

## مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها في الأردن

محمد سالم العمرات\*

تاريخ قبوله 2014/2/6

تاريخ تسلم البحث 2013/2/3

### The Level of Emotional Intelligence and its Relationship with the Leader's Effectiveness Among Jordanian Schools' Principals in Jordan

Mohammad. Al- Amarat, Tafila Technical University - Tafila,  
Jordan.

**Abstract:** This study aims to investigate the level of emotional intelligence and its relationship with the effectiveness among the leaders of the schools' principals at Petra and Wadi Al-sair directorates in Jordan. To achieve the objectives of the study, the researcher used two questionnaires; the first one is to measure the level of emotional intelligence, and the second one is to measure the degree of a leader's effectiveness. The validity and reliability of the instrument were calculated. The sample of the study consisted of (102) principals. The results of the study indicated that the level of emotional intelligence and the leader's effectiveness for the principal of the school was moderate. The results also indicated that there are significant statistical differences ( $\alpha = 0.05$ ) at the level of emotional intelligence referred to the interactive demographic variables (gender, qualification, school level and an experience) in favor of males who hold a master's degree at the elementary schools in the optimal effect. On the other hand, the results revealed that there are no significant statistical differences ( $\alpha = 0.05$ ) related to the qualification at the estimation of a leader's effectiveness. In addition, the results indicated that there is a significant correlation between the level of emotional intelligence and the degree of the leader's effectiveness. Finally, one of the recommendations of the study is the necessity of offering training courses to the schools' principal especially in emotional intelligence. (**Keywords:** Principal, Intelligence, Leader, School, Effectiveness).

أثارت حفيظة بعض علماء النفس الذين شعروا بالخوف من سيطرة المدرسة المعرفية على العوامل الأخرى التي تتحكم في السلوك البشري، وفي مقدمتها العامل الوجداني، مما قد يؤدي إلى اختلال النظرة المتزنة إلى الإنسان بوصفه كائناً يجمع بين العقل والوجدان (الخضر، 2002). وأدى هذا الشعور بتحيز علم النفس إلى العامل المعرفي على حساب العوامل الأخرى إلى حدوث تغيير في نظرة السيكولوجيين إلى الوجدان ودوره في حياة الإنسان، وإلى ضرورة الاعتراف بمكانته في التأثير على السلوك؛ فالوجدان مكون أساسي من مكونات الشخصية، ويشار إليه ضمن مفاهيم معينة، كالمشاعر، والعواطف، والانفعالات، ويعبر عنه كذلك ضمن الحاجات، والميل، والاتجاهات، والاهتمامات، والقيم، والمواقف، والتوافق، والتقدير، والتفضيل، والالتزام والوجدان من أقوى مكونات الشخصية، فما أن يكتسب الفرد معلومات أو يتصل بمواقف أو قضايا، إلا ويدخلها في وجدانه، ثم يتصرف إزاءها بعد ذلك تبعاً لمشاعره، واتجاهاته، وميوله نحوها، أو مواقفه منها، أو توافقه معها؛ فالحياة الوجدانية ليست حيادية، وهي جوهر الحياة النفسية للفرد. (معمرية، 2005).

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري مدارس تربية البترا وتربية وادي السير في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استبيانين الأولي لقياس مستوى الذكاء الانفعالي، والثانية لقياس درجة فاعلية القائد، وقد تم التحقق من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (102) مديراً ومديرة، وقد أشارت النتائج إلى إن مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس قد جاء بدرجة متوسطة، وكذلك درجة فاعلية القائد جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  في مستوى الذكاء الانفعالي تعزى لتفاعل متغيرات الجنس والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة والخبرة ولصالح الذكور من حملة الماجستير في المدارس الأساسية في مجال التأثير المثالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  تعزى لمتغير المؤهل العلمي في درجة تقدير فاعلية القائد، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء الانفعالي ودرجة فاعلية القائد، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس على موضوع الذكاء الانفعالي. (الكلمات المفتاحية: مدير، ذكاء، قائد، مدرسة، فاعلية).

**مقدمة** لا شك أن كل منظمة يهتما أن تكون فاعلة وناجحة في تحقيق أهدافها، لاسيما في عالم اليوم حيث التحديات والتهديدات المتزايدة، والتنافس الشديد على الموارد المالية والبشرية المحدودة، وتتشكل هذه الفاعلية من قدرات وطاقت الإدارة والعاملين في المنظمات، والذين يشكل لهم مستقبل المنظمات ومستقبلهم الشخصي هاجساً ودافعاً لبذل المزيد من الجهد والعمل لتحقيق أهدافهم المشتركة.

وتتعدد العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد كعاملين في المنظمات، وتتأثر بعدة أبعاد وعناصر شخصية ومع ذلك تحرص الإدارة في سعيها لزيادة الفاعلية التنظيمية للمنظمة على توجيه وحفز وتطوير سلوك العاملين ليتفق مع أهدافها، وهنا يحتاج المدير إلى فهم تلك العوامل المؤثرة في سلوك العاملين لديه بما يساعده على أن يحقق التلاؤم بين سلوك العاملين وأهداف المنظمة (مصطفى، 2005)، وهنا يأتي الدور الهام لما يتمتع به المدير، أو القائد من ذكاء وقدرات وخاصة ما يعرف بالذكاء الانفعالي.

لقد اقتصر مفهوم الذكاء لدى معظم الباحثين لفترة طويلة من الزمن على الذكاء المعرفي فقط، الذي يشير إلى مجموعة من القدرات المعرفية كال تفكير المجرد، والاستدلال والحكم والذاكرة وغيرها، غير أن هذه النظرة

\* كلية العلوم التربوية، جامعة الطفيلة التقنية، الأردن.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الانفعالات الذاتية والتحكم فيها وتنظيمها وفق فهم انفعالات الآخرين، والتعامل في المواقف الحياتية وفق ذلك، في حين عرفه جولمان (Goleman 1995) بأنه مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد، واللازمة للنجاح المهني، وفي شؤون الحياة الأخرى ويعرفه بار- اون (Bar-On, 2006) على أنه هجين من تفاعلات مجموعة من المهارات والكفاءات والميسرات الوجدانية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد على فهم نفسه والتعامل معها وفهم الآخرين والارتباط بهم، والتعامل مع متطلبات الحياة اليومية، ومجابهة التحديات والضغوط.

وقد حدد سالوفي مفهومه للذكاء الانفعالي في خمسة مجالات هي: أن يعرف الفرد عواطفه ومشاعره، وأن يتدبر الفرد أمر عواطفه ومشاعره، وأن يدفع نفسه بنفسه، أي أن يكون مصدر دافعية لذاته، وأن يتعرف على مشاعر الآخرين، وأن يتدبر أمر علاقته بالآخرين (روبنس وسكوت، 2000)

وقد أشار الباحثون إلى أبعاد متعددة للذكاء الانفعالي؛ فذكر ماير و سالوفي (Mayer & Salovey, 1995) أن الذكاء الانفعالي يتكون من: إدراك الانفعالات، والفهم الانفعالي، وتقييم الانفعالات، والتيسير الانفعالي (Goleman, 1999) و(سالي، 2007). في حين أشار بار- ون

(Bar-On, 2006) إلى خمسة أبعاد للذكاء الانفعالي هي: البعد الشخصي، والبعد الاجتماعي، والتكيف، وإدارة الضغوط، والمزاج العام، وقد اعتمد الباحث الأبعاد التالية في هذه الدراسة:

1- تقييم الانفعالات الذاتية والتعبير عنها: وتعني القدرة على إدراك المشاعر الذاتية، وفهمها، والتعبير عنها بوضوح، والتمييز بين الانفعالات المتشابهة والمتزامنة، والوعي بحالة الانتقال من حالة انفعالية لأخرى.

