

اثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي: الذكاء العاطفي متغير معدل  
- دراسة ميدانية في قطاع توزيع الكهرباء الأردني -

**The Impact of Political Skill in Strategic Decision:  
Emotional Intelligence Moderating Variable  
- A Field Study in The Electricity Distribution Sector of Jordan -**

إعداد

نسرين عبدالله علي نعمان

إشراف

الدكتور أحمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران-2017

## تفويض

أنا نسرین عبدالله علي نعمان أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

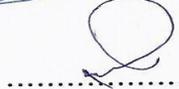
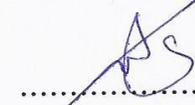
الاسم: نسرین عبدالله علي نعمان

التاريخ: 2017/6/6م

التوقيع: .....

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة " اثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي - الذكاء العاطفي متغير معدل - دراسة ميدانية في قطاع توزيع الكهرباء الأردني " وأجيزت بتاريخ: 2017/6/6م.

أعضاء لجنة المناقشة	الجامعة	التوقيع
الدكتور احمد علي صالح، مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
الدكتور عماد مسعود، عضواً داخلياً ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
الدكتور غسان عيسى العمري، عضواً خارجياً	جامعة عمان العربية	

## الشكر والتقدير

اشكر الله تعالى الذي نور طريقي وألهمني سبل الحق، وأعانني على انجاز عملي، فله الحمد على كل نعمه.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان لمن سخر لي كل علمه وبذل لي كل جهده وراجع معي كل تفاصيل

هذه الرسالة دون كلل أو ملل

إلى أستاذي الفاضل الدكتور أحمد علي صالح

والذي علمني معنى الجدية والالتزام، فكم أدهشني بسرعة ردوده وملاحظاته التي لم تكن تعرف التأجيل أو

ساعات الراحة

كل الشكر والامتنان لا يكفي ولا يعطيه حقه ولكن ادعو الله أن يجزيه كل الخير عنا جميعا

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على جهودهم وعنائهم في قراءة هذه الرسالة، وأتقدم بعظيم

الشكر والاحترام لجامعة الشرق الأوسط، والذي يشرفني بأن أكون أحد من ألتحق بصرحها التعليمي

## الإهداء

إلى روح والدي، ووالدتي التي زرعت فيّ قيمة العلم والمعرفة وهي التي لم تحظ بنصيب من التعليم، إلى كل من نور طريقي بالعلم منذ بداية تعرفي على الحروف الأولى إلى هذه اللحظة، إلى زوجي ورفيق دربي، وأبنائي الغاليين (وشيل، حاتم، حسين) والذين ساهموا بحبهم وتشجيعهم وتعاونهم وصبرهم على انشغالي عنهم.

إلى كل من مد لي يد العون

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ا	العنوان .....
ب	التفويض .....
ج	قرار لجنة المناقشة .....
د	الشكر والتقدير .....
هـ	الإهداء .....
و	قائمة المحتويات .....
ط	قائمة الجداول .....
ل	قائمة الأشكال .....
م	قائمة الملاحق .....
ن	الملخص باللغة العربية .....
ع	الملخص باللغة الانجليزية .....
1	الفصل الأول: خليفة الدراسة وأهميتها .....
1	(1-1): المقدمة .....
3	(2-1): مشكلة الدراسة .....
5	(3-1): أسئلة الدراسة وفرضياتها .....
9	(4-1): أهداف الدراسة .....
9	(5-1): أهمية الدراسة .....
11	(6-1): أنموذج الدراسة .....
12	(7-1): المصطلحات النظرية والإجرائية للدراسة .....
19	(8-1): حدود الدراسة .....
19	(9-1): محددات الدراسة .....
20	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة .....
20	أولاً: الأدب النظري .....
20	(1-2): المهارة السياسية .....
20	(1-1-2): الإطار المفاهيمي للمهارة السياسية .....
23	(2-1-2): أهمية المهارة السياسية .....
24	(3-1-2): أبعاد المهارة السياسية .....

27	..... القرار الاستراتيجي (2-2):
27	..... الإطار المفاهيمي للقرار الاستراتيجي (1-2-2):
31	..... خصائص القرار الاستراتيجي (2-2-2):
32	..... صانعو القرار الاستراتيجي (3-2-2):
34	..... الذكاء العاطفي (3-2):
34	..... الإطار المفاهيمي للذكاء العاطفي (1-3-2):
37	..... أهمية الذكاء العاطفي (2-3-2):
39	..... ابعاد الذكاء العاطفي (3-3-2):
41	..... العلاقة بين الذكاء العاطفي وصانع القرار الاستراتيجي (4-3-2):
44	..... ثانيا: الدراسات السابقة .....
55	..... ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .....
56	..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات) .....
56	..... المقدمة (1-3):
56	..... منهجية الدراسة (2-3):
57	..... مجتمع الدراسة (3-3):
57	..... عينة الدراسة (4-3):
62	..... أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات (5-3):
65	..... صدق أداة الدراسة (1-5-3):
73	..... ثبات أداة الدراسة (2-5-3):
76	..... متغيرات الدراسة (6-3):
76	..... المعالجات الإحصائية المستخدمة (7-3):
78	..... الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات .....
78	..... المقدمة (1-4):
78	..... نتائج التحليل الوصفي (2-4):
106	..... تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار الفرضيات (3-4):
108	..... نتائج اختبار فرضيات الدراسة (4-4):
136	..... الفصل الخامس: النتائج والتوصيات .....
136	..... مقدمة (1-5):
136	..... مناقشة النتائج و الاستنتاجات (2-5):
136	..... النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة (1-2-5):
139	..... نتائج اختبار فرضيات الدراسة واستنتاجاتها (2-2-5):

144	..... (3-5): التوصيات والمقترحات
147	..... قائمة المراجع
147	..... أولاً: المراجع باللغة العربية
150	..... ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية
157	..... قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
(1-3)	أعداد الموظفين في شركات توزيع الكهرباء	57
(2-3)	العينة من كل شركة في قطاع توزيع الكهرباء	58
(3-3)	العينة من كل شركة في قطاع توزيع الكهرباء حسب المستوى الإداري	58
(4-3)	التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	59
(5-3)	التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	59
(6-3)	التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	60
(7-3)	التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري	60
(8-3)	التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل	61
(9-3)	التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	61
(10-3)	التحليل العاملي (متوسط التباين المفسر (AVE) لكل متغير من متغيرات الدراسة ومجالاتها باستخدام برمجية (SmarPLS)	67
(11-3)	معاملات الارتباط للفقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه باستخدام اختبار Pearson Correlation للتعرف إلى صدق البناء لمقياس المهارة السياسية وأثرها في القرار الاستراتيجي الدور المعدل للذكاء العاطفي	69
(12-3)	جدول صدق البناء وثبات أداة الدراسة	71
(13-3)	نتائج معاملات الثبات باستخدام طريقة إعادة الاختبار (ن=15)	73
(14-3)	معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ	74
(1-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) ونسبة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى المهارة السياسية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	79
(2-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (الدهاء الاجتماعي) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	81
(3-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (التأثير في العلاقات بين الأفراد) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	83
(4-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (الصدق الواضح) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	85
(5-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (القدرة على التواصل) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	87

89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) ونسبة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى صناعة القرار الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	(6-4)
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (التعقيد) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	(7-4)
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (اللاتاكد) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	(8-4)
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (العقلانية) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	(9-4)
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (السيطرة) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	(10-4)
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) ونسبة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الذكاء العاطفي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	(11-4)
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (فهم الذات) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	(12-4)
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (إدارة الذات) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	(13-4)
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (الفهم الاجتماعي) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	(14-4)
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (المهارات الاجتماعية) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	(15-4)
107	اختبارات التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	(16-4)
108	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على المتغير التابع (خصائص القرار الاستراتيجي)	(17-4)
109	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للنتيجه بخصائص القرار الاستراتيجي من خلال المهارة السياسية والمتمثلة بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل)	(18-4)
111	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على المتغير التابع (خصيصة التعقيد للقرار الاستراتيجي)	(19-4)
113	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للنتيجه بخصيصة التعقيد للقرار الاستراتيجي من خلال المهارة السياسية والمتمثلة بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل)	(20-4)

115	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على المتغير التابع (خصيصة اللاتأكد للقرار الاستراتيجي)	(21-4)
117	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بخصيصة اللاتأكد للقرار الاستراتيجي من خلال المهارة السياسية والمتمثلة بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل)	(22-4)
118	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على المتغير التابع (خصيصة العقلانية للقرار الاستراتيجي)	(23-4)
120	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بخصيصة العقلانية للقرار الاستراتيجي من خلال المهارة السياسية والمتمثلة بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل)	(24-3)
122	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على المتغير التابع (خصيصة السيطرة للقرار الاستراتيجي)	(25-4)
124	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بخصيصة السيطرة للقرار الاستراتيجي من خلال المهارة السياسية والمتمثلة بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل)	(26-4)
126	تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان اثر المهارة السياسية على القرار الاستراتيجي بوجود متغير الذكاء العاطفي متغيراً معدلاً في قطاع توزيع الكهرباء الأردني	(27-4)
128	تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان اثر المهارة السياسية على خصيصة التعقيد بوجود متغير الذكاء العاطفي متغيراً معدلاً في قطاع توزيع الكهرباء الأردني	(28-4)
130	تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان اثر المهارة السياسية في خصيصة اللاتأكد بوجود الذكاء العاطفي متغيراً معدلاً في قطاع توزيع الكهرباء الأردني	(29-4)
131	تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر المهارة السياسية في خصيصة العقلانية بوجود الذكاء العاطفي متغيراً معدلاً في قطاع توزيع الكهرباء الأردني	(30-4)
133	تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر المهارة السياسية في خصيصة السيطرة بوجود الذكاء العاطفي متغيراً معدلاً في قطاع توزيع الكهرباء الأردني	(31-4)

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
11	أنموذج الدراسة	(1-1)
27	تفاعلات أبعاد المهارة السياسية	(1-2)
41	أبعاد الذكاء العاطفي	(2-2)
72	صدق البناء وثبات أداة الدراسة	(1-3)

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
157	كتاب تسهيل المهمة	ملحق(1)
158	قائمة بأسماء محكمين أداة الدراسة (الإستبانة).	ملحق(2)
159	أداة الدراسة بشكلها النهائي	ملحق(3)
166	موافقة توزيع الإستبانة في قطاع توزيع الكهرباء الشركات الثلاث	ملحق(4)
167	قائمة بأسماء من تمت مقابلتهم في شركات توزيع الكهرباء الاردنية	ملحق(5)
168	جدول الطاقة الكهربائية المستهلكة	ملحق(6)

## اثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي: الذكاء العاطفي متغير معدل

### - دراسة ميدانية في قطاع توزيع الكهرباء الأردني -

إعداد

نسرين عبدالله نعمان

إشراف

الدكتور احمد علي صالح

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي بوجود الذكاء العاطفي متغير معدل بالتطبيق على قطاع توزيع الكهرباء الأردني.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة، واعتمدت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات لهذه الدراسة، وبعد أن تم التأكد من صدق الإستبانة وثباتها، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من (361) موظفا في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، من جميع المستويات الإدارية (العليا، والوسطى، والتنفيذية)، وقد بلغ عدد الاستبانات التي تم استبعادها لعدم صلاحيتها (16) استبانة، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (345) استبانة بنسبة (95.6%) من العينة الرئيسة.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها استخدمت الباحثة عدد من الأساليب الإحصائية

الوصفية والاستدلالية، والاستعانة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من بينها: أن مستوى المهارة السياسية مرتفع. كما بينت الدراسة بأن مستوى صناعة القرار الاستراتيجي متوسط، وأكدت الدراسة على أن مستوى الذكاء العاطفي مرتفع، وبأنه يزيد من أثر المهارة السياسية في صنع القرار الاستراتيجي. وبينت الدراسة وجود أثر مباشر للمهارة السياسية على خصائص القرار الاستراتيجي وان هذا الأثر يزداد بوجد الذكاء العاطفي بوصفه متغير معدل.

وفي ضوء النتائج المتحصل عليها قدمت الدراسة مجموعة توصيات أهمها : ضرورة تعزيز ممارسة المهارة السياسية نظراً لكونها أحد الركائز الضرورية في العمل الإداري وتحديداً خلال عملية صنع القرار، وأكدت الدراسة على أهمية إعطاء الموظفين عدد من الدورات المتخصصة في المهارة السياسية، والذكاء العاطفي لما لهما من أهمية في رفع قدراتهم الإدارية والاجتماعية.

**الكلمات المفتاحية:** المهارة السياسية، القرار الاستراتيجي، الذكاء العاطفي ، خصائص القرار الاستراتيجي  
قطاع توزيع الكهرباء.

# **The Impact of the Political Skill in the Strategic Decision: Emotional Intelligence Moderating Variable**

**-A Field Study in the Electricity Distribution Sector of Jordan-**

**Prepared By /**

**Nesreen Abdullah Noman**

**Supervised By /**

**Dr. Ahmed Ali Saleh**

## **Abstract**

The study aimed at revealing the impact of the political skill on the strategic decision under the existence of the emotional intelligence as moderating variable applied in the electricity distribution sector of Jordan.

In order to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used, which is consistent with the nature of the study. The questionnaire was adopted as the main tool for this study. After the validity and reliability of the questionnaire was verified, it was distributed among a Random stratified of (361) employees in the Jordanian electricity distribution sector of all administrative levels (upper, middle, and executive). The number of excluded questionnaires for their invalidity amounted for 16, and therefore the number of valid questionnaires was equal to (345) questionnaires, a percentage of (95.6%).

In order to answer the questions of the study and test the hypotheses, the researcher used a number of statistical descriptive and indicative methods in addition to the use of the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program.

The study reached a number of results, including that the level of political skill is high. The study also showed that the level of strategic decision-making is average. The study confirmed that the level of emotional intelligence is high and this increases the impact of political skill in strategic decision-making. The study showed a direct impact for the political skill on the characteristics of the strategic decision and that this effect increases under the existence of emotional intelligence as an adjusting variable.

Under the light of the results achieved, the study presented a number of recommendations, the most important recommendations include: The necessity of enhancing the practice of the political skill as one of the necessary pillars in the administrative work and specifically during the decision-making process. It stressed the importance of providing the staff with specialized courses in the political skill and emotional intelligence due to their importance in raising their administrative and social abilities.

**Keywords:** Political Skill, Strategic Decision, Emotional Intelligence, Strategic Decision Characteristics, Electricity Distribution Sector.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

تهدف معلومات هذا الفصل إلى تعريف ومناقشة محورين اثنين هما:

- عرض موضوع الدراسة في المقدمة، مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، وفرضياتها وأهدافها، بيان لأهمية الدراسة، أنموذج الدراسة.
- عرض مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية، تعيين حدود الدراسة، ومحددات الدراسة.

### (1-1) المقدمة:

يعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية لكونه الوسيلة الرئيسية التي تعمل على تكييف وتطوير عمل المنظمة استجابة للظروف المتغيرة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية. كما أنه من أصعب وأعقد المهام التي يتخذها المدبرون خلال مسيرتهم المهنية، لما له من تأثير بعيد المدى على مستقبل المنظمة واستمرارية بقائها ونجاحها.

وتبرز صعوبة القرار الاستراتيجي إلى أنه عادة ما يواجه بمعارضة وتشكيك، وتكاليف باهظة، وحالات عدم تأكد، فالقرارات الإستراتيجية، هي معقدة، وعالية المخاطر بطبيعتها، ولها تأثير كبير على مستقبل المنظمة. كما أنها تتطلب عادة قدرا كبيرا من الموارد التنظيمية (Nooraie,2012).

ويتطلب من صانع القرار الاستراتيجي أن يمتلك المعرفة والدراية الكاملة بطبيعة القرار كي يتمكن من الحصول على تجاوب أصحاب المصلحة، وتنفيذه بشكل صحيح، والتحكم بكل مخرجاته. ويحتاج

صانع القرار أيضا إلى تهيئة وصنع وتمرير القرار، ومن ثم اتخاذه، وهذه العمليات قد تتطلب مهارة سياسية لصانع هذا القرار تدعم نجاحه الوظيفي (Ishak,2016) فالمهارة السياسية تمكنه من النجاح في احتواء المعارضين، وتحفيز المؤيدين، وإقناع المتشككين، فبحسب Shakti & Srivastava (2016) فإن الأشخاص ذو المهارة السياسية يكونوا أكثر نجاحا في المنظمات.

وخاصة حين يتعلق الأمر بالقرار الاستراتيجي؛ حيث أن المهارة السياسية تعمل على تعزيز عملية اتخاذ هذا النوع من القرارات (Sheehan, et.al.,2016)، لأن المنظمات هي ساحات سياسية بطبيعتها كما أشار (Mintzberg 1985)، ولكون الأمر على ذلك النحو؛ فإنها تحتاج إلى سلاح يتناسب مع هذه الطبيعة، وهو ما يعني حاجة صانع القرار إلى امتلاك قدرات عالية تمكنه من اللعب وفق قواعد هذه الساحات. وأفضل هذه القدرات هي المهارة السياسية، والتي تمس الحاجة لها لتكون المنظمات ناجحة (Pfeffer ,1981).

وصانع القرار الاستراتيجي يحتاج إلى المثابرة والإصرار والقدرة على تحفيز ذاته، والذي يتمثل في الذكاء العاطفي، والذي هو أحد المهارات غير الإدراكية التي يجب أن تتوفر في صانع القرار الاستراتيجي حيث يرى (Onay, & Gürsoy 2011) بأن صانعي القرار يجب أن يكون لديهم مستويات عالية من الذكاء العاطفي، والتي تعمل على رفع مقدره القادة اللامعين وتميز أدائهم. وقد أشار Robbins(2017) إلى حاجة صانع القرار لخليط من المهارات غير الإدراكية والمقدرات التي تؤثر في النجاح وتحمل الأعباء والتكيف مع البيئة، ومن ذلك المهارة السياسية التي تدعم الذكاء العاطفي في المنظمات (Meisler,2014).

في هذه الدراسة تود الباحثة إلقاء الضوء على المهارة السياسية ودراسة أثرها في القرار الاستراتيجي، بوجود الذكاء العاطفي متغير معدل، وبالتطبيق على قطاع توزيع الكهرباء الأردني، وهو القطاع الذي تتميز القرارات الإستراتيجية فيه بأهمية كبيرة، كونه من القطاعات الحيوية ذات الارتباط المباشر بإدامة الحياة وتطوير الصناعة والخدمات.

### (2-1) مشكلة الدراسة:

شُخصت مشكلة الدراسة الحالية بالاعتماد على بعدين: البعد الأول هو البعد المعرفي المتمثل بالأهمية التي توليها الكثير من الدراسات للقضايا التي ناقشتها الدراسة ومنها المهارة السياسية، والتي ترى الكثير من الدراسات بأن هناك حاجة للمزيد من الدراسة حول موضوع المهارة السياسية ( Dana, et.al., 2016; Meisler,2014; Li, et.al., 2013), من أجل استكشاف جوانب عديدة لم تدرس بشكل كاف أو أنها لازالت غير واضحة.

وفيما يتعلق بموضوع القرار الاستراتيجي أشارت دراسة (Nooraie,2012) إلى أن خصائص القرار الاستراتيجي لم تحظ بالاهتمام الكافي، إذ لازالت الكثير من جوانب هذا الموضوع غير مكتشفة. ومن ذلك ما يتعلق بعلاقة القرار الاستراتيجي بالمهارة السياسية، وهي علاقة غير واضحة وغير مكتملة، وهو الأمر الذي دفع الباحثة إلى اختيار هذا الموضوع ضمن هذه الدراسة.

وفيما يتعلق بموضوع الذكاء العاطفي، والذي يعد من أبرز المفاهيم الحديثة التي لها دور كبير في نجاح الفرد الخاصة والعملية (درة،2015) فأن الحاجة تستدعي المزيد من البحث والدراسة حول هذا

المفهوم وتفاعلاته الكثيرة تأثيراً وتأثراً. فضلاً عما تقدم فإن المتغيرات الثلاثة (المهارة السياسية و القرار الاستراتيجي و الذكاء العاطفي) لم تدرس معاً لبيان أهميتها- حسب علم الباحثة-

وبالتالي فإن بقاء هذه المتغيرات دون المزيد من الدراسات يولد مشكلة معرفية يكون لها انعكاسات واضحة على تطوير التطبيقات الميدانية وتحسين الممارسة والأداء.

أما البعد الثاني للمشكلة فهو البعد الميداني، والمتمثل بالمقابلات التي أجرتها الباحثة مع بعض المسؤولين في شركات قطاع توزيع الكهرباء في الأردن ملحق رقم(5) يوضح الاسماء، والتي توصلت الباحثة من خلالها إلى استنباط المشكلات التالية:

- أن هناك مشكلة في عملية صنع القرار الاستراتيجي نتيجة صعوبة التغلب على خصائص القرار المتمثلة بالتعقيد، والسيطرة، والألتاكد.
- أن هناك صعوبات في عملية صنع القرار الاستراتيجي ناتجة من البيئة الداخلية أو الخارجية للقطاع والتي تحتاج إلى كثير من الإدراك والمهارة والحكمة.
- لا يوجد إدراك لمفهوم المهارة السياسية على الرغم من أن بعض الموظفين قد يمارسها.
- عند توضيح مفهوم المهارة السياسية للمسؤولين في شركات توزيع الكهرباء؛ اتفق الكثير منهم على ضرورة امتلاك المهارة السياسية لجميع المستويات الإدارية.
- كان هناك إجماع على امتلاك صانع القرار لعدد من المهارات والصفات التي تساعده على التغلب على الصعوبات المرافقة لعملية صنع القرار الاستراتيجي.

- اتفق جميع المسؤولين على ضرورة امتلاك صانع القرار، وجميع الموظفين للذكاء العاطفي كونه يساعد القطاع في تحقيق أهدافه، ويساعد الأفراد في حياتهم الخاصة والعملية.

ومما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة أن شركات توزيع الكهرباء تواجه صعوبة في عملية صنع القرار الاستراتيجي بسبب التعامل مع خصائصه المتمثلة في (التعقيد، اللاتأكد، السيطرة، العقلانية).

### (3-1) أسئلة الدراسة وفرضياتها:

#### أولاً: أسئلة الدراسة

في إطار معطيات مشكلة الدراسة يمكن تلخيصها بالأسئلة الآتية:

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر المهارة السياسية في خصائص القرار الاستراتيجي في قطاع توزيع

الكهرباء الأردني؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل تؤثر المهارة السياسية في خصيصة التعقيد للقرار الاستراتيجي في قطاع

توزيع الكهرباء الأردني؟

السؤال الفرعي الثاني: هل تؤثر المهارة السياسية في خصيصة اللاتأكد للقرار الاستراتيجي في قطاع

توزيع الكهرباء الأردني؟

السؤال الفرعي الثالث: هل تؤثر المهارة السياسية في خصيصة العقلانية للقرار الاستراتيجي في

قطاع توزيع الكهرباء الأردني؟

السؤال الفرعي الرابع: هل تؤثر المهارة السياسية في خصيصة السيطرة للقرار الاستراتيجي في قطاع

توزيع الكهرباء الأردني؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصائص القرار

الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني؟

وينفرد منه الأسئلة الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصيصة التعقيد للقرار

الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصيصة اللاتأكد

للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصيصة العقلانية

للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصيصة السيطرة

للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

## الفرضية الرئيسية لأولى:

H01 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، و الصدق الواضح، والقدرة على التواصل) في خصائص القرار الإستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الأردني.

و تنتشق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- H01.1 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، و الصدق الواضح، والقدرة على التواصل) في خصيصة التعقيد للقرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الأردني.

- H01.2 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، و الصدق الواضح، والقدرة على التواصل) في خصيصة اللاتأكد للقرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الأردني.

- H01.3 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، و الصدق الواضح، والقدرة على التواصل) في خصيصة العقلانية للقرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الأردني.

- H01.4 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، و الصدق الواضح، والقدرة على التواصل) في خصيصة السيطرة للقرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الأردني.

### الفرضية الرئيسة الثانية:

H02 لا يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصائص القرار الإستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الأردني.

و تنشق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- H02.1 لا يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصيصة التعقيد عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الأردني.

- H02.2 لا يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصيصة اللاتأكد عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الأردني.

- H02.3 لا يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصيصة العقلانية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الأردني.

- H02.4 لا يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصيصة السيطرة عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الأردني.

#### (4-1) أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي من الدراسة الحالية هو التعرف على اثر المهارة السياسية في خصائص القرار الاستراتيجي، ومعرفة الدور المعدل للذكاء العاطفي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تعريف المهارة السياسية وأبعادها من خلال استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، والتعريف بخصائص القرار الاستراتيجي والذكاء العاطفي وأبعاده.
2. توصيف مستويات ممارسة متغيرات الدراسة الثلاثة (المهارة السياسية، القرار الاستراتيجي، الذكاء العاطفي) في قطاع توزيع الكهرباء الأردني.
3. تحديد اثر المهارة السياسية في خصائص القرار الاستراتيجي ( التعقيد، اللاتأكد، العقلانية، السيطرة).
4. تشخيص الدور المعدل للذكاء العاطفي لعلاقة اثر المهارة السياسية في خصائص القرار الاستراتيجي.

#### (5-1) أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

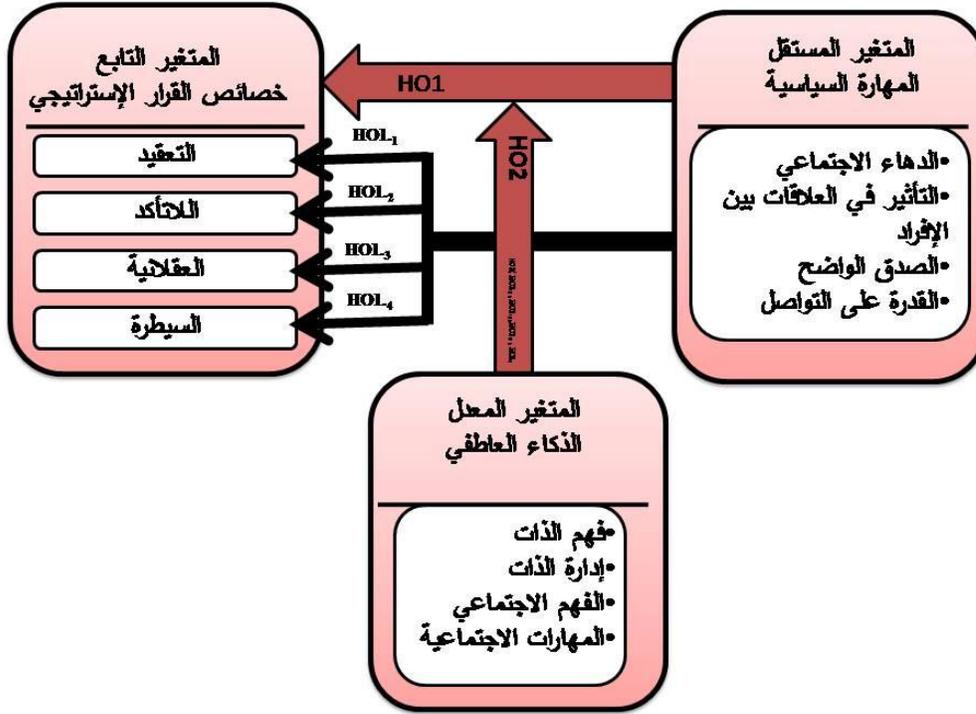
1. تتبع أهمية الدراسة من كونها تتطرق لموضوع لم يحظى بذات الأهمية التي حظيت بها قضايا تنظيمية أخرى في علم الإدارة، والذي يربط القرار الاستراتيجي بالمهارة السياسية،

بالاستعانة بالذكاء العاطفي متغيراً معدلاً، فهذا الموضوع تحديداً لم يبحث في العالم العربي، حسب علم الباحثة.

2. تنطلق أهمية الدراسة من حيوية القطاع المبحوث؛ فقطاع توزيع الكهرباء الأردني يعد من أهم القطاعات الخدمية في المملكة الأردنية الهاشمية. وتتبع أهمية هذا القطاع من كونه، يمس حياة جميع السكان، ولكونه يتعامل بشكل مباشر مع جميع الأفراد والهيئات والمؤسسات المشتركة في قطاع الكهرباء، والذي بلغ عددهم في عام 2015 مليون وتسعمائة وأربع وستون ألف مشترك - وفقاً للجدول المرفق - ملحق رقم(6)، فأداء هذا القطاع ينعكس بشكل مباشر على خدمة الكهرباء ويلمس جميع السكان هذا الأداء.
3. تتوقع الباحثة بأن تخدم نتائج الدراسة صانعي القرار في القطاع المبحوث بالاهتمام والانتباه لأهمية ممارسة المهارة السياسية وانعكاساتها على صناعة القرار الإستراتيجي.
4. تبرز أهمية الدراسة أيضاً من كونها ستسلط الأضواء على أهمية الذكاء العاطفي وضرورة الاستثمار فيه لما يلعبه من دور في تطوير الأداء وتشجيع العمل بروح الفريق.
5. تأتي أهمية الدراسة من كونها ستمهد الطريق للباحثين للتوسع في دراسة المهارة السياسية وأثارها على متغيرات أخرى في المنظمات.

## (6-1) أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل (1-1) دور المهارة السياسية (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) في خصائص القرار الاستراتيجي (التعقيد، اللاتأكد، العقلانية، السيطرة) بوجود الذكاء العاطفي متغير معدل



الشكل (1-1) أنموذج الدراسة

هيكل النموذج من تصميم الباحثة بالاستناد إلى الدراسات

المصدر: أبعاد المتغير المستقل بالاستناد إلى الدراسات. (Shakti & Srivastava, 2016)

(Gill, et.al., 2014)

أبعاد المتغير التابع بالاستناد إلى دراسة (Campos, et.al., 2015), (Campos, et.al., 2014)

أبعاد المتغير المعدل بالاستناد إلى (Goleman, 1998)

## (7-1) المصطلحات النظرية والإجرائية للدراسة:

### 1. المهارة السياسية (political skill):

القدرة على نحو فعال لفهم الآخرين في بيئة الأعمال واستخدام هذه المعرفة للتأثير عليهم بطرق تعزز أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية ( Perrewé, et.al., 2000; Ferris, et.al., 2005, ) (2007).

التعريف الإجرائي: مجموعة القدرات التي يتمتع بها صانع القرار والمتمثلة ب (الدهاء الاجتماعي، التأثير في العلاقات بين الأفراد، الصدق الواضح، القدرة على التواصل) والتي تحدد مستواها في ضوء استجابات أفراد العينة لفقرات أداة الدراسة (1-20).

### • الدهاء الاجتماعي (Social Astuteness):

الملاحظة الحادة لمعرفة البيئة التنظيمية والأشخاص المحيطين، والقدرة العالية على التكيف مع مختلف المواقف (Ferris, et.al., 2005).

التعريف الإجرائي: قدرة صانع القرار على فهم الخفايا والنوايا من لغة الجسد والقدرة العالية على توصيل المعلومة من خلال فهم الذات وتقديم النفس بشكل صحيح. والتي تحدد مستواها في ضوء استجابات أفراد العينة لفقرات أداة الدراسة (1-5).

### التأثير في العلاقات بين الأفراد (Interpersonal Influence):

الشخصية المقنعة والقادرة على التأثير القوي في الآخرين، ولديها مرونة عالية تجعلها تكيف سلوكها بشكل يتناسب مع المواقف المختلفة لاستخلاص الردود المطلوبة من الآخرين (Sheehan, et.al.,2016)

التعريف الإجرائي: قدرة صانع القرار على جعل من حولهم يشعرون بالراحة الدائمة والحصول على دعمهم عند الحاجة لهذا الدعم. والتي تحدد مستواها في ضوء استجابات أفراد العينة لفقرات أداة الدراسة (6-10).

• الصدق الواضح (Apparent Sincerity):

المستوى العالي من: النزاهة، والأصالة، والإخلاص، والصدق، والشفافية. ويعد بمثابة مفتاح للنفوذ الناجح لمن يتصف به. ويتم ذلك من خلال إدراك الآخرين بعدم وجود أي دوافع خفية للسلوك الظاهر (Shakti & Srivastava,2016)

التعريف الإجرائي: قدرة صانع القرار على أظهار الصدق الدائم والحصول على حب الآخرين والتأثير عليهم وإظهار اهتمام حقيقي بهم. والتي تحدد مستواها في ضوء استجابات أفراد العينة لفقرات أداة الدراسة (11-15).

• القدرة على التواصل (Networking Ability):

قدرة عالية على التواصل وبناء الشبكات، وخلق تحالفات صداقة لحماية الموارد وملكيات المنظمة، والتأثير في المنظمة من خلال عدد من الميزات من مثل: التحكم ، تولي المهام ، التفاوض والتعامل مع الأزمات والصراعات (Pfeffer ,1992).

