرفيتين على مقياس فاعلية القرار

القيمة	ن	م	ع	ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الفئة العليا	40	9.82	0.9	23.73	78	دالة عند اقل من 0,05
الفئة الدنيا	40	15.97	1.36			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (02) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا بلغ 9.82 بانحراف معياري قدره 0.9، بينما بلغ المتوسط الحسابي للفئة الدنيا 15.97 بانحراف معياري قدره

1.36، وبحساب درجة الحرية التي قدرت ب 78 و (ت) المحسوبة التي بلغت 23.73 لوحظ انه توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة اقل من 0.05، وهذا ما يجعلنا نطمئن على صدق المقياس. معاملات ثبات:

○ معامل ثبات الكلي لمقياس الذكاء الوجداني:

جدول رقم (03) يوضح معاملات الثبات لجيتمان وألفا كرونباخ

جيتمان	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	مقياس الذكاء الوجداني
0.89	0.93	58	

يبين الجدول (03) أنّ معدلات الثبات حسب ألفا كرونباخ وجيتمان بلغت بالنسبة لمقياس الذكاء الوجداني الكلي (ألفا كرونباخ = 0.93 وجيتمان = 0.89)، مما يعني أنّ يتسم بالثبات. (بوزيان، 2018).

○ معامل ثبات الكلي لمقياس فاعلية القرار:

جدول رقم (03) يوضح معاملات الثبات لجيتمان وألفا كرونباخ

جيتمان	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	مقياس فاعلية القرار
0.83	0.82	9	

يبين الجدول (03) أنّ معدلات الثبات حسب ألفا كرونباخ وجيتمان بلغت بالنسبة لمقياس فاعلية لقرار الكلي (ألفا كرونباخ = 0.82 وجيتمان = 0.83)، مما يعني أنّ المقياس يتميز بمستوى عالي من الثبات.

## 7. خصائص العينة :

بعد التحقق من الخصائص السيكومترية لكل من مقياس الذكاء الوجداني، فاعلية القرار من حيث الصدق والثبات، قمنا بتوزيع 250 استبيان على مسيري الموارد البشرية عبر استعمال صفحات المواقع الاجتماعي المهنية.

- متغير الجنس:

جدول (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، (ن=250)

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
68%	170	الذكور
32%	80	الإناث
100%	250	المجموع

يبين الجدول (04) أنّ معظم عينة الدراسة الأساسية بلغت فيها نسبة المسيرين الذكور 68%.

## 8. عرض النتائج :

○ عرض نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم (05) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة الذكاء الوجداني في التنبؤ بمستوى فاعلية اتخاذ القرار ككل لدى مسيري الموارد البشرية

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	المعاملات المعيارية B	المعاملات الغير معيارية		النموذج
			خطأ المعياري	معامل الانحدار (B)	
0,000	12,330		1,240	15,284	1 القيمة الثابتة
0,000	19,536	0,715	,052	1,022	مجموع الذكاء الوجداني

من خلال الجدول (05) نستنتج معادلة للذكاء الوجداني بالمتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرار. بالنسبة للنموذج (الذكاء الوجداني):

$$\text{فاعلية اتخاذ القرار} = 15.28 + (1.02 \times \text{الذكاء الوجداني}).$$

كما يظهر الجدول أن قيمة المعامل المعياري للعوامل النفس معرفية  $B = 0.71$  عند مستوى الدلالة  $P = 0.00$  وهي تختلف عن الصفر وهذا يدل على ان الذكاء الوجداني يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع المتمثل بفاعلية القرار.

○ عرض نتائج الفرضية الثانية:

هناك اختلاف في أثر الذكاء الوجداني على فاعلية القرار باختلاف الجنس

(1) متغير الذكاء الوجداني ومتغير الجنس:

جدول رقم (06): نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر الذكاء الوجداني والجنس على فاعلية اتخاذ القرار.

المتغير	ف	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الذكاء الوجداني	6,40	80	0,000
الجنس	0,03	1	0,86
الذكاء الوجداني * الجنس	0,90	44	0,64

يبين الجدول رقم (06) على انه يوجد أثر دال إحصائيا لمتغير (الذكاء الوجداني) حيث بلغت (ف = 6,40) ومستوى الدلالة 0.000.