2- إدارة الانفعالات: وتعني القدرة على تنظيم الانفعالات، والمشاعر الذاتية، وضبطها، والتحكم فيها وتوجيهها، والقدرة على التحكم في انفعالات الآخرين، والتأثير فيهم.

3- استخدام الانفعالات في التفكير: وتعني القدرة على توظيف المعرفة الانفعالية لزيادة الدافعية، ولتحسين المهارات، وتطوير السلوكيات الإيجابية.

4- التواصل الاجتماعي: وتعني قدرة الفرد على إدارة انفعالات الآخرين من خلال علاقته بهم، والاهتمام بهم، وإستخدام مهارات الإقناع والتفاوض، وبناء الثقة، وتكوين شبكة علاقات ناجحة، والعمل في فريق بصورة إيجابية فاعلة.

وهناك طرق مختلفة لقياس الذكاء الانفعالي ويرجع ذلك إلى التباين في تفسير مفهوم الذكاء الانفعالي وكيفية تعريفه فهل يفهم الذكاء الانفعالي على أنه سمة شخصية، أم أنه قدرة عقلية، أو كفاية فردية، وبناء على هذا الفهم تعددت أنواع مقاييس الذكاء الانفعالي، وقد صممت عدة أدوات، ونماذج لقياسه منها مقاييس الذكاء

وتشير نتائج الدراسات التي قام بها كل من جولمان (Goleman, 2000)، وموراى (Murray, 1994) و(جاردنر وهرنستين (Gardner & Hernstein, 1995) المتعلقة باحتمالات النجاح في الحياة أن ما بين 10- 20% فقط من التباين في اختبارات النجاح المهني يمكن أن تعزى إلى القدرات العقلية في حين أن (80%) من النجاح المهني يتطلب قدرات أوسع من ذلك؛ كالمهارات الاجتماعية، وضبط الانفعالات، وإدارة وحفز الذات (رزق، 2003)، كما أشارت الدراسات إلى أن كلا من المهارات العقلية والمؤهلات الأكاديمية غير قادرة على التمييز بين متوسطي ومرتفعي الأداء، ولكن ما سمي لاحقاً بمهارات الذكاء الانفعالي مثل: حفز الذات، والإصرار، والمثابرة، والمبادرة، والمرونة، وتقبل التغيير، والقدرة على العمل بفاعلية ضمن فريق، وتحمل الضغوط، هي التي أظهرت قدرة تمييزية أعلى بين هاتين المجموعتين (الخضر، 2002).

ويعد الباحثان ماير و سالوفي (Mayer and Salovey, 1990) أول من استخدم مفهوم الذكاء الانفعالي إثناء محاولتهما [تطوير طريقة لدراسة الفروق بين الأفراد في الانفعالات (Johnson, 2008) وفي أوائل التسعينات من القرن الماضي تناول غولمان (Golman) مصطلح الذكاء الانفعالي في كتابه الشهير (الذكاء الانفعالي)، والذي تناول فيه ما سماه بالعقل الانفعالي وطبيعة الذكاء الانفعالي والمجالات التي لها دور فيها ودوره في براعة الإنسان وتقدمه في مجالات الحياة العملية قياساً بالذكاء الأكاديمي الذي يبرز دوره في حياة الفرد التعليمية (مغربي، 2007)، وقد أكد على أن النجاح الأكاديمي، والشخصي، والمهني لا يمكن أن يتحقق بدون اكتساب الفرد للمهارات الانفعالية والاجتماعية

وتبرز أهمية الذكاء الانفعالي من كونه نابعا من استعداد رئيسي كقوة مسيطرة تؤثر في كل القدرات البشرية الأخرى إيجاباً وسلباً، تيسيراً وإعاقة، كما تظهر أهميته أيضاً لكونه فناً من فنون قيادة الانفعالات وإدارتها، ومهارة ناجحة من مهارات المعرفة والكفاءة الوجدانية، ومحرك قوي للمشاعر، وخاصة أساسية لأنسنة الإنسان، وكل علاقة الألفة بين البشر (عجاج، 2002)؛ لذا كان من الضروري أن يظهر هذا المفهوم في هذا الوقت الذي تفشت فيه مظاهر الفشل، والانحراف والعنف وسوء التصرف، وكان من الضروري كذلك الاهتمام به ونشره، وبحث علاقته بمتغيرات أخرى، خاصة لدى الآباء والتربويين والمهنيين والإداريين.

والذكاء الانفعالي مفهوم حديث في التراث السيكلوجي، فقد ترجم مصطلح (Emotional Intelligence) إلى الذكاء الانفعالي بالإضافة إلى الذكاء العاطفي) جولمان، 2000، العيتي، 2004) وإلى الذكاء الوجداني (حسون، 2006، السمدوني، 2007)، ويكتنف هذا المصطلح بعض الغموض، فهو يقع في منطقة تفاعل بين النظامين المعرفي والانفعالي.

وقد وردت عدة تعريفات لهذا المفهوم، حيث عرفه ماير و سالوفي (Mayer & Salovey, 1995) على أنه القدرة على فهم

ويشكل الذكاء الانفعالي أحد المتغيرات الأساسية التي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفعالة؛ فالقدرة في التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن أن تساهم في كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم بفاعلية، والقائد الذي يتمتع بذكاء انفعالي يعتقد بأنه أكثر ولاءً والتزاماً للمنظمة التي يعمل بها وأكثر سعادة في عمله، وذو أداء أفضل في العمل، ولديه القدرة في استخدام الذكاء الذي يتمتع به لتحسين ورفع مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة، والبهجة والثقة، والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية بهم (Goleman 1998).

ويرى كثير من علماء الإدارة أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة فبدون القيادة الحكيمة لا تستقيم أمور المؤسسة ولا تستطيع أن تحقق أهدافها المنشودة، والقيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي فرد أن يكون قائداً بمفرده، لذا لا بد من وجود عدد من العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق القيادة الفاعلة؛ فلا بد من وجود قائد تتحدد درجة نجاحه أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره منها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف، إضافة إلى توفر عنصر آخر وهو الجماعة وتجمع بشري لهم حاجات يسعى القائد إلى إشباعها، وأن تكون للقائد والجماعة أهداف مشتركة يسعى الجميع إلى تحقيقها وأن يكون القائد قادراً على التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم بشكل يخدم أهداف المؤسسة (العتيبي، 2007).

وتشير العديد من الدراسات مثل: دراسة حامد وحسون، (2010)، ودراسة روبنز (Robbins, 2001) ودراسة جيبسون وآخرون (Gibson et al, 2003) إلى وجود عدد من الخصائص التي ينبغي أن يتمتع بها القائد مثل:

- سحر الشخصية، التي تعني قدرة القائد على غرس إحساس القيم والاحترام والفخر في نفوس التابعين، وتوضيح الرؤية.
- التحفيز الفكري، التي تعني قدرة القائد على مساعدة الآخرين على الإبداع.
- الاهتمام الفردي، وتعني قدرة القائد على تلبية حاجات الآخرين وإشباعها على المستوى الفردي.
- الشجاعة والثقة، والإيمان بقدرات المرؤوسين وكفاءتهم.
- امتلاكهم للرؤية المستقبلية والسعي نحو استمرارية التعلم.

وهناك العديد من الأنماط القيادية للقائد الإداري مثل القائد المنتج، وتكون لديه القدرة على الاندماج مع أهداف المؤسسة، والقائد الفعال وتكون لديه القدرة على التأثير المستمر في معالجة المشكلات، وكذلك القائد الناجح والذي تكون لديه القدرة على حل المشكلات والتغيير في السلوك الإداري (جرادات، 1983).