التعريف الإجرائي: قدرة صانعي القرار على قضاء الكثير من الوقت مع الآخرين في العمل وبناء علاقة مع الأشخاص المهمين وأصحاب النفوذ وتطوير العلاقات معهم للاستفادة منهم في انجاز بعض الأعمال عند الحاجة لذلك. والتي تحدد مستواها في ضوء استجابات أفراد العينة لفقرات اداة الدراسة (16-20).

### القرار الاستراتيجي (Strategic Decision):

العملية ذو الأهمية الكبيرة والذي يستند على التنبؤ ويطال مستقبل المنظمة، ويتطلب حشد كافة الموارد العلمية والإدارية. ويحتاج إلى قيادة لديها كفاءة مهنية وإدارية عالية، تدرك عواقب عملها في المستقبل، ولديها خطط للتكيف مع المتغيرات المحيطة بها. ويمتاز القرار بالتطور ويحقق الأهداف المرجوة منه (مبروك، 2012).

التعريف الإجرائي: مجموعة من الخصائص التي يتصف بها القرار والمتمثلة ب( التعقيد ، اللاتأكد، والعقلانية والسيطرة) والتي يتعامل معها صانع القرار لتحديد البدائل المناسبة ومن ثم اختيار البديل الأنسب الذي يساهم في تحقيق أهداف الشركات المبحوثة، والتي تحدد مستواها في ضوء استجابات أفراد العينة لفقرات اداة الدراسة (21-40).

صانع القرار: جميع الأفراد الذي لديهم مسؤوليات وسلطات ومهام التعامل مع خصائص القرار الاستراتيجي (التعقيد، اللاتأكد، السيطرة، العقلانية) بهدف تحديد البدائل المناسبة في ضوء محاوره ومناقشة وإقناع الأطراف المساهمة والمستفيدة ومن ثم اختيار البديل الأنسب الذي يساهم في تحقيق أهداف الشركات المبحوثة.

• التعقيد (Complexity):

كثرة البدائل، والحاجة إلى كم كبير من المعلومات المترابطة كون هذا القرار يعطي نتائج متعددة أو يمكن الوصول له من خيارات متعددة، كما أن نطاق تأثيره يمس عدد كبير من المستويات لذلك هو معقد (Campos, et.al.,2015).

التعريف الإجرائي: قدرة صانع القرار الاستراتيجي على اختيار البديل الأنسب من بين عدد كبير من البدائل تؤدي إلى نفس النتيجة، والتي تحدد مستواها في ضوء استجابات أفراد العينة لفقرات اداة الدراسة (21-25).

• اللاتأكد (Uncertainty):

معلومات غير متسقة، وغير متوفرة في الوقت المناسب وتأثيرها بعيد المدى، ويصعب التنبؤ بنتائجها (Nooraie,2012).

التعريف الإجرائي: قدرة صانع القرار الاستراتيجي على تحديد النتائج البعيدة المدى في ضوء شح المعلومات وعدم توفرها، والتي تحدد مستواها في ضوء استجابات أفراد العينة لفقرات اداة الدراسة (26-30).

• العقلانية (Rationality):

الحاجة إلى تحليل جميع المعطيات والتي تسمح بالوصول لأهداف محددة تم إعدادها مسبقا. لهذا يفترض بصانع القرار الاستراتيجي أن يكون لديه معلومات مكثفة حول العناصر ذات الصلة المرتبطة

بالحالة، بالإضافة إلى الموارد التي تسمح له بتحديد الخيار الذي يمتلك القيمة الأعلى ضمن نطاق تفضيلاته.( Elbanna,2006).

التعريف الإجرائي: قدرة صانع القرار الاستراتيجي على تفسير البدائل وتحليلها من معطيات متوفرة، وخبرات سابقة، وتفضيل بعض البدائل على غيرها، والتي تحدد مستواها في ضوء استجابات أفراد العينة لفقرات اداة الدراسة (31-35).

#### • السيطرة (Control):

الملاحظة والمراقبة في جميع مستويات المنظمة أثناء تدفق المعلومات والإجراءات لتحقيق الأهداف المنشودة (Campos, et.al.,2014).

التعريف الإجرائي: قدرة صانع القرار الاستراتيجي على التدقيق والملاحظة لمتابعة سير القرار، والتي تحدد مستواها في ضوء استجابات أفراد العينة لفقرات اداة الدراسة (36-40).

## 2. الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence):

قدرة التعرف على مشاعرنا وما يشعر به الآخرين ومدى استخدامنا لهذه المشاعر دون التعمق فيها، والقدرة على تحفيز الذات، والإبداع في الأداء، واستخدام العلاقات بفاعلية (Goleman,1995:10).

التعريف الإجرائي: مجموعة القدرات الشعورية التي يتسم بها صانع القرار والمتمثلة ب (فهم الذات، وإدارة الذات، والفهم الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية) والتي تحدد مستواها في ضوء استجابات أفراد العينة لفقرات اداة الدراسة (41-60).

- فهم الذات (self-Awareness):

قدرة الأشخاص على فهم إمكانياتهم والوعي الكامل لشعور الآخرين وأمزجتهم، مما يساعدهم على الإدراك في أفكارهم وشعورهم (الجبوري،2011)، وإدراك نقاط قوتهم وضعفهم وفهمها (Goleman,1998:61).

التعريف الإجرائي: قدرة صانع القرار على تحليل وفهم ذاته والتعامل مع الآخرين من خلال فهمهم وإدراك مزاجهم الخاص، والتي تحدد مستواها في ضوء استجابات أفراد العينة لفقرات اداة الدراسة (45-41).

- إدارة الذات (Self- Management):

قدرة الأشخاص على إصدار الحكم والتفكير بتريث قبل القيام بأي أمر، والقدرة على التحكم بالسلوك الفردي (Festa,2001:15)، والانجاز بتناغم ومستوى عالي في الأمور الذي يكون الفرد فيها تحت ضغط شديد (Dulewicz & Higgs,2000).

التعريف الإجرائي: قدرة صانع القرار على توجيه ورقابة انفعالاته واندفاعاته والتفكير العميق قبل اتخاذ أي قرار. والتي تحدد مستواها في ضوء استجابات أفراد العينة لفقرات اداة الدراسة (50-46).

- الفهم الاجتماعي (Social Awareness):

قدرة الأشخاص على معرفة كيف يشعر الآخرون (Robbins,2017) والتعامل معهم، وان يكونوا أكثر فهما وتناغما مع الإشارات التي تشير إلى احتياجات ورغبات الآخرين (الرشيدي،2015).

التعريف الإجرائي: قدرة صانع القرار على فهم وتطوير الآخرين وتقديم الخدمات لهم ومعاملتهم على أساس ردود أفعالهم، والتي تحدد مستواها في ضوء استجابات أفراد العينة لفقرات اداة الدراسة (51-55).

• المهارات الاجتماعية (Social Skills):

قدرة الأشخاص على التعامل مع متطلبات الأفراد واحتياجاتهم وان يكونوا أكثر التزام وولاء لمنظمتهم، وأدائهم عالي (Goleman,1998:94)، وقدرتهم على استخدام الذكاء لرفع مستوى عملية اتخاذ القرار، ونشر روح التعاون والثقة بين مرؤوسيههم وإدخال البهجة والسرور من خلال علاقاتهم الشخصية (Woolsey,2016).

التعريف الإجرائي: قدرة صانع القرار على إدارة وبناء شبكات العلاقات ببارعة وإدارة الصراع وبت روح التعاون في الفريق، والتي تحدد مستواها في ضوء استجابات أفراد العينة لفقرات اداة الدراسة (56-60).

• قطاع توزيع الكهرباء الأردني: وهو أحد قطاعات الكهرباء في الأردن المسئول عن توزيع الكهرباء وإيصالها للمستهلكين وتحصيل قيمة الخدمة. ويتكون هذا القطاع من ثلاث شركات، اثنتان منهما مقرهما العاصمة عمان والشركة الثالثة تقع في محافظة إربد.

### (8-1) حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية: جميع الموظفين من المستويات الإدارية (العليا - الوسطى - التنفيذية) في قطاع توزيع الكهرباء الأردني.
2. الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على قطاع توزيع الكهرباء الأردني المتمثل في الشركات الثلاث (شركة الكهرباء الأردنية المساهمة المحدودة، شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة، شركة كهرباء محافظة اربد).
3. الحدود الزمانية: الدراسة خلال عام 2016 / 2017.

### (9-1) محددات الدراسة:

1. أن هذه الدراسة اقتصرت على الموظفين من المستويات الإدارية (العليا - الوسطى - التنفيذية) في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، وبالتالي قد يصعب تعميم نتائجها على قطاعات إنتاجية وخدمية أخرى.
2. صعوبة جمع البيانات والحصول على مراجع.
3. ندرة الدراسات الحديثة التي ربطت بين متغيرات الدراسة الحالية في الدول العربية حسب علم الباحثة.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تهدف معلومات هذا الفصل إلى تعريف ومناقشة محورين اثنين هما:

- عرض ومناقشة المفاهيم الأساسية للدراسة الحالية والأبعاد الخاصة بها (المهارة السياسية، القرار الاستراتيجي، الذكاء العاطفي).
- عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تناولته الدراسة الحالية ومتغيراتها.
- عرض ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

### أولاً: الأدب النظري

#### (1-2): المهارة السياسية: The Political Skill

##### (1-1-2) الإطار المفاهيمي للمهارة السياسية: Strategic Decision Conceptual framework

دخلت كلمة السياسة ضمن أدبيات علم الإدارة منذ حوالي أربعة عقود (Bacharach & Lawler,1981; Mayes & Allen,1977; Mintzberg,1983) فمنذ تلك الفترة ظهرت الكثير من الدراسات التي توضح أهمية السياسة في مجال الإدارة ( Ferris & Treadway, 2012; ) (Vigoda-Gadot & Drory, 2006).

ومن ذلك ما أوضحه (Pfeffer, 1981) أن السياسة التنظيمية هي تلك الأنشطة المتخذة داخل المنظمة لاكتساب، وتطوير، واستخدام الطاقة وغيرها من الموارد للحصول على أفضل النتائج في حالة اللاتأكد. ويمكن اعتبارها أحد المكونات الرئيسية للسياق الاجتماعي في الشركة (Hochwarter, 2012) كما أن السياسة يمكن أن تكون وسيلة لتحقيق أهداف إيجابية، بما في ذلك حل النزاع بين الجماعات (Ferris & Treadway, 2012).

ومنذ أوائل الثمانينات كثرت الدعوات التي تؤكد على ضرورة امتلاك الأفراد للمهارة السياسية في مكان العمل (Pfeffer, 1981; Mintzberg, 1983) ومع ذلك لم توضح بدقة تلك الدراسات عن الكفايات المطلوبة لممارسة المهارة السياسية بنجاح في مكان العمل.

وحدث التطور الأبرز في هذا المجال حين قام Ferris, et.al., بتطوير مقياس لبناء المهارة السياسية (Ferris, et.al., 1999; Ferris, et.al., 2005).

فالمهارة السياسية هي سلاح غير مرئي للمديرين، فمن خلالها يتمكن المديرين من استثمار علاقاتهم الشخصية -التي تطل جميع أصحاب المصلحة- وتوظيفها من أجل إنجاز قراراتهم وتنفيذها. فالمديرون الناجحون يستخدمون المهارة السياسية في منظماتهم كوسيلة للنجاح (Pinto, 2000).

والمهارة السياسية بحسب (Ahern, et al., 2004) هي القدرة على فهم الآخرين بشكل فعال، واستخدام هذه المعرفة للتأثير على الآخرين للعمل بطرق تعزز الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة.

ويتفقاً كلاً من Ferris, Davidson, & Perrewé (2005) مع التعريف السابق حين عرفوا المهارة السياسية بأنها القدرة على فهم الآخرين في العمل واستخدام تلك المعرفة للتأثير على الآخرين

بطرق تعزز الأهداف الشخصية أو التنظيمية. وأضاف Ferris, et.al., (2007) بأن المهارة السياسية هي مجموعة من الصفات الايجابية من اجل الاستقرار والديمومة في المنظمة.

والمهارة السياسية هي القدرة على تفسير سلوك الآخرين ودوافعهم بدقة، إضافة إلى إدارة التفاعل مع الأشخاص، والجماعات بكفاءة، والتعامل مع هذه التفاعلات كفرص بدلا من التعامل معها كتهديدات (Perrewé, et.al., 2000; Ferris, et.al., 2005, 2007) فالمهارة السياسية هي القدرة على

الاستفادة من الفرص وانجاز الأمور (Andrews et .al.,2009; Harris, et. al., 2007)

وفي نفس السياق عرف الكثير من علماء الإدارة الأفراد ذوي المهارة السياسية بأنهم القادرون على الفهم الاجتماعي والتواصل والتأثير في الآخرين والحصول على الموارد الهامة واستخدامها بما يساعد في الحد من المواقف السلبية في المنظمة (Harris & Brouer, 2009).

وفي سياق آخر عرف Bing, et.al., (2011) المهارة السياسية بأنها قدرة الفرد في الحصول على أعلى قدر ممكن من الأداء والانجاز. فصانع القرار الذي يمتلك شخصية قيادية يستخدم المهارة السياسية من اجل التشبيك داخل المنظمة بغرض خلق وضع أفضل داخلها (Ellen, et.al., 2013). فمن خلال المهارة السياسية يسهل قراءة وفهم الناس واستثمار ذلك بطرق مؤثرة ( Gill, et.al., ) (2014).

وتساعد المهارة السياسية الأفراد على إقامة الصداقات، والروابط، والتحالفات، والتي يتم توظيفها لكسب ثقة أصحاب المصلحة، من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم، وإقناعهم بما لديهم من أفكار (Phipps & Prieto, 2015)

فالأفراد الذين يمتلكون المهارة السياسية لديهم أدراك اجتماعي عالي يستطيعون من خلاله تفسير سلوكيات الآخرين ودوافعهم بدقة، وإدارة التفاعلات الاجتماعية. والتعامل مع هذه التفاعلات كفرص، بدلا من تهديدات (Li, et.al., 2016).

وأشار (Shakti & Srivastava 2016) إلى المهارة السياسية بكونها احد عناصر النجاح الوظيفي؛ فالأفراد ذوي المهارة السياسية هم الأنجح وظيفيا، والأنشط اجتماعيا، وهو ما يمكنهم من التحكم في بيئة العمل. فمن خلال المهارة السياسية يتم فهم الآخرين بشكل فعال في المنظمة، وتحفيز المهارات السياسية الموجودة لديهم، واستخدامها بما يحقق أهداف المنظمة ( Kabdulovaa & Öztürk,2017).

ومما سبق ترى الباحثة بان المهارة السياسية هي قدرة يمتلكها الفرد ويتمكن عبرها من التأثير الفعال في وسط بيئته، وتساعده على الإبداع وتحقيق النجاح في عمله. فالأفراد ذوي المهارة السياسية يتمتعون بقدرة عالية على إقامة علاقات اجتماعية فعالة تساعدهم على التأثير على من حولهم. وكذلك القدرة على ضبط سلوكهم، والتكيف بسهولة مع سلوك وطباع الآخرين. إلى جانب قدرتهم على كسب ثقة الآخرين مما يسهل لهم الحصول على تعاونهم ودعمهم.

### **(2-1-2) أهمية المهارة السياسية: The Importance of Political Skill**

1) تعد المهارة السياسية التعبير الفردي للسلوك السياسي التنظيمي ولذا يجب على المديرين والقادة تطوير مهاراتهم السياسية لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، بالإضافة لتحقيق أهداف

المنظمة (Lien, 2006; Gilley, 1999; DeLuca, 2004; Brandon & Seldman, 2004; Reardon 2000; 2005).

(2) استخدام المهارة السياسية تمنح المديرين قدرة اكبر على السيطرة لتحقيق الأهداف في المنظمة، للحصول على أفضل النتائج (Lien, 2005).

(3) المهارة السياسية ترفع مستوى الحدس لدى المديرين، وتولد مهارات أخرى تعزز من أهداف المنظمة (Reardon, 2005).

(4) المهارة السياسية تضبط سلوك الأفراد استناداً للحالات التي يجدون أنفسهم فيها (Ferris, et.al., 2005)

(5) المهارة السياسية توفر الثقة بالنفس والإحساس بالأمن لأنها تمنح من يمتلكها القدرة على السيطرة وتفهم الآخرين والأحداث في المنظمة (Ferris, et.al., 2002; Ferris, et.al., 2005)

ومن وجهة نظر الباحثة فإن المهارة السياسية مهمة جداً لجميع الأفراد سواء في بيئة العمل أو البيئة الاجتماعية؛ فهي تساعد الفرد على أن يكون مؤثراً على من حوله، وقادراً على خلق تواصل بناء مع الأفراد والجماعات.

### (3-1-2) أبعاد المهارة السياسية: The Political Skill Dimensions

لقياس المهارة السياسية قام Ferris, et.al., بتطوير مقياس لبناء المهارة السياسية، ووضع أربعة

أبعاد لها (Ferris, et.al., 2005; Ferris, et.al., 1999).

فالبعدين الأولين هما: الدهاء الاجتماعي ، العلاقات بين الأفراد، واللذان يقصد بهما: قدرة الفرد على قراءة وفهم المواقف الاجتماعية واختيار الاستراتيجيات السلوكية الأنسب والمؤثرة التي تناسب تلك الحالات (Ferris, et.al., 2005).

والبعدين الأخيرين للمهارة السياسية هما: القدرة على التواصل، والصدق الواضح، واللذان يقيمان كيفية استخدام المهارة السياسية لتحقيق نتائج إيجابية للفرد أو المنظمة. فحين يقال عن الأفراد بأنهم ماهرون سياسياً فهذا يعني بأنهم ماهرون في المقايضة، وبارعون في المفاوضات، وناجحون في عقد الصفقات، وبناء التحالفات، وحل النزاعات (Ferris, et.al., 2005).

وقد اعتمدت الأبعاد المذكورة في الكثير من الدراسات، مثل ( Montalvo & Byrne,2016; ) (Sheehan, et.al., 2016; Phipps & Prieto, 2015; Karnes,2014) ، ومن هذا المنطلق تم اعتماد هذه الأبعاد في الدراسة الحالية. وفيما يأتي توضيحاً لها:

(1) **الدهاء الاجتماعي (Social Astuteness):** يتصف الأفراد ذوي المهارة السياسية بأنهم مراقبين بذكاء للآخرين، ويتكيفون تماماً مع المواقف الاجتماعية المتنوعة، ومتفهمون للتفاعلات الاجتماعية ولديهم قدرة عالية على تفسير سلوكهم، وسلوك الآخرين بشكل دقيق في البيئات الاجتماعية المختلفة (Chen & Lin, 2013) ، إضافة إلى أنهم يمتلكون قدرة على التمييز بين الأشياء، ولديهم وعي عالي بذاتهم، فالفرد ذو المهارة السياسية لديه قدرة على الالتزام وفهم الدينامية الاجتماعية، ولديه قدرة عالية على معايرة سلوكياته لعرض الصورة الأكثر ايجابية عن نفسه (Gill, et.al.,2014).

(2) **التأثير في العلاقات بين الأفراد (Interpersonal Influence):** الأفراد ذوي المهارات السياسية لديهم أسلوب شخصي غير مرئي يتمكنون من خلاله في إقناع الآخرين والتأثير على من حولهم. إلى جانب امتلاكهم قدرة عالية على تكيف سلوكهم وفقا لما تتطلبه كل حالة من أجل الحصول على ما يناسبهم من ردود أفعال الآخرين، كما أن المهارة السياسية تمكن أصحابها من رفع مهارات من حولهم ليتكيفوا مع المتغيرات البيئية (Shakti & Srivastava, 2016).

(3) **القدرة على التواصل (Networking Ability):** الأفراد ذوي المهارة السياسية بارعون في تطوير واستخدام شبكات متنوعة من العلاقات وعلى جميع المستويات، فهم قادرين بسهولة على تطوير الصداقات وبناء التحالفات القوية والمفيدة. (Phipps & Prieto, 2015) وهو ما يمكنهم من النجاح في المفاوضات، وعقد الصفقات، وإدارة الصراعات والسيطرة عليها. وتوفر هذه القدرة أيضا تجارب ايجابية مفيدة لتعزيز نفوذهم عند الآخرين (Geyer,2014).

(4) **الصدق الواضح (Apparent Sincerity):** يتمكن الشخص الذي يمتلك المهارة السياسية من إيصال صورة مقنعة عن نفسه للآخرين بأنه شخص صادق ومخلص ونزيه، وبأن هذه الصورة غير مختلفة بقصد التلاعب بهم، وتظهر هذه الصورة من خلال أقوله وأفعاله. وتكون النتيجة لهذه الصورة الحصول على ثقة الآخرين ودعمهم، وهو ما يساعده على تحقيق أهدافه بكل سهولة ( Shakti & Srivastava, 2016).

والصدق الواضح هو قدرة تظهر بوضوح على من يحملونها ويمكن ملاحظتها بشكل مباشر من قبل الآخرين، وتمكن أصحابها من الحصول على ثقة الآخرين من خلال الانطباع الأول والمظهر الخارجي (Chen & Lin , 2013).

وفي نهاية هذا العرض والتحليل تصور الباحثة أبعاد المهارة السياسية وطبيعة التفاعلات بينها في الشكل (1-2).



الشكل (1-2) تفاعلات أبعاد المهارة السياسية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Ferris, et.al., 2005).

## (2-2): القرار الاستراتيجي : The Strategic Decision

### (1-2-2) الإطار المفاهيمي للقرار الاستراتيجي : Strategic Decision Conceptual Framework

يعد القرار الاستراتيجي من الحلقات الرئيسية في عملية صياغة الإستراتيجية. ويتم صنع القرار الاستراتيجي استنادا إلى نتائج عملية التحليل التي تقوم بها المنظمة، من خلال تكوين عدد من البدائل

المتاحة، ويمثل القرار الاستراتيجي أفضل اختيار من وجهة نظر الإدارة، لكونه سيسهم في انتقال المنظمة إلى وضع مستقبلي أفضل.

ومن وجهة نظر (Mintzberg&Quinn, 1996) فإن القرارات الإستراتيجية هي: تلك القرارات التي تؤثر في مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام على ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في البيئة المحيطة، كما أنها تساعد في رسم الخطوط الرئيسية العريضة للمنظمة، وتعمل على توجيه توزيع الموارد، وهي في النهاية تشكل الأهداف الحقيقية للمنظمة.

ويُعرف القرار الاستراتيجي بأنه قرار ذو درجة عالية من الأهمية، ويتم صناعته في الزمن الحاضر بينما ينصب تأثيره على المستقبل. ويهتم القرار الاستراتيجي بتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، ويحتاج القرار إلى مهارات إبداعية من أجل فهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، مع الأخذ بعين الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه (حمزة، 2008).

ويسترسل (Harvey) في توضيح مفهوم القرار الاستراتيجي من خلال دوره المزدوج فهو هدف ووسيلة في نفس الوقت، حيث انه هدف الإستراتيجية في مرحلة صنع القرار حتى تنفيذه. ويقوم هذا التعريف على افتراض العقلانية لدى صانع القرار في تحديده لسلوك صانع القرار الاستراتيجي (شريف، 2012).

وقد تعددت الآراء في تحديد مفهوم القرار الاستراتيجي بتعدد المناهج والمدارس الفكرية للباحثين والمفكرين في مجال الإدارة. فمن وجهة نظر (Jauch&Glueck) فان القرار الاستراتيجي هو القرار

الذي تم اختياره من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية، ويمثل أفضل طريقة لتحقيق أهداف المنظمة (سوهام، 2013).

اما (Parnell 2014) عرف القرار الاستراتيجي بأنه ذلك القرار الذي نطاقه الزمني بعيد المدى، ويؤثر على مستقبل المنظمة، ويتصف بأنه نادر وغير اعتيادي، ومتربط منطقيا، كونه يفرض قدرا كبيرا من الالتزامات والمسئوليات على جميع المستويات، وهو توجيهي بمعنى أنه قد يشكل سابقة يتم الاسترشاد بها في المستقبل.

وعبر عنه (Al-Shadadi 2015) بأنه قرار غير روتيني، ويتصف بالتعقيد، ويعكس التفاعل بين المنظمة وبيئتها، ويتخذ من قبل المستويات العليا، ويؤثر على استقرار المنظمة وبقائها، وينطوي على مستويات عالية من اللاتأكد، ويصعب التراجع عنه بعد اتخاذه.

كما عُرف القرار الإستراتيجي بأنه القرار الذي يركز على التحليل المنهجي الشامل للسمات الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو طويل المدى إذ أن تأثيراته قد تطل سنوات وربما عقود قادمة، ويتعامل مع تهديدات خارجية، ويتم اتخاذه من بين عدد من البدائل (Wheelen & Hunger, 2015).

فالقرار الاستراتيجي هو الذي يتعامل مع الأهداف البعيدة المدى للمنظمة، وتأثيراته تطل الأنشطة الرئيسية والمستوى العام للمنظمة؛ ويُتخذ، في العادة، من قبل المستويات الإدارية العليا، ويطل الاتجاه العام للمنظمة، وله مجال واسع، ويعد القرار الاستراتيجي بمثابة المفتاح لكفاءة المنظمة على المدى البعيد (كاظم، 2013).

وذكر (Roosa, 2015) القرار الاستراتيجي بأنه القرار الذي يُتخذ من قبل القيادات العليا وله تأثير على سلامة المنظمة وبقائها، ويتأثر بعدد متنوع من العناصر من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويغال تأثيره هيكل المنظمة، والخصائص الديموغرافية للأفراد في المنظمة.

والقرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي يتخذه كبار القادة، والذي يتطلب تخصيص موارد كبيرة، ويعتمد على معلومات غير مكتملة، وتأثيره واسع النطاق، ويؤثر على أداء المنظمة في الأجل البعيد. بالإضافة إلى ذلك تميل القرارات الإستراتيجية إلى أنها عالية المخاطر، وتتطلب فترة طويلة لتنفيذها (Kuehn, 2016).

فالقرارات الإستراتيجية هي من أهم ركائز النجاح في المنظمة، فمن خلالها تحقق بعض المنظمات التميز عن غيرها. وتُصنع القرارات الإستراتيجية لمواجهة مشكلات كبيرة، وأحيانا طارئة. وتتصف القرارات الإستراتيجية بصعوبة التراجع عنها بعد اتخاذها، ولها تأثير مهم على المسيرة المهنية للمديرين، وتتصف بالتعقيد والشمول (الضلاعين، 2016).

ومن وجهة نظر الباحثة فإن القرار الاستراتيجي هو الاختيار بين العديد من البدائل التي قد تكون متشابهة وتفضي إلى نتائج مختلفة، ويتم، في الغالب، ضمن بيئة تتسم بالتعقيد والغموض، ونتائجه تطل الأجل البعيد.

ويعد صنع القرار الاستراتيجي من أصعب المهام التي يقوم بها المديرين في المنظمة وعلى جميع المستويات الإدارية، كون هذه القرارات تؤثر على مسار عمل المنظمة سلبا وإيجابا.

## (2-2-2) خصائص القرار الاستراتيجي: Characteristics of Strategic Decision

يتصف القرار الاستراتيجي بعدد من الخصائص، والتي تمثل الإطار العام لصنع القرار الاستراتيجي، وقد تباينت الدراسات في تحديد هذه الخصائص إلا أن الخصائص الآتية هي الأكثر وضوحاً بالإضافة إلى أنها اختبرت في عدد من الدراسات ومنها دراسات ( Campos, et.al., 2014; Campos, et.al., 2015؛ Nooraie, 2012) وقد تم اخذها كمتغير تابع:

1. **التعقيد (Complexity):** يتصف القرار الاستراتيجي بالتعقيد لارتباطه بأكثر من متغير،

ولصعوبة التنبؤ بنتائجه، كون نتائجه تطل المستقبل والذي يحمل الكثير من الغموض، وهو

ما يجعله يحمل مخاطر عالية، كما أن المسارات العديدة التي يمكن أتباعها تؤدي أيضا إلى

تعقيد هذا القرار (Campos, et.al., 2015)

ويرى Campbell (1988) أن من أسباب تعقد القرار الاستراتيجي وجود بدائل متعددة

كثيرة إضافة إلى أن بعض البدائل المتاحة تكون متشابهة.

ووفقا لـ حيرش (2010) فإن القرار الاستراتيجي يعتمد على عدد كبير من المتغيرات،

ويتطلب معلومات هائلة، وتطل تأثيراته جوانب كثيرة، ولذا فإنه معقد للغاية.

2. **العقلانية (Rationality):** تتحقق العقلانية في القرار الاستراتيجي حين يصنع القرار من

أجل تحقيق أكبر عائد ممكن للمنظمة وبما يتناسب مع أهدافها، وبالموازنة ما بين أهداف

ومصالح جميع أصحاب المصلحة (رابح، 2012).

وتتم العقلانية في القرار الاستراتيجي نتيجة امتلاك صانع القرار لمعلومات كافية عن القرار،

ولدية مجموعة من التفضيلات الجيدة، كما ولدية القدرة على تقييم كل الخيارات والبدائل

الممكنة (Kuehn, 2016)، ومن خلال قيام صانع القرار بتحليل مزايا وعيوب كل بديل، واختيار البديل الأفضل الذي يحقق أفضل النتائج، ويتطلب ذلك المعرفة الواسعة لدى صانع القرار (Campos, et.al., 2015).

3. **اللاتأكد (Uncertainty):** ذكر Noorderhaven (1995) أن القرار الاستراتيجي يصنع في بيئة غير مستقرة تجعل من الصعب معرفة النتائج المترتبة عليه، ويرجع ذلك إلى تعدد البدائل والاختلاف في المعلومات.

والتباين في المعلومات يضيف على القرار خاصية اللاتأكد (Campos, et.al., 2015) كما أن اهتمام القرار الاستراتيجي بالمدى البعيد، وأحيانا البعيد جدا، فإن حالة اللاتأكد والغموض تكون مصاحبة له وتصبح أحد أبعاده الأساسية. (حيرش، 2010)

4. **السيطرة (Control):** أشار Noorderhaven (1995) إلى أن القرار الاستراتيجي يجب أن يصاحبه سيطرة خلال مراحل المتعددة لضمان تمريره وإقراره وتنفيذه ومتابعته، حتى يحقق الهدف منه، فبدون السيطرة قد تحدث نتائج غير مرغوب فيها (Campos, et.al., 2014). والسيطرة هي قدرة صانع القرار على التأثير في البديل المختار والمخرجات من القرار (Kuehn, 2016).

### (3-2-2) صانعو القرار الاستراتيجي: Strategic Decision Makers

يُصنع القرار الإستراتيجي، في الغالب، في ظروف استثنائية، وضمن بيئة من التعقيد واللاتأكد. كما وأن تأثيرات نتائجه تكون بعيدة الأمد بالنسبة للمنظمة. ولهذا فإن صانع القرار يحتاج إلى خبرات واسعة ومهارات عالية ومرونة ذهنية، من أجل التعرف على جميع العوامل والمتغيرات التي تؤثر على عملية

صنع القرار. إضافة إلى ذلك تتطلب عملية صنع القرار الحصول على كافة المستلزمات والمعلومات لتحليله، وتقويمه، وتنفيذه، ومراقبته، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الذاتية والموضوعية المحيطة بغرض ترشيد عملية صنع القرار.

وتختلف طبيعة صانعو القرار تبعاً للمستوى الوظيفي وحجم المسؤولية ومجالها؛ فهناك ثلاثة مستويات في الإدارة هي: مستوى المنظمة ومستوى النشاط والمستوى الوظيفي. والدور الاستراتيجي لتلك المستويات يتحدد تبعاً للمستوى يتضح في النقاط التالية:

#### 1. مديرو مستوى المنظمة: Corporate-Level Managers

يتشكل هذا المستوى من رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، وكبار المديرين، والرئيس التنفيذي، ويشغل هؤلاء قمة صناعة القرار؛ والدور الرئيسي لمدراء هذا المستوى هو مراقبة الاستراتيجيات لكل المنظمة وهو الدور الذي يشمل: تخصيص وتوزيع الموارد بين الأنشطة المختلفة، وتحديد الأنشطة الممارسة، وصناعة وتنفيذ الاستراتيجيات. إلى جانب تحديد أهداف المنظمة ورسالتها. ويعتبر هؤلاء هم حلقة الوصل بين الأشخاص الذين يشرفون على تنمية وتنفيذ إستراتيجية المنظمة وحملة الأسهم (Hill, 2010) (Jones &

#### 2. مديرو مستوى النشاط: Business-Level Mangers

يتشكل هذا المستوى من مسؤولي الوظائف المتخصصة، فالمدير على مستوى هذا النشاط يتولى إدارة أحد الوحدات داخل المنظمة، والدور الاستراتيجي له يتمثل في تنفيذ وتوضيح وترجمة أوامر وتوصيات الإدارة العليا (مستوى المنظمة) وتنفيذ الأهداف، وصنع الاستراتيجيات الخاصة بنشاطات

الوحدة المسئول عليها، والتي ينبغي لها أن تتفق مع أهداف المنظمة، ويرفع من مستوى المنظمة على المنافسة في مجال معين، وفي كل الأحوال على هذا المستوى الإجابة على عدد من الأسئلة من قبيل: ما هي الخدمة أو السلعة التي سيتم عرضها في الأسواق، ومنهم الزبائن المحتملون لاستهلاكها؟ وكيف يمكن للوحدة أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتلتزم بفلسفتها؟(عيسى،2017).