ولكن على مستوى تفاعل (الذكاء الوجداني والجنس) لا توجد دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة ف = 0,90 عند مستوى الدلالة 0,64 وهي أكبر من 0.05.

## 9. تفسير النتائج:

تحقق الفرضية الأولى: "مساهمة الذكاء الوجداني في التنبؤ بفاعلية القرار عند مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية."

ان المتأمل لواقع المؤسسات الجزائرية سوف يجد وذلك على اختلاف نوعها (عامة أو خاصة) أنها تعيش واقع اقتصادي مبني على تغييرات عميقة مست طبيعة وكيونة المؤسسة والتي نحصرها هنا فيما يلي:

\* التوجه نحو اقتصاد السوق وانفتاح اقتصادي مبني على المنافسة.

\* تغيير في مخرجات العملية الاقتصادية وتعويض "المستهلك" بـ "الزبون"

\* تأثير العولمة والتبادلات عبر الشبكات الاجتماعية الالكترونية على ماهية "التسيير" وكيف يمكن تطويره.

\* التوجه نحو "المنتوج المحلي" وطلب الجهات الوصية إلى تفعيل ثقافة " ما بعد البترول".

\* ولوج جيل "ى" إلى ميدان الاعمال والتسيير.

\* التشهير للأخطاء الادارية والتسييرية عبر الاعلام والتوجه نحو تسيير خاضع المساءلة القانونية.

\* ظهور نماذج من المؤسسات الخاصة ذات بعد تنافسي يتميز بمستوى معين من التنظيم والطموح.

إن تلك التغييرات أدت إلى تبني المسير الجزائري أنماط وخرائط معرفية ونفسية مختلفة على تلك التي

كانت السائدة في النظام الاشتراكي. ولعل من أهم الانعكاسات التي انجرت من التغييرات التي عاشها المسير

للموارد البشرية نجد تلك النظرة إلى الأخر (الغيرية) (L'Altérité). وبما أن الذكاء الوجداني يرمي أساسا

إلى «الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصاغتها بوضوح وتنظيمها وفقا لمراقبة

وإدراك دقيقين لانفعالات الآخرين ومشاعرهم للدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية إيجابية تساعد

الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة" (فاروق و رزق، 2002)

؛ فإن مسير الموارد البشرية لدى عينة البحث مطالب بتوجيه نشاطه و انفعالاته حتى يتمكن من إدراج

جماعات العمل في دافعية نحو الانجاز و تحقيق السياسات العامة للمؤسسة و تلبية حاجيات الزبون النهائي.

ولعل مميزات ممارسة الغيرية جعل من المسير في تفاوض حول النمذجة الاجتماعية الخاصة بالجوانب العلائقية

في عمله. وبمعنى آخر، إن عمليات الانتقاء والتوظيف على سبيل المثال خاضعة إلى الجوانب القانونية المنوط

بها وإلى القدرة التمييزية للمسير حتى يختار اناسب البدائل من بين المترشحين. فنجد المسير للمورد البشرية

عادة ما يفتح حوار مع المترشحين إثناء المقابلات حتى يتمكنوا سويًا من معرفة مدى تطابق الروى حول طبيعة العلاقة المحتملة ما بين المسير والمترشح ومدى قدرة الطرفين في تحقيق التوافق والانسجام في تحقيق الأهداف.

إن المتأمل لمثل هكذا تصرفات يمكن له أن يرى أن القرار التسييري عند مسيري الموارد البشرية أصبح مرهونا بمدى قابلية الآخر في توظيف قدرات علائقية تجعل من المسير والمرؤوس في جدال ايجابي يجعلهم يتجهون نحو الأهداف المرجوة. إن هذا النوع من العلاقات لم يكن متاح في ظل الاقتصاد الاشتراكي ولا حتى في السنين الأخيرة، حيث كانت علاقة العمل مبنية على موازين قوى أخرى، وأصبح واقعا نظرا للتغيرات المذكورة سابقا والتي تجعل من القرار التسييري رهين تفاعل سلوك "ذكي" في تشفير التفاعلات الاجتماعية وفهمها في وقتها وجعل من الآخر يتبناها وينفذها. وهذا ما يذهب إليه (Argyris, 2002) فيعتمد نجاح المنظمة حسبها على قدرتها على فهم بيئتها بشكل أفضل وإنتاج أنماط جديدة من السلوك. وهذا يتطلب التعلم بسرعة أكبر من الأخطاء وتحليل أسباب النجاح، والانخراط في عمليات معرفية اجتماعية أساسها فهم الذات وفهم الآخر قصد تحسين العلاقات البيئية باستمرار.