يتضح مما سبق أن من المتغيرات المؤثرة في سلوك الأفراد، وتلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في العملية التربوية التعليمية متغيري الذكاء الانفعالي، والقيادة التربوية، لذا رأى الباحث أن دراسة هذه

الانفعالي، والذي صنف إلى ثلاثة أنواع هي: مقياس القدرة، ومقياس التقرير الذاتي، ومقياس تقدير الملاحظ والنموذج المختلط لجولمان (Goleman) والذي يتوزع فيه الذكاء الانفعالي على خمسة مهارات هي: الوعي بالذات، وتنظيم الذات، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، والدافعية، حيث تتوزع هذه المهارات على بعدين رئيسيين هما: بعدا الكفاءة الشخصية، وبعد الكفاءة الاجتماعية (سالي، 2007).

إن نجاح أي منظمة يرتبط بمستوى الذكاء الانفعالي لدى القائمين عليها، وإن هؤلاء يجب عليهم التعرف على مشاعر الأفراد نحو الوسط المهني الذي يعملون فيه، والتدخل عند وقوع المشاكل، وإدارة انفعالاتهم الذاتية من أجل كسب ثقة العاملين، فالذكاء الانفعالي هو مفتاح الأداء الجيد في المؤسسة، حيث يأخذ القيادي الناجح قراراته بناءً على تفاعل مزيج من المهارات الاجتماعية، والقدرة على إدارة الذات، والوعي بكيفية تأثير سلوكه الشخصي على الآخرين داخل المؤسسة (Human Resource Management, 2004)، ولقد أصبحت منذ فترة قصيرة دراسة الذكاء الانفعالي كعامل في فعالية القيادة تلقى انتشاراً، كما أكدت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الانفعالي والمتغيرات الأخرى مثل: فاعلية القيادة والتحصيل والأداء الوظيفي، فقد أشار واتكن (Watkin, 2000) إلى أن الذكاء الانفعالي مفتاح الأداء المهني الناجح وأنه يساهم بحوالي (85%) من الأداء الإداري الناجح.

ويشير ماير (Mayer, 2001) إلى أن الذكاء الانفعالي هو الذي يميز القادة البارزين، وأن القادة الفاعلين هم أولئك الذين يتمكنون من توليد مشاعر الثقة والاحترام المتبادل مع الأتباع، وبناء علاقات وطيدة معهم.

وأعقبها العديد من البحوث التي أكدت أن القدرة على القيادة تتعلق بالقدرة على حل المشاكل الاجتماعية المعقدة التي تظهر داخل التنظيم وقد نال مفهوم الذكاء الانفعالي اهتمامات العديد من العلماء والباحثين على اختلاف توجهاتهم النفسية والاجتماعية والإدارية، ونشر المئات من المقالات والأبحاث والدراسات عنه خلال الفترة من منتصف التسعينات من القرن الماضي حتى الآن، وأكثر من نصفها تختص بسلوكيات القادة في المنظمات (Landy, 2005)، ويرجع الانتشار الواسع للدراسات المتعلقة بالذكاء الانفعالي إلى أنه يساعد القائد على اكتساب مصادر متعددة القوة والتأثير في سلوكيات ومخرجات المرؤوسين بما يمكنه من أداء أدواره القيادية بفاعلية (Humphry, 2002). وهذا ما تبحث عنه المنظمات اليوم في ظل البيئة المتغيرة والمتقلبة، وفي ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، وأضحى العمل في الوقت الحالي أمراً ضرورياً فرضه تطور التنظيم؛ فالمؤهلات التقنية الفردية لم تعد كافية لضمان فاعلية المنظمة، وأصبح واضحاً أكثر فأكثر أن للانفعالات دوراً في المجال المهني، وأن الأمر يتطلب الاعتراف بتأثيرها على الإنتاج وعلى فعالية المنظمة ككل.

درجات السلوك القيادي التسلسلي والفوضوي في المجموع الكلي لصالح السلوك القيادي الفوضوي.

أما دراسة طيب (2005) فهدفت إلى الوقوف على بعض مواقف الذكاء الانفعالي التي مارسها الرسول صلى الله عليه وسلم في حياته القولية والفعلية والإقرارية، واستنباط بعض المبادئ المتعلقة بالذكاء الانفعالي المستنبطة من السيرة النبوية في تأسيس فكرة سليمة في الإدارة التربوية، وقد استخدم الباحث المنهج التاريخي والوصفي، وأظهرت النتائج أن هناك العديد من العمليات التي يقوم بها المدير والقائد التربوي مثل اتخاذ القرار والتقييم تعتمد على الذكاء العاطفي، وتحلي المدير التربوي بالذكاء الانفعالي يؤدي دائماً إلى نتائج إيجابية ويسهم في دفع العمل وسيره في الوجهة السليمة، كما أشارت إلى أن الذكاء الانفعالي مهارة إدارية راقية وأداة يجب توفرها لدى المدير التربوي.

وأجرى روست وسيروتشي (Rosete and Ciarrochi, 2005) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين كل من الذكاء الانفعالي والشخصية والذكاء المعرفي وكذلك فعالية القيادة، وقد أجريت الدراسة على (41) مديراً من المدراء التنفيذيين في إحدى الشركات الاسترالية العاملة في قطاع الخدمات العامة، وأظهرت النتائج أن هناك ارتباط قوي بين أصحاب الذكاء الانفعالي العالي وفعالية القيادة، كذلك وجد أن الذكاء الانفعالي يعطي توضيحات للفروقات في الفعالية القيادية بحيث لم تستطع المتغيرات الأخرى مثل: الذكاء المعرفي، و الشخصية أن تقدم تفسيراً لها، كما رجحت النتائج أن أصحاب الذكاء العاطفي العالي عندهم قدرة على الإنجاز وتحقيق نتائج العمل، وأوضحت النتائج أن الذكاء العاطفي قد يكون أداة مهمة وفعالة في تمييز أو تحديد من يتمتع بقدرة على التعامل الفعال مع الزملاء والموظفين.

وأجرى البوريني (2006) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان وعلاقته بمستوى أدائهم الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (100) مديراً ومديرة، و(486) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة في مدينة عمان، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الذكاء الانفعالي، والأداء الإداري لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الانفعالي لدى المديرين يعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح الدبلوم العالي.

وأجرى كير، وجارفن، وهيتون، وبويلي (Kerr, Garvin, Heaton, & Boyle, 2006) دراسة هدفت إلى كشف العلاقة بين مستويات الذكاء الانفعالي وتصنيف فعالية القيادة من خلال تصنيف المرؤوسين، وتكونت عينة الدراسة من (38) مشرفاً في مؤسسة صناعية كبيرة في ولاية كارولينا الأمريكية، وأظهرت النتائج تطابقاً بين درجات الذكاء الوجداني والتقدير الحاصل عليه في فعالية القيادة، مما يدل على أن الذكاء الوجداني مؤشر قوى لفعالية القيادة.

المتغيرات لدى مديري مدارس تربية البترا وتربية وادي السير، ومحاولة التعرف إلى طبيعة العلاقة بينها؛ بالإضافة إلى علاقة تلك المتغيرات ببعض العوامل.

وأجرى العديد من الدراسات في هذا المجال منها دراسة تشيرنز (Cherniss, 2000) التي تناولت الذكاء العاطفي والإنتاجية لدى المديرين، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (515) مديراً في ولاية نيوجرسي الأمريكية، ووجدت الدراسة أن ارتفاع الذكاء الانفعالي لدى المديرين يعد معياراً لزيادة نسبة الإنتاجية والأداء في العمل مقارنةً بالمديرين ذوي الذكاء المنخفض.