### 3. مديرو المستوى الوظيفي: Functional-Level Managers

يتحمل مديرو هذا المستوى المسؤولية الوظيفية لنشاطات محددة، والدور الاستراتيجي لمديري هذا المستوى الوظيفي هو صنع الاستراتيجيات الخاصة بوظائفهم، والمساهمة في تأهيل وتطوير الكفايات الأساسية للمنظمة وبما ينسجم مع أهداف المنظمة. كما أن لهؤلاء دور رئيسي في توفير المعلومات والأفكار لمدراء المستويات الأعلى، والذي يساعدهم في خلق استراتيجيات واقعية قابلة للتنفيذ، من قبيل تطوير أو إضافة منتج جديد أو الدخول إلى أسواق جديدة.(درة، وجرادات، 2014).

### (2-3): الذكاء العاطفي: The Emotional Intelligence

(2-3-1) الإطار المفاهيمي للذكاء العاطفي: Emotional Intelligence Conceptual framework

يجمع مفهوم الذكاء العاطفي بين مفهومين متباعين هما العقلانية والعاطفة. وترجع أول بداية لاستخدام كلمة الذكاء العاطفي إلى حقبة الستينات من القرن العشرين، غير أن أول استخدام له كمفهوم علمي بدأ في مرحلة لاحقة حين استخدمه العالمان Mayer & Salovey 1990 وعرفاه بأنه نوع من

أنواع الذكاء الاجتماعي. وقد أصبح المفهوم أكثر شعبية في عام 1995، بعد ان نشر ( Daniel Goleman ) كتاب حمل أسم (Emotional Intelligence).

وفي هذا الكتاب أوضح ( Goleman, 1995 ) أن الذكاء العاطفي هو مجموعة من المقدرات تتضمن: الرقابة الذاتية، المثابرة والحماسة، والإصرار، والقدرة على تحفيز الذات، وإدراك الانفعالات وإدارتها.

ويعتبر الذكاء العاطفي عنصرا أساسيا لصانعي القرار، كونه يمكنهم من ضبط وتوظيف انفعالاتهم، وتعظيم قدراتهم، ورفع فاعليتهم الشخصية على اتخاذ القرار المناسب (القرعان، 2005).

ويُعرف الذكاء العاطفي أيضا بأنه قدرة الأفراد على التعرف على مشاعرهم، ومشاعر الآخرين للتمييز بين المشاعر المختلفة، وتصنيفها بشكل مناسب، واستخدام المعلومات العاطفية لتوجيه التفكير والسلوك؛ من أجل إدارة أو ضبط المشاعر للتكيف مع البيئة، أو انجاز الأهداف ( Coleman & Andrew, 2008 ).

وقد منحت الكثير من الدراسات الذكاء العاطفي أهمية كبيرة في عملية الأداء والتفاعل الاجتماعي، واعتبره البعض مقياسا للتنبؤ باحتمال كون الفرد سيصبح قائدا في المستقبل. (Goleman,&Boyatzis, 2008).

ووفقا لـ صالح و آخرون (2010) فإن الذكاء العاطفي هو مجموعة القدرات والتي تشتمل على: الرقابة على الذات، والقدرة على تحفيزها، والإصرار والمثابرة، والقدرة العالية للفرد على فهم مشاعره

ومشاعر الآخرين، وهو ما يمكنه من تحفيز ذاته، والإبداع في عمله بالوصول إلى ذروة أدائه، ولديه قدرة تقمص عالية تجعله قادرا على الإحساس بمشاعر الآخرين.

ويتضمن الذكاء العاطفي الوعي العميق بالمشاعر الذاتية، ومشاعر الآخرين، وإدارة الذات والقدرة على التأثير في مشاعر الآخرين. ويساعد الذكاء العاطفي على تخطي الصعوبات وحل المشاكل، ويساعد في تحقيق النجاح. ويتم ذلك من خلال استثمار الفرد لمشاعره ومشاعر الآخرين (الطائي و العطوي، 2010).

ويعرف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على فهم الذات والتعبير عنها، وإدراكها، ومراقبة الاندفاعات والتعامل مع المشاعر القوية، والإحساس بالآخرين وفهمهم، والتكيف من أجل حل المشكلات الاجتماعية أو الشخصية (جلاب، 2011).

وذكر (2013) محمد، أن الذكاء العاطفي هو قدرة الفرد على التعامل الإيجابي مع ذاته، والتفاعل مع الآخرين. وكذلك القدرة على مواجهة المخاطر والمواقف الصعبة. بلغة أخرى الذكاء العاطفي هو القدرة على التحكم وضبط النفس، من خلال اكتشاف الذات وفهم مشاعر الآخرين والتحكم بالانفعالات العاطفية.

وعرفه Richer(2015) بالقدرة على إدراك المشاعر، واستخدام هذه القدرة في تعزيز التفكير، وتتضمن هذه القدرة إدراك المشاعر بدقة ومن ثم الوصول إليها وتوليدها، من أجل فهم المشاعر، وتنظيمها لتعزيز وتنمية المشاعر والتفكير.

أما Ricciotti(2016) فعرفه بقدرة الفرد على إدراك وفهم واستخدام وإدارة مشاعره ومشاعر الآخرين للحصول على أفضل ما ينتج عن تفاعله معهم.

والذكاء العاطفي هو إدراك الفرد لمشاعره الخاصة، والقدرة على محاورة هذه المشاعر، والقدرة على السيطرة عليها من أجل تسهيل التفكير، والقدرة على التعرف على مشاعر الآخرين، ومن ثم القدرة على إدارة مشاعر الآخرين (Woolsey,2016).

ومن وجه نظر الباحثة فإن الذكاء العاطفي هو قدرة الفرد على التعامل الفعال مع عواطفه وأحاسيسه والسيطرة عليها والفهم التام لها، وكذلك القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتعاطف معهم، وسهولة التواصل معهم بمهارة وحكمة.

### (2-3-2) أهمية الذكاء العاطفي: The Importance of Emotional Intelligence

الذكاء العاطفي من المواضيع المهمة في تحديد وتقييم الكفاءة والنجاح لدى الأفراد. ولما له من مساهمة في حل الكثير من المواقف والأحداث في بيئات متنوعة. إضافة إلى ذلك؛ يمنح الذكاء العاطفي درجة من الاتساق بين المبادئ والقيم الاجتماعية والعواطف، وهو الأمر الذي يمنح الأفراد شعورا بالراحة النفسية والسكينة، والقدرة على تحفيز الذات وخلق وتطوير علاقات اجتماعية متينة (الرشيدي،2015)

وقد أكدت العديد من الدراسات ( Piperopoulos, Sathitsemakul &Calabrese, 2013; ) (2010) أن الذكاء العاطفي يلعب دورا كبيرا في قدرات الأفراد على تبادل المعارف وزيادة الإبداع في مكان العمل.

ويمتلك القادة الذين لديهم ذكاء عاطفي قدرات لتحفيز من حولهم للعمل بشكل جماعي، عبر التأثير والسيطرة على الموظفين. كما أن لديهم قدرات عالية على نسج علاقات جيدة معهم، واستثمار ردود أفعالهم ومشاعرهم بشكل إيجابي (صبيبة و تفاعلة، 2017).

ويرفع الذكاء العاطفي من أداء الموظفين بشكل عام والذي يمكن ملاحظته في التزامهم بالمواعيد، وكفاءتهم في إنجاز المهام الموكولة لهم، والدقة في إنجازاتهم، والعمل بروح الفريق ( Dhani & Sharma, 2017).

وقد أصبح الذكاء العاطفي من أحد المقاييس الهامة في المنظمات؛ وصار من أحد معايير الحصول على الوظيفة، فقياس الذكاء العاطفي يوازي في الأهمية الشهادات والخبرة والتدريب ( Goleman, 1998).

كما و يعد الذكاء العاطفي احد العوامل التي تميز القادة البارزين؛ فالقادة الذين يتمتعون بمستوى عالي من الذكاء العاطفي لديهم تأثير فعال على الآخرين، ويتصفون بشخصيات قيادية، كون القيادة تتطلب قدرة على تحفيز الذات والآخرين والتأثير عليهم من أجل إنجاز الأعمال بفاعلية، إضافة إلى القدرة العالية على إدارة الصراع، وخلق الثقة بين المرؤوسين (Salicru, 2005).

ويساهم الذكاء العاطفي في تعزيز المتطلبات الأساسية لنجاح الأفراد في المنظمات، ويؤثر بشكل إيجابي على الأفراد في المنظمات كما أوضحها (الطائي والعطوي، 2010) في النقاط الاتية:

1. تطوير القادة: يشكل الذكاء العاطفي نسبة عالية في تطوير الأداء.
2. نجاح العمل: يعد الذكاء العاطفي عامل مهم من محددات الأداء العالي.

3. التعامل مع الآخرين: يطور الذكاء العاطفي مهارات الأفراد المختلفة من قبيل التعامل مع أقرانهم، وكذلك مع الزبائن .
4. إدارة الوقت: يمنح الذكاء العاطفي الأفراد القدرة على اختيار القرارات المناسبة، ويجنبهم إهدار الوقت في التخمين والمحاولات الفاشلة.
5. تخفيض الإجهاد: يسهل الذكاء العاطفي على الأفراد من التعامل مع مشاعر الخوف والقلق، والتي تنتج عن الضغوط.
6. الإبداع والاختراع: يطور الذكاء العاطفي القدرات الإبداعية، وطرق التفكير، ويرفع من مستوى الإبداع.
7. إنتاج الفرد: يساعد الذكاء العاطفي الأفراد على التفكير بوضوح، وهو ما يساهم في التخلص من الوقت الناتج عن التفكير بمشاعر الغضب والقلق.
8. رضا الآخرين: يعتني الأفراد ذوي الذكاء العاطفي بأنفسهم، وهو ما يمكنهم من تقديم العناية المخصصة للآخرين.

### (3-3-2) أبعاد الذكاء العاطفي: The Emotional Intelligence Dimensions

هناك نماذج متعددة حول الذكاء العاطفي و يعتبر Bar-On من الرواد الذين وضعوا النماذج المختلفة للذكاء العاطفي؛ حيث يضم نموذج المهارة الاجتماعية والشخصية للأفراد والقدرة الغير معرفية (Bar-On, 1997)، وأكثر هذه النماذج شهرة هو أنموذج Goleman والذي اعتمده من أفكار Mayer & Salovey وقد أضاف له عدة مكونات من قبيل: الإصرار، والمهارات الاجتماعية، والحماسة، وهي تمثل الميزات الشخصية والقدرات الإدراكية.

ويقوم أنموذج Goleman على أبعاد هي:

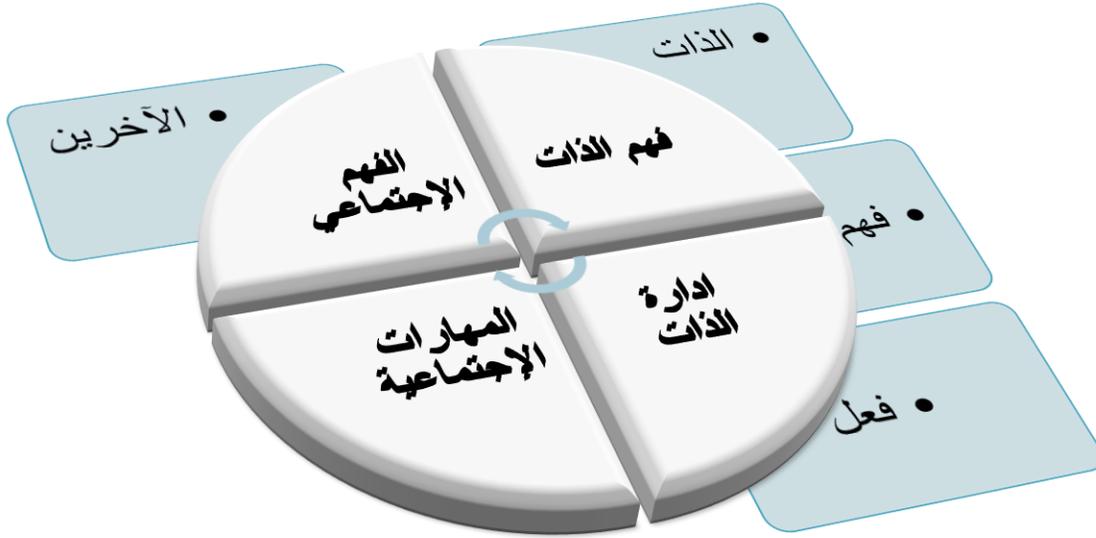
- فهم الذات: والمقصود به معرفة الفرد لعواطفه وإدراك مشاعره وهذا هو الأساس للثقة بالنفس، ففهم الذات يحقق أدراك المشاعر المضطربة والمعقدة، حيث يؤدي التقدير الدقيق للذات إلى الثقة بالنفس (Goleman, 2000).
- إدارة الذات: والذي يقصد بها قدرة الفرد على الابتعاد عن القلق، وتهدئة النفس، والتخلص من التجهم، وسرعة الغضب؛ فكل من يمتلك هذه المقدرة يستطيع مواجهة الإخفاقات، والتغلب عليها. فإدارة الذات هي فن السيطرة على النفس، والثقة بالنفس والاعتماد عليها، وكذلك الابتكار والإبداع، والقدرة على التكيف (Goleman, 2000).
- الفهم الاجتماعي: ويقصد به القدرة على إدراك وقراءة مشاعر الآخرين وكذلك الوعي بانفعالاتهم، وهذا البعد يرتبط بشكل وثيق ببعد فهم الذات؛ فالفرد القادر على فهم ذاته يستطيع بكل سهولة معرفة مشاعر الآخرين والتعامل معها (Goleman, 2000).
- المهارات الاجتماعية: هي القدرة على التفاعل مع الآخرين وتكوين العلاقات معهم وإدارة الصراع، وقيادة الآخرين، وتدعيم الروابط الاجتماعية، والتعاون، وكذلك القيام بالاتصالات المؤثرة، والقيام بالكثير من الفعاليات (Goleman, 2000).

وقد استخدمت هذه الدراسة الأبعاد الأربعة المعتمدة في مقياس ( Emotional Competence

Inventory) ل (Goleman, 1998) وتشمل فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، المهارات

الاجتماعية.

والشكل (2-2) يوضح أبعاد الذكاء العاطفي.



الشكل (2-2) أبعاد الذكاء العاطفي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستفادة من نموذج (Goleman, 1998)

(2-3-4) العلاقة بين الذكاء العاطفي وصانع القرار الاستراتيجي:

أصبح معدل الذكاء العاطفي في المنظمات هو أحد المطالب الجديدة للأفراد؛ فصاحب الذكاء العقلي قد يحصل على الوظيفة أما صاحب الذكاء العاطفي فإنه من يمتلك الفرصة للارتقاء والتقدم، وهذا يعني بأن الذكاء العاطفي هو أحد مفاتيح النجاح.

فعندما طلب معهد (Bell labs) أحد أكبر عمالقة تكنولوجيا الاتصالات في الولايات المتحدة من Goleman عالم النفس في جامعة هارفارد، إجراء فحص على مجموعة من خبراء المؤسسة؛ كانت النتيجة هي أن أصحاب الذكاء العاطفي هم من كان يحتل المواقع الرئيسية في شبكات الاتصال، والتي يتم تأسيسها في مرحلة الأزمات أو الابتكارات، وكان هؤلاء يحصلون على المساعدة بشكل سريع على عكس غيرهم، رغم أنهم من ذوي معدل الذكاء العقلي المرتفع (إبراهيم، 2008).

وفيما يتعلق بصانع القرار فإن عليه أن يستخدم الذكاء العاطفي لتحسين آلية اتخاذ القرار، فمن خلال الذكاء العاطفي يكون قادرا على إدخال السعادة، والرضاء، والثقة، والتعاون بين موظفيه بواسطة علاقته الشخصية بهم (George, 2000).

فصانع القرار هو القائد الجيد الذي يعمل من خلال الإحساس، والذي يتمكن من إبراز أفضل ما لدى مرؤوسيه، ويكشف عن أفضل الطرق لتفوقهم (Goleman, et.al., 2002).

ويعتمد اختيار النمط المناسب في اتخاذ القرار على مدى امتلاك صناع القرار للذكاء العاطفي (عبدالرحمن، 2014).

وصناعة القرار الاستراتيجي الناجح تحتاج إلى أشخاص لديهم ذكاء عاطفي واضح، كون هذه العملية تتطلب قادة يتخذون أفضل القرارات التي تتوافق مع شعورهم؛ ووفقا لـ صالح وآخرون (2010) فإن عملية التوافق تتطلب إتباع الأتي:

- الوصول للشعور من خلال تحديدها ومواجهتها.
- الاندماج والتكامل مع الشعور من خلال الإحساس الكامل بها.

- فهم ماهية الشعور، وما يحاول أن يخبرنا به من معلومات غزيرة بخصوص الماضي والمستقبل.

- إدارة الشعور؛ من خلال الإصغاء للشعور والعقل عند اتخاذ القرارات، وكذلك حين التأثير على الآخرين.

وقد أوضحت الكثير من الدراسات بأن المديرين الذين لديهم مستويات عالية من الذكاء العاطفي ناجحون خلال مسيرتهم المهنية. وأكدت هذه الدراسات بأن المديرين الذين يمتلكون خبرات ممتازة، ومهارات إدارية عالية مثل: صنع القرار، والقدرة على تفويض المهام، والمعرفة الواسعة، تم تقييمهم من قبل الموظفين بأنهم قادة سيئون لأنهم لا يمتلكون نكاه عاطفي (Ziemba,2016).

## ثانيا: الدراسات السابقة

نستعرض في هذا الجزء مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الحالية:-

(1) دراسة (البناء،2005) بعنوان"صنع القرار الاستراتيجي: العوامل المؤثرة والنتائج" هدفت

الدراسة إلى تطوير حقل المعرفة في مجال صنع القرار الاستراتيجي و فحص تأثير أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي على فاعلية القرار، أجريت الدراسة في القاهرة- مصر على الشركات الصناعية الخاصة وتم تجميع البيانات من عينة (305) بالإضافة إلى 36 مقابلة شخصية، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية صنع القرار الاستراتيجي متعددة الأبعاد، وان فحص عملية صنع القرار الاستراتيجي من وجهتي النظر الشاملة والسياسية تحتاج لمزيد من الاهتمام، وظهرت الدراسة النتائج أن كلا من الرشد والسلوك السياسي يؤثران على فاعلية القرار الاستراتيجي، وأن هناك حاجة لمزيد من البحوث من أجل فهم دور الحدس في عملية صنع القرار الاستراتيجي، وأشارت الدراسة إلى انه يجب على المدير أن يكون على معرفة تامة بالسلوك السياسي في منظمته حتى يستطيع أن يدافع عن مقترحاته وأرائه التي تخدم المنظمة.

(2) دراسة (الجبوري،2011) بعنوان الذكاء الشعوري ودوره في اتخاذ القرار الاستراتيجي دراسة

تحليلية لأراء عينة من مديري المنظمات في القطاع الخاص بمدينة الموصل- العراق؛ تهدف الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الشعوري في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وقد أجريت الدراسة في منظمات القطاع الخاص بالموصل على عينة من المديرين(34) بواسطة استبانة تم توزيعها

ومن ثم تحليلها إحصائياً باستخدام مجموعة من الأساليب. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والبرنامج الإحصائي (SPSS Ver. 12). وتوصلت إلى ارتباط الذكاء الشعوري باتخاذ القرار الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة توظيف أبعاد الذكاء الشعوري على نحو متوازن عند اختيار القرار الاستراتيجي مع الأخذ بالاعتبار توظيف هذه الأبعاد بحسب طبيعة الموقف.

(3) دراسة (Onay, & Gürsoy,2011) بعنوان **Emotional Intelligence Ability Of Leaders**

**Eaders As Strategic Decision Makers: An Empirical Studyon The Turkish**

**Military** قدرة الذكاء العاطفي للقادة كصانعي قرار استراتيجي، دراسة تجريبية على الجيش

التركي؛ هدفت الدراسة إلى تحديد الفرق بين صانعي القرار الاستراتيجي في المستويات العليا

والمستويات التنفيذية في القوات البرية التركية وفقاً للسن وللخلفية التعليمية من حيث مستوى

الذكاء العاطفي. تم مسح الذكاء العاطفي على عينة من (213) ضابط عن طريق أخذ عينة

عشوائية من 225 ضابط. وقد توصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط بالعمر

فالضباط الأكبر سناً يكون مستوى ذكائهم مرتفعاً مقارنة بالضباط الأصغر سناً. كما توصلت

الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط بالخبرة والرتبة؛ فمعدل الذكاء العاطفي يزداد مع تقدم

العمر والخبرة. وقد أظهرت الدراسة أن صناع القرار الاستراتيجي لديهم مستويات عالية من

الذكاء العاطفي وفقاً لنتائج المسح الذي قامت به. وقد أوصت الدراسة بالاستفادة من

المتقاعدين من خلال توظيفهم لنقل خبراتهم والاستفادة منهم.

(4) دراسة (Sunindijo & Zou,2011) بعنوان **Political Skill for Developing Construction**

**"Safety Climate"** المهارات السياسية لتطوير مناخ سلامة البناء، هدفت الدراسة إلى فهم

دور المهارات السياسية في تنفيذ مهام إدارة السلامة وتطوير مناخ سلامة البناء. وقد تمت الدراسة من خلال دراسة استقصائية على عدد من شركات البناء في سيدني - استراليا، وقد شملت العينة أكثر من 300 موظف باستخدام العينة العشوائية ومقياس ليكرت، واعتمدت منهجية البحث الكمي لاختبار نظرية نموذج تم تطويره في هذا البحث. وقد تم جمع البيانات من خلال استقصاء على شبكة الإنترنت، ثم تم إجراء التحليل باستخدام المعادلة الهيكلية. وقد دعمت نتائج التحليل فرضيات الدراسة والتي افترضت بأن المهارة السياسية لموظفي المشروع تؤثر إيجابيا على تنفيذ مهام إدارة السلامة وتعزيز تطوير مناخ سلامة البناء. وقد توصلت الدراسة إلى أن المهارة السياسية لموظفي المشروع تؤثر إيجابيا على تنفيذ مهام إدارة السلامة، والذي بدوره يعزز تطوير مناخ سلامة البناء. وقد أوصت الدراسة بأن على شركات التشييد تدريب المهارة السياسية في تنمية مواردها البشرية لما لها من أهمية واثري ايجابي.

(5) دراسة (الغالبى، 2012) بعنوان "مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية في منظمات عراقية" هدفت الدراسة إلى إيجاد طبيعة العلاقة الممكنة بين مداخل صناعة القرارات الإستراتيجية والأداء في هذه المنظمات. وقد أجريت الدراسة في ست منظمات في محافظة البصرة-العراق، وكانت العينة عشوائية بسيطة (150) وتم توزيع استمارة الاستبيان عن طريق الزيارات الميدانية. وتوصلت الدراسة إلى أن مداخل صناعة القرار الاستراتيجي لها أهمية بالغة للارتقاء بالممارسات الإدارية وتحسين الأداء في المنظمة. وأوصت الدراسة الإدارة العليا في المنظمات بإعطاء مداخل صناعة القرار الاستراتيجي

اهتماما بالغا، كما أوصت الدراسة صانعي القرار بأخذ زمام المبادرة والحكمة واعتماد الخبرة في عملية صنع القرار الاستراتيجي لما له من أهمية بالغة في مستقبل المنظمة.

(6) دراسة (Kacmar, et, al.,2013) بعنوان **"Ethical Leadership and Subordinate**

**Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating**

**Role of Political Skill"** القيادة الأخلاقية ومخرجاتها على المرؤوسين: الدور الوسيط

للتسييس التنظيمي والدور المعدل للمهارة السياسية. أجريت الدراسة على وكالة حكومية جنوب

الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال مراسلة عينة الدراسة (209) عبر البريد الالكتروني.

وافترضت الدراسة بأن القيادة الأخلاقية تزيد من النتائج التنظيمية، والسلوك التنظيمي كدور

وسيط والمهارة السياسية كدور معدل. وتوصلت الدراسة إلى أن المهارة السياسية لها دور

ايجابي للتخفيف من اثر السلوك التنظيمي السلبي، وان القيادة الأخلاقية تحتاج إلى أن يمتلك

القائد مهارة سياسية للحد من أي أثار جانبية سلبية تؤثر سلبا على المنظمة.

(7) دراسة (Chen & Lin ,2013) بعنوان **" An Investigation in to The Determinants of**

**Political Skill Utilization"** التحقيق في محددات استخدام المهارة السياسية. هدفت هذه

الدراسة إلى التحقيق في العوامل التي تؤثر في استخدام المهارة السياسية (الجنس، العمر،

الوظيفة، حجم المنظمة، اقدمية الخدمة)، وقد أجريت الدراسة في تايوان على أربع مهن

مختلفة، وقد تم توزيع 400 استمارة استبيان بمعدل مئة استمارة لكل مهنة، وقد تم تحليل

244 عينة منها. وقد اختبرت الدراسة فرضياتها باستخدام (ANOVA). وتوصلت إلى أن

الوظيفة هي التي تستخدم المهارة السياسية بشكل أكبر من العوامل الأخرى. وقد أوصت

الدراسة بأجراء المزيد من الدراسات حول المهارة السياسية لما لذلك من فوائد لتحسين أداء الموظفين و المنظمة.

(8) دراسة (Bailey & Peck,2013) بعنوان **"Boardroom Strategic Decision-Making Style**

**Understanding the Antecedents"** مجلس الإدارة وأسلوب صنع القرار الاستراتيجي: فهم

السوابق. هدفت هذه الدراسة لتطوير فهم للسوابق التي أدت إلى تبني مجالس الإدارات: أما العقلانية الإجرائية أو السلوك السياسي كنمط معين في صنع القرار الإستراتيجي، وذلك من خلال إجراء مقابلة شبه منتظمة مع 29 مديرا ومسئولا في ثمان شركات أمريكية يتم تداولها في البورصة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافات واضحة في النمط السائد لصنع القرار الذي يتم تطبيقه في كل شركة. وكان الأمر الأكثر أهمية هو وجود تباين بين المجالس التي تميل نحو العقلانية الإجرائية مقابل المجالس التي تتبنى السلوك السياسي. وتوصلت الدراسة إلى تحديد السوابق الهامة من خلال البيانات التي تم جمعها. وأوصت الدراسة بأهمية اختبار وتقييم صانع القرار ليس فقط من حيث المعارف والمهارات ولكن أيضا من حيث السلوك السياسي.

(9) دراسة (Gill, et.al.,2014) بعنوان **"When Politics Meets Ethics: How Political Skill**

**Helps Ethical Leaders Foster Organizational Citizenship Behaviors"** عندما

تلتقي السياسة بالأخلاق: كيف تساعد المهارة السياسية القيادة الأخلاقية على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية. أجريت الدراسة في أربعة فروع كبيرة لمؤسسة مالية كندية، وكان عدد العينة (589) موظفا يعملون في مجموعات متنوعة من المناصب، مثل أمين الصندوق،

والمستشار المالي، ومسئول الاسترداد. وقد طلب منهم تقييم القيادة الأخلاقية والمهارات السياسية للمشرفين. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية لا تكفي وحدها بل تحتاج إلى المهارة السياسية لتدعمها. وأوصت الدراسة بحاجة المنظمات لتطوير أسلوب القيادة للمديرين، وضرورة تركيز أنشطة التدريب على التوعية الأخلاقية، ورفع قدرة المديرين على التصرف وفقا للنماذج الأخلاقية. وتوصلت الدراسة أيضا إلى أنه يجب على المنظمات أن تولي اهتماما خاصا بالمهارة السياسية للمديرين. وأوصت الدراسة بتوفير فرص لتدريب وتنمية المهارات السياسية، وتقييم المهارة السياسية أثناء اختيار الموظفين.

#### 10)دراسة (Campos, et, al.,2014) بعنوان "Strategic Decision Making and Firms in

"Growth Stage" صنع القرارات الإستراتيجية في الشركات أثناء مرحلة النمو. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القرار الاستراتيجي في مجموعة من الشركات وهي في مراحل مختلفة من دورة الحياة التنظيمية لمعرفة كيفية قيام رجال الأعمال بصنع القرار الاستراتيجي والشركة في مرحلة النمو، ودراسة العوامل المؤثرة في صانع القرار الاستراتيجي وتأثيرها على أداء الشركة. وقامت الدراسة في 173 شركة خلال مراحل النمو من خلال توزيع الإستبانة للمديرين عن طريق الانترنت. وتم إجراء اختبار (ANOVA) واستخدام مقياس ليكرت والفا كرونباخ. وقد توصلت الدراسة إلى أن صنع القرار الاستراتيجي يختلف من شركة إلى أخرى وهو يؤثر على المنظمة وله تأثير عالي على مصير المنظمة وقدرتها على الاستدامة لذلك يجب استخدام موارد وقدرات عالية لصنعه للتعامل مع خصائص القرار (التعقيد والسيطرة والعقلانية واللاتأكد) بمهارة عالية ليتمكن صانع القرار من تحقيق أهداف المنظمة.

11)دراسة (Meisler,2014) بعنوان **"Exploring Emotional Intelligence, Political Skill, and Job Satisfaction"**

استكشاف الذكاء العاطفي، والمهارات السياسية، والرضا الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف الروابط بين الذكاء العاطفي والمهارة السياسية والرضا الوظيفي.

وقد تم جمع البيانات من (368) موظف وتم تحليل البيانات باستخدام المعادلة الهيكلية.

وتوصلت الدراسة إلى العلاقة الايجابية بين المهارة السياسية والذكاء العاطفي والرضا الوظيفي

وكذلك أهمية المهارة السياسية ودورها الفعال في المنظمة والذكاء العاطفي أيضا.

12)دراسة (Campos, et.al., 2015) بعنوان **Strategic Decision-Making Speed in New Technology Based Firms**

سرعة صنع القرار الاستراتيجي في الشركات الجديدة القائمة

على التكنولوجيا. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المرتبطة بسرعة صنع القرار

الاستراتيجي لاحتياج تلك السرعة لمواكبة التقدم التكنولوجي السريع أجريت الدراسة في

المكسيك وكانت العينة مكونة من (103) مديرا لشركة تكنولوجيا وتوصلت النتائج إلى أن

السرعة في صنع القرارات الإستراتيجية يؤثر على أداء هذه الشركات من خلال علاقة الألتاكد

وأداء المديرين التنفيذيين، وديناميكية العداوات داخل الشركات وتم اخذ خصائص القرار

الاستراتيجي كأبعاد للقرار الاستراتيجي.

13)دراسة (Medeiros, et.al., 2015) بعنوان **Playing, Sitting Out, and Observing the Game: An Investigation of Faculty Members' Perspectives on Political Behavior in Ethical Decision Making**

استطلاع وجهات نظر أعضاء الكلية بشأن السلوك السياسي في أخلاقية صنع القرار. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الكلية حول السلوك

السياسي في أخلاقية صنع القرار، وقد تمت الدراسة عن طريق مقابلة (64) عضوا لمعرفة آرائهم باستخدام طريقة التفكير بصوت عالي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين السلوك السياسي وصنع القرار، وقبول واقع السياسة في المنظمات؛ فالذين يرون بأن السلوك السياسي ايجابي يعتبرونه داعم ويساعد للوصول إلى الأهداف كونه يسهل استخدام الشبكات لدعم وصنع القرار.

14)دراسة (Phipps & Prieto 2015) بعنوان **" Politicking and Entrepreneurship: Determining the Critical Political Skill Dimensions for High Entrepreneurial Intentions**

**Intentions** التسييس وريادة الأعمال: محددات ابعاد المهارات السياسية الحرجة للنوايا الريادية العالية. أجريت الدراسة على طلاب جامعيين في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية. وتمت من خلال اخذ عينة عشوائية طبقية (5340) منهم عن طريق استبيان بالانترنت. وقد بحثت الدراسة أبعاد المهارة السياسية لاكتشاف أي الأبعاد كانت أكثر تأثير على تنظيم المشاريع. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين النوايا الريادية في الأعمال وجميع أبعاد المهارة السياسية وأكدت الدراسة على أن المهارة السياسية مرتبطة بالنجاح في الأعمال وتنظيم المشاريع. وتوصلت إلى أن رجل الأعمال الناجح هو من يمتلك المهارة السياسية. كما توصلت الدراسة إلى أن الإناث يمتلكن مهارة سياسية أعلى من الذكور. إضافة إلى ذلك ربطت الدراسة بين المهارة السياسية ومعدل الذكاء الاجتماعي. وأوصت الدراسة بضرورة التدريب لاستخدام المهارة السياسية وتطويرها لدى ممثلي المهارة السياسية.