وعلى الرغم من أن هذا التوجه نحو تفعيل نمط علائقي يخدم الآخر ويتبناه، إلا أن هذه الديناميكية التفاعلية لا زالت قيد البناء وتتطلب وجود ثقافة تنظيمية واجتماعية داعمة لها حتى يصبح سلوك المسير جزء من المنظومة السلوكية في المؤسسة. إن مجتمعنا ومؤسساتنا يبران بمجموعة من التجارب والتحديات تغدي كل واحدة منها الأخرى وفي وثيرة نمو متفاوتة وإيقاع مختلف مما يجعل سلوك "القرار الفعال عاطفيا" في مرحلة بدائية حتما ولكنه أخذ منحى جديد مختلف عن الممارسات الغيرية السائدة آنفا.

وكما نفسر ذلك النموذج للعلاقات الغيرية عند عينة البحث و التي تعطي للوجدان مساهمة في فاعلية القرارات ولوج ثقافة تسييرية متأثرة بالتفاعلات العالمية التي يخوضها أفراد العينة عبر الانخراط في ثقافة مهنية عالمية بواسطة لا سيما التعلم عن بعد عبر المواقع التكوينية المجانية (MOOC) التي تقترحها دور التكوين و الجامعات وكذا تبادل الخبرات مع المسيرين الآخرين عبر المواقع الاجتماعية المهنية مع إعطاء لمسة ثقافية للممارسات التسييرية و تكييفها مع المناخ الجزائري وتدعيمها بطريقة فعالة مع الواقع الاجتماعي و الثقافي لجماعات العمل.

ولأن الخبرات التسييرية الآخذة بعين الاعتبار الاحتياجات، وميول، ورغبات الآخر أصبحت من ضروريات العلاقات التعاقدية في المنظمات، لجأ المسير للموارد البشرية إلى تبني سلوك علائقي يجعله يدخل في محاولة فهم جماعات العمل واخذ قرارات متوافقة مع متطلبات الجميع في ظل ما يسمى بالقرار التشاركي ( La decision participative). إن هذا النوع من التموقع المعرفي الاجتماعي نتاج كل تلك التحولات الجذرية التي عرفها المجتمع والتي أثرت حتما على تفعيل دور جديد للمسير للموارد البشرية أخذا بعين الاعتبار "الأخر" في ممارساته للقرار الفعال. وهذا ما فسّرته (Perret-Clermont, 1979) على إن هناك مهارات أساسية التي من خلالها يتمكن الفرد من "الاستفادة" من التفاعل الاجتماعي والتي تنقسم إلى بعدين وهما: كفاءة التفاعل الاجتماعي الضرورية عند الفرد (المسير) حتى يتمكن من التنسيق داخل الجماعة؛ والكفاءة العرفية التي تجعل من التفاعلات الاجتماعية تتقدم وتنمو.

**الفرضية الثانية:** لم تتحقق، وبالتالي: "لا يوجد اختلاف في أثر الذكاء الوجداني على فاعلية القرار باختلاف الجنس".

ومنه نستنتج ان للذكاء الوجداني معطيات أخرى تتحكم فيه وتوجهه نحو فاعلية القرار عند عينة البحث. وان للجنس دورا ثانوي في التأثير على القرار في تفاعله مع الذكاء الوجداني. ويعود هذا أساسا إلى استعداد الأفراد مهما كان جنسهم في الانتباه وفهم انفعالات الآخرين ودورها في عمليات معرفية تجعلها تؤثر بدورها في استعدادات الفرد على الانتباه إلى انفعالات وجعلها تتجه نحو سلوك القرار الفعال. وهذا امتداد إلى ما ذهب إليه (Chanlat, 2003)، حيث يقول في هذا الصدد بأن هناك توجه أكاديمي يبحث في العمليات الوجدانية وقد سيطر هذا التوجه في الآونة الأخيرة على فهم آليات الوجدان ومدى تأثيرها في العمليات التي تبدوا منطقية كتحديد الأهداف في المؤسسة، والتوظيف، واستعمال البيانات، واتخاذ القرارات. فكل هذه الإجراءات هي رهينة بانفعالات وأحكام شخصية لها علاقة بمتغيرات وجدانية كالغضب والفرح والخوف وإلى مظاهر وجدانية أخرى.