وأجرت كوب، وريتر-بالمون، وريكرز (Kobe, Reiter-Palmon, & Rickers, 2001) دراسة من أجل فحص قوة العلاقة بين الذكاء الانفعالي، والذكاء الاجتماعي من جهة، والخبرات القيادية من جهة أخرى، وقد أجريت الدراسة على عينة من (192) طالباً في جامعة نبرا سكا الأمريكية، وقد أظهرت النتائج أن كلا من الذكاء الاجتماعي، والذكاء الانفعالي عملا على تفسير التباين في الخبرات القيادية، وتبين أن الذكاء الاجتماعي يلعب دوراً رئيساً في المهارات القيادية أكثر من الذكاء الانفعالي.

ودراسة هيجس وايتكن ((Higgs & Aitken, 2003) التي هدفت إلى استكشاف أهمية الذكاء الانفعالي كمنبئ بإمكانية القيادة، وأجريت الدراسة في مركز تطوير القادة في نيوزيلندا، وتكونت عينة الدراسة من (40) مديراً يعملون في مركز الخدمة العامة، وأوضحت النتائج أن هناك علاقة بين الذكاء الانفعالي وإمكانية القيادة

وأجرت البرعي (2004) دراسة تطبيقية على عينة من المشرفات التربويات والإداريات بمكتب التوجيه التربوي بمحافظة جدة والبالغ عددهم (70) مشرفة، وهدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء الانفعالي لديهن، وأثره على السلوك القيادي، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لعينة الدراسة الناتج من أحداث الحياة، مما ينعكس سلباً على أداء الآخرين بسبب تأثير الذكاء العاطفي بنسب متفاوتة ومختلفة كمتغير القصد أو التعمد، وعدم وجود تأثيرها على متغيرات أحداث الحياة كالتعبيرات العاطفية، والإدراك العاطفي للآخرين، ومدى الثقة، وقوة الشخصية.

وقد هدفت دراسة محمد، وعبد العال (2005) إلى معرفة العلاقة بين الذكاء الوجداني للمعلم وسلوكه القيادي مع التلاميذ داخل قاعات الدرس، وتكونت عينة الدراسة من (150) معلماً ومعلمة من تخصصات مختلفة في المرحلة الإعدادية من مدينة بنها وبعض القرى المجاورة لها في مصر، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات السلوك القيادي الديمقراطي والتسلسلي في المجموع الكلي لصالح السلوك القيادي الديمقراطي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات السلوك القيادي الديمقراطي والفوضوي في المجموع الكلي لصالح السلوك القيادي الديمقراطي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

(2010)، كما أن الذكاء الانفعالي قد فسر لماذا يتفاوت بعض العاملين عن بعضهم في ميادين العمل المختلفة على الرغم من تساويهم في القدرات العقلية أو مستوى الخبرة، والتدريب (Lynn, 2001)، وقد لاحظ الباحث من خلال خبراته السابقة في الميدان التربوي معلماً، ومدير مدرسة، ومشرفاً تربوياً وجود نقص لدى القادة التربويين في مستوى مهارات الذكاء الانفعالي، التي قد تؤثر على النجاح في العمل، وعلى نوعية القرارات المتخذة، ورضا العاملين، وهذا ما جاءت هذه الدراسة لتكشفه، ولتحقق من وجود علاقة بين الذكاء الانفعالي وفاعلية القائد عند المدراء العاملين في مدارس مديريتي التربية والتعليم في البترا، ووادي السير.

وتهدف هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس تربية البترا وتربية وادي السير وعلاقته بفاعلية القائد.

#### أسئلة الدراسة :

- 1- ما مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس تربية البترا وتربية وادي السير من وجهة نظرهم ؟
- 2 - ما درجة فاعلية القائد لدى مديري مدارس تربية البترا وتربية وادي السير من وجهة نظرهم ؟
- 3- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الذكاء الانفعالي ومكوناته الفرعية تعزى لتأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وسنوات الخبرة والتفاعل بينها.
- 4- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة فاعلية القائد ومكوناته الفرعية تعزى لتأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وسنوات الخبرة، والتفاعل بينها؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى الذكاء الانفعالي ودرجة فاعلية القائد لدى مديري مدارس تربية البترا، وتربية وادي السير ؟
- 6 - هل يمكن التنبؤ بفاعلية القائد من خلال الذكاء الانفعالي ومكوناته الفرعية؟

#### أهمية الدراسة:

من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تحقيق ما يأتي:

- معرفة مستوى الذكاء الانفعالي، وعلاقته بفاعلية القائد، إيماناً من الباحث بأهمية هذين الموضوعين لما لهما من تأثير مباشر في جودة الإبداع والتميز الإداري في المدارس، والتعرف على طبيعة هذه العلاقة لأن الذكاء الانفعالي هو أحد أبعاد الذكاء وهو المسئول عن قدرة الفرد على إدارة انفعالاته ومشاعره، وعواطفه، وعلاقته بالآخرين. وهذا يعود بالنفع على المؤسسات التربوية، وعلى تحسين أداؤها، وتطوير مدخلاتها

أما دراسة العلوان (2011) فقد هدفت إلى بحث علاقة الذكاء الانفعالي بالمهارات الاجتماعية وأنماط التعلق لدى طلبة الجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (475) طالبا وطالبة من طلبة جامعة الحسين بن طلال بمدينة معان في الأردن، وقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي بين الذكور والإناث لصالح الإناث، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي بين طلبة التخصصات العلمية والإنسانية لصالح طلبة التخصصات الإنسانية، وأشارت النتائج كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الذكاء الانفعالي والمهارات الاجتماعية وأنماط التعلق.

دراسة اللوزي (2012) التي هدفت إلى تعرف مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الثانوية وأثره في الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (40) مديراً ومديرة و(280) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الذكاء الانفعالي، حيث إن المديرين من ذوي المستوى المرتفع من الذكاء الانفعالي كانوا أكثر تأثراً في الولاء التنظيمي للمعلمين من المديرين من ذوي المستويين المتوسط والمنخفض

ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود علاقة بين الذكاء الانفعالي وفاعلية القيادة، وأكدت النتائج أن الذكاء المعرفي وحده غير كاف لتحقيق الفاعلية في القيادة، ويلاحظ على الدراسات السابقة أنها استخدمت المنهج الوصفي مثل دراسة العلوان (2011) ودراسة البوريني (2006) ودراسة طيب (2005)، كما يلاحظ أن عينة الدراسة قد تنوعت بين مديرين، ومعلمين، وطلبة، ومعظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في الأداة الدراسة وهي الاستبانة، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت بشكل محدد مديري المدارس ومديراتها كونهم قادة ميدانيين، وتجدر الإشارة إلى أن الباحث استفاد من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وأهدافها، وصياغة الأسئلة، وإعداد أداة الدراسة وتفسير النتائج.

#### مشكلة الدراسة:

تعد العناصر البشرية في أي مؤسسة تربوية وخاصة المديرين اللبنة الأساسية للقيام بالمهام وتحسين الأداء وتطويره، وتعمل المؤسسات التربوية اليوم في ظل عالم سريع التغير والتطور، يحتاج إلى قادة قادرين على السير بالمؤسسات قدماً لمواجهة هذه التحديات، وتطوير أداء العاملين والارتقاء بهم، وقد أشار كثير من الباحثين إلى أن الاعتماد على عوامل الذكاء الانفعالي في انتقاء الإداريين في مجموعة من المؤسسات قد أدى إلى تحسين الأداء والإنتاج، وبفارق كبير عن اختيارهم على أسس معرفية (باطلو،

### مجتمع الدراسة وعينتها:

قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة البحث، فقد تم توزيع (125) إستبانة على عينة الدراسة (أي جميع أفراد مجتمع الدراسة) موزعة على (35) مدرسة في مديرية تربية البترا، و(90) مدرسة في تربية وادي السير، وقد تم استرداد (102) إستبانة بنسبة بلغت 82%، وبعد فحص الإستبانة لم تستبعد أي منها نظراً لتحقيقها الشروط المطلوبة للإجابة على فقرات الإستبانة، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول 1: توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الدراسية.