15)دراسة (Sheehan, et. al.,2016) بعنوان **"The Impact of HR Political Skill in the HRM and Organizational Performance Relationship"**

أثر المهارة السياسية للموارد

البشرية في علاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي. أجريت الدراسة في استراليا على المديرين التنفيذيين للموارد البشرية. وتم اختيار عينة عشوائية من (2000) مدير، وتم إرسال الإستبانة لهم عن طريق البريد الالكتروني. الهدف الأول من هذه الدراسة هو اختبار تجريبي لتأثير المهارات السياسية في الموارد البشرية وعلاقته بممارسات العمل العالية والأداء التنظيمي. وكان الهدف الثاني هو اختبار تجريبي لقدرة المدير التنفيذي للموارد البشرية في استخدام المهارة السياسية في عمليات صنع القرار الاستراتيجي من أجل التأثير على الأداء التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى أن المهارة السياسية تساعد المدير التنفيذي للموارد البشرية على رفع مستوى الأداء التنظيمي، وأن المهارة السياسية تعزز بشكل ايجابي مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأن الأداء التنظيمي. ويقدم البحث دليلا على أن المهارة السياسية للموارد البشرية مهمة في تعزيز وتأثير إدارة الموارد البشرية لتكون جزءا من القرارات الإستراتيجية.

16)دراسة (Li, et al., 2016) بعنوان **Coping with Abusive Supervision: the Neutralizing**

**Effects of Perceived Organizational Support and Political Skill on Employees'**

**'Burnout'**، التعامل مع الإشراف المسيء: التأثيرات المحايدة للدعم التنظيمي والمهارة

السياسية على الاحتراق النفسي للعاملين . هدفت الدراسة إلى معرفة دور المهارة السياسية في أضعاف الإشراف السيئ على الموظفين والذي يؤدي إلى الاحتراق النفسي للعاملين كما ذكرت الدراسة. وقد وضعت الدراسة نموذج وتم اختباره في مجموعة من فنادق شانغهاي-الصين على عينة من (248) مشرف، ثم استخدمت برنامج SPSS 22 & MODPROBE لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الإشراف السيئ يؤدي إلى إرهاق

الموظفين، وهو ما يزيد من التكلفة على المنظمة، وتوصلت أيضا إلى إن المهارة السياسية تضعف الإشراف السيئ. وأوصت الدراسة على توظيف أشخاص ذوي مهارة سياسية عالية، وتوفير التدريب للموظفين لتطوير مهاراتهم السياسية. وقد أكدت بأن المشرفين من أصحاب المهارة السياسية يساعدوا في تقليل التكاليف للمنظمة من خلال رفع إنتاجية الموظفين.

(17) دراسة (Montalvo & Byrne,2016) بعنوان **"Mentoring Nurses in Political Skill to**

**Navigate Organizational Politics"** توجيه الممرضات في المهارة السياسية للانتقال للتسييس التنظيمي. تم تصميم البحث باستخدام مسح على شبكة الإنترنت من (222) الممرضات الحاصلات، أو هم مرشحات للحصول على درجة الدكتوراه. هدفت الدراسة لوصف وتحليل الارتباط بين وظائف التوجيه والمهارة السياسية للممرضات الحاصلات على درجة الدكتوراه. وقد تم استخدام مقياس ليكرت ألفا كرونباخ. وتوصلت الدراسة إلى إن الممرضات أصحاب المهارات العالية هن الأفضل في القيادة وتحقيق أهداف المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة تحمل المسؤولية في دعم تنمية المهارة السياسية للكادر القادم من القادة لتعزيز النمو الشخصي والمهني للقيادة. وتوصلت إلى أن المهارة السياسية ضرورية لتعزيز القدرة على التواصل والتأثير بين الأشخاص وتطوير رأس المال الاجتماعي لتحقيق كل من أهداف المنظمة والأهداف المهنية الشخصية.

(18) دراسة (Kuehn,2016) بعنوان **An Exploration of the Strategic Decision Making**

**Process and the Influence of Appreciative Inquiry and SOAR on a Senior**

**Leader's Use of Analytics** دراسة استكشافية في عملية صنع القرار الاستراتيجي وتأثير

التحقيق المقدر و(SOAR) (نقاط القوة والفرص، والتطلعات، والنتائج) على تحليلات كبار

القادة. هدفت هذه الدراسة لكشف العلاقة بين صنع القرار الاستراتيجي من وجهة نظر كبار القادة وتحقيق التأثير و (نقاط القوة والفرص، والتطلعات، والنتائج) وكانت العينة المستهدفة كبار القادة، تم جمع بيانات الدراسة باستخدام أداة استقصاء عبر الإنترنت أسفرت عن عينة نهائية من 83 مشاركا وتم تحليل البيانات الكمية باستخدام الإحصاء الوصفي وتم تحليل البيانات النوعية باستخدام التحليل الاستقرائي، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية صنع القرار الاستراتيجي كانت معتمدة على عملية التحليلات التي كانت هي المؤشر لعملية صنع القرار وعملية اتخاذ الاستراتيجي كان متوقعة، وأوصت الدراسة إلى ضرورة إجراء تحليلات لعملية صنع القرار الاستراتيجي وأوصت بضرورة قيام صانع القرار بالاستشارة في عملية صنع القرار الاستراتيجي.

19)دراسة (أبوليفة،2016) بعنوان " دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الإستراتيجية بالمقدرات الجوهرية للمنظمة :دراسة ميدانية هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الشعوري في العلاقة بين أبعاد مهارات القيادة الإستراتيجية (الرؤية، التركيز، التنفيذ) وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة والتحقق من وجود فروق معنوية في أدراك عينة الدراسة وأبعاد مهارات القيادة الإستراتيجية والذكاء الشعوري وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة حسب المستوى الإداري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (312) مديرا في الشركة المصرية للاتصالات، وتم استخدام التحليلات الإحصائية SPSS/PC &Version. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين مهارات القيادة الإستراتيجية

والذكاء الشعوري، وتوصلت إلى أن الذكاء الشعوري كمتغير وسيط أدى إلى زيادة العلاقة الموجبة بين بعض أبعاد المهارات القيادية الإستراتيجية وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة.

(20)دراسة (Shakti & Srivastava,2016) بعنوان " **The Effect of Political Skill on**

" **Employees' Career Success** " تأثير المهارة السياسية على نجاح المسيرة الوظيفية.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المهارات السياسية وستة أبعاد ذات صلة بالوظيفة (الدخل، الرضا، فرصة النمو، الاعتراف، الحالة الاجتماعية، السمعة). تم الحصول على البيانات من عينة تظم (350) موظف في مصنع للحديد الصلب. وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس أبعاد المهارة السياسية الأربعة. وتوصلت الدراسة إلى أن الأفراد يُختارون خلال مسيرتهم الوظيفية من مجموعة واسعة من التكتيكات السياسية لتحقيق الأهداف المهنية. وتوصلت أيضا إلى أن الموظفين ذوي المهارات السياسية هم الأكثر نجاحا في المنظمات.

### ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. اعتمدت الدراسة على ثلاث متغيرات (المهارة السياسية، القرار الاستراتيجي، الذكاء

العاطفي) ليتم دراستها في قطاع توزيع الكهرباء الأردني وهذه المتغيرات لم تدرس من

قبل مجتمعة.

2. تطرقت الدراسة لموضوع لم يلقى الكثير من الاهتمام بالدراسات العربية على الرغم

من أهميته وتأثيراته الواسعة بحسب أدبيات الموضوع وهو المهارة السياسية.

3. اختيارها لقطاع توزيع الكهرباء في المملكة الأردنية الهاشمية لإجراء الدراسة

الميدانية، وهو القطاع الذي لم يحظى بالاهتمام الكافي في الدراسات الإدارية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة:

منهج البحث المستخدم، تحديد مجتمع الدراسة، ذكر لعينة الدراسة، وأدواتها، ومتغيرات الدراسة، وتوضيح لإجراءات الدراسة المعتمدة، وتوضيح للأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### (1-3): المقدمة

من أجل الوصول إلى مقاصد الباحثة في هذه الدراسة، والتي تهتم بـ "أثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي: الذكاء العاطفي متغير معدل"، تم تخصيص هذه الدراسة في قطاع توزيع الكهرباء للعام 2017م في الأردن، ويتضمن هذا الفصل وصفاً لعينة الدراسة وآلية اختيارها، ومتغيرات الدراسة، وأدواتها وصدقها وثباتها، إلى جانب عرض الإجراءات التي قامت الباحثة بإتباعها من أجل تنفيذ الدراسة، والحصول على البيانات اللازمة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل هذه البيانات.

#### (2-3): منهجية الدراسة:

الدراسة الحالية هي دراسة سببية ذات طبيعة كمية، وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، ويقوم هذا المنهج على أساس تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها، ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها.

### (3-3): مجتمع الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة يتطلب الأمر مجتمع يمتلك مقومات أبعاد الدراسة وهذا المجتمع توجد لديه المشكلة البحثية التي تريد الباحثة دراستها، وهذا ما وجدته في قطاع توزيع الكهرباء الأردني نتيجة المقابلة التي أجرتها مع بعض المديرين في القطاع المذكور؛ لذا فإن مجال الدراسة هو قطاع توزيع الكهرباء الأردني المتمثل في الشركات الثلاث (شركة الكهرباء الأردنية المساهمة المحدودة، شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة، شركة كهرباء محافظة اربد). وشمل مجتمع الدراسة الموظفين من المستويات الإدارية: (العليا - الوسطى - التنفيذية) فيه وقد بلغ عدد الموظفين (5228) فرداً وفقاً للجدول(1-3).

الجدول(1-3) أعداد الموظفين في شركات توزيع الكهرباء

عدد الموظفين	اسم الشركة
2577	شركة الكهرباء الأردنية المساهمة المحدودة (JEPCO)
1354	شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة (EDCO)
1297	شركة كهرباء محافظة اربد (IDECO)
5228	الإجمالي

المصدر: التقارير السنوية (عام 2016 لشركة JEPCO ، لعام 2016 لشركة IDECO، لعام 2015 لشركة EDCO)

### (4-3): عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الوصول لكل أفراد العينة تم سحب عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية التناسبية،

وبالتالي بلغ حجمها (361) فرداً، وهذه العينة تعتبر ممثلة لمجتمعها

(Sekaran & Bougie,2010,p:264) حسب المراحل الآتية:

المرحلة الأولى:

تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات بحسب الشركات المبحوثة وكما هو موضح في الجدول (2-3).

الجدول(2-3) العينة من كل شركة في قطاع توزيع الكهرباء

اسم	حساب العينة	العينة من الشركة
JEPCO	$178=361 \times 0.49=5228 \div 2577$	178
EDCO	$94=361 \times 0.26=5228 \div 1354$	94
IDECO	$89=361 \times 0.24=5228 \div 1297$	89
<b>الإجمالي</b>		<b>361</b>

المرحلة الثانية:

تقسيم المجتمع إلى ثلاث طبقات بحسب المستويات الإدارية وأستناداً إلى أعداد الشركات في

المرحلة الأولى ومن ثم سحب عينة عشوائية من كل طبقة يتناسب مع حجمها كما هو موضح

بالجدول(3-3).

الجدول(3-3) العينة من كل شركة في قطاع توزيع الكهرباء حسب المستوى الإداري

عدد	عدد	عدد	حجم	حجم	المستوى
الاستثمارات	الاستثمارات	الاستثمارات	حجم	حجم	الإداري
الصالحة	الفاقدة	الموزعة	الطبقة	المجتمع	
للتحليل					
26	5	31	$31=361 \times 0.086=5228 \div 449$	449	إدارة عليا
105	3	108	$108=361 \times 0.299=5228 \div 1564$	1564	إدارة وسطى
214	8	222	$222=361 \times 0.614=5228 \div 3215$	3215	إدارة تنفيذية
<b>345</b>	<b>16</b>	<b>361</b>	<b>361</b>	<b>5228</b>	<b>المجموع</b>

وبهذا أصبحت العينة النهائية الصالحة للدراسة بـ (345) فرداً، بنسبة (95.6%) من العينة الرئيسية.

وفيما يلي التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة:

الجدول (4-3) التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
35.7	123	أنثى
64.3	222	ذكر
100.0	345	المجموع الكلي

يظهر الجدول (4-3) أن ما نسبته (35.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، وما نسبته

(64.3%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، مما يدل على أن فئة الذكور أكثر من فئة الإناث،

وهذا يشير إلى أن التوظيف لصالح الذكور وهذا لميل المجتمعات العربية لتوظيف الذكور.

الجدول (5-3) التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
20.0	69	أقل من 30 سنة
19.4	67	من 30 - أقل من 35
24.1	83	من 35 - أقل من 40
18.0	62	من 40 - أقل من 45
18.6	64	45 فأكثر
100.0	345	المجموع الكلي

يظهر الجدول (5-3) أن ما نسبته (20%) من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (أقل من 30

سنة)، وأن ما نسبته (19.4%) من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم (من 30 - أقل من 35 سنة)،

وبلغت نسبة من أعمارهم (35 - أقل من 40 سنة) (24.1%)، فيما جاء أفراد عينة الدراسة لمن

أعمارهم (من 40 - أقل من 45 سنة) بنسبة مئوية بلغت (18%) من أفراد عينة الدراسة، وما نسبته

(18.6%) كانت موزعة للفئة العمرية (45 سنة فأكثر)، مما يدل إلى أن فئات الأعمار متجانسة إلى حد كبير في عينة الدراسة.

الجدول (6-3) التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
17.1	59	دبلوم متوسط
71.9	248	بكالوريوس
1.4	5	دبلوم عالٍ
9.3	32	ماجستير
0.3	1	دكتوراه
100.0	345	المجموع الكلي

يوضح الجدول (6-3) أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة الدبلوم المتوسط بلغت نسبتهم (17.1%)، بينما كانت نسبة حاملي شهادة البكالوريوس (71.9%)، وبلغت نسبة حاملي شهادة الدبلوم العالي (1.4%) من أفراد عينة الدراسة، وجاءت نسبة (9.3%) من أفراد عينة الدراسة لحملة شهادة الماجستير، فيما مثل حملة شهادة الدكتوراه ما نسبته (0.3%) من أفراد عينة الدراسة، وهذا يشير إلى ان التوظيف والاستقطاب يتجه نحو حملة البكالوريوس.

الجدول (7-3) التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الإداري
7.5	26	إدارة عليا
30.5	105	إدارة وسطى
62	214	إدارة تنفيذية
100.0	345	المجموع الكلي

يظهر الجدول (3-7) أن تمثيل ما نسبته (7.5%) من أفراد عينة الدراسة بـ (الإدارة العليا)، وما نسبته (30.5%) من أفراد عينة الدراسة كانوا ضمن المستوى الإداري (إدارة وسطى)، وما نسبته (62%) من أفراد عينة الدراسة من (الإدارة التنفيذية).

الجدول (3-8) التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
7.0	24	مدير إدارة
0.6	2	نائب مدير عام
30.4	105	رئيس قسم
62	214	موظف
100.0	345	المجموع الكلي

يتضح من الجدول (3-8) أن ما نسبته (7%) من أفراد عينة الدراسة مديري إدارة، و نائب مدير عام واحد كان من ضمن أفراد عينة الدراسة، وما نسبته (30.4%) من أفراد عينة الدراسة كانوا رؤساء أقسام، وما نسبته (62%) من أفراد عينة الدراسة كانوا من الموظفين، فهي الشريحة الأكبر في الهرم الوظيفي.

الجدول (3-9) التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
18.0	62	أقل من 5 سنوات
9.6	33	من 5 - 7 سنوات
18.3	63	من 7 - 9 سنوات
54.2	187	9 سنوات فأكثر
100.0	345	المجموع الكلي

يتضح من الجدول (3-9) أن ما نسبته (18%) من أفراد العينة يتمتعون بخبرة (أقل من 5 سنوات)، وما نسبته (9.6%) من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة (5-7)، وما نسبته (18.3%) من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة (7-9)، وما نسبته (54.2%) من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة (9 سنوات فأكثر)، وهذا يشير إلى درجة الاستقرار الوظيفي في قطاع توزيع الكهرباء.

### (3-5): أداة الدراسة وطرق جمع المعلومات

اعتمدت الدراسة الحالية على مصادر معلومات أولية ومصادر ثانوية للوصول إلى أهداف الدراسة، وقد تمثلت مصادر الدراسة فيما يأتي:

(1) **مصادر المعلومات الثانوية:** وتشتمل هذه المصادر على ما تناوله المفكرون والفكر الإداري من خلال الكتب والمقالات والأبحاث العلمية والمجلات والشبكة العنكبوتية (الإنترنت) والذي يتعلق بموضوع الدراسة أثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي: الذكاء العاطفي متغير مُعدل لتغطية الجانب النظري.

(2) **مصادر المعلومات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال الإستبانة والتي وزعت على أفراد عينة الدراسة للتعرف إلى أثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي: الذكاء العاطفي متغير مُعدل لتغطية الجانب العملي والميداني من الدراسة.

وقد تم تطوير أداة (مقياس) أثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي: الذكاء العاطفي متغير مُعدل، بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونه من جزئيين:

- الجزء الأول: يضم مقياس التغير إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، طبيعة العمل، سنوات الخبرة).

- الجزء الثاني: يتكون من ثلاثة محاور، وقد كان عدد الأسئلة (80) فقرة بصورتها الأولية كالاتي:

عدد الفقرات	أبعاد المتغيرات	المراجع	المتغيرات
6	الدهاء الاجتماعي (Social Astuteness)	(Shakti&Srivastava,2016). "The effect of political skill on employees' career success"	المتغير المستقل: المهارة السياسية (Political skill)
6	التأثير في العلاقات بين الأفراد ( Interpersonal Influence)		
6	الصدق الواضح (Apparent Sincerity)	(Gill, et.al.,2014) "When Politics Meets Ethics: How Political Skill Helps Ethical Leaders Foster Organizational Citizenship Behaviors"	
6	القدرة على التواصل (Networking Ability)		
24	الاجمالي		
7	التعقيد (Complexity)	(Campos,et.al.,2014) "Strategic Decision Making and Firms in Growth Stage"	المتغير التابع: خصائص القرار

7	اللاتأكد (Uncertainty)	(Campos,et.al.,2015) 'Strategic decision-making speed in new technology based firms. "	الاستراتيجي Strategic Decision
7	العقلانية (Rationality)	(Kuehn,2016) "An Exploration of the .	
7	السيطرة (Control)	Strategic Decision Making Process and the Influence of Appreciative Inquiry and SOAR on a Senior Leader's	
28	الإجمالي	Use of Analytics "	
7	فهم الذات (self-Awareness)		المتغير المعدل:
7	إدارة الذات (Self- Management)		الذكاء العاطفي
7	الفهم الاجتماعي (Social Awareness)	Goleman,1998	Emotional Intelligence
7	المهارات الاجتماعية (Social Skills)		
28	الإجمالي		
80	الإجمالي		

ثم خضعت الإستبانة لعدد من الاختبارات حتى تصل لصورتها النهائية ومن هذه الاختبارات ما

يأتي:

### (1-5-3): صدق أداة الدراسة

الصدق هو أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه أي يقيس فعلا الوظيفة التي يفترض انه يقيسها إلى اتساق كل فقرة من المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وان الأداة تقيس ما وضعت من اجله وتزود الباحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث استخدمت الباحثة طريقتين:

#### 1. الصدق الظاهري (Face Validity):

يقيس الصدق الظاهري مظهر أداة الدراسة من حيث قدرتها على قياس ما وضعت من أجله، وقامت الباحثة بعرض المقياس على (15 محكماً) من أعضاء الهيئة التدريسية في أقسام إدارة الأعمال، والعلوم السياسية، والعلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط، وفي قسم إدارة الأعمال في الجامعات الأردنية المتمثلة في (الجامعة الأردنية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة العلوم التطبيقية، وجامعة الزيتونة)، ملحق (2)، وذلك لإبداء آرائهم في صدق المضمون وانتماء العبارات للمقياس ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، ودرجة وضوحها، ومن ثم تم اقتراح التعديلات المناسبة، وقد تم اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية الفقرة (Bloom, 2006). وبناء على آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها، وتم حذف (17) فقرة بسبب تشابهها وقرب مدلولها مع فقرات أخرى، أو لعدم مناسبتها لأغراض الدراسة وعدم مناسبة بعضها للبعد الذي تنتمي إليه، وبالنتيجة أصبح المقياس يتألف من (63) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي (المهارة السياسية، وصناعة القرار الاستراتيجي، والذكاء العاطفي)، واعتبرت الباحثة آراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

## 2. الصدق البنائي (Construct Validity) :

لمعرفة مدى ملائمة الاداة لقياس الصفة التي وضعت من اجلها وذلك من خلال احتساب معاملات الارتباط للفقرة مع الدرجة الكلية للبعد وأجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي و ذلك على النحو الآتي:

### أ- التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis):

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والذي يعد منهجاً إحصائياً لتحليل بيانات متعددة ارتبطت فيما بينها بدرجات مختلفة من الارتباط في صورة تصنيفات مستقلة قائمة على أسس نوعية للتصنيف، حيث تولت الباحثة فحص الأسس التصنيفية واكتشاف ما بينها من خصائص مشتركة وقد تم حساب متوسط التباين المفسر (AVE) لكل متغير من متغيرات الدراسة ومجالاتها باستخدام برمجية SmarPLS، للتحقق من صدق الأداة، وقد تبين أن معامل تشعب الفقرات على عواملها كانت أعلى من القيمة (0.40) في جميع الفقرات للمتغيرات المتمثلة في (المهارة السياسية، وصناعة القرار الاستراتيجي، والذكاء العاطفي)، كما أن متوسط التباين كان أعلى من (0.50) لجميع المتغيرات ما عدا ثلاث فقرات هي (18، و22، و61)، فقد تم استبعادها لأن معامل تشعب الفقرات على عواملها كانت أقل من (0.40) وهذا يدل على ان الأداة صالحة لقياس ما وضعت من أجله، حيث أصبحت تتكون من (60) فقرة، (Pallant, 2005; Hair, et.al., 2010) ويبين الجدول (3-10) النتائج الخاصة بذلك.

الجدول (3-10) التحليل العاملي (متوسط التباين المفسر (AVE) لكل متغير من متغيرات الدراسة ومجالاتها

باستخدام برمجية (SmarPLS)

معامل التشبع	الأبعاد	الرقم
0.798	الدهاء الاجتماعي	1
0.787		2
0.78		3
0.831		4
0.764		5
0.815	التأثير في العلاقات بين الأفراد	6
0.862		7
0.832		8
0.819		9
0.804		10
0.848	الصدق الواضح	11
0.82		12
0.879		13
0.808		14
0.822		15
0.748	القدرة على التواصل	16
0.823		17
0.251		18
0.707		19
0.695		20
0.559		21
0.154		22
0.581	التعقيد	23
0.844		24

0.819		25
0.857		26
0.632		27
0.762	اللاتأكد	28
0.718		29
0.711		30
0.775		31
0.695		32
0.843		العقلانية
0.819	34	
0.789	35	
0.807	36	
0.8	37	
0.736	السيطرة	38
0.656		39
0.633		40
0.805		41
0.685		42
0.796	فهم الذات	43
0.775		44
0.716		45
0.795		46
0.731		47
0.807	إدارة الذات	48
0.872		49
0.884		50
0.909		51

0.867		52
0.803	الفهم الاجتماعي	53
0.863		54
0.834		55
0.889		56
0.876		58
0.739		المهارات الاجتماعية
0.842	60	
0.268	61	
0.811	62	
0.854	63	

### ب- استخراج معاملات الارتباط للفقرة مع المحور والفقرة مع الدرجة الكلية:

تم استخراج معاملات الارتباط للفقرة مع المحور، والفقرة مع الدرجة الكلية، وذلك للتعرف إلى صلاحية الفقرات لما وضعت لأجله، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، والجدول (3-11) يوضح ذلك

الجدول (3-11) معاملات الارتباط للفقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه باستخدام اختبار Pearson Correlation للتعرف إلى صدق البناء لمقياس المهارة السياسية وأثرها في القرار الاستراتيجي الدور المعدل للذكاء العاطفي

الذكاء العاطفي			صناعة القرار الاستراتيجي			المهارة السياسية		
معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المحور	رقم الفقرة
فهم الذات			التعقيد			الدهاء الاجتماعي		
.624**	.779**	41	.550**	.703**	21	.634**	.799**	1

.568**	.788**	42	.629**	.794**	22	.614**	.797**	2
.593**	.737**	43	.676**	.808**	23	.638**	.785**	3
.619**	.771**	44	.686**	.769**	24	.643**	.835**	4
.778**	.739**	45	.575**	.707**	25	.630**	.746**	5
إدارة الذات			اللاتأكد			التأثير في العلاقات بين الأفراد		
.678**	.810**	46	.583**	.772**	26	.764**	.814**	6
.670**	.872**	47	.536**	.569**	27	.776**	.862**	7
.612**	.887**	48	.535**	.807**	28	.745**	.831**	8
.681**	.903**	49	.533**	.754**	29	.739**	.816**	9
.639**	.867**	50	.531**	.812**	30	.715**	.809**	10
الفهم الاجتماعي			العقلانية			الصدق الواضح		
.709**	.817**	51	.653**	.835**	31	.765**	.850**	11
.759**	.869**	52	.586**	.805**	32	.705**	.811**	12
.737**	.840**	53	.628**	.808**	33	.776**	.876**	13
.811**	.877**	54	.607**	.808**	34	.709**	.818**	14
.807**	.866**	55	.596**	.803**	35	.722**	.823**	15
المهارات الاجتماعية			السيطرة			القدرة على التواصل		
.595**	.746**	56	.559**	.676**	36	.640**	.676**	16
.737**	.841**	57	.495**	.703**	37	.630**	.780**	17
.731**	.862**	58	.592**	.700**	38	.536**	.747**	18
.712**	.815**	59	.610**	.765**	39	.462**	.748**	19
.820**	.844**	60	.523**	.695**	40	.301**	.620**	20

\*\* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (3-11) أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات المقياس والمحور التي تنتمي إليه، والفقرات والدرجة الكلية كانت أعلى من (0.30) والمقبول لتمييز الفقرات (Pallant, 2005)، مما يشير إلى أن جميع الفقرات تسهم في الدرجة الكلية للمقياس بشكل فعال، وأن جميع فقرات المقياس تقيس الخاصية نفسها، مما يؤكد صدق بناء المقياس، والذي يتكون من (60) فقرة.

### ج- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis):

للتحقق من الصدق البنائي للمقياس قامت الباحثة بحساب متوسط التباين المفسر (AVE)

لكل بعد من أبعاد الدراسة وقيم الفا كرونباخ كما يتضح في الجدول الآتي:

جدول صدق البناء وثبات أداة الدراسة (12-3)

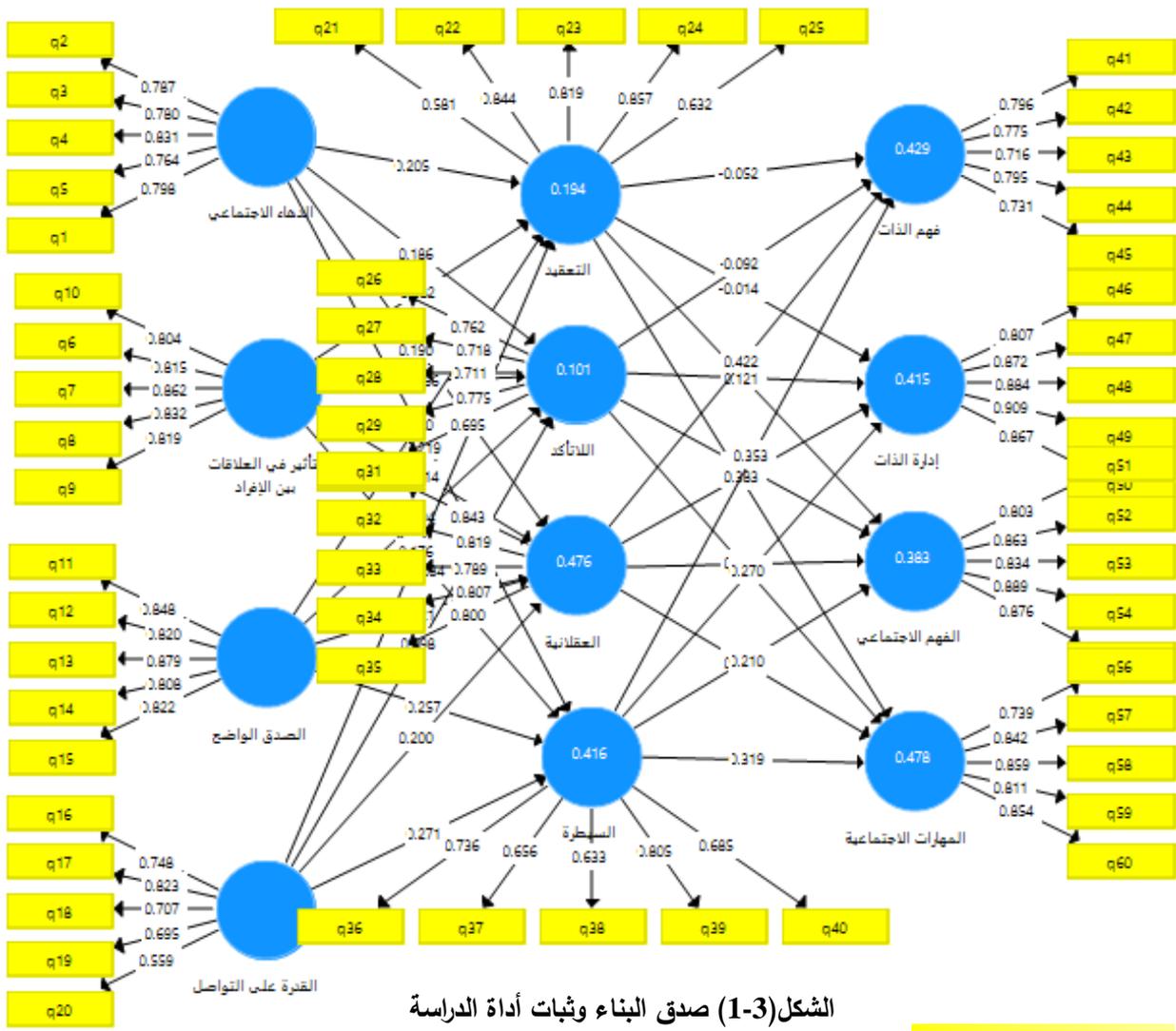
Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability	rho_A	Cronbach's Alpha	الأبعاد
0.754	0.939	0.921	0.918	إدارة الذات
0.683	0.915	0.887	0.884	التأثير في العلاقات بين الأفراد
0.571	0.866	0.871	0.813	التعقيد
0.628	0.894	0.855	0.852	الدهاء الاجتماعي
0.498	0.831	0.773	0.751	السيطرة
0.699	0.921	0.894	0.892	الصدق الواضح
0.659	0.906	0.876	0.871	العقلانية
0.728	0.93	0.916	0.907	الفهم الاجتماعي
0.507	0.835	0.789	0.76	القدرة على التواصل
0.537	0.853	0.814	0.799	اللاتأكد
0.676	0.912	0.896	0.88	المهارات الاجتماعية
0.583	0.874	0.824	0.821	فهم الذات

يتضح من الجدول (12-3)، بأن قيم معاملات الفا المحسوبة لمتغيرات الدراسة تراوحت (0.76-0.91)

مما يشير إلى أنها تتمتع بمستوى مناسب من الثبات، كما أن متوسط التباين المستخرج

(AVE) تراوحت قيمه من (0.50-0.75) وهو يشير إلى قيم مناسبة (Pallant, 2005) ويوضح

الشكل التالي صدق البناء وثبات أداة الدراسة:



GFI = 0.924

CFI = 0.948

يتضح من الشكل أن قيمة Goodness of Fit Index (GFI) (0.924) وهو مؤشر موائمة الجودة

وهذه القيمة مقارنة للواحد صحيح (الموائمة التامة). أيضاً، بلغت قيمة Comparative Fit Index

(CFI) (0.948) وهذه القيمة هي مؤشر الموائمة المقارن وهذه القيمة أيضاً قريبة من الواحد صحيح،

وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس أثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي: الذكاء

العاطفي متغير معدل.