## 10. الخاتمة:

من خلال هذه المساهمة، حاولنا التعرف عن مدى مساهمة الذكاء الوجداني في فاعلية اتخاذ القرار عند عينة المسيرين للموارد البشرية في الجزائر، ودراسة الاختلافات المحتملة من حيث أثر الذكاء الوجداني على فاعلية القرار باختلاف الجنس. فدراسة مفهوم القرار يتطلب الاهتمام بالآليات المعرفية التي يتم من خلالها

المفاضلة بين البدائل، والحال نفسه بالنسبة للذكاء الوجداني والذي يتطلب التعرف على آليات التشفير للانفعالات الاجتماعية والعلائقية. والذي يستدعي الوقوف على كيفية إدماج الخبرات السابقة مع آليات الاندماج المعرفي لعمليات التعلم لسلوك القرار. ولعل التطور الذي جاءت به الممارسات العلمية الجديدة والمتمثلة في العمل العلمي متعدد التخصصات يفتح آفاق جديدة من حيث فهم القرار انطلاقاً من رؤى متعددة تضم العلوم التنظيمية، والعلوم المعرفية، وعلوم الحاسوب، وعلم الاقتصاد السلوكي، وعلوم التسيير. وهذا ما يمكن أن يعطي نتائج تفاعلية متميزة تُخدم بالدرجة الأولى المسير وجماعات العمل المتفاعلة معا في إشكالية القرار. ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لتضع لبنة متواضعة في فهم القرار التسييري في ظل تفاعلاته مع الذكاء الوجداني.

## 11.المراجع:

### المراجع العربية:

- السيد عثمان فاروق، ومحمد عبد السميع رزق. (2002). الذكاء الانفعالي : مفهومه وقياسه. مجلة كلية التربية بالمنصورة.
- حافظ عبد الكريم الغزالي . (2012). اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردني.
- حنان طالب. (2014). الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من إجهاد الشفقة والجلد لدى الأخصائيين النفسانيين العياديين الممارسين. رسالة دكتوراه. سطيف.
- رنا جزائري. (1999). عملية اتخاذ القرار في المجال الاجتماعي. رسالة ماجستير. جامعة دمشق.
- زينة المنصور. (2015). الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار . دراسة ميدانية على عينة من طلاب. رسالة ماجستير. جامعة دمشق.
- عبد الرحمن علي أحمد. الزهراني. (2009). علاقة اتخاذ القرار التعليمي المهني ببعض المتغيرات الشخصية والاجتماعية لدى الطلاب المتحقيين بكليتي التقنية والمعلمين بالباحة. رسالة ماجستير. كلية التربية: جامعة أم القرى.
- عبد السلام القصبي. (2006). تأليف أسس إدارة الموارد البشرية. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ.
- محمد عبد الفتاح ياغي. (2005). اتخاذ القرارات التنظيمية. عمان، الأردن: ياسين للخدمات الطلابية.

محمد كبية . (1990). نظريات القرارات الادارية. المطبوعات الجامعية، جامعة حلب.

### المراجع الاجنبية:

- Argyris, C. (2002). Learning and Education. Academy of Management Learning & Education, William (Bill) M. Foster.
- Bar-On, R. (1997). Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): A test of emotional intelligence. Toronto: multi-Health Systems.
- Chanlat, J.-F. (2003). Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. Travailler.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence : Why It Can Matter More Than IQ*. New York: A Bantam Book.
- Perret-Clermont, A.-N. (1979). La Construction de l'Intelligence dans l'Interaction Sociale. Genève: Peter Lang.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality. Dans *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality*.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1997). What is Emotional Intelligence . New York: In P. Salovey., & D.J. Sluyter.