المجموع	النسبة المئوية	تربية وادي السير		المتغيرات المستقلة	
		العدد	النسبة المئوية	المديرية	الجنس
102	34%	24	11	ذكر	الجنس
		42	25	أنثى	
102	60%	36	25	أساسية	المدرسة
		30	11	ثانوية	
102	36%	24	13	ماجستير فأكثر	المؤهل العلمي
		42	23	بكالوريوس + دبلوم	
102	35%	20	16	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
		46	20	10 سنوات فأكثر	

### أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة، والمتمثلة باستبانة تتضمن مجالات للذكاء الانفعالي، وأخرى لفاعلية القائد، بهدف تعرف مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس ومديراتها في مديرتي تربية البترا وتربية وادي السير وعلاقة ذلك بفاعلية القائد، وقد طورت الأداة اعتماداً على الأدب النظري المتعلق بالذكاء الانفعالي، وفاعلية القائد، والرجوع إلى أدوات عدد من الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الانفعالي وفاعلية القائد مثل: دراسة البرعي (2004)، ودراسة الطيب (2005) ودراسة روست وسيروتشي

(Rosete and Ciarrochi, 2005)، ودراسة كوب، وريتر- بالمون، وريكز (Kobe, Reiter-Palmon & Rickers, 2001)، وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام، اشتمل القسم الأول على معلومات شخصية، ويمثل القسم الثاني فقرات الاستبانة المتعلقة بالذكاء الانفعالي وعدد فقراتها (35) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: تقييم الانفعالات والتعبير عنها ولها (10) فقرات، ومجال إدارة الانفعالات وله (9) فقرات، ومجال التواصل الاجتماعي وله (8) فقرات، ومجال استخدام الانفعالات في التفكير وله (8) فقرات، ويمثل القسم الثالث الفقرات المتعلقة بفاعلية القائد، وعددها (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: مجال الإلهام وله (6) فقرات، ومجال التحفيز الفكري وله (5) فقرات، ومجال التفكير الفردي وله (5) فقرات، ومجال التأثير المثالي وله (6) فقرات، ومجال اتخاذ القرار وله (8) فقرات.

البشرية، وتقليل الهذر في الجهد والوقت في معالجة الصراع الإداري في الميدان التربوي من قبل الإدارات التربوية.

- تنمية اتجاه جديد بدأ ينمو في الآونة الأخيرة في مجال بحوث السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من خلال التعرف والكشف عن أهم المكونات الانفعالية المنبئة بفاعلية القائد. مما يستدعي أن تطور القيادات التربوية في إدارة التربية والتعليم من أسس اختيار وتعيين مديري المدارس، بحيث يؤخذ بالحسبان جانب الذكاء الانفعالي عند عملية الاختيار.
- إعداد برامج تدريبية تهتم ببناء وتنمية الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس ومديراتها عن طريق برامج التدريب أثناء الخدمة.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الذكاء الانفعالي: قدرة القائد على الوعي بمشاعره، وانفعالاته، وفهمها، وإدارتها، وقدرته على الوعي بمشاعره، وانفعالات الآخرين - لاسيما أتباعه - وفهمها، والدخول معهم وفق هذا الفهم في علاقات اجتماعية، ومهنية بناءة، ويقاس خلال استجابات أفراد الدراسة على فقرات الاستبانة المصممة لهذه الغاية

فاعلية القائد: تنشيط جميع المكونات الدافعة لدى الأتباع و تطويرهم بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة أدائهم مع مستويات عالية من الرضا، والولاء (المساعيد، 2006)، وقد قيس من خلال استجابات القيادة على فقرات الاستبانة المصممة لذلك.

### حدود الدراسة :

اقتصرت حدود الدراسة على ما يأتي:

المحدد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2011/2012.

المحدد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على مديرتي التربية والتعليم في البترا وتربية وادي السير في عمان العاصمة.

المحدد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس.

الحدود الموضوعية: تحددت هذه الدراسة بأدائها وهي عبارة عن استبانتان الأولى مكونة من (35) فقرة وتقيس مستوى الذكاء الانفعالي، والثانية مكونة من (30) فقرة وتقيس فاعلية القائد.

### إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، ورصد نتائجها، وتحليلها، ومناقشتها.

## صدق الأداة:

الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل = 5 - 1 = 4 =  
1.3 طول الفئة.

عدد المستويات = 3 3

وبذلك تكون درجة الممارسة المنخفضة من 1.33 = 2.33  
وتحديداً من 1 - أقل من 2.33

وتكون درجة الممارسة المتوسطة من 1.33 + 2.33 = 3.66  
وتحديداً من 2.33 - أقل من 3.66

وتكون درجة الممارسة المرتفعة من 3.66 - 5

## المتغيرات المستقلة :

المديرية : ولها فئتان: تربية وادي السير، وتربية البترا.

الجنس : وله فئتان: ذكر، وأنثى.

مستوى المدرسة : ولها مستويان: أساسية، وثانوية.

المؤهل العلمي: وله مستويان: ماجستير فأكثر، بكالوريوس +  
دبلوم.

سنوات الخبرة : ولها مستويان: اقل من 10 سنوات، 10 سنوات  
فأكثر.

المتغير التابع

تقدير عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي، وتقدير عينة الدراسة  
لدرجة فاعلية القائد.

## النتائج ومناقشتها :

السؤال الأول: ما مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس  
تربية البترا وتربية وادي السير؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية  
والانحرافات المعيارية كما في الجدول (3)

جدول 3 :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الذكاء  
الانفعالي مرتبة تنازلياً

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التواصل الاجتماعي	3.74	.48
استخدام الانفعالات في التفكير	3.70	.47
تقييم الانفعالات والتعبير عنها	3.52	.40
إدارة الانفعالات	3.14	.57
الكلي	3.51	.37

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد  
الدراسة (بلغ 3.51)، وهذا يشير إلى أن تقدير أفراد عينة الدراسة  
لمستوى الذكاء الانفعالي لمديري مدارس تربية البترا وتربية وادي

للتحقق من صدق الأداة، من حيث الموضوعية، والصياغة  
اللغوية، وعدد الفقرات تم عرضها على عشرة من المحكمين في  
كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية، وجامعة الطفيلة  
التقنية، وقد تكونت أداة قياس الذكاء الانفعالي بصورتها الأولية من  
(40) فقرة تم حذف (5) فقرات منها بناء على ملاحظات المحكمين  
بسبب عدم وضوح الصياغة في بعضها، وعدم ملاءمة بعضها  
للموضوع، في حين كان عدد فقرات مقياس فاعلية القائد بصورته  
الأولية (38) فقرة تم حذف (8) فقرات منها لعدم ملائمتها  
للموضوع لتصبح الأداة بصورتها النهائية مكونة من (30) فقرة.

## الثبات:

تم التحقق من ثبات مقياس الذكاء الانفعالي، ومقياس فاعلية  
القائد باستخدام طريقة كرونباخ ألفا، وذلك بتطبيق أداة الدراسة  
على عينة مكونة من (20) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة،  
والجدول (2) يبين معامل الثبات لكل مجال من مجالات المقياسين  
والثبات الكلي لكل مقياس  
جدول (2) قيم معاملات الثبات

الذكاء الانفعالي	معامل الثبات	فاعلية القائد	معامل الثبات
تقييم الانفعالات والتعبير عنها	0.84	المجالات	معامل الثبات
إدارة الانفعالات	0.83	الإلهام	0.89
التواصل الاجتماعي	0.85	التحفيز الفكري	0.87
استخدام الانفعالات في التفكير	0.81	التقدير الفردي	0.83
الكلي	0.80	التأثير المثالي	0.85
		اتخاذ القرار	0.81
		الكلي	0.92

وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض هذا البحث.