### 3-5-2): ثبات أداة الدراسة

#### 1. الثبات بطريقة (الاستقرار - اختبار وإعادة الاختبار) Stability – Test-Re-Test:

لحساب ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام طريقة إعادة تطبيق الاختبار (Test – Retest) يتم في هذه الطريقة تطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية مرتين بينهما فارق زمني مقداره (15-24) يوم ثم حساب معامل الارتباط (Pearson Correlation) بين إجابات المفحوصين في المراتين، إذا كان معامل الارتباط مرتفعاً فإن هذا يكون مؤشراً على ثبات الإستبانة وبالتالي صلاحيتها وملاءمتها لأغراض الدراسة (الخرزعلي، 2014)، لذا طبقت الباحثة الإستبانة على (15) موظفاً عاملاً في قطاع الكهرباء، ومن ثم طبقت الإستبانة بفارق زمني بين المراتين مدته (17) يوم ، واستخدمت الباحثة لحساب الثبات معادلة بيرسون، وكانت قيم معامل الثبات للمحاور الرئيسة كما في الجدول (3-13).

الجدول (3-13) نتائج معاملات الثبات باستخدام طريقة إعادة الاختبار (ن=15)

معامل ثبات	الفقرات	متغيرات الدراسة
0.778	5-1	الدهاء الاجتماعي
0.789	10-6	التأثر في العلاقات بين الأفراد
0.820	15-11	الصدق الواضح
0.775	20-16	القدرة على التواصل
<b>0.826</b>	<b>20-1</b>	<b>المهارة السياسية</b>
0.724	25-21	التعقيد
0.802	30-26	اللاتأكد
0.741	35-31	العقلانية
0.820	40-36	السيطرة
<b>0.835</b>	<b>40-21</b>	<b>صناعة القرار الاستراتيجي</b>
0.800	45-41	فهم الذات

0.745	50-46	إدارة الذات
0.777	55-51	الفهم الاجتماعي
0.762	60-56	المهارات الاجتماعية
<b>0.802</b>	<b>60-41</b>	<b>الذكاء العاطفي</b>

يتبين من الجدول (3-13) أن قيم معامل الاستقرار تراوحت ما بين (0.724 و 0.835)، وتعد قيم معاملات الثبات هذه مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

## 2. الثبات بطريقة الاتساق الداخلي Consistency – Cronbach's Alpha:

الاتساق الداخلي لأسئلة الإمتحان هو قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الإمتحان الكلية، وقامت الباحثة بقياس الثبات عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج .SPSS

الجدول (3-14) معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	الفقرات	متغيرات الدراسة
0.851	5-1	الدهاء الاجتماعي
0.883	10-6	التأثر في العلاقات بين الأفراد
0.892	15-11	الصدق الواضح
0.758	20-16	القدرة على التواصل
<b>0.933</b>	<b>20-1</b>	<b>المهارة السياسية</b>
0.809	25-21	التعقيد
0.802	30-26	اللاتأكد
0.870	35-31	العقلانية
0.751	40-36	السيطرة
<b>0.896</b>	<b>40-21</b>	<b>صناعة القرار الاستراتيجي</b>
0.815	45-41	فهم الذات

0.918	50-46	إدارة الذات
0.907	55-51	الفهم الاجتماعي
0.879	60-56	المهارات الاجتماعية
<b>0.948</b>	<b>60-41</b>	<b>الذكاء العاطفي</b>

يتضح من الجدول (3-14) أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمحاور الفرعية للمقياس تراوحت بين (0.751 و 0.948) وهي قيمة مقبولة لأغراض الدراسة الحالية، وتبين أن معاملات الثبات لجميع أبعاد الدراسة الثلاث أعلى من (0.70) (Hair, et.al, 2010).

#### • مفتاح تصحيح المقياس

تم مراعاة أن يتدرج مقياس (ليكرت الخماسي) المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقاييس كما يلي:

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على النحو الآتي وفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا - القيمة التنفيذية لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

$$(1-5) = \frac{4}{3} = 1.33 \text{ وهذه القيمة تساوي طول الفئة.}$$

$$\frac{3}{3}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من  $1.00 + 1.33 = 2.33$

ويكون المستوى المتوسط من  $2.34 + 1.33 = 3.67$

ويكون المستوى المرتفع من 3.68 - 5.00

### (3-6): متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على العديد من المتغيرات:

أولاً: المتغير المستقل: المهارة السياسية: ويشمل المتغيرات المستقلة الفرعية الآتية: (الدهاء

الاجتماعي، التأثير في العلاقات بين الأفراد، الصدق الواضح، القدرة على التواصل).

ثانياً : المتغير المعدل: ويتضمن الذكاء العاطفي: ويشمل المتغيرات المعدلة الفرعية الآتية: (فهم

الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، المهارات الاجتماعية)

ثالثاً: المتغير التابع: ويشمل صناعة القرار الاستراتيجي: ويتضمن المتغيرات التابعة الفرعية الآتية:

(التعقيد، اللاتأكد، العقلانية، السيطرة).

### (3-7): المعالجات الإحصائية المستخدمة

بعد جمع المعلومات اللازمة حول المتغيرات تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسوب ومن ثم

الاستعانة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات ثم تم استخدام

أساليب الإحصاء الوصفي كآلاتي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والتعرف إلى مدى تشتت الاستجابات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتعرف إلى صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتعرف إلى استقرار أداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار test re-test،
- استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): للتعرف إلى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- اختبار الانحدار المتعدد (Multi Regression): للتعرف إلى أثر عدد من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- اختبار الانحدار المتعدد التدريجي (Multi Regression- Stepwise): لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حده في المساهمة في الأنموذج الرياضي، عن طريق ترتيب دخول هذه الأبعاد في معادلة الانحدار.
- تحليل الانحدار التفاعلي الهرمي (Hierarchical Interaction Regression): للتعرف إلى دور المتغير المعدل في أثر المتغير المستقل على التابع.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها

#### (1-4): المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل متغيرات الدراسة واستخراج قيم (t)، ونسبة الموافقة لكل فقرة للتعرف إلى استجابات أفراد عينة لمتغيرات الدراسة كما يتناول اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بها وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

#### (2-4): نتائج التحليل الوصفي للدراسة

##### أولاً: المهارة السياسية:

للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى المهارة السياسية والمتعلقة بـ (الدهاء الاجتماعي، التأثير في العلاقات بين الأفراد، الصدق الواضح، القدرة على التواصل) لدى قطاع توزيع الكهرباء الأردني، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخراج قيم (t) ونسبة الموافقة والجدول (1-4) يوضح ذلك:

الجدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) ونسبة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى المهارة السياسية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	المهارة السياسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	نسبة الموافقة	الرتبة	المستوى
4	القدرة على التواصل	3.99	0.65	28.010	0.80	1	مرتفع
1	الدهاء الاجتماعي	3.80	0.75	19.845	0.76	2	مرتفع
2	التأثير في العلاقات بين الأفراد	3.64	0.87	13.581	0.73	3	متوسط
3	الصدق الواضح	3.55	0.89	11.499	0.71	4	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.74	0.66	20.912	0.75	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية = 1.96 وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي = (3.00)

يتضح من الجدول (1-4) أن بلغ المتوسط الحسابي العام للمهارة السياسية لدى قطاع توزيع الكهرباء (3.74) وبانحراف معياري (0.66)، وبلغت قيمة (t) (20.912) مما يدل على فعالية المهارة السياسية في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، وبنسبة موافقة بلغت (0.75)، وهو من المستوى المرتفع، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمهارة السياسية ما بين (3.99 و 3.55)، حيث جاءت القدرة على التواصل بالمرتبة الأولى والحائزة على متوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.65)، وقد بلغت قيمة (t) (28.010)، وبنسبة موافقة (0.80)، وهو من المستوى المرتفع، ومن ثم جاء الدهاء الاجتماعي، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.75) وبلغت قيمة (t) (19.845) وبنسبة موافقة (0.76)، وفي المرتبة الثالثة جاء التأثير في العلاقات بين الأفراد بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (0.87)، وقد بلغت قيمة (t) (13.581) وبنسبة موافقة بلغت (0.73) وهو من المستوى المتوسط، وفي المرتبة الأخيرة جاء الصدق الواضح، بمتوسط حسابي (3.55) وبانحراف

معياري (0.89)، حيث بلغت قيمة (t) (11.499)، وأهمية نسبية بلغت (0.71) وهو من المستوى المتوسط.

وهذا يدل على أن المهارة السياسية مرتفعة المستوى في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذا يوضح أن لدى صانع القرار القدرة على قضاء الكثير من الوقت مع الآخرين في العمل، والتواصل مع الأفراد المهمين بشكل جيد، إضافة إلى تطوير العلاقات مع أصحاب النفوذ، للاستفادة منهم في انجاز بعض الأعمال، و الحصول على دعمهم من خلال اهتمامه بمصالحهم.

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيم (t)، ونسبة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المهارة السياسية حسب المحاور الفرعية:

### 1. الدهاء الاجتماعي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج قيم (t)، ونسبة الموافقة، للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الدهاء الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والجدول (4-2) يوضح ذلك:

الجدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (الدهاء الاجتماعي) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	فقرات (الدهاء الاجتماعي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	نسبة الموافقة	الرتبة	المستوى
3	يقدم صانع القرار نفسه للآخرين بفضة (لباقة).	3.99	0.91	20.043	0.798	1	مرتفع
5	يوصل صانع القرار المعلومة بشكل واضح.	3.85	0.97	16.278	0.77	2	مرتفع
1	يفهم صانع القرار الناس بشكل واضح.	3.80	0.92	16.075	0.76	3	مرتفع
2	يستطيع صانع القرار استشعار الدوافع الخفية وراء سلوك الآخرين.	3.74	0.91	15.168	0.748	4	مرتفع
4	يحلل صانع القرار لغة الجسد عند الآخرين.	3.65	1.04	11.645	0.73	5	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.80	0.75	19.845	0.76	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية = 1.96 وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي = (3.00)

يتضح من الجدول رقم (2-4) أن المتوسطات الحسابية لمحور (الدهاء الاجتماعي)، تراوحت ما بين (3.99 و 3.65)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.80) وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (3) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.99)، وبانحراف معياري (0.91)، وقد بلغت قيمة (t) (20.043)، وبنسبة موافقة (0.798) وهو من المستوى المرتفع، حيث

نصت الفقرة على (يقدم صانع القرار نفسه للآخرين بفطنة (لباقة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.97)، وبلغت قيمة (t) (16.278) وبنسبة موافقة (0.77)، وهو من المستوى المرتفع أيضاً، وقد نصت الفقرة على (يوصل صانع القرار المعلومة بشكل واضح).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري (1.04)، وقد بلغت قيمة (t) (11.645) وبنسبة موافقة (0.73) وهو من المستوى المتوسط.

وهذا يفسر أن الدهاء الاجتماعي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني مرتفع المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

مما يؤكد أن صانع القرار يقدم نفسه للآخرين بفطنة ولباقة، وهذه من الأمور المفيدة والتي تترك انطباعاً جيداً عند الآخرين، فاللباقة تميز صانع القرار وتعطيه ميزة خاصة ترفع من مستوى التقبل من الآخرين.

## 2. التأثير في العلاقات بين الأفراد:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج قيم (t)، ونسبة الموافقة، للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى التأثير في العلاقات بين الأفراد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، والجدول (3-4) يوضح ذلك:

الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (التأثير في العلاقات بين الأفراد) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	فقرات (التأثير في العلاقات بين الأفراد)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	نسبة الموافقة	الرتبة	المستوى
10	يتمكن صانع القرار من الحصول على دعم زملائه.	3.73	0.97	13.916	0.746	1	مرتفع
6	يشعر صانع القرار العاملين معه بالراحة.	3.66	1.10	11.145	0.732	2	متوسط
9	يطور صانع القرار شبكة واسعة من علاقات الزمالة في العمل.	3.66	1.10	11.199	0.732	2	متوسط
8	يمتلك صانع القرار القدرة على كسب تأييد الآخرين لقراراته.	3.63	1.02	11.533	0.726	4	متوسط
7	يمتلك صانع القرار رصيد كبير من ثقة الآخرين.	3.52	1.10	8.692	0.704	5	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.64	0.87	13.581	0.728	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية = 1.96 وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي = (3.00)

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن المتوسطات الحسابية لمحور (التأثير في العلاقات بين

الأفراد)، تراوحت ما بين (3.73 و 3.52)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.64)

وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (10) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.73)،

وبانحراف معياري (0.97)، وقد بلغت قيمة (t) (13.916)، وبنسبة موافقة (0.746) وهو من المستوى

المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يتمكن صانع القرار من الحصول على دعم زملائه)، وفي المرتبة

الثانية جاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري (1.10)، وبلغت قيمة (t)

(11.145) وبنسبة موافقة (0.732)، وهو من المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على (يشعر صانع القرار العاملين معه بالراحة).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (7) بمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (1.10)، وقد بلغت قيمة (t) (8.692) وبنسبة موافقة (0.704) وهو من المستوى المتوسط.

وهذا يفسر أن التأثير في العلاقات بين الأفراد في قطاع توزيع الكهرباء الأردني متوسط المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذا يوضح أن صانع القرار لم يطور شبكات واسعة من العلاقات، وهو ما جعل رصيده من ثقة الآخرين غير عالي، مما قد يضعف تاييد الآخرين له بعض الشيء فيخسر القليل من الدعم، على الرغم من توفيره للراحة الدائمة لهم قد يخسر دعم البعض.

### 3. الصدق الواضح:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج قيم (t)، ونسبة الموافقة، للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الصدق الواضح من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، والجدول (4-4) يوضح ذلك:

الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (الصدق الواضح) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	فقرات (الصدق الواضح)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	نسبة الموافقة	الرتبة	المستوى
14	يبني صانع القرار علاقاته مع الآخرين على أساس الاحترام المتبادل.	3.68	1.04	12.004	0.736	1	مرتفع
15	يقدم صانع القرار الدعم للآخرين حينما يحتاجون له.	3.60	1.07	10.429	0.72	2	متوسط
12	يوفي صانع القرار بالتزاماته في الموعد المحدد.	3.52	1.05	9.320	0.704	3	متوسط
11	يهتم صانع القرار بشكل حقيقي بمصالح الآخرين.	3.49	1.07	8.528	0.698	4	متوسط
13	يمتلك صانع القرار نوايا صادقة في سلوكياته.	3.45	1.07	7.824	0.69	5	متوسط
	<b>المتوسط الحسابي العام</b>	3.55	0.89	11.499	0.71	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية = 1.96 وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي = (3.00)

يتضح من الجدول رقم (4-4) أن المتوسطات الحسابية لمحور (الصدق الواضح)، تراوحت ما بين (3.68 و 3.45)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.55) وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (14) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.68)، وبانحراف معياري (1.04)، وقد بلغت قيمة (t) (12.004)، وبنسبة موافقة (0.736) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يبني صانع القرار علاقاته مع الآخرين على أساس الاحترام المتبادل)، وفي المرتبة

الثانية جاءت الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.07)، وبلغت قيمة (t) (10.429) وبنسبة موافقة (0.72)، وهو من المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على (يقدم صانع القرار الدعم للآخرين حينما يحتاجون له).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي (3.45) وبانحراف معياري (1.07)، وقد بلغت قيمة (t) (7.824) وبنسبة موافقة (0.69) وهو من المستوى المتوسط.

وهذا يفسر أن الصدق الواضح في قطاع توزيع الكهرباء الأردني متوسط المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذا يوضح أن صانع القرار لم يهتم بصالح من حوله بما يكفي، نتيجة عدم تقديمه الدعم المطلوب عند الحاجة له، وقد يقصر في الوفاء بالتزامته بعض الشيء على الرغم من اهتمامه بمصالح الآخرين فيظهر بمصادقية أقل إلى حد ما.

#### 4. القدرة على التواصل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج قيم (t)، ونسبة الموافقة، للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى القدرة على التواصل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، والجدول (4-5) يوضح ذلك:

الجدول (5-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (القدرة على التواصل) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	فقرات (القدرة على التواصل)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	نسبة الموافقة	الرتبة	المستوى
19	يوظف صانع القرار علاقاته بالأشخاص المهمين لإنجاز أعماله.	4.12	0.88	23.511	0.824	1	مرتفع
20	يجيد صانع القرار التعامل مع أصحاب المصالح بحسب أهميتهم.	4.08	0.89	22.538	0.816	2	مرتفع
17	يجيد صانع القرار بناء علاقات مع الناس المؤثرين.	4.02	0.90	21.101	0.804	3	مرتفع
18	يمتلك صانع القرار شبكة واسعة من العلاقات مع الآخرين وفي جميع المستويات.	3.94	0.93	18.791	0.788	4	مرتفع
16	يقضي صانع القرار الكثير من الوقت في العمل مع الآخرين.	3.78	0.99	14.627	0.756	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.99	0.65	28.010	0.798	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية = 1.96 وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي = (3.00)

يتضح من الجدول رقم (5-4) أن المتوسطات الحسابية لمحور (القدرة على التواصل)، تراوحت ما بين (4.12 و 3.78)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.99) وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (19) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.12)، وبانحراف معياري (0.88)، وقد بلغت قيمة (t) (23.511)، ونسبة موافقة (0.824) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يوظف صانع القرار علاقاته بالأشخاص المهمين لإنجاز أعماله)، وفي المرتبة

الثانية جاءت الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.89)، وبلغت قيمة (t) (22.538) وبنسبة موافقة (0.816)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يجيد صانع القرار التعامل مع أصحاب المصالح بحسب أهميتهم).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (16) بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.99)، وقد بلغت قيمة (t) (14.627) وبنسبة موافقة (0.756) وهو من المستوى المرتفع.

وهذا يفسر أن القدرة على التواصل في قطاع توزيع الكهرباء الأردني مرتفع المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذا يوضح أن صانع القرار لديه قدرة عالية على التواصل، فهو لديه شبكة واسعة من التعامل ولديه قدرة على توظيف علاقاته، فهو يجيد بناء علاقات مع الناس المؤثرين، ويقضي الوقت الكثير في العمل.

#### ثانيا: صناعة القرار الاستراتيجي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، واستخراج قيم (t) ونسبة الموافقة للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى صناعة القرار الاستراتيجي والمتعلقة بـ (التعقيد، اللاتأكد، العقلانية، والسيطرة) لدى قطاع توزيع الكهرباء الأردني، والجدول (4-6) يوضح ذلك:

الجدول (6-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) ونسبة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى صناعة القرار الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	صناعة القرار الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	نسبة الموافقة	الرتبة	المستوى
4	السيطرة	3.67	0.71	20.445	0.734	1	متوسط
3	العقلانية	3.64	0.74	18.541	0.728	2	متوسط
1	التعقيد	3.59	0.78	14.008	0.718	3	متوسط
2	اللاتأكد	3.53	0.81	12.171	0.706	4	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.61	0.67	15.674	0.722	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية = 1.96 وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي = (3.00)

يتضح من الجدول (6-4) أن بلغ المتوسط الحسابي العام لصناعة القرار الاستراتيجي لدى قطاع توزيع الكهرباء الأردني (3.61) وانحراف معياري (0.67)، وبلغت قيمة (t) (15.674)، مما يدل على فعالية صناعة القرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، وبنسبة موافقة بلغت (0.722)، وهو من المستوى المتوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لصناعة القرار الاستراتيجي ما بين (3.67 و 3.53)، حيث جاءت السيطرة بالمرتبة الأولى والحائزة على متوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.71)، وقد بلغت قيمة (t) (20.445)، وبنسبة موافقة (0.734)، وهو من المستوى المتوسط، ومن ثم جاءت العقلانية، بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.74) وبلغت قيمة (t) (18.541) وبنسبة موافقة (0.728)، وهو من المستوى المتوسط، وفي المرتبة الثالثة جاء التعقيد بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.78)، وقد بلغت قيمة (t) (14.008) وبنسبة موافقة بلغت (0.718) وهو من المستوى المتوسط، وفي المرتبة الأخيرة جاء اللاتأكد، بمتوسط

حسابي (3.53) وبانحراف معياري (0.81)، حيث بلغت قيمة (t) (12.171)، وأهمية نسبية بلغت (0.706) وهو من المستوى المتوسط.

وهذا يدل على أن صناعة القرار الاستراتيجي متوسط المستوى في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذا يوضح أن صنع القرار الاستراتيجي من وجهة نظر العينة متوسط على الرغم من وجود السيطرة والعقلانية ولكن بشكل متوسط وتواجد التعقيد والملا تأكد يصعب من عملية صنع القرار الاستراتيجي.

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيم (t)، ونسبة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات صناعة القرار الاستراتيجي حسب المحاور الفرعية:

### 1. التعقيد:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج قيم (t)، ونسبة الموافقة، للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى التعقيد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، والجدول (7-4) يوضح ذلك:

الجدول (7-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (التعقيد) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	فقرات (التعقيد)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	نسبة الموافقة	الرتبة	المستوى
24	يختار صانع القرار بين بدائل متنوعة.	3.72	0.96	14.003	0.744	1	مرتفع

متوسط	2	0.728	11.538	1.04	3.64	يتعامل صانع القرار مع عدد كبير من البدائل.	22
متوسط	3	0.72	11.446	0.97	3.60	يواجه صانع القرار تشابه في البدائل.	23
متوسط	4	0.71	9.563	1.06	3.55	يواجه صانع القرار الكثير من المعارضه.	25
متوسط	5	0.686	6.963	1.14	3.43	يعمل صانع القرار في بيئة تتسم باللا استقرار .	21
متوسط	-	0.718	14.008	0.78	3.59	المتوسط الحسابي العام	

قيمة (t) الجدولية = 1.96 وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي = (3.00)

يتضح من الجدول رقم (4-7) أن المتوسطات الحسابية لمحور (التعقيد)، تراوحت ما بين (3.72 و 3.43)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.59) وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (24) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.72)، وبانحراف معياري (0.96)، وقد بلغت قيمة (t) (14.003)، وبنسبة موافقة (0.744) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يختار صانع القرار بين بدائل متنوعة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (22) بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (1.04)، وبلغت قيمة (t) (11.538) وبنسبة موافقة (0.728)، وهو من المستوى المتوسط ، وقد نصت الفقرة على (يتعامل صانع القرار مع عدد كبير من البدائل).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (21) بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.14)، وقد بلغت قيمة (t) (6.963) وبنسبة موافقة (0.686) وهو من المستوى المتوسط.

وهذا يفسر أن التعقيد في قطاع توزيع الكهرباء الأردني متوسط المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذا يوضح أن صنع القرار الاستراتيجي عالي التعقيد بسبب البدائل المتنوعة، ووجود التشابه بين تلك البدائل والبيئة الغير مستقرة.

## 2. اللاتأكد:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج قيم (t)، ونسبة الموافقة، للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى اللاتأكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، والجدول (8-4) يوضح ذلك:

الجدول (8-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (اللاتأكد) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	فقرات (اللاتأكد)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	نسبة الموافقة	الرتبة	المستوى
27	يتعامل صانع القرار مع عوامل بيئية متغيرة.	3.84	0.87	17.951	0.768	1	مرتفع
26	يدرك صانع القرار أن المعلومات المتعلقة بالقرار تتسم بقلّة الوضوح.	3.60	1.00	11.164	0.72	2	متوسط
29	يعتمد صانع القرار على حدسه.	3.52	1.10	8.833	0.704	3	متوسط
28	يصعب على صانع القرار التنبؤ بنتائج القرار.	3.39	1.17	6.128	0.678	4	متوسط
30	يعاني صانع القرار من شح المعلومات.	3.30	1.23	4.492	0.66	5	متوسط

متوسط	-	0.706	12.171	0.81	3.53	المتوسط الحسابي العام
-------	---	-------	--------	------	------	-----------------------

قيمة (t) الجدولية = 1.96 وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي = (3.00)

يتضح من الجدول رقم (4-8) أن المتوسطات الحسابية لمحور (اللاتأكد)، تراوحت ما بين (3.84 و 3.30)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.53) وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (27) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.84)، وبانحراف معياري (0.87)، وقد بلغت قيمة (t) (17.951)، وبنسبة موافقة (0.768) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يتعامل صانع القرار مع عوامل بيئية متغيرة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (26) بمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.00)، وبلغت قيمة (t) (11.164) وبنسبة موافقة (0.72)، وهو من المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على (يدرك صانع القرار أن المعلومات المتعلقة بالقرار تتسم بقلّة الوضوح).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (30) بمتوسط حسابي (3.30) وبانحراف معياري (1.23)، وقد بلغت قيمة (t) (4.492) وبنسبة موافقة (0.66) وهو من المستوى المتوسط.

وهذا يفسر أن اللاتأكد في قطاع توزيع الكهرباء الأردني متوسط المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذا يوضح أن صنع القرار الاستراتيجي يتعامل مع معلومات تتسم بقلّة الوضوح فقد يصعب

على صانع القرار التنبؤ بنتائج القرار والمعلومات لديه شحيحة.

### 3. العقلانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج قيم (t)، ونسبة الموافقة، للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى العقلانية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، والجدول (9-4) يوضح ذلك:

الجدول (9-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (العقلانية) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	فقرات (العقلانية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	نسبة الموافقة	الرتبة	المستوى
34	يعتمد صانع القرار في تحديد البدائل على خبراته السابقة.	3.95	0.91	19.272	0.79	1	مرتفع
32	يجمع صانع القرار المعلومات لعملية صنع القرار.	3.81	0.93	18.407	0.762	2	مرتفع
33	يصنف صانع القرار بدائل القرار في ضوء حسابات الكلفة - العائد.	3.64	0.99	12.769	0.728	3	متوسط
35	يحسم صانع القرار الجدل خلال عملية النقاش بالاعتماد على الأدلة المنطقية.	3.51	0.96	10.803	0.702	4	متوسط
31	يبدل صانع القرار المزيد من الجهد لتشخيص المشاكل بموضوعية.	3.28	1.03	7.254	0.656	5	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.64	0.78	18.541	0.728	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية = 1.96 وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي = (3.00)

يتضح من الجدول رقم (4-9) أن المتوسطات الحسابية لمحور (العقلانية)، تراوحت ما بين (3.95 و 3.28)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.64) وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (34) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.95)، وبانحراف معياري (0.91)، وقد بلغت قيمة (t) (19.272)، وبنسبة موافقة (0.79) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يعتمد صانع القرار في تحديد البدائل على خبراته السابقة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (32) بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (0.93)، وبلغت قيمة (t) (18.407) وبنسبة موافقة (0.762)، وهو من المستوى المرتفع ، وقد نصت الفقرة على (يجمع صانع القرار المعلومات لعملية صنع القرار).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (31) بمتوسط حسابي (3.28) وبانحراف معياري (1.03)، وقد بلغت قيمة (t) (7.254) وبنسبة موافقة (0.762) وهو من المستوى المتوسط.

وهذا يفسر أن العقلانية في قطاع توزيع الكهرباء الأردني متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذا يوضح أن صانع القرار الاستراتيجي يحتاج العقلانية فقد يصنع قراراته وفقا لخبراته السابقة، ويعتمد على البيانات وتحليلها، ولكن قد ينخفض تشخيص المشاكل بموضوعية ولا يحسم بعض الامور الجدلية.

## 4. السيطرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج قيم (t)، ونسبة الموافقة، للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى السيطرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، والجدول (10-4) يوضح ذلك:

الجدول (10-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (السيطرة) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	فقرات (السيطرة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	نسبة الموافقة	الرتبة	المستوى
37	يحتاج صانع القرار إلى التواصل مع مستويات مختلفة في القطاع لتمرير القرار.	4.00	0.90	22.685	0.800	1	مرتفع
40	يستلزم تطبيق القرار الرقابة على الجهات المنفذة للقرار.	3.74	0.88	16.739	0.748	2	مرتفع
36	يطور صانع القرار جودة قراراته من خلال المتابعة المستمرة.	3.64	0.92	13.028	0.728	3	متوسط
38	يواجه صانع القرار الكثير من المعوقات البيروقراطية أثناء عملية صنع القرار.	3.50	0.94	10.869	0.700	4	متوسط
39	يضع صانع القرار خطة مفصلة للتحكم بسير القرار.	3.45	0.90	9.539	0.690	5	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.67	0.64	20.445	0.734	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية = 1.96 وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي = (3.00)

يتضح من الجدول رقم (4-10) أن المتوسطات الحسابية لمحور (السيطرة)، تراوحت ما بين (4.00 و 3.45)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.67) وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (37) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.00)، وبانحراف معياري (0.90)، وقد بلغت قيمة (t) (22.685)، وبنسبة موافقة (0.80) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يحتاج صانع القرار إلى التواصل مع مستويات مختلفة في القطاع لتمرير القرار)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (40) بمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (0.88)، وبلغت قيمة (t) (16.739) وبنسبة موافقة (0.748)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يستلزم تطبيق القرار الرقابة على الجهات المنفذة للقرار).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (39) بمتوسط حسابي (3.45) وبانحراف معياري (0.90)، وقد بلغت قيمة (t) (9.539) وبنسبة موافقة (0.69) وهو من المستوى المتوسط.

وهذا يفسر أن السيطرة في قطاع توزيع الكهرباء الأردني متوسط المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذا يوضح أن صانع القرار لا يجد عوائق كثيرة أمامه، نتيجة رقابته وسيطرته على الجهات المنفذة، ولكنه يحتاج تطوير جودة قراراته وقدرة أعلى للتغلب على البيروقراطية ووضع خطط أكثر تفصيلاً للتحكم بسير القرار.

### ثالثاً: الذكاء العاطفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، واستخراج قيم (t) ونسبة الموافقة للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الذكاء العاطفي والمتعلق بـ (فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) لدى قطاع توزيع الكهرباء الأردني، والجدول (11-4) يوضح ذلك:

الجدول (11-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) ونسبة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الذكاء العاطفي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الذكاء العاطفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	نسبة الموافقة	الرتبة	المستوى
1	فهم الذات	3.84	0.71	21.784	0.768	1	مرتفع
4	المهارات الاجتماعية	3.82	0.83	18.336	0.764	2	مرتفع
2	إدارة الذات	3.62	0.91	12.671	0.724	3	متوسط
3	الفهم الاجتماعي	3.46	0.89	9.696	0.692	4	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.69	0.72	17.758	0.738	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية = 1.96 وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي = (3.00)

يتضح من الجدول (11-4) أن بلغ المتوسط الحسابي العام للذكاء العاطفي لدى قطاع توزيع

الكهرباء الأردني (3.69) وبانحراف معياري (0.72)، وبلغت قيمة (t) (17.758)، مما يدل على

فعالية الذكاء العاطفي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، وبنسبة موافقة بلغت (0.738)، وهو من

المستوى المرتفع، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للذكاء العاطفي ما بين (3.84 و 3.46)، حيث

جاء فهم الذات بالمرتبة الأولى والحائز على متوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.71)، وقد

بلغت قيمة (t) (21.784)، ونسبة موافقة (0.768)، وهو من المستوى المرتفع، ومن ثم جاءت المهارات الاجتماعية، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.83) وبلغت قيمة (t) (18.336) ونسبة موافقة (0.764)، وفي المرتبة الثالثة جاءت إدارة الذات بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.91)، وقد بلغت قيمة (t) (12.671) ونسبة موافقة بلغت (0.724) وهو من المستوى المتوسط، وفي المرتبة الأخيرة جاء الفهم الاجتماعي، بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.89)، حيث بلغت قيمة (t) (9.696)، وأهمية نسبية بلغت (0.692) وهو من المستوى المتوسط.

وهذا يدل على أن الذكاء العاطفي مرتفع المستوى في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذا يوضح أن صانع القرار لديه قدرة عالية على فهم ذاته ومهارة اجتماعية عالية، وإدارة ذات متوسطة، وفهم اجتماعي.

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيم (t)، ونسبة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الذكاء العاطفي حسب المحاور الفرعية:

### 1. فهم الذات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج قيم (t)، ونسبة الموافقة، للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فهم الذات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، والجدول (4-12) يوضح ذلك:

الجدول (12-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (فهم الذات) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	فقرات (فهم الذات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	نسبة الموافقة	الرتبة	المستوى
44	يستثمر صانع القرار خبراته السابقة.	4.07	0.87	22.925	0.814	1	مرتفع
41	يمتلك صانع القرار الثقة بالنفس.	4.06	0.86	22.899	0.812	2	مرتفع
42	يعرف صانع القرار نقاط قوته في مقابل نقاط ضعفه.	3.87	0.92	17.536	0.774	3	مرتفع
43	يعي صانع القرار عواطفه عند اختبارها.	3.69	0.96	13.437	0.738	4	مرتفع
45	يفهم صانع القرار مشاعر الآخرين بسهولة.	3.51	1.10	8.586	0.702	5	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.84	0.71	21.784	0.768	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية = 1.96 وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي = (3.00)

يتضح من الجدول رقم (12-4) أن المتوسطات الحسابية لمحور (فهم الذات)، تراوحت ما بين (4.07 و 3.51)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.84) وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (44) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.07)، وبانحراف معياري (0.87)، وقد بلغت قيمة (t) (22.925)، وبنسبة موافقة (0.814) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يستثمر صانع القرار خبراته السابقة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (41) بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.86)، وبلغت قيمة (t) (22.899) وبنسبة موافقة (0.812)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يمتلك صانع القرار الثقة بالنفس).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (45) بمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (1.10)، وقد بلغت قيمة (t) (8.586) ونسبة موافقة (0.702) وهو من المستوى المتوسط.