## التحليل الإحصائي:

لتحليل البيانات ذات الصلة بأسئلة الدراسة فقد تم إجراء الآتي:

إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من  
مجالات الدراسة.

استخدام تحليل التباين المتعدد لتحديد الفروق في تقدير أفراد  
الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة.

استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مستوى الذكاء  
الانفعالي ودرجة فاعلية القائد

تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة (Stepwise)

ولتحديد مستوى الذكاء الانفعالي، وفاعلية القائد، تم تقسيمها إلى  
ثلاثة مستويات: منخفضة ومتوسطة، ومرتفعة اعتماداً على المعادلة  
الآتية:

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات فاعلية القائد مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
عالية	0.45	3.71	اتخاذ القرار
متوسطة	0.39	3.67	الإلهام
متوسطة	0.53	3.33	التقدير الفردي
متوسطة	0.56	3.25	التحفيز الفكري
متوسطة	0.69	3.13	التأثير المثالي
متوسطة	0.69	3.46	الكلي

يلاحظ من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد الدراسة بلغ (3.46)، وهو بدرجة متوسطة وربما يعزى ذلك إلى كثرة الصعوبات والمعوقات التي تواجه مدير المدرسة في عمله، سواء كانت معوقات فنية كنقص أعداد المعلمين وتأهيلهم، وانخفاض مستوى أداء بعضهم؛ أو معوقات إدارية تتمثل في نقص التمويل، واكتظاظ الصفوف، وعدم ملائمة البناء المدرسي أحياناً، وعدم وجود طاقم إداري مساعد للمدير، أو معوقات تنظيمية تتمثل في المركزية في الإدارة التعليمية، وغياب النظر إلى الإدارة المدرسية كمنهية؛ عوامل كلها ربما أسهمت في أن يكون تقدير أفراد العينة الكلي لأبعاد الفاعلية متوسط.

كما يلاحظ أن متوسطات الدرجات على مجالات فاعلية القائد قد تراوحت ما بين (3.71- 3.13)

حيث بلغ أعلاها بعد اتخاذ القرار وبمتوسط حسابي (3.71) وبدرجة تقدير عالية، وربما يعزى ذلك إلى رغبة مديري المدارس في دعوة المرؤوسين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي قد يساعدهم على اتخاذ القرار الرشيد، ويخلق الثقة لديهم، ويساعدهم في قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار، ووقفوا على ظروفه وأسباب اتخاذها، وربما يعزى أيضاً إلى إيمان المدير بأن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار وصنعه يخلق مناخاً ملائماً يشجع على التغيير ويساعد على تيسير سبل الاتصال الذي يسهل على القائد أداء مهامه على أحسن وجه وهذا ربما يشير إلى أن نمط القيادة التي يمارسها المديرون هو النمط الديمقراطي أو التشاركي الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية، والتفويض والاتصال الجيد وتقبل الآخرين مما يخلق مناخاً داعماً في المدرسة ويقلل من مستوى المقاومة للقرار.

في حين أن أقلها بعد التأثير المثالي وبمتوسط حسابي بلغ (3.13)، إذ يصف هذا البعد سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين كونه النموذج المثالي لما يؤديه من دور مهم في المنظمة كالمشاركة في المخاطر التي يتعرض لها المرؤوسين، وتقديم احتياجات المرؤوسين على احتياجاته الشخصية والتصرف بمعايير أخلاقية عالية، إلا أن تقدير هذا البعد قد جاء بدرجة متوسطة في هذه الدراسة وهذا يعود إلى طبيعة الظروف التي

السير قد جاء بدرجة متوسطة، وهذا ربما يعود إلى وجود تجانس بين أفراد عينة الدراسة من حيث تقارب مستوى الذكاء الانفعالي بينهم، وربما يعود أيضاً لطبيعة الجو الذي يسود البيئة التعليمية، حيث يسود تنظيم انفعالاتهم وتعاطفهم وإدارتهم وتواصلهم الاجتماعي وقدرتهم على معرفتهم الانفعالية تذبذباً في التعبير عن مشاعرهم وانفعالاتهم والسيطرة على تصرفاتهم، وإعطائهم لبعض الانفعالات السلبية اهتماماً زائداً، مما يؤثر على الجو المدرسي الذي يعيشون فيه وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البوريني، 2006) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع من الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان، وتتفق مع دراسة اللوزي (2012) التي جاءت بدرجة متوسطة.

كما يلاحظ أن متوسطات الدرجات على مجالات الذكاء الانفعالي قد تراوحت ما بين (3.74- 3.14)، حيث أن أعلاها بعد التواصل الاجتماعي، وربما يعود ذلك إلى قدرة مديري المدارس على كسب ثقة زملائهم، والتعامل معهم في الحياة التي يمارسونها مع بعضهم البعض بالتواصل الجيد والناجح، وأن لديهم القدرة الكبيرة على الاستجابة لتلبية رغبات زملائهم التي تزيد من التواصل الناجح مع بعضهم البعض في الحياة التي يمارسونها، كما أنه ربما يشير إلى أن الأفراد ذوي القدرات المرتفعة من الذكاء الانفعالي أكثر صحة ونجاحاً ويؤسسون علاقات اجتماعية قوية ويمتلكون مهارات قيادية فعالة، ونجاحاً مهنيًا أكثر مقارنة بنظرائهم ذوي القدرات المنخفضة من الذكاء الانفعالي، لذلك يلعب الذكاء الانفعالي دوراً حيوياً في توجيه سلوك الفرد وعلاقته مع الآخرين، فالفرد الذي يمتلك القدرة على فهم الآخرين ويتعامل مع من حوله بمرونة ومهارة ومسؤولية سيكون أقدر على النجاح في إقامة علاقات اجتماعية

في حين بلغ أقلها بعد إدارة الانفعالات وبمتوسط حسابي (3.14)، وربما يعزى ذلك إلى عدم قدرة المديرين على التحكم في انفعالات الآخرين بتوجيهها، والتخفيف من حدتها، وتعديل آثارها دون المساس بالمعنى الذي تحمله، إضافة إلى أن بعض المديرين يحتاجون إلى وقت أطول لكي ينسوا مشاعرهم السلبية وتغييرها إلى مشاعر إيجابية، وإن مشاعر المديرين تؤثر في حياتهم الشخصية وتجعلهم يعيشون أحياناً في حالة من عدم الاستقرار، وعدم التوازن النفسي في الحياة، وعدم القدرة على تهدئة الذات، وربما يشير إلى اختلاف المديرين في سرعة إدراكهم للحالة الانفعالية التي يعيشونها فيبقى بعضهم عبداً مطيعاً لانفعالاته ومشاعره لوقت غير محدود.

السؤال الثاني: ما درجة فاعلية القائد لدى مديري مدرّس تربية البترا وتربية وادي السير؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (4)

السؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس ومديراتها تعزى لمتغيرات (الجنس، ومستوى المدرسة، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والتفاعل بينها). وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية وتحليل التباين كما في الجدول (5، 6).

يواجهها بعض المديرين، التي تجعل من هذا النموذج اقل تأثيراً في سلوك المرؤوسين فطبيعة البيئة التي يعمل فيها مثل هؤلاء المدراء، والتي يسودها طابع التجانس العائلي، والثقافة الجهورية والتي جعلت المدير عرضة للضغوط الاجتماعية والجهورية، والاستجابة أحياناً إلى بعض المطالب الشخصية، أو محاباة بعض الأشخاص بسبب روابط القرابة، أو المكانة مما يجعل هذا السلوك لا يحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين، وأن هذا النمط لا يمثل النموذج الذي يحتذى به.

جدول 5: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الذكاء الانفعالي تبعاً للمتغيرات المستقلة

المتغير المستقل		المجالات			
		تقييم الانفعالات إدارة الانفعالات التواصل الاجتماعي استخدام الانفعالات في التفكير			
		المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
الجنس	ذكر	3.51	3.26	3.74	3.80
	أنثى	3.53	3.08	3.74	3.65
مستوى المدرسة	أساسية	3.58	3.38	3.74	3.78
	ثانوية	3.50	3.06	3.74	3.67
المؤهل العلمي	ماجستير	3.58	3.27	3.81	3.76
	بكالوريوس + دبلوم	3.44	3.05	3.67	3.77
سنوات الخبرة	اقل من 10 سنوات	3.55	3.22	3.79	3.77
	10 سنوات فأكثر	3.52	3.12	3.73	3.68

يلاحظ من الجدول (5) وجود فروق ظاهرية (تباين ظاهري) في المتوسطات الحسابية تبعاً للمتغيرات المستقلة وللتأكد من دلالة الفروق تم تحليل التباين كما هو في الجدول (6).

جدول 6: تحليل التباين المتعدد لمستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس وفقاً لمتغيرات الدراسة.

المصدر	الاختبار	القيمة ف	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	هوتلنج	.017	362	.835
المؤهل	هوتلنج	.043	.890	.474
مستوى المدرسة	هوتلنج	.070	1.452	.224
سنوات الخبرة	هوتلنج	.058	1.206	.314
الجنس* والمؤهل	ولكس لمبدا	.924	1.702	.157
الجنس* والمستوى	ولكس لمبدا	.990	.207	.934
المؤهل* والمستوى	ولكس لمبدا	.934	1.457	.223
الجنس* والمؤهل* والمستوى	ولكس لمبدا	.957	.940	.445
الجنس* وسنوات الخبرة	ولكس لمبدا	.991	.194	.941
المؤهل* والخبرة	ولكس لمبدا	.963	.791	.535
الجنس* والمؤهل* والخبرة	ولكس لمبدا	.957	.934	.448
المستوى* وسنوات الخبرة	ولكس لمبدا	.912	2.007	.101
الجنس* والمستوى* والخبرة	ولكس لمبدا	.948	1.149	.339
المؤهل* والمستوى* والخبرة	ولكس لمبدا	.864	3.269	0.015
الجنس* والمؤهل* والمستوى* وسنوات الخبرة	ولكس لمبدا	.843	3.863	.006

والمستوى، والخبرة، حيث بلغت قيمة اختبار ولكس لمبدا (0.864)، وبلغت قيم ف المناظرة لهذه الفئة (3.269) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) كما أن هناك فروق ذات دلالة

يتضح من الجدول (6) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس ومديراتها تعزى لتفاعل متغير المؤهل العلمي،

لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والخبرة، ولجميع التفاعلات الأخرى، ولتحديد أي المتغيرات التابعة كان لها أثر لتفاعل الجنس والمؤهل والمستوى والخبرة تم استخدام تحليل التباين والجدول (7) يوضح ذلك.

إحصائية في مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس ومديراتها تعزى لمتغير تفاعل الجنس والمؤهل والمستوى والخبرة، حيث بلغت قيمة اختبار ولكس لمبدا (0.843)، وبلغت قيم (ف) المناظرة لهذه الفئة (3.863) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، في حين لم تظهر أية فروق دالة إحصائياً تعزى

جدول 7: تحليل التباين لتفاعل متغيرات (الجنس\* والمؤهل\* والمستوى\* والخبرة).

المتغير المستقل	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل* والمستوى* والخبرة	إدارة الانفعالات	1.320	1	1.320	6.615	.012
الجنس* والمؤهل* والمستوى* والخبرة	إدارة الانفعالات	.640	1	.640	3.209	.077

الخبرة، ولمعرفة لصالح من تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (8) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول رقم (7) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في مجال ادارة الانفعالات تعزى للتفاعل بين متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وسنوات

جدول 8: المقارنات البعدية لتفاعل المتغيرات (الجنس، والمؤهل، ومستوى المدرسة، والخبرة)

المجال	الجنس	المؤهل	مستوى المدرسة	الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ادارة الانفعالات	ذكر	ماجستير فأكثر	أساسية	اقل من 10 سنوات	3.81	0.48
		بكالوريوس + دبلوم	ثانوية	10 سنوات فأكثر	3.70	0.49
	أنثى	ماجستير فأكثر	أساسية	اقل من 10 سنوات	3.41	0.34
		بكالوريوس + دبلوم	ثانوية	10 سنوات فأكثر	3.70	0.47

أكثر قدرة على التماسك والسيطرة على انفعالاتهم، واقدر على حل الصراعات بفاعلية، ومعالجة مشاكل الآخرين، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة البوريني (2006) التي جاءت لصالح الإناث من حملة الدبلوم العالي.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائياً في درجة فاعلية القائد ومكوناته الفرعية، راجعة لتأثير الجنس، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، والخبرة والتفاعل بينهما؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية وتحليل التباين كما في الجدول (9، 10).

يتضح من الجدول (8) أن الفروق في المتوسطات الحسابية لمتغيرات تفاعل الجنس والمؤهل، والمستوى والخبرة في مجال ادارة الانفعالات جاء لصالح الذكور من حملة الماجستير في المدارس الأساسية ممن خبرتهم اقل من 10 سنوات، وربما يعزى ذلك إلى الحيوية التي تتمتع بها هذه الفئة من مديري المدارس وانعكاس تأهيلهم المسلكي على أدائهم، وتفاعلهم مع المجتمع المدرسي، وسحر الشخصية الذي يتمثل في قدرة القائد على غرس إحساس القيمة والاحترام وتوضيح الرؤية، واهتمام القائد بحاجات العاملين وتشجيعهم ليكونوا مبدعين، والتحفيز الفكري، وامتلاكهم للرؤية المستقبلية، وسعيهم للتعلم الدائم، والعقلانية والذكاء وحل المشاكل التي يواجهونها بصبر وأناة، وربما يعود إلى أن الذكور هم

جدول 9: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس فاعلية القائد تبعاً للمتغيرات المستقلة

المتغير المستقل	المستوى	لمجالات			
		الإلهام	التحفيز الفكري التفكير الفردي	التأثير المثالي اتخاذ القرار	الإلهام
		المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
الجنس	ذكر	3.66	3.36	3.26	3.59
	أنثى	3.68	3.19	3.37	3.78
مستوى المدرسة	أساسية	3.69	3.43	3.50	3.74
	ثانوية	3.66	3.19	3.27	3.70
المؤهل العلمي	ماجستير	3.71	3.35	3.42	3.75
	بكالوريوس + دبلوم	3.60	3.17	3.23	3.62
سنوات الخبرة	اقل من 10 سنوات	3.68	3.34	3.31	3.71
	10 سنوات فأكثر	3.67	3.22	3.34	3.71

الفروق تم تحليل التباين كما هو في الجدول(10)

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية (تباين ظاهري) في المتوسطات الحسابية تبعا للمتغيرات المستقلة، وللتأكد من دلالة

جدول 10: تحليل التباين المتعدد لمستوى فاعلية القائد لدى مديري المدارس وفقا لمتغيرات الدراسة