وهذا يفسر أن فهم الذات في قطاع توزيع الكهرباء الأردني مرتفع المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذا يوضح إن صانع القرار الاستراتيجي لديه ثقة عالية بالنفس وقدرة على استثمار خبراته السابقة، ووعي عالي لعواطفه ويفهم مشاعر الآخرين.

## 2. إدارة الذات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج قيم (t)، ونسبة الموافقة، للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى إدارة الذات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، والجدول (4-13) يوضح ذلك:

الجدول (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (إدارة الذات) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	فقرات (إدارة الذات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	نسبة الموافقة	الرتبة	المستوى
49	يسيطر صانع القرار على تصرفاته.	3.67	1.02	12.278	0.734	1	متوسط
46	يتحكم صانع القرار في مشاعره أثناء الأزمات.	3.63	1.03	11.431	0.726	2	متوسط

متوسط	3	0.726	11.197	1.04	3.63	يستعد صانع القرار مسبقاً للمواقف التي تستثير غضبه.	50
متوسط	4	0.718	10.168	1.08	3.59	يضبط صانع القرار مشاعره عند سماع الأخبار المزعجة.	47
متوسط	5	0.716	10.012	1.08	3.58	يحافظ صانع القرار على هدوئه تحت أي ضغط.	48
متوسط	-	0.724	12.671	0.91	3.62	المتوسط الحسابي العام	

قيمة (t) الجدولية = 1.96 وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي = (3.00)

يتضح من الجدول رقم (4-13) أن المتوسطات الحسابية لمحور (إدارة الذات)، تراوحت ما بين (3.67 و 3.58)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.62) وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (49) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.67)، وبانحراف معياري (1.02)، وقد بلغت قيمة (t) (12.278)، وبنسبة موافقة (0.734) وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (يسيطر صانع القرار على تصرفاته)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (46) بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (1.03)، وبلغت قيمة (t) (11.431) وبنسبة موافقة (0.726)، وهو من المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على (يتحكم صانع القرار في مشاعره أثناء الأزمات).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (48) بمتوسط حسابي (3.58) وبانحراف معياري (1.08)، وقد بلغت قيمة (t) (10.012) وبنسبة موافقة (0.716) وهو من المستوى المتوسط.

وهذا يفسر أن إدارة الذات في قطاع توزيع الكهرباء الأردني متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذا يوضح أن صانع القرار لديه قدرة متوسطة على إدارة ذاته فقد لا يتمكن في كل الأحوال من السيطرة على انفعالاته، والمحافظة على هدوئه وضبط مشاعره.

### 3. الفهم الاجتماعي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج قيم (t)، ونسبة الموافقة، للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الفهم الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، والجدول (4-14) يوضح ذلك:

الجدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (الفهم الاجتماعي) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	فقرات (الفهم الاجتماعي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	نسبة الموافقة	الرتبة	المستوى
52	يفهم صانع القرار انفعالات الآخرين.	3.52	1.02	9.472	0.704	1	متوسط
53	يتكيف صانع القرار مع ردود أفعال الآخرين.	3.50	1.01	9.098	0.70	2	متوسط
51	يتعاطف صانع القرار مع الآخرين.	3.48	1.05	8.502	0.696	3	متوسط
54	يقدم صانع القرار الخدمات للآخرين في الوقت المناسب.	3.42	1.05	7.447	0.684	4	متوسط

متوسط	5	0.682	6.976	1.09	3.41	يتفهم صانع القرار بشكل جيد مشاعر الآخرين.	55
متوسط	-	0.692	9.696	0.89	3.46	المتوسط الحسابي العام	

قيمة (t) الجدولية = 1.96 وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي = (3.00)

يتضح من الجدول رقم (4-14) أن المتوسطات الحسابية لمحور (الفهم الاجتماعي)، تراوحت ما بين (3.52 و 3.41)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.46) وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (52) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.52)، وبانحراف معياري (1.02)، وقد بلغت قيمة (t) (9.472)، وبنسبة موافقة (0.704) وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (يفهم صانع القرار انفعالات الآخرين)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (53) بمتوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري (1.01)، وبلغت قيمة (t) (9.098) وبنسبة موافقة (0.70)، وهو من المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على (يتكيف صانع القرار مع ردود أفعال الآخرين).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (55) بمتوسط حسابي (3.41) وبانحراف معياري (1.09)، وقد بلغت قيمة (t) (6.976) وبنسبة موافقة (0.682) وهو من المستوى المتوسط.

وهذا يفسر أن الفهم الاجتماعي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني متوسط المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذا يوضح أن صانع القرار الاستراتيجي يتفهم بشكل محدود انفعالات الآخرين ومشاعرهم، ويتعاطف معهم بشكل اقل وهذا امر سلبي.

#### 4. المهارات الاجتماعية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج قيم (t)، ونسبة الموافقة، للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى المهارات الاجتماعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، والجدول (4-15) يوضح ذلك:

الجدول (4-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (المهارات الاجتماعية) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	فقرات (المهارات الاجتماعية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	نسبة الموافقة	الرتبة	المستوى
56	يبنى صانع القرار عدد من الشبكات الاجتماعية.	3.93	0.89	19.423	0.786	1	مرتفع
57	يمتلك صانع القرار قدرة على الاندماج مع الآخرين.	3.90	0.93	17.992	0.78	2	مرتفع
58	يتفاعل صانع القرار ببراعة مع جميع المستويات.	3.81	1.06	14.166	0.762	3	مرتفع
59	يدير صانع القرار الصراعات في القطاع.	3.75	1.01	13.789	0.75	4	مرتفع
60	يبث صانع القرار روح التعاون داخل القطاع.	3.70	1.14	11.441	0.74	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.93	0.89	19.423	0.786	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية = 1.96 وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي = (3.00)

يتضح من الجدول رقم (4-15) أن المتوسطات الحسابية لمحور (المهارات الاجتماعية)، تراوحت ما بين (3.93 و 3.70)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.93) وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (56) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.93)، وبانحراف معياري (0.89)، وقد بلغت قيمة (t) (19.423)، وبنسبة موافقة (0.786) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (بيني صانع القرار عدد من الشبكات الاجتماعية)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (57) بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.93)، وبلغت قيمة (t) (17.992) وبنسبة موافقة (0.78)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (بملاك صانع القرار قدرة على الاندماج مع الآخرين).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (60) بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (1.14)، وقد بلغت قيمة (t) (11.441) وبنسبة موافقة (0.74) وهو من المستوى المرتفع.

وهذا يفسر أن المهارات الاجتماعية في قطاع توزيع الكهرباء الأردني مرتفعة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذا يوضح أن صانع القرار لديه مهارة اجتماعية عالية من خلال الاندماج مع الآخرين وتكوين الشبكات المنفردة وبناء روح التعاون في الفريق.

#### (3-4) تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار الفرضيات

قبل البدء باختبار الفرضيات قامت الباحثة بالتأكد من أتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، من خلال تطبيق مجموعة من الاختبارات الخاصة بذلك، وعلى النحو المبين في الجدول (4-16).

جدول (16-4) اختبارات التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

		معاملات الالتواء	معاملات التفرطح	Kolmogrove-Smirnov		
VIF	Tolerance			الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية	المتغيرات
1.869	.535	0.541-	0.564	0.562	0.957	الدهاء الاجتماعي
3.510	.285	0.214-	0.318	0.264	1.567	التأثير في العلاقات بين الأفراد
3.274	.305	0.545-	0.584	0.587	0.874	الصدق الواضح
1.783	.561	0.605-	0.461	0.541	0.698	القدرة على التواصل
1.822	.549	0.241-	0.657	0.121	1.002	التعقيد
1.584	.631	0.326-	0.746	0.103	1.068	اللاتأكد
2.501	.400	0.567-	0.555	0.354	0.888	العقلانية
2.288	.437	0.357-	0.604	0.641	0.975	السيطرة
2.401	.416	0.410-	0.487	0.131	1.025	فهم الذات
2.906	.344	0.541-	0.657	0.687	0.874	إدارة الذات
2.745	.364	0.532-	0.608	0.501	0.974	الفهم الاجتماعي
2.627	.381	0.678 -	0.548	0.300	1.002	المهارات الاجتماعية

يتضح من الجدول (16-4) أن القيم الإحصائية لاختبار كولموجروف سميرنوف كانت دلالتها الإحصائية أعلى من (0.05)، ويتضح من الجدول أن جميع القيم للالتواء كانت أقل من (1-) والتفرطح أقل من (7) ، وقد كانت قيم Tolerance أكبر من (0.05)، فيما كانت قيم معدل تضخم التباين VIF أقل من (10). وهذا يدعم أن جميع القيم تقترب من التوزيع الطبيعي ، وبالتالي يسمح باستخدام وسائل الإحصائي المعلمي .

#### (4-4) نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

##### اختبار الفرضية الرئيسية لأولى:

**H01** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على خصائص القرار الإستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الاردني.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على خصائص القرار الإستراتيجي، والجدول (4-17) يبين هذه النتائج:

الجدول (4-17) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على المتغير التابع (خصائص القرار الاستراتيجي)

معاملات الانحدار				تحليل التباين			ملخص النموذج			المتغير التابع		
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	B	Beta	المتغيرات المستقلة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	R <sup>2</sup> معامل التحديد		R معامل الارتباط	
*0.000	4.12	0.179	0.232	الدهاء الاجتماعي	*0.000	4	الانحدار	0.378	0.385	0.620	خصائص القرار الاستراتيجي	
*0.034	2.131	0.105	0.158	التأثير في العلاقات بين الأفراد		340						البواقي
*0.025	2.253	0.102	0.155	الصدق الواضح		344						المجموع
*0.000	4.037	0.186	0.21	القدرة على التواصل								

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4-17)، اثر المهارة السياسية في خصائص القرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء اذ بلغ معامل الارتباط R (0.620) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) اما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.385) أي أن ما قيمته (0.385) من التغيرات في خصائص القرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء ناتج عن المهارة السياسية، وأظهرت النتائج أن معامل التحديد المعدل (Adjusted R<sup>2</sup>) قد بلغ (0.378) وهو ما يعكس تفسير اثر المهارة السياسية في خصائص القرار الاستراتيجي بنسبة (0,378) وتترك ما نسبته (0,622) لعوامل اخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة الحالية، وتبين أن قيم (B) كانت (0.179، 0.105، 0.102، 0.186) على التوالي، وتفسر التنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على التابع، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة ب (الدهاء الاجتماعي، التأثير في العلاقات بين الأفراد، الصدق الواضح، القدرة على التواصل) لها تأثير في خصائص القرار الاستراتيجي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.12، 2.131، 2.253، 4.037) على التوالي، وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول (4-18) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بخصائص

القرار الاستراتيجي من خلال المهارة السياسية والمتمثلة بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل)

مستوى الدلالة	B	Beta	قيمة T المحسوبة	قيمة (F)	Adjusted R <sup>2</sup> معامل التحديد المعدل	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
*0.000	0.105	0.158	4.120	140.82	0.289	0.291	0.540	الدهاء الاجتماعي
*0.000	0.179	0.232	4.037	88.745	0.338	0.342	0.585	القدرة على التواصل

*0.000	0.186	0.21	2.253	68.373	0.37	0.376	0.613	الصدق الواضح
*0.000	0.102	0.155	2.131	53.162	0.378	0.385	0.62	التأثير في العلاقات بين الأفراد

\*دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل المهارة السياسية وأثرها على خصائص القرار الاستراتيجي، كما يتضح من الجدول رقم (4-18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الدهاء الاجتماعي جاء في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (29.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير القدرة على التواصل في العمل حيث فسرت مع الدهاء الاجتماعي ما مقداره (34.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً الصدق الواضح، وفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (37.6%) من التباين في المتغير التابع، وجاء التأثير في العلاقات بين الأفراد ليفسر مع المتغيرات الثلاثة السابقة ما مقداره (38.5%) من التباين في المتغير التابع (خصائص القرار الاستراتيجي)، ومما سبق نستنتج عدم قبول الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص:

**الفرضية الرئيسية الأولى البديلة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على خصائص القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  في قطاع توزيع الكهرباء الاردني.

• اختبار الفرضيات الفرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى:**

- H01.1 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، و الصدق الواضح، والقدرة على التواصل) في خصيصة التعقيد للقرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الاردني.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على خصيصة التعقيد للقرار الاستراتيجي، والجدول (4-19) يبين هذه النتائج:

الجدول (4-19) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على المتغير التابع (خصيصة التعقيد للقرار الاستراتيجي)

معاملات الانحدار				تحليل التباين			ملخص النموذج			المتغير التابع		
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	B	Beta	المتغيرات المستقلة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	R <sup>2</sup> معامل التحديد		R الارتباط	
*0.002	3.089	0.208	0.201	الدهاء الاجتماعي	0.000	4	الانحدار	0.165	0.175	0.418	التعقيد للقرار الاستراتيجي	
*0.004	2.114	0.187	0.184	التأثير في العلاقات بين الأفراد		340						البواقي
0.693	0.394	0.028	0.031	الصدق الواضح								
*0.007	2.718	0.195	0.164	القدرة على التواصل		344	المجموع					

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4-19)، اثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على خصيصة التعقيد للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء اذ بلغ معامل الارتباط R (0.418) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) اما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.175) أي أن ما قيمته (0.175) من التغيرات في التعقيد للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء ناتج عن المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والقدرة على التواصل)، وأظهرت النتائج أن معامل التحديد المعدل (Adjusted R<sup>2</sup>) وهو ما يعكس تفسير اثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والقدرة على التواصل) في التعقيد للقرار الاستراتيجي بنسبة (0.165) وتترك مانسبته (0.835) لعوامل اخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة الحالية، وتبين أن قيم (B) كانت (0.208، 0.187، 0.028، 0.195) على التوالي، وتفسر التنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على التابع، في حين كان أقلها لمتغير الصدق الواضح، والتي تنتبأ بعدم وجود أثر لهذا المتغير في المتغير التابع، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta$ ) = الدهاء الاجتماعي 0.201، والتأثير في العلاقات بين الأفراد 0.184، والقدرة على التواصل (0.164) وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والقدرة على التواصل) يؤدي إلى تطوير التعقيد للقرار الاستراتيجي بقيمة (B) = الدهاء الاجتماعي 0.201، والتأثير في العلاقات بين الأفراد 0.184، والقدرة على التواصل (0.164)، ويؤكد معنوية اثر الأنموذج الكلي للانحدار قيمة F المحسوبة والتي بلغت (18.026) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبمتابعة قيم

اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد والقدرة على التواصل) لها تأثير في خصيصة التعقيد للقرار الاستراتيجي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (3.089، 2.114، 2.718) على التوالي، وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ويتضح من الجدول (4-19) عدم وجود أثر للصدق الواضح على خصيصة التعقيد للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، حيث بلغت قيمة الإحصائي (t) (0.394) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (4-20) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بخصيصة التعقيد للقرار الاستراتيجي من خلال المهارة السياسية والمتمثلة بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والقدرة على التواصل)

مستوى الدلالة	B	Beta	قيمة T المحسوبة	قيمة (F)	Adjusted R <sup>2</sup> معامل التحديد المعدل	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
*0.000	0.277	0.268	4.854	51.518	0.128	0.131	0.361	الدهاء الاجتماعي
*0.000	0.250	0.210	3.811	34.037	0.161	0.166	0.407	القدرة على التواصل
*0.000	0.224	0.184	2.847	31.444	0.178	0.175	0.418	التأثير في العلاقات بين الأفراد

\*دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد

أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل المهارة السياسية وأثرها على خصيصة التعقيد للقرار الاستراتيجي، كما يتضح من الجدول رقم (4-20) والذي يبين

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الدهاء الاجتماعي جاء في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (13.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير القدرة على التواصل ليُفسر مع الدهاء الاجتماعي ما مقداره (16.6%) من التباين في المتغير التابع، وجاء متغير التأثير في العلاقات بين الأفراد ليُفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (17.5%) من التباين في المتغير التابع (خصيصة التعقيد للقرار الاستراتيجي)، وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة للمتغيرات الثلاث، وتم استبعاد متغير الصدق الواضح من معادلة الانحدار، باعتباره متغير غير مهم وغير مؤثر، وبناءً عليه تقبل الفرضية الصفرية بالنسبة لهذا المتغير، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص:

#### الفرضية الفرعية الأولى البديلة:

- H01.1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والقدرة على التواصل) في خصيصة التعقيد للقرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الاردني.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

- H01.2 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، و الصدق الواضح، والقدرة على التواصل) في خصيصة اللاتأكد للقرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الاردني.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على خصيصة اللاتأكد للقرار الاستراتيجي، والجدول (4-21) يبين هذه النتائج:

الجدول (4-21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على المتغير التابع (خصيصة اللاتأكد للقرار الاستراتيجي)

معاملات الانحدار				تحليل التباين			ملخص النموذج			المتغير التابع		
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	B	Beta	المتغيرات المستقلة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	R <sup>2</sup> معامل التحديد		R الارتباط	
*0.042	2.042	0.151	0.141	الدهاء الاجتماعي	0.000	4	6.789	0.063	0.074	0.272	اللاتأكد للقرار الاستراتيجي	
*0.037	2.095	0.176	0.19	التأثير في العلاقات بين الأفراد		340						البواقي
0.216	1.239	-0.096	0.105	الصدق الواضح		344						المجموع
0.269	1.108	0.087	0.071	القدرة على التواصل								

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4-21)، اثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على خصيصة اللاتأكد للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء إذ بلغ معامل الارتباط R (0.272) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.074) أي أن ما قيمته (0.074) من التغيرات في اللاتأكد للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء ناتج عن المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي،

والتأثير في العلاقات بين الأفراد)، وأظهرت النتائج أن معامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adjusted) وهو ما يعكس تفسير اثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد) في اللاتأكد للقرار الاستراتيجي بنسبة (0.063) وتترك مانسبته (0.937) لعوامل اخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة الحالية، هذا وقد بلغت قيمة (B) للمتغيرات الدهاء الاجتماعي والتأثير في العلاقات بين الأفراد (0.151، 0.176) على التوالي، وبلغت قيمة (B) للصدق الواضح والقدرة على التواصل (-0.096، و 0.087)، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta$  = الدهاء الاجتماعي 0.141، والتأثير في العلاقات بين الأفراد 0.19) وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد) يؤدي إلى تطوير اللاتأكد للقرار الاستراتيجي بقيمة ( $\beta$  = الدهاء الاجتماعي 0.141، والتأثير في العلاقات بين الأفراد 0.19)، ويؤكد معنوية اثر الأنموذج الكلي للانحدار قيمة F المحسوبة والتي بلغت (6.789) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة ب (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد) لها تأثير في خصيصة اللاتأكد للقرار الاستراتيجي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (2.042، 2.095) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويتضح من الجدول (4-21) عدم وجود أثر للصدق الواضح، والقدرة على التواصل في خصيصة اللاتأكد للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، حيث بلغت قيمة الإحصائي (t) (-1.239، 1.108) على التوالي وهي قيم غير معنوية عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (4-22) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بخصيصة اللاتأكد للقرار الاستراتيجي من خلال المهارة السياسية والمتمثلة بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد)

مستوى الدلالة	B	Beta	قيمة T المحسوبة	قيمة (F)	Adjusted R <sup>2</sup> معامل التحديد المعدل	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
*0.000	0.139	0.151	2.245	20.364	0.053	0.056	0.237	التأثير في العلاقات بين الأفراد
*0.000	0.146	0.136	2.025	12.323	0.062	0.067	0.259	الدهاء الاجتماعي

\*دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل المهارة السياسية وأثرها على خصيصة اللاتأكد للقرار الاستراتيجي، كما يتضح من الجدول رقم (4-22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التأثير في العلاقات بين الأفراد جاء في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (5.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الدهاء الاجتماعي ليفسر مع التأثير في العلاقات بين الأفراد ما مقداره (6.7%) من التباين في المتغير التابع (خصيصة اللاتأكد للقرار الاستراتيجي)، وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة لهذين المتغيرين، وتم استبعاد متغيري الصدق الواضح، والقدرة على التواصل من معادلة الانحدار، باعتبارهما متغيرين غير مؤثرين، وبناءً عليه تقبل الفرضية الصفرية بالنسبة لهذين المتغيرين، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص:

### الفرضية الفرعية الثانية البديلة:

- H01.2 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد) في خصيصة اللاتأكد للقرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الاردني.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

- H01.3 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، و الصدق الواضح، والقدرة على التواصل) في خصيصة العقلانية للقرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الاردني.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على خصيصة العقلانية للقرار الاستراتيجي، والجدول (4-23) يبين هذه النتائج:

الجدول (4-23) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على المتغير التابع (خصيصة العقلانية للقرار الاستراتيجي)

معاملات الانحدار				تحليل التباين			ملخص النموذج			المتغير التابع	
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	B	Beta	المتغيرات المستقلة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	R <sup>2</sup> معامل التحديد		R الارتباط
*0.001	3.500	192.	0.184	الدهاء الاجتماعي	0.000	4 الانحدار	72.324	0.453	0.460	0.678	العقلانية للقرار الاستراتيجي
0.075	1.783	111.	0.124	التأثير في العلاقات		340 البواقي					

				بين الأفراد								
*0.000	5.164	295.	0.333	الصدق الواضح								
*0.001	3.456	202.	0.168	القدرة على التواصل		344	المجموع					

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4-23)، اثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على خصيصة العقلانية للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.678) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.460) أي أن ما قيمته (0.460) من التغيرات في العقلانية للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء ناتج عن المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل)، وأظهرت النتائج أن معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) وهو ما يعكس تفسير اثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) في العقلانية للقرار الاستراتيجي بنسبة (0.453) وتترك مانسبته (0.547) لعوامل اخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة الحالية، هذا وبلغت قيمة (B) للمتغيرات (الدهاء الاجتماعي، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) (0.192، 295.، 0.202) وهي قيم تنبؤية جيدة ، وبلغت قيمة (B) للتأثير في العلاقات (0.111) وهي قيمة تنبؤية ضعيفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta$ ) = الدهاء الاجتماعي 0.184، والصدق الواضح 0.333، والقدرة على التواصل (0.168) وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) يؤدي إلى تطوير العقلانية للقرار الاستراتيجي بقيمة ( $\beta$ ) = الدهاء الاجتماعي 0.184، والصدق الواضح 0.333، والقدرة على

التواصل (0.168)، ويؤكد معنوية اثر الأنموذج الكلي للانحدار قيمة F المحسوبة والتي بلغت (72.324) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الدهاء الاجتماعي، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) لها تأثير في خصيصة العقلانية للقرار الاستراتيجي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (3.500، 5.164، 3.456) على التوالي، وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويتضح من الجدول (4-23) عدم وجود أثر للتأثير في العلاقات بين الأفراد في خصيصة العقلانية للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، حيث بلغت قيمة الإحصائي (t) (1.783) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (3-24) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بخصيصة العقلانية للقرار الاستراتيجي من خلال المهارة السياسية والمتمثلة بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل)

مستوى الدلالة	B	Beta	قيمة T المحسوبة	قيمة (F)	Adjusted R <sup>2</sup> معامل التحديد المعدل	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
*0.000	0.356	0.402	7.708	215.008	0.384	0.385	0.621	الصدق الواضح
*0.000	0.222	0.213	4.236	128.546	0.426	0.429	0.655	الدهاء الاجتماعي
*0.000	0.227	0.189	3.995	94.767	0.450	0.455	0.674	القدرة على التواصل

\*دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل المهارة السياسية وأثرها على خصيصة العقلانية للقرار الاستراتيجي، كما يتضح من الجدول (4-24) والذي يبين ترتيب دخول

المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الصدق الواضح جاء في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (38.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الدهاء الاجتماعي ليفسر مع الصدق الواضح ما مقداره (42.9%) من التباين في المتغير التابع، وجاءت القدرة على التواصل لتفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (45.5%) من التباين في المتغير التابع (خصيصة العقلانية للقرار الاستراتيجي)، وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة لهذه المتغيرات الثلاث، وتم استبعاد متغير التأثير في العلاقات بين الأفراد، باعتباره متغير غير مهم وغير مؤثر، وبناءً عليه تقبل الفرضية الصفرية لهذا المتغير، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص:

#### الفرضية الفرعية الثالثة البديلة:

- H01.3 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، و الصدق الواضح، والقدرة على التواصل) في خصيصة العقلانية للقرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الاردني.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

- H01.4 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) في خصيصة السيطرة للقرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الاردني.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على خصيصة السيطرة للقرار الاستراتيجي، والجدول (4-25) يبين هذه النتائج:

الجدول (4-25) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على المتغير التابع (خصيصة السيطرة للقرار الاستراتيجي)

معاملات الانحدار				تحليل التباين			ملخص النموذج			المتغير التابع			
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	B	Beta	المتغيرات المستقلة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	R <sup>2</sup> معامل التحديد		R الارتباط		
*0.001	3.379	0.163	0.191	الدهاء الاجتماعي	0.000	4	الانحدار	51.883	0.372	0.379	0.616	السيطرة للقرار الاستراتيجي	
0.531	0.627	0.034	0.047	التأثير في العلاقات بين الأفراد		340							البواقي
*0.000	3.574	0.179	0.247	الصدق الواضح		344							المجموع
*0.000	5.085	0.261	0.265	القدرة على التواصل									

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4-25)، اثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على خصيصة السيطرة للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء إذ بلغ معامل الارتباط R (0.616) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.379) أي أن ما قيمته (0.379) من التغيرات في السيطرة للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء ناتج عن المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل)، وأظهرت النتائج أن معامل

التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) وهو ما يعكس تفسير اثر المهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) في السيطرة للقرار الاستراتيجي بنسبة (0.372) وتترك ما نسبته (0.628) لعوامل أخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة الحالية، هذا وقد بلغت قيمة معامل التنبؤ (B) (0.163، 0.179، 0.261) على التوالي للمتغيرات (الدهاء الاجتماعي، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) وبلغت قيمة معامل التنبؤ (B) (0.034) للتأثير في العلاقات بين الأفراد، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta =$  الدهاء الاجتماعي 0.191، والتأثير في العلاقات بين الأفراد 0.19، والصدق الواضح 0.247، والقدرة على التواصل 0.265) وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) يؤدي إلى تطوير السيطرة للقرار الاستراتيجي بقيمة ( $\beta =$  الدهاء الاجتماعي 0.191، والصدق الواضح 0.247، والقدرة على التواصل 0.265)، ويؤكد معنوية اثر الأنموذج الكلي للانحدار قيمة F المحسوبة والتي بلغت (51.883) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة ب (الدهاء الاجتماعي، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) لها تأثير في خصيصة السيطرة للقرار الاستراتيجي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (3.379، 3.574، 5.085) على التوالي، وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويتضح من الجدول (4-25) عدم وجود أثر للتأثير في العلاقات بين الأفراد في خصيصة السيطرة للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، حيث بلغت قيمة الإحصائي (t) (0.627) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (26-4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ

بخصيصة السيطرة للقرار الاستراتيجي من خلال المهارة السياسية والمتمثلة بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي،

والصدق الواضح، والقدرة على التواصل)

مستوى الدلالة	B	Beta	قيمة T المحسوبة	قيمة (F)	Adjusted R <sup>2</sup> معامل التحديد المعدل	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
*0.00	0.198	0.273	5.403	132.40	0.276	0.279	0.52	القدرة على التواصل
*0.00	0.268	0.273	4.909	93.140	0.349	0.353	0.59	الصدق الواضح
*0.00	0.172	0.202	3.754	69.169	0.373	0.378	0.61	الدهاء الاجتماعي

\*دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية

كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل المهارة السياسية وأثرها

على خصيصة السيطرة للقرار الاستراتيجي، كما يتضح من الجدول رقم (26-4) والذي يبين ترتيب

دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير القدرة على التواصل جاء في المرتبة الأولى

وفسر ما مقداره (27.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الصدق الواضح ليفسر مع

القدرة على التواصل ما مقداره (35.3%) من التباين في المتغير التابع، وجاء متغير الدهاء الاجتماعي

ليفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (37.8%) من التباين في المتغير التابع (خصيصة السيطرة

للقرار الاستراتيجي)، وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة لهذه المتغيرات الثلاث

، وتم استبعاد متغير التأثير في العلاقات بين الأفراد، باعتباره متغير غير مهم وغير مؤثر، وبناءً

عليه تقبل الفرضية الصفرية لهذا المتغير، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص:

### الفرضية الفرعية الرابعة البديلة:

- H01.4 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها (الدهاء الاجتماعي، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) في خصيصة السيطرة للقرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الاردني.

### • اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H02 لا يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصائص القرار الإستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الاردني.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression Analysis لقياس أثر المهارة السياسية في خصائص القرار الاستراتيجي بوجود الذكاء العاطفي متغيراً معدلاً في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، والجدول (4-27) يوضح ذلك:

جدول (4-27) تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان اثر المهارة السياسية على القرار الاستراتيجي بوجود متغير الذكاء العاطفي متغيراً معدلاً في قطاع توزيع الكهرباء الأردني

النموذج الثالث			النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig	T	B	Sig	T	B	Sig	T	B		
						0.00	14.48	0.54	المهارة السياسية	القرار الاستراتيجي
			0.00	14.93	0.63				الذكاء العاطفي	
0.00	5.88	0.81							المهارة السياسية * الذكاء العاطفي	
	0.66			0.63			0.62		R	
	0.44			0.39			0.38		R <sup>2</sup>	
	*0.06			0.01			0.38		$\Delta R^2$	
	132.48			223.04			209.81		$\Delta F$	
	0.00			0.00			0.00		$\Delta Sig$	

يكون الأثر دال عند مستوى 0.05 فأقل. \* هذه القيمة هي الفرق بين R<sup>2</sup> للنموذج الثالث (0.44) و R<sup>2</sup> للنموذج الأول (0.38).

من الجدول (4-27) يتضح بان نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي، فقد كانت نتائج النموذج الأول المبني قيمه معامل الارتباط ( $R = 0.62$ ) وهذا يدل على وجود ارتباط دال بين المهارة السياسية والقرار الاستراتيجي، كما بينت النتائج أن هذا الأثر إيجابي ودال إحصائيا لمتغير المهارة السياسية على القرار الاستراتيجي، حيث كانت قيمة الإحصائي ( $F= 209.81$ ) وهذه القيمة دالة عند مستوى 0.05 فأقل. كما أن قيمه معامل التحديد ( $R^2 = 0.38$ ) أي أن ما قيمته (38%) من التغير في القرار الاستراتيجي يعود إلى المهارة السياسية. كما بلغ معامل قوة التأثير ( $\beta = 0.54$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة بالمهارة السياسية يقابله زيادة بقيمة ( $\beta = 0.54$ ).

كانت نتائج النموذج الثاني المبني قيمه معامل الارتباط ( $R = 0.63$ ) وهذا يدل على وجود ارتباط دال بين الذكاء العاطفي والقرار الاستراتيجي، كما بينت النتائج أن هذا الأثر إيجابي ودال إحصائيا لمتغير الذكاء العاطفي على القرار الاستراتيجي، حيث كانت قيمة الإحصائي ( $F= 223.04$ ) وهذه القيمة دالة عند مستوى 0.05 فأقل. كما أن قيمه معامل التحديد ( $R^2 = 0.39$ ) أي أن ما قيمته (39%) من التغير في القرار الاستراتيجي يعود إلى الذكاء العاطفي. كما بلغ معامل قوة التأثير ( $\beta = 0.63$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة بالمهارة السياسية يقابله زيادة بقيمة ( $\beta = 0.63$ ).

أما النموذج الثالث فقد تم إدخال المتغير المعدل (الذكاء العاطفي)، حيث طرأت زيادة طفيفة على قيمه معامل الارتباط لتصبح (0.66) وان الزيادة بمعامل التحديد بلغت بمقدار (6%) فقط وأن هذا التغير دال إحصائيا حيث بلغت قيمة ( $F= 132.48$ ) بمستوى دلالة 0.05 فأقل، وأن قوة المعامل بلغت ( $\beta = 0.81$ ) وان قيمة الإحصائي ( $T=5.88$ ) وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل. هذا من شأنه أن يقودنا إلى الاستنتاج بأن المتغير المعدل (الذكاء العاطفي) يعدل من تأثير المهارة السياسية

على القرار الاستراتيجي بما نسبته (6%) من إجمالي التباين، وهذا يعني حدوث تحسن بهذه النسبة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص:

### الفرضية الرئيسية الثانية البديلة:

H02 يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصائص القرار الإستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الاردني.

### الفرضية الفرعية الأولى:

H02.1 لا يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصيصة التعقيد عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الاردني.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical

Multiple Regression Analysis لقياس أثر المهارة السياسية في خصيصة التعقيد بوجود الذكاء

العاطفي متغيراً معدلاً في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، والجدول (4-28) يوضح ذلك:

جدول (4-28) تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان اثر المهارة السياسية على خصيصة التعقيد بوجود متغير

الذكاء العاطفي متغيراً معدلاً في قطاع توزيع الكهرباء الأردني

النموذج الثالث			النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig	T	$\beta$	Sig	T	B	Sig	T	B		
						0.000	26.689	0.822	المهارة السياسية	خصيصة التعقيد
			0.000	14.024	0.604				الذكاء العاطفي	
0.000	12.634	0.93							المهارة السياسية *	
									الذكاء العاطفي * التعقيد	
	0.88			0.60			0.82		R	
	0.78			0.36			0.67		R <sup>2</sup>	
	*0.11			0.31			0.67		$\Delta R^2$	
	115.82			196.66			115.82		$\Delta F$	
	0.00			0.00			0.00		$\Delta Sig$	

يكون الأثر دال عند مستوى 0.05 فأقل. \* هذه القيمة هي الفرق بين R<sup>2</sup> للنموذج الثالث (0.78) و R<sup>2</sup> للنموذج الأول (0.67).

من الجدول (4-28) يتضح بأن نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي للنموذج الأول المبني على قيمة معامل ارتباط ( $R=0.82$ ) وهذا يدل على وجود ارتباط دال بين المهارة السياسية وخصيصة التعقيد، كما بينت النتائج أن هذا الأثر إيجابياً ودال إحصائياً لمتغير المهارة السياسية على خصيصة التعقيد، حيث كانت قيمة الإحصائي ( $F= 115.82$ ) وهذه القيمة دالة عند مستوى ( $0.05$ ) فأقل. كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.67$ ) أي أن ما قيمته ( $0.67\%$ ) من التغير في التعقيد يعود إلى المهارة السياسية. كما بلغ معامل قوة التأثير ( $\beta=0.82$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة بالتعقيد يقابله زيادة بقيمة ( $\beta = 0.82$ ).

كانت نتائج النموذج الثاني مبنية على قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.60$ ) وهذا يدل على وجد ارتباط دال بين الذكاء العاطفي و خصيصة التعقيد، كما بينت النتائج أن هذا الأثر إيجابياً ودال إحصائياً لمتغير الذكاء العاطفي على خصيصة التعقيد، حيث كانت قيمة الإحصائي ( $F= 196.66$ ) وهذه القيمة دالة عند مستوى  $0.05$  فأقل. كما أن قيمه معامل التحديد ( $R^2 = 0.36$ ) أي أن ما قيمته ( $36\%$ ) من التغير في القرار خصيصة التعقيد يعود إلى الذكاء العاطفي. كما بلغ معامل قوة التأثير ( $\beta=0.60$ ) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة بالتعقيد يقابله زيادة بقيمة ( $\beta = 0.60$ )

أما النموذج الثالث فقد تم إدخال المتغير المعدل (الذكاء العاطفي)، حيث طرأت زيادة طفيفة على قيمه معامل الارتباط لتصبح ( $0.88$ ) الزيادة بمعامل التحديد بلغت بمقدار ( $11\%$ ) فقط وان هذا التغير دال إحصائياً حيث بلغت قيمة ( $F=115.82$ ) بمستوى دلالة  $0.05$  فأقل. وان قوة المعامل بلغت ( $\beta = 0.93$ ) وان قيمة الإحصائي ( $T=12.63$ ) وهي دالة عند مستوى  $0.05$  فأقل. هذا من شأنه أن يقودنا إلى الاستنتاج بان المتغير المعدل (الذكاء العاطفي) يعدل من تأثير المهارة السياسية

على خصيصة التعقيد ما نسبته (11%) من إجمالي التباين، وهذا يعني حدوث تحسن بهذه النسبة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص:

### الفرضية الفرعية الأولى البديلة:

H02.1 يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصيصة التعقيد عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرياء الاردني.

### الفرضية الفرعية الثانية:

H02.2 لا يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصيصة اللاتأكد عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرياء الاردني.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical

Multiple Regression Analysis لقياس أثر المهارة السياسية في خصيصة اللاتأكد بوجود الذكاء

العاطفي متغيراً معدلاً في قطاع توزيع الكهرياء الأردني، والجدول (4-29) يوضح ذلك:

جدول (4-29) تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان اثر المهارة السياسية في خصيصة اللاتأكد بوجود الذكاء

العاطفي متغيراً معدلاً في قطاع توزيع الكهرياء الأردني

النموذج الثالث			النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig	T	B	Sig	T	$\beta$	Sig	T	B		
						0.000	19.300	0.722	المهارة السياسية	اللاتأكد
			0.00	14.02	0.60				الذكاء العاطفي	
0.000	16.814	0.86							المهارة السياسية * الذكاء العاطفي* اللاتأكد	
	0.86			0.60			0.72		R	
	0.74			0.36			0.52		R <sup>2</sup>	
	*0.22			0.16			0.52		$\Delta R^2$	
	115.82			196.66			115.82		$\Delta F$	
	0.00			0.00			0.00		$\Delta Sig$	

يكون الأثر دال عند مستوى 0.05 فأقل. \* هذه القيمة هي الفرق بين R<sup>2</sup> للنموذج الثالث (0.74) و R<sup>2</sup> للنموذج الأول (0.52).

من الجدول (4-29) يتضح بأن نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي، في النموذج الأول مبنية على قيمة معامل الارتباط ( $R=0.72$ ) وهذا يدل على وجود ارتباط دال بين المهارة السياسية و اللاتأكد، كما بينت النتائج أن هذا الأثر إيجابي ودال إحصائياً لمتغير المهارة السياسية على اللاتأكد، حيث كانت قيمة الإحصائي ( $F=115.82$ ) وهذه القيمة دالة عند مستوى ( $0.05$ ) فأقل. كما أن قيمه معامل التحديد ( $R^2=0.52$ ) أي أن ما قيمته ( $52\%$ ) من التغير في اللاتأكد يعود إلى المهارة السياسية، كما بلغ معامل قوة التأثير ( $\beta = 0.72$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة باللاتأكد يقابله زيادة بقيمة ( $\beta = 0.72$ ).

وكانت نتائج النموذج الثاني المبني على قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.60$ ) وهذا يدل على وجود ارتباط دال بين الذكاء العاطفي و اللاتأكد، كما بينت النتائج أن هذا الأثر إيجابي ودال إحصائياً لمتغير الذكاء العاطفي على اللاتأكد، حيث كانت قيمة الإحصائي ( $F= 196.66$ ) وهذه القيمة دالة عند مستوى  $0.05$  فأقل. كما أن قيمه معامل التحديد ( $R^2=0.36$ ) أي أن ما قيمته ( $36\%$ ) من التغير في اللاتأكد يعود إلى الذكاء العاطفي. كما بلغ معامل قوة التأثير ( $\beta=0.60$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة باللاتأكد يقابله زيادة بقيمة ( $\beta=0.60$ )

أما النموذج الثالث فقد تم إدخال المتغير المعدل (الذكاء العاطفي)، حيث طرأت زيادة طفيفة على قيمه معامل الارتباط لتصبح ( $0.86$ ) الزيادة بمعامل التحديد بلغت بمقدار ( $22\%$ ) وأن هذا التغير دال إحصائياً حيث بلغت قيمة ( $F= 115.82$ ) بمستوى دلالة  $0.05$  فأقل. وان قوة المعامل بلغت ( $\beta = 0.86$ ) وان قيمة الإحصائي ( $T=16.81$ ) وهي دالة عند مستوى ( $0.05$ ) فأقل. هذا من شأنه أن يقودنا إلى الاستنتاج بأن المتغير المعدل (الذكاء العاطفي) يعدل من تأثير المهارة السياسية

على اللاتأكد ما نسبته (22%) من إجمالي التباين، وهذا يعني حدوث تحسن بهذه النسبة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص:

### الفرضية الفرعية الثانية البديلة:

H02.2 يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصيصة اللاتأكد عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرياء الاردني.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

H02.3 لا يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصيصة العقلانية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرياء الاردني.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression Analysis لقياس أثر المهارة السياسية في خصيصة العقلانية بوجود الذكاء العاطفي متغيراً معدلاً في قطاع توزيع الكهرياء الأردني، والجدول (4-30) يوضح ذلك:

جدول (4-30) تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر المهارة السياسية في خصيصة العقلانية بوجود الذكاء

العاطفي متغيراً معدلاً في قطاع توزيع الكهرياء الأردني

النموذج الثالث			النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig	T	B	Sig	T	B	Sig	T	B		
						0.000	21.448	0.757	المهارة السياسية	العقلانية
			0.000	14.024	0.604				الذكاء العاطفي	
0.002	3.072	0.149							المهارة السياسية*الذكاء العاطفي*العقلانية	
							0.76		R	
							0.57		R <sup>2</sup>	

*0.01	0.21	0.57	$\Delta R^2$	
240.38	196.662	460.01	$\Delta F$	
0.00	.000 <sup>b</sup>	0.00	$\Delta Sig$	

يكون الأثر دال عند مستوى 0.05 فائق. \* هذه القيمة هي الفرق بين  $R^2$  للنموذج الثالث (0.58) و  $R^2$  للنموذج الأول (0.57).

من الجدول (4-30) يتضح بأن نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي كانت للنموذج الأول المبني قيمه معامل الارتباط ( $R = 0.76$ ) وهذا يدل على وجود ارتباط دال بين المهارة السياسية و خصيصة العقلانية، كما بينت النتائج أن هذا الأثر إيجابي ودال إحصائياً لمتغير المهارة السياسية على العقلانية، حيث كانت قيمة الإحصائي ( $F = 460.01$ ) وهذه القيمة دالة عند مستوى (0.05) فائق. كما أن قيمه معامل التحديد ( $R^2 = 0.57$ ) أي أن ما قيمته (52%) من التغير في العقلانية يعود إلى المهارة السياسية. كما بلغ معامل قوة التأثير ( $\beta = 0.757$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة بالعقلانية يقابله زيادة بقيمة ( $\beta = 0.757$ ).

كانت نتائج النموذج الثاني المبني قيمه معامل الارتباط ( $R = 0.60$ ) وهذا يدل على وجود ارتباط دال بين الذكاء العاطفي والعقلانية، كما بينت النتائج أن هذا الأثر إيجابي ودال إحصائياً لمتغير الذكاء العاطفي على العقلانية، حيث كانت قيمة الإحصائي ( $F = 196.66$ ) وهذه القيمة دالة عند مستوى (0.05) فائق. كما أن قيمه معامل التحديد ( $R^2 = 0.36$ ) أي أن ما قيمته (36%) من التغير في العقلانية يعود إلى الذكاء العاطفي. كما بلغ معامل قوة التأثير ( $\beta = 0.60$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة بالعقلانية يقابله زيادة بقيمة ( $\beta = 0.60$ ).

أما النموذج الثالث فقد تم إدخال المتغير المعدل (الذكاء العاطفي)، حيث طرأت زيادة طفيفة على قيمه معامل الارتباط لتصبح (0.76) الزيادة بمعامل التحديد بلغت بمقدار 1% فقط وان هذا التغير دال إحصائياً حيث بلغت قيمة ( $F = 240.0$ ) بمستوى دلالة 0.05 فائق. وان قوة المعامل

بلغت ( $\beta = 0.76$ ) وان قيمة الإحصائي ( $T=3.072$ ) وهي دالة عند مستوى 0.05 فاقلاً. هذا من شأنه أن يقودنا إلى الاستنتاج بان المتغير المعدل (الذكاء العاطفي) يعدل من تأثير المهارة السياسية على العقلانية بما نسبته (1%) من إجمالي التباين، وهذا يعني حدوث تحسن بهذه النسبة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص:

#### الفرضية الفرعية الثالثة البديلة:

H02.3 يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصيصة العقلانية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرياء الأردني.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

H02.4 لا يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصيصة السيطرة عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرياء الاردني.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression Analysis لقياس أثر المهارة السياسية في خصيصة السيطرة بوجود الذكاء العاطفي متغيراً معدلاً في قطاع توزيع الكهرياء الأردني، والجدول (4-31) يوضح ذلك:

جدول (4-31) تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر المهارة السياسية في خصيصة السيطرة بوجود الذكاء العاطفي متغيراً معدلاً في قطاع توزيع الكهرياء الأردني

النموذج الثالث			النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig	T	B	Sig	T	B	Sig	T	B		
						0.000	23.542	0.786	المهارة السياسية	السيطرة
			0.000	14.024	0.604				الذكاء العاطفي	
0.000	4.464	0.79							المهارة السياسية* الذكاء العاطفي*	

			السيطرة
			<b>R</b>
.799 <sup>b</sup>	.604 <sup>a</sup>	.786 <sup>a</sup>	<b>R<sup>2</sup></b>
0.64	0.36	0.62	<b>ΔR<sup>2</sup></b>
*0.02	0.26	0.62	<b>ΔF</b>
302.376	196.662	554.230	<b>ΔSig</b>
.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>b</sup>	.000 <sup>b</sup>	

يكون الأثر دال عند مستوى 0.05 فأقل. \* هذه القيمة هي الفرق بين R<sup>2</sup> للنموذج الثالث (0.64) و R<sup>2</sup> للنموذج الأول (0.62).

من الجدول (31-4) يتضح بان نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي، للنموذج الأول المبني على قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.786$ ) وهذا يدل على وجود ارتباط دال بين المهارة السياسية والسيطرة، كما بينت النتائج أن هذا الأثر إيجابي ودال إحصائياً لمتغير المهارة السياسية على السيطرة، حيث كانت قيمة الإحصائي ( $F = 554.23$ ) وهذه القيمة دالة عند مستوى (0.05) فأقل. كما أن قيمه معامل التحديد ( $R^2 = 0.62$ ) أي أن ما قيمته (62%) من التغير في السيطرة يعود إلى المهارة السياسية. كما بلغ معامل قوة التأثير ( $\beta = 0.786$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة بالسيطرة يقابله زيادة بقيمة ( $\beta = 0.786$ ).

وقد كانت نتائج النموذج الثاني المبني قيمه معامل الارتباط ( $R = 0.604$ ) وهذا يدل على وجد ارتباط دال بين الذكاء العاطفي والسيطرة، كما بينت النتائج أن هذا الأثر إيجابي ودال إحصائياً لمتغير الذكاء العاطفي على السيطرة، حيث كانت قيمة الإحصائي ( $F = 196.66$ ) وهذه القيمة دالة عند مستوى (0.05) فأقل. كما أن قيمه معامل التحديد ( $R^2 = 0.36$ ) أي أن ما قيمته (36%) من التغير في السيطرة يعود إلى الذكاء العاطفي. كما بلغ معامل قوة التأثير ( $\beta = 0.60$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة بالسيطرة يقابله زيادة بقيمة ( $\beta = 0.60$ ).

أما النموذج الثالث فقد تم إدخال المتغير المعدل (الذكاء العاطفي)، حيث طرأ هناك زيادة طفيفة على قيمه معامل الارتباط لتصبح 0.799 أي أن الزيادة بمعامل التحديد بلغت بمقدار (2%)

فقط وان هذا التغير دال إحصائيا حيث بلغت قيمة ( $F= 302.376$ ) بمستوى دلالة 0.05 فاقل. وان قوة المعامل بلغت ( $\beta = 0.79$ ) وان قيمة الإحصائي ( $T=4.46$ ) وهي دالة عند مستوى 0.05 فاقل. هذا من شأنه أن يقودنا إلى الاستنتاج بان المتغير المعدل (الذكاء العاطفي) يعدل من تأثير المهارة السياسية على السيطرة بما نسبته (2%) من إجمالي التباين، وهذا يعني حدوث تحسن بهذه النسبة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص:

#### الفرضية الفرعية الرابعة البديلة:

H02.4 يعدل الذكاء العاطفي من اثر المهارة السياسية في خصيصة السيطرة عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الاردني.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### (1-5) المقدمة:

يستعرض هذا الفصل مجمل النتائج التي توصلت لها الباحثة كإجابة عن الأسئلة في الفصل الأول لهذه الدراسة واختبار فرضياتها وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي الذي تم في الفصل الرابع ، وفيما يلي النتائج والتوصيات والمقترحات التي توصلت لها الباحثة.

#### (2-5) مناقشة النتائج والاستنتاجات:

##### (1-2-5) النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

1. بينت النتائج أن مستوى المهارة السياسية مرتفع في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويوضح هذا أن صانع القرار يقضي الكثير من الوقت مع الآخرين في العمل، ويتواصل مع الأفراد المهمين بشكل جيد، إضافة إلى أنه يقوم بتطوير العلاقات مع أصحاب النفوذ، للاستفادة منهم في انجاز بعض الأعمال.
2. أشارت النتائج إلى أن مستوى الدهاء الاجتماعي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، مما يؤكد على أن صانع القرار قادر على تقديم نفسه للآخرين ببطنة ولباقة، فهذه الصفات ترفع من مستوى تقبل الآخرين، وهو ما يمكن صانع القرار من الحصول على دعم من حوله، وخاصة الأشخاص المهمين، والتفاعل الإيجابي مع قراراته.

3. وضحت النتائج أن مستوى التأثير في العلاقات بين الأفراد في قطاع توزيع الكهرباء الأردني متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يوضح أن صانع القرار لم يطور شبكات واسعة من العلاقات داخل القطاع، وهو ما جعل رصيده من ثقة الآخرين غير عالي، وبالتالي فإن تأييد من حوله ليس بالمستوى المرتفع، رغم أنه حصل على مستوى عالي من الدعم.
4. كشفت النتائج أن مستوى الصدق الواضح في قطاع توزيع الكهرباء الأردني متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يوضح أن صانع القرار لم يهتم بمصالح من حوله بما يكفي، نتيجة عدم تقديمه للدعم المطلوب عند الحاجة، ولم يلتزم ببعض تعهداته، على الرغم من أن هناك احترام متبادل فيما بينه وبين من حوله.
5. بينت النتائج أن مستوى القدرة على التواصل في قطاع توزيع الكهرباء الأردني مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن صانع القرار لديه قدرة تواصل عالية، فهو لديه شبكة واسعة من العلاقات، وقادر على توظيفها، وقد تم تطوير هذه العلاقات من خلال قضائه وقت طويل مع أصحاب المصلحة، وهو ما يسهل عليه انجاز الكثير من الأعمال.
6. أكدت النتائج أن مستوى صناعة القرار الاستراتيجي متوسط في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يوضح أن صانع القرار الاستراتيجي، لديه القدرة للتعامل مع خصائص القرار الاستراتيجي؛ حيث أنه قادرا على التقليل من تعقيده ولا تأكده.
7. أشارت النتائج أن مستوى التعقيد للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يوضح أن صانع القرار الاستراتيجي يستطيع التعامل

مع بيئة غير مستقرة، ومعارضيه قلة، وعلى الرغم من تنوع البدائل التي يواجهها، إلا أنه يستطيع التعامل مع تشابهها وكثرة عددها.

8. بينت النتائج أن مستوى اللاتأكد للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يوضح أن صانع القرار الاستراتيجي قادر على التعامل في ظروف بيئة متغيرة، ولديه معلومات كافية تجعله يتخذ قراراته وفق تحليل البيانات، وهو ما يمنحه القدرة على توقع نتائج قراراته.

9. أظهرت النتائج أن مستوى العقلانية للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني متوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يوضح أن صانع القرار يصنع قراراته وفقا لخبراته السابقة، فيما اعتماده على البيانات وتحليلها محدودا ومن ذلك بيانات (التكلفة - العائد) ونتيجة لذلك لا يقوم صانع القرار ببذل الكثير من الجهد أثناء عملية اختيار البدائل، حيث أعتمد على خبراته السابقة.

10. حددت النتائج أن مستوى السيطرة للقرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يوضح أن صانع القرار لا يجد عوائق كثيرة أمامه أثناء صنع القرار وتمريه وتنفيذه، لكونه على اتصال مع جميع المستويات الإدارية نتيجة رقابته وسيطرته على من حوله، ومع ذلك قد تتخفف جودة القرار.

11. أفرزت النتائج أن مستوى الذكاء العاطفي مرتفع في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن صانع القرار لديه قدرة عالية على تحليل وفهم ذاته

ويمتلك مهارات اجتماعية عالية؛ مكنته من إقامة وتطوير شبكات اجتماعية متعددة، عمل من خلالها على بث روح التعاون والحصول على دعم من حوله.

12. أشارت النتائج إلى أن مستوى فهم الذات، والمهارات الاجتماعية في قطاع توزيع الكهرباء الأردني مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهو ما يوضح بأن صانع القرار لديه ثقة عالية بالنفس ومهارة اجتماعية عالية تظهر من خلال الاندماج مع الآخرين وتكوين الشبكات المتفرعة، وبناء روح التعاون في الفريق، وقادر على التعامل مع جميع الأفراد من كل المستويات.

13. بينت النتائج أن مستوى إدارة الذات، والفهم الاجتماعي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ما يوضح أن صانع القرار لا يتمكن في كل الأحوال من السيطرة على انفعالاته، والمحافظة على هدوئه، وخاصة أثناء الأزمات ، وبأنه يتفهم بشكل محدود انفعالات الآخرين ومشاعرهم، ولا يتعاطف بالمستوى الذي يتوقعه الذين من حوله.

### (2-2-5) نتائج اختبار فرضيات الدراسة واستنتاجاتها:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

1. كشفت نتائج تحليل الفرضية الأولى  $H01$  للدراسة أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها مجتمعة (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) على خصائص القرار الإستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يعني أن المهارة السياسية تؤثر في خصائص القرار الاستراتيجي وتساعد

صانع القرار في التغلب على تلك الخصائص أثناء عملية صنع القرار، كما أن لها دور ايجابي يساعد في عملية صنع القرار. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Sheehan, et. al.,2016) التي أكدت دور المهارة السياسية في عملية صنع القرار الاستراتيجي للمديرين.

2. أوضحت نتائج تحليل الفرضية الفرعية H01.1 أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والقدرة على التواصل) في خصيصة التعقيد للقرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهو ما يشير إلى أن المهارة السياسية بأبعادها (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والقدرة على التواصل) لها اثر ايجابي في التعامل مع تعقيد القرار الاستراتيجي؛ فصانع القرار يستطيع أن يتغلب على هذه الخصيصة بامتلاكه المهارة السياسية والمرتبطة بنجاحه في التغلب على كل الصعوبات، وهذا يتفق مع دراسة (Phipps & Prieto 2015) والتي أكدت على أن المهارة السياسية تمكن ممتلكيها من النجاح في أعمالهم وتنظيم مشروعاتهم. و بينت الفرضية أن الصدق الواضح لم يؤثر على هذه الخصيصة فصانع القرار لم يهتم بمصالح من حوله بما يكفي، نتيجة عدم تقديمه للدعم المطلوب عند الحاجة، ولم يلتزم ببعض تعهداته.

3. بينت نتائج تحليل الفرضية الفرعية H01.2 للدراسة أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية ببعدين من أبعادها هما (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد) في خصيصة اللاتأكد للقرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهو الأمر الذي يعني بأن المهارة السياسية ببعديها المذكورين تسهلان لصانع القرار التعامل مع خصيصة اللاتأكد، كونهما الأكثر ملاءمة للتعامل مع هذه الخصيصة. مقارنة بالأبعاد الأخرى والتي لا

يحتاجها صانع القرار؛ والذي يحدد البعد المطلوب وفقا للحالة، ووفقا لهذه النتيجة أيضا فإن الصدق الواضح والقدرة على التواصل ليس لهما اثر على خصيصة اللاتأكد وتتماشى هذه النتيجة مع دراسة (Chen & Lin, 2013) والتي أوضحت أن كل بعد من أبعاد المهارة السياسية له تأثير مختلف على تحسين الأداء، من خلال استخدام كل بعد وفقا للحاجة إليه.

4. أظهرت نتائج الفرضية الفرعية H01.3 للدراسة أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها (الدهاء الاجتماعي، و الصدق الواضح، والقدرة على التواصل) في خصيصة العقلانية للقرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وهو الأمر الذي يعني أن المهارة السياسية بأبعادها (الدهاء الاجتماعي، و الصدق الواضح، والقدرة على التواصل) تدعم خصيصة العقلانية خلال عملية صنع القرار الاستراتيجي، فصنع القرار الاستراتيجي يتطلب قدرات خاصة ومديرين يتصفون بشخصيات قيادية، وخبرات لما للقرار من تأثير على مستقبل القطاع، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Sunindijo & Zou, 2011) التي بينت أهمية المهارة السياسية للمديرين لتطوير المنظمة. وأوضحت النتيجة كذلك بأنه لا يوجد اثر للتأثير في العلاقات بين الأفراد على خصيصة العقلانية، فصانع القرار لم يطور شبكات واسعة من العلاقات داخل القطاع.

5. أوضحت نتائج الفرضية الفرعية H01.4 للدراسة أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للمهارة السياسية بأبعادها (الدهاء الاجتماعي، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) في خصيصة السيطرة للقرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وهذا يعني أن المهارة السياسية بأبعادها (الدهاء الاجتماعي، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل) تساهم في زيادة السلطة والنفوذ داخل القطاع، وهو الأمر الذي يمنح صانع القرار القدرة على الحشد والتأييد وكذلك المراقبة والمتابعة للقرار الاستراتيجي، وهو ما يضمن سلاسة تنفيذ القرار، الأمر الذي يقلل من تكاليف الإشراف، وهذا ما يتفق مع دراسة (Li et al., 2016) التي بينت بان ممتلكي المهارة السياسية يقللوا من تكاليف الإشراف. وأوضحت النتيجة كذلك بأنه لا يوجد اثر للتأثير في العلاقات بين الأفراد على خصيصة السيطرة، فصانع القرار لم يطور شبكات واسعة من العلاقات داخل القطاع، ولكون عملية السيطرة تحتاج إلى صرامة والتي تقلل من الشعور بالراحة أثناء التعامل معه.

#### • الفرضية الرئيسية الثانية:

6. أظهرت نتائج الفرضية الثانية H02 للدراسة أن الذكاء العاطفي يعدل من اثر المهارة السياسية في خصائص القرار الإستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وهو ما يؤكد بأن الذكاء العاطفي يساهم في رفع الأثر الذي تحدثه المهارة السياسية على خصائص القرار الاستراتيجي، فالذكاء العاطفي يرفع من إمكانيات وقدرات القادة، وهو ما يؤكد ضرورة امتلاك صانع القرار للذكاء العاطفي، وهذا يتفق مع دراسة (Onay, & Gürsoy, 2011) التي أكدت على ضرورة امتلاك صانع القرار للذكاء العاطفي.

7. أشارت نتائج الفرضية الفرعية H02.1 للدراسة أن الذكاء العاطفي يعدل من اثر المهارة السياسية في خصيصة التعقيد عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وهذا يبرهن على أن الذكاء العاطفي يخفف من الصعوبات الناشئة عن تعقيد القرار الاستراتيجي، كونه يدعم المهارة السياسية لصانع القرار أثناء عملية صنع القرار بمراحلها المختلفة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الجبوري، 2011) والتي أكدت على دور الذكاء العاطفي في عملية اتخاذ القرار وضرورة توظيف أبعاد الذكاء عند اختيار القرار الاستراتيجي.

8. بينت نتائج الفرضية الفرعية H02.2 للدراسة أن الذكاء العاطفي يعدل من اثر المهارة السياسية في خصيصة اللاتأكد عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وهو ما يعني مساهمة الذكاء العاطفي في رفع قدرة المهارة السياسية على التغلب على خاصية اللاتأكد المرتبطة بالقرار الاستراتيجي، وبالتالي تمكن صانع القرار من صنعه بسهولة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Meisler, 2014) التي أكدت وجود العلاقة الارتباطية الموجبة بين الذكاء العاطفي والمهارة السياسية.

9. أوضحت نتائج الفرضية الفرعية H02.3 أن الذكاء العاطفي يعدل من اثر المهارة السياسية في خصيصة العقلانية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وتؤكد هذه النتيجة ان الذكاء العاطفي يرفع من مستوى المهارة السياسية، حين يتعلق الأمر باستخدام البيانات وتحليلها والحصول عليها خلال عملية صنع القرار، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبوليفة، 2016) والذي أكدت على أن الذكاء العاطفي يقوي العلاقة بين أبعاد مهارة القيادة الإستراتيجية، وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة.

10. بينت نتائج الفرضية الفرعية H02.4 ان الذكاء العاطفي يعدل من اثر المهارة السياسية في خصيصة السيطرة عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قطاع توزيع الكهرباء الأردني

وهو الأمر الذي يشير إلى أن الذكاء العاطفي يساهم في رفع مستوى المهارة السياسية، فمعرفة المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين والتحكم بهما تمنح صانع القرار الاستراتيجي نفوذ وسلطة واسعة تسهل له التحكم في مجريات القرار ومخرجاته.

### (3-5) التوصيات والمقترحات:

#### • التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:

1. ضرورة تعزيز ممارسة المهارة السياسية بكونها أحد الركائز الضرورية في العمل الإداري وتحديداً خلال عملية صنع القرار، ويأتي ذلك من خلال تطوير شبكات علاقات زمالة واسعة في القطاع، والاهتمام بمصالحهم بشكل حقيقي ودعمهم عند الحاجة.
2. ينبغي على صانع القرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني الاهتمام بمصالح من حوله أكثر وتقديم الدعم لهم والالتزام بتعهداته حتى يستطيع التعامل مع تعقيد القرار الاستراتيجي.
3. يتطلب من صانع القرار الاستراتيجي في قطاع توزيع الكهرباء الأردني الاهتمام في القدرة على التأثير في العلاقات بين الأفراد داخل القطاع حتى يحصل على تاييد من حوله بسهولة أثناء صنع وتمير القرار ورفع رصيد ثقتهم فيه.
4. ينبغي إعطاء الذكاء العاطفي الأهمية في الفكر والعمل الإداري، بكونها أحد المهارات الضرورية التي يجب أن يتمتع بها جميع الموظفين وتحديداً المديرين منهم في جميع

المستويات. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق. إدارة الذات بالمحافظة والسيطرة وضبط النفس

مع الموظفين والتعاطف معهم وتقديم الدعم لهم وفهم انفعالاتهم ومشاعرهم .

5. تطوير قدرات المديرين في قطاع توزيع الكهرباء الأردني وبخاصة في مستويات الإدارة

العليا في مجال المهارة السياسية من خلال إقامة دورات متخصصة في هذا المجال.

6. تطوير قدرات المديرين في قطاع توزيع الكهرباء الأردني وبخاصة في مستويات الإدارة

العليا في مجال الذكاء العاطفي من خلال إقامة الحلقات النقاشية وورش العمل

التخصصية وإجراء الاختبارات الدورية.

7. ضرورة اهتمام شركات القطاع بتنمية قدرات ومهارات المديرين المنوط بهم صنع القرار

الاستراتيجي، لما لهذه القرارات من أهمية كبيرة تمس حاضر المنظمة ومستقبلها. ويأتي

ذلك من خلال التعامل الصحيح مع خصائص القرار للتخفيف من أثاره السلبية في

القطاع.

8. ضرورة تركيز المسؤولين في قطاع توزيع الكهرباء الأردني وبشكل خاص صناع القرار

على دعم مرؤوسيههم والاهتمام باحتياجاتهم حتى يكون لديهم رصيد من الثقة لديهم.

9. يجب على صانع القرار في قطاع توزيع الكهرباء الأردني أن يحسن من الصورة التي لدى

الآخرين عنه، من خلال الوفاء بوعوده، وأن يتطابق سلوكه مع أفعاله.

10. ضرورة اهتمام صانع القرار في قطاع توزيع الكهرباء الأردني بخلق وتطوير شبكة من

العلاقات داخل القطاع من اجل خلق بيئة عمل متعاونة وفعالة وتكون مدركة أن نجاح

القطاع هو نجاحا لها.

11. التركيز على تطوير الجوانب التي يحتاجها المديرين في قطاع توزيع الكهرباء الأردني في إدارة الذات حتى يصبحوا قادرين على ضبط انفعالاتهم، وهو ما يؤدي إلى زيادة الحصول على التعاون والدعم ممن حولهم.

12. تطوير قدرة المديرين في قطاع توزيع الكهرباء الأردني على الفهم الاجتماعي، من خلال التعاطف مع الموظفين، وتفهم مشاعرهم، وهو ما يؤدي إلى خلق روح التعاون والعمل الجماعي وزيادة الولاء للقطاع.

• مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. إجراء دراسة بنفس عنوان هذه الدراسة ومتغيراتها ولكن بالتطبيق على الشركات الصناعية .

2. إجراء دراسة مقارنة بنفس عنوان هذه الدراسة ومتغيراتها بين الشركات الخدمية والشركات الصناعية .

3. إجراء دراسة حول أسباب عدم تأثير بعض المهارات السياسية (التأثير في العلاقات بين الأفراد، الصدق الواضح) في القرار الاستراتيجي.

4. إجراء دراسة لأثر المهارة السياسية على القرار الاستراتيجي بوجود الخصائص التنظيمية ( العمر التنظيمي ، نوع النشاط ، طبيعة الهيكل ) متغير معدل.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. ابراهيم، مجدي (2008). هل انت ذكي.....؟! ط1، الاسكندرية: ماهي للنشر والتوزيع.
2. ابوليفة، سناء مصطفى محمد (2016). " دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الإستراتيجية بالمقدرات الجوهرية للمنظمة"، *المجلة العلمية*، (60).
3. البناء، سعيد محمد (2005). "صنع القرار الاستراتيجي: العوامل المؤثرة و النتائج"، *المجلة العربية للإدارة*، 25(1)، 177-197.
4. الجبوري، علاء أحمد حسن عبيد (2011). "الذكاء الشعوري ودوره في اتخاذ القرار الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المنظمات في القطاع الخاص بمدينة الموصل". *تنمية الرافدين - العراق*، 33(103)، 9-25.
5. جلاب، احسان دهش (2011). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
6. حمزة، حيدر (2008). *علاقة القرار الإستراتيجي في الأداء المصرفي، مجلة الإدارة والاقتصاد*. العدد 68.
7. حيرش، عيسى محمد (2010). *الادارة الإستراتيجية*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
8. الخزعلي، حيدر عبدالامير رشيد (2014). *الابتكار في التربية الفنية مفهوما وتطبيقا*. ط1، القاهرة: دار النشر للجامعات.

9. درة، عبدالباري ابراهيم، وجرادات، ناصر محمد مسعود(2014). الاساسيات في الادارة الإستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
10. درة، عمر محمد (2015). "دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(4).
11. رابع، سرير عبدالله (2012). القرار الإداري. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
12. الرشيد، فاطمة سحاب (2015). "مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة الرحلة الثانوية"، المجلة العربية لتطوير التفوق، 6(11). ISSN: 6187-2309
13. سوهام، بادي (2013). "التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار في المكتبات ومراكز المعلومات"، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، 4(48).
14. شريف، طارق محمد(2012). أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار. مطبعة دار الكتب.
15. صالح، احمد علي، والعزاوي، بشرى هاشم، وابراهيم، خليل ابراهيم(2010)، الادارة بالذكاءات، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
16. صبيرة، فؤاد، و تفاحة، عصام. (2017). "مدى توافر الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية". سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية. 38 (6). ISSN: 2079-3049
17. الطائي، يوسف حجيم، والعطوي، عامر حسين(2010). الذكاء الشعوري في المنظمات: مغل متكامل، ط1، عمان: مؤسسة الرواق.

18. عبدالرحمن. وردة عبدالخالق(2014). "علاقة الذكاء الشعوري بأنماط القيادة وأثرهما في تفوق الأداء"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(76).
19. عيسى، ابراهيم عبدالفتاح(2017). الادارة الإستراتيجية، ط1، عمان: دار زهدي للنشر والتوزيع.
20. الضالعين، علي (2016). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، 12(1).
21. الغالبي، طاهر منصور(2012). مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية في منظمات عراقية. مجلة دراسات إدارية، 8(29).
22. القرعان، مها(2005)، الذكاء العاطفي، مجلة الرؤى التربوية، الكويت، العدد(16).
23. كاظم، دنيا طالب (2013). أثر استخدام المعرفة الكمية في عملية صنع القرار الاستراتيجي في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني، مجلة الإدارة والاقتصاد، 36(94)، 400-422.
24. مبروك،السعيد ابراهيم(2012). المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
25. محمد، فارس"صالح صدقي" احمد (2013).الذكاء العاطفي في تدريس اللغة العربية، ط1، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.

## ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Al-Shadadi, H. Y. (2015). Strategic Decision-Making and Communication Technologies: An Institutional Theory Perspective on Yemeni Nongovernmental Organizations
2. Andrews, M. C., Kacmar, K. M., & Harris, K. J. (2009). Got political skill? The impact of justice on the importance of political skill for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1427-1437.
3. Bacharach, S. B. & Lawler, E. J. (1981). **Review: Power and Politics in Organizations**
4. Bailey, B. C., & Peck, S. I. (2013). " Boardroom Strategic Decision-Making Style: Understanding the Antecedents". *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 131-146.
5. Bar-On, R., (1997). **The emotional quotient inventory**, Toronto: multi- health systems.
6. Bing, M. N., Davison, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M., & Frink, D. D. (2011). The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 563-577.
7. Bloom, H.S. (2006). The core analytics of randomized experiments for social research. MDRC Working papers on research methodology.
8. Brandon, R., & Seldman, M. (2004). **Survival of the savvy: High-integrity political tactics for career and company success**. New York, NY: Free Press.
9. Campbell, D. J. (1988). Task complexity. A review and analysis. *Academy of Management Review*, 13(1), 40-52.
10. Campos, H. M., Parellada, F. S., Valenzuela, F. A. A., & Rubio, A. M. (2015). Strategic decision-making speed in new technology based firms. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12(2), 130-152.

11. Campos, M., Rubio, A. M., Valenzuela, F. A. A., & Ato, G. H. (2014). Strategic Decision Making and Firms in Growth Stage. *Global Journal of Management And Business Research*, 14(4).
12. Chen, T. L., & Lin, C. Y. (2013). An investigation in to the determinants of political skill utilization. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 6(1), 43.
13. Coleman, Andrew (2008). *A Dictionary of Psychology* (3 ed.). Oxford University Press. ISBN 9780199534067.
14. Dana Laird, M., Zboja, J. J., Martinez, A. D., & Ferris, G. R. (2013). Performance and political skill in personal reputation assessments. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 661-676.
15. DeLuca, J. (1999). **Political savvy: Systematic approaches to leadership behindthe-scenes**. Berwyn, PA: Evergreen Business Group.
16. Dhani, P., Sehrawat, A., & Sharma, T. (2017). Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance: A Study in Indian Context. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(1).
17. Dulewicz, S. V, & Higgs, M. J.,(2000)"Emotional intelligence – A review and evaluation study", *Journal of Managerial Psychology*, 4(15),341-372.
18. Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.
19. Ellen, B. P., Ferris, G. R., & Buckley, M. R. (2013). Leader political support: Reconsidering leader political behavior. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 842-857.
20. Ferris, G. R., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R., Hochwarter, W. A., & Witt, L. A. (1999, August). Development and initial validation of the political skill inventory. In *Academy of Management*, 59th annual national meeting, Chicago (Vol. 5, pp. 1288-1356).
21. Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewé, P. L. (2005). **Political skill on work: Impact on work effectiveness**. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing. Mountain View

22. Ferris, G. R., Perrewé, P. L., & Douglas, C. (2002). Social effectiveness in organizations: Construct validity and research directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 49-63.
23. Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
24. Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
25. Ferris, G.R. & Treadway, D.C. (Eds.) (2012). **Politics in organizations: Theory and research considerations**. New York: Routledge/Taylor and Francis.
26. Festa,R.M.,(2001). "Impacting performance through emotional intelligence " , **paper presented at conference mortgage bankers association of americe**.
27. George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
28. Geyer, P. D. (2014). Political Skill and Self-Efficacy among College Students. *Researchers World*, 5(3), 11.
29. Gill, A., Lapalme, M. È., & Séguin, M. (2014). When Politics Meets Ethics: How Political Skill Helps Ethical Leaders Foster Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Managerial Issues*, 26(3), 204-218.
30. Gilley, J. W. (2006). **The manager as politician**. Westport, CT: Praeger.
31. Goleman, D. (1995). **Emotional Intelligence**. New York: Bantam books.
32. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78(2), 4-17.
33. Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review*, 86(9), 74-81.
34. Goleman, D., & Boyatzis, R.(2002). The new leaders transforming the art of leadership in to the science of results, **Harvard business school press**, USA.
35. Goleman, D.,(1998). What makes a leader?, **Harvard business review**, 92-105 books.
36. Goleman, D.,(1998).**Working with emotional intelligence**, New York: Bantam

37. Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L, (2010), **Multivariate Data Analysis**, 7th edition., New York
38. Harris, K. J., Harris, R. B., & Brouer, R. L. (2009). LMX and subordinate political skill: Direct and interactive effects on turnover intentions and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(10), 2373-2395.
39. Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied psychology*, 92(1), 278-285.
40. Hochwarter, W. A. (2012). The positive side of organizational politics. In G. R. Ferris, & D. C. Treadway (Eds.), **Politics in organizations: Theory and research considerations** (pp. 27–65). New York: Routledge/Taylor and Francis.
41. Ishak, Shahibudin (2016). Managerial Career Success In Highly Political Organization. *International Journal of Business and Management Invention*, 8(5), 107-113.
42. Jones, Gareth. R. & Hill, Charles. W. (2010). **Theory of Strategic Management**, 9<sup>th</sup> edition, Ohio: South-Western Cengage Learning.
43. Kabdulovaa, E., & Öztürk, E. B. (2017). The Relationship between Mentoring Functions Received and Psychological Empowerment: The Role of Trust and Political Skill. *The Journal of Human and Work*, 4(1), 47-60.
44. Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris, K. J., & Tepper, B. J. (2013). Ethical leadership and subordinate outcomes: The mediating role of organizational politics and the moderating role of political skill. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 33-44.
45. Karnes, R. E. (2014). *The Relationship Between Self-Assessed Political Skill and the Individual Dispositional Factors of Age and Gender* (Doctoral dissertation, Drake University).
46. Kuehn, L. M. (2016). *An Exploration of the Strategic Decision Making Process and the Influence of Appreciative Inquiry and SOAR on a Senior Leader's Use of Analytics* (Doctoral dissertation, Lawrence Technological University).

47. Li, X., Qian, J., Han, Z. R., & Jin, Z. (2016). Coping with Abusive Supervision: the Neutralizing Effects of Perceived Organizational Support and Political Skill on Employees' *Burnout*. *Current Psychology*, 35(1), 77-82.
48. Lien, B. Y. H. (2005). Gender, power and office politics. *Human Resource Development International*, 8(3), 293-309.
49. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). "Emotional intelligence", *SAGE Journals* Vol 9, Issue 3, p185-211.
50. Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of management review*, 2(4), 672-678.
51. Medeiros, K. E., Gibson, C., Mecca, J. T., Giorgini, V., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2015). Playing, Sitting Out, and Observing the Game: An Investigation of Faculty Members' Perspectives on Political Behavior in Ethical Decision Making. *Accountability in research*, 22(5), 284-300.
52. Meisler, G. (2014). Exploring emotional intelligence, political skill, and job satisfaction. *Employee Relations*, 36(3), 280-293.
53. Mintzberg, H. & Quinn, J. (1996). **The strategy process concepts, context, cases**, Prentice – Hall Inc. U.S.A.
54. Mintzberg, H. (1983). **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
55. Mintzberg, H. (1985). The organization as a political arena. *Journal of Management Studies*, 22: 133-154.
56. Montalvo, W., & Byrne, M. W. (2016). Mentoring Nurses in Political Skill to Navigate Organizational Politics. *Nursing research and practice*, 2016.
57. Nooraie, M. (2012). Factors influencing strategic decision-making processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(7), 405.
58. Noorderhaven, N. G. (1995). **Strategic decision making**. Wokingham: Addison-Wesley
59. Onay, M., Dinçer, H., & Gürsoy, A. (2011). Emotional Intelligence Ability Of Leaders Eaders As Strategic Decision Makers: An Empirical Studyon The Turkish

- Military. *Journal of Economics & Administrative Sciences/Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2).
60. Pallant, J., (2005). **SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for windows (Version 12)**. 2nd ed. Maidenhead: Open University Press.
61. Parnell, J., A., (2014). **Strategic Management Theory and Practice**. LA:SAGE.
62. Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W. P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *The Academy of management executive*, 14(3), 115-123.
63. Pfeffer, J. (1981). **Power in organizations**. Boston: Pitman Publishing Inc.
64. Pfeffer, J.(1992). **Managing with power: Politics and influence in organizations**. Boston: Harvard Business School Press.
65. Phipps, S. T., & Prieto, L. C. (2015). Politicking and Entrepreneurship: Determining the Critical Political Skill Dimensions for High Entrepreneurial Intentions. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(2), 73.
66. Pinto, J. K. (2000). Understanding the role of politics in successful project management. *International Journal of Project Management*, 18(2), 85-91.
67. Piperopoulos, P. (2010). Tacit knowledge and emotional intelligence: the 'intangible' values of SMEs. *Strategic Change*, 19 (3-4), 125-139. Publishing company, U.S.A.
68. Reardon, K. K. (2000). **The secret handshake: Mastering the politics of the business inner circle**. New York, NY: Currency Doubleday.
69. Reardon, K. K. (2005). **It's all politics: Winning in a world where hard work and talent aren't enough**. New York, NY: Doubleday Business.
70. Ricciotti, N. A. (2016). Emotional Intelligence and Instigation of Workplace Incivility in a Business Organization (Doctoral dissertation, Walden University).
71. Richer, L. D. (2015). Understanding the relationship between emotional intelligence and team effectiveness in global, high-technology engineering teams. *ProQuest LLC*
72. Robbins, S.,P.,(2017). **Organizational behavior** ,New delhi:prentice hall.

73. Roosa, M. S. (2015). Top Management Teams in Academic/Research Libraries: Their Jobs; Their Responsibilities; Their Futures.
74. Salicru, S.(2005). Emotional intelligence advantage, *paper presented at CPA congress, applied innovation center*.p4-5
75. Sathitsemakul, C., & Calabrese, F. (2013, October). The Influence of Emotional Intelligence on Employees' Knowledge Sharing Attitude in Organizations in Thailand. In *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning* (p. 612-621). Academic Conferences International Limited
76. Sekaran, U.,& Bougie,R.(2010). **Research methods for business: A skill building approaches** (5th ed.). West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd
77. Shakti, C.& Srivastava A. K.(2016). The effect of political skill on employees' career success. *I.J.E.M.S.*, 7 (1) , 31-35
78. Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B. K., & Brooks, R. (2016). The impact of HR political skill in the HRM and organisational performance relationship. *Australian Journal of Management*, 41(1), 161-181.
79. Sunindijo, R. Y., & Zou, P. X. (2011). "Political skill for developing construction safety climate". *Journal of Construction Engineering and Management*, 138(5), 605-612.
80. Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (2006), **Handbook of organizational politics**, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
81. Wheelen, T.,L., Hunger, J., D.,(2015). **Strategic Management and Business Policy**.USA: Pearson Education, Inc.
82. Woolsey, C. J. (2016). The explanatory relationship between knowledge sharing, emotional intelligence, and generational cohorts for United States healthcare services employees (Doctoral dissertation, Capella University).
83. Ziemba, T. A. (2016). Assessing and Implementing Emotional Intelligence Training for Managers. Wilmington University (Delaware).

## قائمة الملاحقات

الملحق رقم (1): كتاب تسهيل المهمة.

ملحق 1



جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: د. ٨٠٨ / ٤٥ / ٢٠١٦  
التاريخ: ٤ / ١٦ / ٢٠١٦

السادة شركات توزيع الكهرباء الأردني المحترمين

تحية طيبة وبعد،،

أرجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالبة نسرين عبدالله نعمان ماجستير/ إدارة أعمال، لإتمام مقترح الرسالة المعنون بـ "أثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي: الذكاء العاطفي متغير معدل-دراسة ميدانية في قطاع توزيع الكهرباء الأردني"، علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة  
٤.٤.٢٠١٦  
أ.د. محمد محمود الحيلة



الملحق رقم(2): قائمة بأسماء محكمين أداة الدراسة (الإستبانة).

الرقم	الاسم	الرتبة	الجامعة
1	ا.د/ حسن الزعبي	أستاذ	جامعة العلوم التطبيقية
2	ا.د/ شاكر جارالله	أستاذ	جامعة العلوم التطبيقية
3	ا.د/ عبد الجبار توفيق	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
4	ا.د/ عبدالقادر الطائي	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
5	ا.د/ غازي خليفة	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
6	ا.د/ مازن قطشات	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
7	ا.د/ محمد النعيمي	أستاذ	الجامعة الأردنية
8	ا.د/ محمود الحديدي	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
9	ا.د/ موسى اللوزي	أستاذ	الجامعة الأردنية
10	ا.د/ عبدالحكيم اخو رشيد	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
11	د/ عبدالعزيز الشرياتي	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
12	د/ فراس الشلبي	أستاذ مشارك	جامعة الزيتونة
13	د/ محمد المعاينة	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
14	د/ محمد بنى عيسى	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
15	د/ محمود ابوجمعة	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط

\*رتبت أسماء السادة المحكمين استنادا إلى الرتبة العلمية والحرف الأبجدي

الملحق رقم(3): أداة الدراسة بشكلها النهائي.



السيدات و السادة المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " أثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي: الذكاء العاطفي متغير معدل وهي دراسة ميدانية في قطاع توزيع الكهرباء الأردني، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط. وانطلاقاً من طبيعة عملكم، فأنتم الأقدر على تزويد الباحثة بالمعلومات الواقعية والصحيحة، ومن هذا المنطلق تتوجه إليكم بالإستبانة المرفقة وترجو قراءتها بتمعن والإجابة عن فقراتها بوضع إشارة (√) في المربع الذي يعكس رأيكم والمقابل لكل فقرة.

إن الباحثة على ثقة بأنكم ستكونون خير عوناً لها خدمةً للبحث العلمي وبما قد يساعد على تطوير القطاع، علماً بأن المعلومات الواردة في الإستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة: نسرين عبدالله نعمان

إشراف: د.أحمد علي صالح

نيسان/2017

## أولاً: المعلومات العامة

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

### البيانات الأساسية

• النوع الاجتماعي: أنثى  ذكر

• العمر  
 أقل من 30  من 30 - أقل من 35   
 من 35 - أقل من 40  من 40 - أقل من 45   
 45 فأكثر

• المستوى التعليمي  
 بكالوريوس  دبلوم متوسط   
 ماجستير  دبلوم عالٍ   
 دكتوراه

• المستوى الإداري:  
 إدارة عليا  إدارة وسطى  إدارة تنفيذية

• طبيعة العمل  
 مدير عام  مدير إدارة   
 نائب مدير عام  رئيس قسم   
 موظف

• سنوات الخبرة  
 أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 7 سنوات   
 من 7 إلى 9 سنوات  9 سنوات فأكثر

رقم الفقرة	فقرات الإستبانة	التعريفات الاجرائية	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	2	3	4	5			
<b>المحور الأول: المهارة السياسية: (political skill)</b> مجموعة القدرات التي يتمتع بها صانع القرار والمتمثلة ب (الدهاء الاجتماعي، والتأثير في العلاقات بين الأفراد، والصدق الواضح، والقدرة على التواصل).							
• الدهاء الاجتماعي (Social Astuteness (SA)) قدرة صانع القرار على فهم الخفايا والنوايا من لغة الجسد والقدرة العالية على توصيل المعلومة من خلال فهم الذات وتقديم النفس بشكل صحيح.							
رقم الفقرة	فقرات الإستبانة	التعريفات الاجرائية	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1		يفهم صانع القرار الناس بشكل واضح.					
2		يستطيع صانع القرار استشعار الدوافع الخفية وراء سلوك الآخرين.					
3		يقدم صانع القرار نفسه للآخرين ببطنة (لباقة).					
4		يحلل صانع القرار لغة الجسد عند الآخرين.					
5		يوصل صانع القرار المعلومة بشكل واضح.					
• التأثير في العلاقات بين الأفراد (Interpersonal Influence): قدرة صانع القرار على جعل من حولهم يشعرون بالراحة الدائمة والحصول على دعمهم عند الحاجة لهذا الدعم.							
6		يشعر صانع القرار العاملين معه بالراحة.					
7		يمتلك صانع القرار رصيد كبير من ثقة الآخرين.					
8		يمتلك صانع القرار القدرة على كسب تأييد الآخرين لقراراته.					
9		يطور صانع القرار شبكة واسعة من علاقات الزمالة في العمل.					

					10	يتمكن صانع القرار من الحصول على دعم زملائه.
<p>• الصدق الواضح ((Apparent Sincerity(AS))</p> <p>قدرة صانع القرار على خلق انطباع حقيقي لدى الآخرين بأنه صادق فيما يقول، ومخلص فيما يعمل، وواضح فيما يريد، وحسن النية تجاههم. وكل هذه القدرات تمكنه من الحصول على حب الآخرين والتأثير عليهم.</p>						
					11	يهتم صانع القرار بشكل حقيقي بمصالح الآخرين.
					12	يوفي صانع القرار بالتزاماته في الموعد المحدد.
					13	يمتلك صانع القرار نوايا صادقة في سلوكياته.
					14	يبنى صانع القرار علاقاته مع الآخرين على أساس الاحترام المتبادل.
					15	يقدم صانع القرار الدعم للآخرين حينما يحتاجون له.
<p>• القدرة على التواصل ((Networking Ability (NA))</p> <p>قدرة صانع القرار على قضاء الكثير من الوقت مع الآخرين في العمل وبناء علاقة مع الأشخاص المهمين وأصحاب النفوذ وتطوير العلاقات معهم للاستفادة منهم في انجاز بعض الأعمال عند الحاجة لذلك.</p>						
					16	يقضي صانع القرار الكثير من الوقت في العمل مع الآخرين.
					17	يجيد صانع القرار بناء علاقات مع الناس المؤثرين.
					18	يمتلك صانع القرار شبكة واسعة من العلاقات مع الآخرين وفي جميع المستويات.
					19	يوظف صانع القرار علاقاته بالأشخاص المهمين لإنجاز أعماله.
					20	يجيد صانع القرار التعامل مع أصحاب المصالح بحسب أهميتهم.

### المحور الثاني: صناعة القرار الاستراتيجي (Strategic Decision)

عملية منهجية لتهيئة البدائل الممكنة لتنفيذ و لتسهيل اختيار أنسبها من خلال دراسة وتحليل مجموعة من الخصائص التي يتصف بها القرار الاستراتيجي والمتمثلة بـ (التعقيد ، والألتأكد، والعقلانية ، والسيطرة)

#### • التعقيد (Complexity)

قدرة صانع القرار الاستراتيجي على صناعة واختيار البديل الأنسب من بين عدد كبير من البدائل والتي قد تؤدي إلى نفس النتيجة في ظل بيئة من عدم الاستقرار واليقين وصعوبة التنبؤ.

رقم الفقرة	فقرات الإستبانة	التعريفات الاجرائية	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
21	يعمل صانع القرار في بيئة تتسم باللا استقرار .						
22	يتعامل صانع القرار مع عدد كبير من البدائل.						
23	يواجه صانع القرار تشابه في البدائل.						
24	يختار صانع القرار بين بدائل متنوعة.						
25	يواجه صانع القرار الكثير من المعارضه.						

#### • اللاتأكد (Uncertainty)

قدرة صانع القرار الاستراتيجي على تحديد النتائج البعيدة المدى في ضوء شح المعلومات وعدم توفرها، بالاعتماد على استخدام حدسه في ظل بيئة عالية المخاطر

26	يدرك صانع القرار أن المعلومات المتعلقة بالقرار تتسم بقله الوضوح.						
27	يتعامل صانع القرار مع عوامل بيئية متغيرة.						
28	يصعب على صانع القرار التنبؤ بنتائج القرار.						
29	يعتمد صانع القرار على حدسه.						
30	يعاني صانع القرار من شح المعلومات.						

#### • العقلانية (Rationality):

قدرة صانع القرار الاستراتيجي على تفسير البدائل وتحليلها من معطيات متوفرة، وخبرات سابقة، وتفضيل بعض البدائل على غيرها

31	يبدل صانع القرار المزيد من الجهد لتشخيص المشاكل بموضوعية.						
32	يجمع صانع القرار المعلومات لعملية صنع القرار.						
33	يصنف صانع القرار بدائل القرار في ضوء حسابات الكلفة – العائد.						

					يعتمد صانع القرار في تحديد البدائل على خبراته السابقة.	34	
					يحسم صانع القرار الجدل خلال عملية النقاش بالاعتماد على الأدلة المنطقية.	35	
<b>• السيطرة (Control):</b>							
قدرة صانع القرار الاستراتيجي على التدقيق والملاحظة لمتابعة سير القرار خلال جميع المراحل.							
					يطور صانع القرار جودة قراراته من خلال المتابعة المستمرة.	36	
					يحتاج صانع القرار إلى التواصل مع مستويات مختلفة في القطاع لتمرير القرار.	37	
					يواجه صانع القرار الكثير من المعوقات البيروقراطية أثناء عملية صنع القرار.	38	
					يضع صانع القرار خطة مفصلة للتحكم بسير القرار.	39	
					يستلزم تطبيق القرار الرقابة على الجهات المنفذة للقرار.	40	
<b>المحور الثالث: الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)</b>							
مجموعة القدرات الشعورية التي يتسم به صانع القرار والمتمثلة بـ (فهم الذات ، وإدارة الذات، والفهم الاجتماعي ، والمهارات الاجتماعية)							
<b>• فهم الذات (self-Awareness)</b>							
قدرة صانع القرار على تحليل وفهم ذاته والتعامل مع الآخرين من خلال فهمهم وإدراك مزاجهم الخاص.							
رقم الفقرة	فقرات الإستبانة	التعريفات الاجرائية	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
41		يمتلك صانع القرار الثقة بالنفس.					
42		يعرف صانع القرار نقاط قوته في مقابل نقاط ضعفه.					
43		يعي صانع القرار عواطفه عند اختبارها.					
44		يستثمر صانع القرار خبراته السابقة.					
45		يفهم صانع القرار مشاعر الآخرين بسهولة.					
<b>• إدارة الذات (Self- Management)</b>							
قدرة صانع القرار على توجيه ورقابة انفعالاته واندفاعاته والتفكير العميق قبل اتخاذ أي قرار .							

					يتحكم صانع القرار في مشاعره أثناء الأزمات.	46
					يضبط صانع القرار مشاعره عند سماع الأخبار المزعجة.	47
					يحافظ صانع القرار على هدوئه تحت أي ضغط.	48
					يسيطر صانع القرار على تصرفاته.	49
					يستعد صانع القرار مسبقاً للمواقف التي تستثير غضبه.	50
<b>• الفهم الاجتماعي (Social Awareness)</b>						
قدرة صانع القرار على فهم وتطوير الآخرين وتقديم الخدمات لهم ومعاملتهم على أساس ردود أفعالهم.						
					يتعاطف صانع القرار مع الآخرين.	51
					يفهم صانع القرار انفعالات الآخرين.	52
					يتكيف صانع القرار مع ردود أفعال الآخرين.	53
					يقدم صانع القرار الخدمات للآخرين في الوقت المناسب.	54
					يتفهم صانع القرار بشكل جيد مشاعر الآخرين.	55
<b>• المهارات الاجتماعية (Social Skills):</b>						
قدرة صانع القرار على إدارة وبناء شبكات العلاقات ببراعة و إدارة الصراع وبت روح التعاون في الفريق.						
					يبنى صانع القرار عدد من الشبكات الاجتماعية.	56
					يمتلك صانع القرار قدرة على الاندماج مع الآخرين.	57
					يتفاعل صانع القرار ببراعة مع جميع المستويات.	58
					يدير صانع القرار الصراعات في القطاع.	59
					يبث صانع القرار روح التعاون داخل القطاع.	60

## ملحق رقم (4) موافقة توزيع الإستبانة في قطاع توزيع الكهرباء للشركات الثلاث

ملحق 4

جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: ٨٠٨/٤٥/٢/٥  
التاريخ: ٢٠١٦/٤/٥

السادة شركات توزيع الكهرباء الأردني المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

أرجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالبة نسرين عبدالله نعمان ماجستير/ إدارة أعمال، لإتمام مقترح الرسالة المعنون بـ "أثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي: النكاه العاطفي متغير محل-دراسة ميدانية في قطاع توزيع الكهرباء الأردني"، علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة  
٢٠١٦/٤/٥  
أ.د. محمد محمود الحيليت

٠٧٩٨٤٦٤٣٥٨  
عربستان

www.meu.edu.jo

ملحق 4

جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: ٨٠٨/٤٥/٢/٥  
التاريخ: ٢٠١٦/٤/٥

السادة شركات توزيع الكهرباء الأردني المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

أرجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالبة نسرين عبدالله نعمان ماجستير/ إدارة أعمال، لإتمام مقترح الرسالة المعنون بـ "أثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي: النكاه العاطفي متغير محل-دراسة ميدانية في قطاع توزيع الكهرباء الأردني"، علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة  
٢٠١٦/٤/٥  
أ.د. محمد محمود الحيليت

٠٧٩٨٤٦٤٣٥٨  
عربستان

www.meu.edu.jo

جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: ٨٠٨/٤٥/٢/٥  
التاريخ: ٢٠١٦/٤/٥

السادة شركات توزيع الكهرباء الأردني المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

أرجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالبة نسرين عبدالله نعمان ماجستير/ إدارة أعمال، لإتمام مقترح الرسالة المعنون بـ "أثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي: النكاه العاطفي متغير محل-دراسة ميدانية في قطاع توزيع الكهرباء الأردني"، علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة  
٢٠١٦/٤/٥  
أ.د. محمد محمود الحيليت

www.meu.edu.jo

شركة الكهرباء الأردنية العامة  
العمارة  
١٦  
١١٤٦  
٤١١٤

www.meu.edu.jo

الملحق رقم(5): قائمة بأسماء من تمت مقابلتهم في شركات توزيع الكهرباء الاردنية.

الشركة	الاسم	الوظيفة
شركة الكهرباء الأردنية	امجد الخطيب	مدير إدارة الموارد البشرية
شركة توزيع الكهرباء	منى المصري	مدير إدارة التدريب
شركة كهرباء اربد	محمد فواز الملكاوي	مدير إدارة الموارد البشرية
شركة كهرباء اربد	عبدالمهدي البطانية	مدير إدارة التخطيط والتدريب

## ملحق رقم (6): جدول الطاقة الكهربائية المستهلكة

الطاقة الكهربائية المستهلكة (ج.و.س)											
2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
											الطاقة المستهلكة عن طريق شركات التوزيع
2,723	2,521	2,306	2,181	2,138	1,984	1,776	1,597	1,463	1,327	1,210	شركة كهرباء محافظة اردب
9,210	8,759	8,511	8,473	8,008	7,559	7,015	6,693	6,030	5,393	4,793	شركة الكهرباء الأردنية
2,924	2,777	2,612	2,492	2,363	2,294	2,044	1,929	1,773	1,560	1,428	شركة توزيع الكهرباء
14,856	14,057	13,429	13,145	12,509	11,837	10,835	10,219	9,267	8,280	7,431	المجموع ( 1 )
											المشركون الصناعيون الكبار
109	103	102	112	107	94	105	111	103	97	98	شركة مصفاة البترول
17	24	50	122	145	178	212	232	243	226	206	شركة مصانع الإسمنت
109	125	98	42	48	88	205	240	199	205	204	شركة إسمنت الجنوب
396	386	332	337	390	305	224	320	299	298	275	شركة البوتاس العربية
46	40	43	42	51	48	47	46	57	68	69	شركة مناجم الفوسفات
28	18	29	45	44	48	49	55	76	57	46	فوسفات النجدة
80	97	92	104	110	122	121	115	126	156	154	شركة الإسفد
0	0	0	0	0	0	0	0	12	16	15	مصنع الصن الحديد *
0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	57	الشركة المتحدة لصناعات الحديد والصلب*
106	131	64	62	66	66	58	59	37	52	47	الشركة الأردنية الهندية للكمبيوتر
68	67	70	76	62	61	56	54	51	48	47	مطار الملكة طه الدولي
0.7	0.8	0.2	1	1	1	3	3	11	12	5	الإذاعة الجديدة
242	344	272	204	39	25	79	102	70	65	62	أخرى
1,202	1,334	1,153	1,147	1,063	1,034	1,158	1,337	1,283	1,315	1,283	المجموع ( 2 )
16,059	15,391	14,581	14,293	13,572	12,871	11,993	11,555	10,550	9,595	8,713	المجموع الكلي

\* مصنع الصن الحديد و الشركة المتحدة لصناعات الحديد والصلب، ترتبط عن تولي الكهرباء وفقا للمادة 18 من قانون الكهرباء المستهلكة لا تشمل بيانات الشركة الكهربائية الأردنية التي تورد الكهرباء للمحافظة الأردنية