المصدر	الاختبار	القيمة	ف	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	هوتلنج	.049	.811	5	.545
المؤهل	هوتلنج	.067	1.092	5	.371
مستوى المدرسة	هوتلنج	.092	1.510	5	.196
سنوات الخبرة	هوتلنج	.049	.805	5	.549
الجنس* والمؤهل	ولكس لمبدا	.956	.757	5	.583
الجنس* والمستوى	ولكس لمبدا	.954	.790	5	.560
المؤهل* والمستوى	ولكس لمبدا	.974	.429	5	.827
الجنس* والمؤهل* والمستوى	ولكس لمبدا	.912	1.575	5	.176
الجنس* وسنوات الخبرة	ولكس لمبدا	.978	.377	5	.863
المؤهل* والخبرة	ولكس لمبدا	.932	1.190	5	.321
الجنس* والمؤهل والخبرة	ولكس لمبدا	.938	1.080	5	.378
المستوى* وسنوات الخبرة	ولكس لمبدا	.900	1.822	5	.117
الجنس* والمستوى* والخبرة	ولكس لمبدا	.946	.933	5	.464
المؤهل* والمستوى* والخبرة	ولكس لمبدا	.968	.540	5	.746
الجنس* والمؤهل* والمستوى* وسنوات الخبرة	ولكس لمبدا	.909	1.639	5	.159

نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي للمديرين، وفاعلية القيادة وبين مكونات الذكاء الانفعالي، وأبعاد فاعلية القائد.

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين الذكاء الانفعالي ومكوناته وفاعلية القيادة، وأبعادها، والجدول(11) يبين النتيجة:

يتضح من الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى فاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها تعزى لمتغيرات الدراسة أو التفاعل بينها، وربما يعزى ذلك إلى تشابه ظروف المدارس وإمكاناتها، وإلى خضوع مديري المدارس إلى نفس المؤثرات من حيث معايير اختيار مديري المدارس ومديراتها، وبرامج التدريب أثناء الخدمة، والتشابه في الممارسات الإدارية بين معظم مديري المدارس.

جدول 11: معاملات الارتباط بين الذكاء الانفعالي ومكوناته الفرعية وفاعلية القيادة ومكوناتها الفرعية

الذكاء الانفعالي (درجة كلية)	استخدام الانفعالات في التفكير	التواصل الاجتماعي	إدارة الانفعالات	تقييم الانفعالات والتعبير عنها	المتغيرات
**0.60	**0.30	**0.34	**0.37	**0.87	الإلهام
**0.77	**0.56	**0.28	**0.72	**0.79	التحفيز الفكري
**0.70	**0.35	**0.43	**0.85	**0.43	التقدير الفردي
**0.82	**0.56	**0.50	**0.85	**0.55	التأثير المثالي
0.64	**0.49	**0.83	**0.36	**0.36	اتخاذ القرار
**0.98	**0.30	**0.34	**0.37	**0.87	فاعلية القائد (درجة كلية)

\*\* دالة عند مستوى 0.01

وسيروتشي (Rosete and Ciarrochi,2005) اللذين توصلا إلى توفر علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الذكاء الانفعالي والسلوك القيادي للمدير، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين مكونات الذكاء الانفعالي، وأبعاد فاعلية القائد ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وبطبيعة الحال فإن هذا الارتباط لا يعني تأثير فاعلية القائد وأبعاده بالذكاء الانفعالي، وأن معامل الارتباط هو مجرد

يتضح من الجدول(11) أن قيمة معامل الارتباط بين الذكاء الانفعالي وفاعلية القائد (0.98) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.01)، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه تشيرنز (Cherniss,2000) من وجود معاملات ارتباط دالة بين الذكاء الانفعالي والسلوك القيادي، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة روست

بالرغم من أن معاملات الارتباط بين مكونات الذكاء الانفعالي، وأبعاد فاعلية القائد ذات دلالة إحصائية كما اتضح لنا من نتائج السؤال الخامس، إلا أنه عندما تم إجراء تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة (Stepwise) للذكاء الانفعالي ومكوناته الفرعية على فاعلية القائد وأبعاده، لم تكن كل مكونات الذكاء الانفعالي ذات دلالة إحصائية في التنبؤ بفاعلية القائد مما يعني أن بعض مكونات الذكاء الانفعالي لها تأثيرات غير مباشرة بفاعلية القائد، والجدول (12) يوضح نتائج هذا التحليل.

مقدار يقيس درجة اقتران متغير بمتغير آخر، فهذا الاقتران ليس معناه أن أحد المتغيرين يسبب المتغير الآخر (علام، 2003).

السؤال السادس: ما درجة تأثير الذكاء الانفعالي في فاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها، وهل يمكن التنبؤ بفاعلية القائد من خلال الذكاء الانفعالي ومكوناته الفرعية؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج بطريقة stepwise.

جدول 12: معامل الانحدار وثباته لمجالات الذكاء الانفعالي ومكوناته على فاعلية القائد وأبعاده.

المتغيرات	معامل الانحدار	الثابت	تقييم الانفعالات	إدارة الانفعالات	التواصل الاجتماعي	استخدام الانفعالات في التفكير	R	2R	ف
فاعلية القائد (درجة كلية)	B	0.044	0.361	0.311	0.254	0.0057	0.449	0.988	2004.28
الإلهام	B	0.66	0.94	-0.97	0.117	-0.115	0.88	0.79	91.582
التحفيز الفكري	B	-0.69	0.73	0.43			0.85	0.71	123.499
التقدير الفردي	B	1.167		0.86		-0.15	0.86	0.74	140.051
التأثير المثالي	B	-1.003		0.87	0.20	0.18	0.86	0.75	96.093
اتخاذ القرار	B	0.38			0.72	0.17	0.85	0.72	128.082

(0.117)، وتلاه عامل تقييم الانفعالات حيث بلغت قيمة بيتا (0.94)، تلاه عامل إدارة الانفعالات حيث بلغت قيمة بيتا (0.97)، جاء في المرتبة الأخيرة عامل استخدام الانفعالات في التفكير وبلغت قيمة بيتا (-0.115)، وقد فسرت مجالات الذكاء الانفعالي ما نسبته (0.79) من التباين في بعد الإلهام.

أما مجال التحفيز الفكري فقد بلغت قيمة ثابت الانحدار (-0.69)، وقد كان عامل تقييم الانفعالات الأكبر تأثيراً في هذا البعد، حيث بلغت قيمة بيتا (0.73)، وتلاه عامل إدارة الانفعالات حيث بلغت قيمة بيتا (0.43)، وقد فسرت مجالات الذكاء الانفعالي ما نسبته (0.71) من التباين في بعد التحفيز الفكري، وفي مجال التقدير الفردي بلغت قيمة ثابت معامل الانحدار (1.167) وقد كان عامل إدارة الانفعالات الأكبر تأثيراً في هذا البعد، حيث بلغت قيمة بيتا (0.86)، وتلاه عامل استخدام الانفعالات في التفكير، حيث بلغت قيمة بيتا - (0.15)، وقد فسرت مجالات الذكاء الانفعالي ما نسبته (0.74) من التباين في بعد التقدير الفردي.

وفي مجال التأثير المثالي بلغت قيمة ثابت معامل الانحدار (-1.003) وقد كان عامل إدارة الانفعالات الأكبر تأثيراً في هذا البعد، حيث بلغت قيمة بيتا (0.87)، تلاه عامل التواصل الاجتماعي حيث بلغت قيمة بيتا (0.20)، وتلاه عامل استخدام الانفعالات في

أيدت نتائج الجدول (12) صحة السؤال جزئياً فما يبينه لنا الموروث النظري أن الذكاء الانفعالي يمكن له أن يساهم إيجاباً في كفاءة العمليات الذهنية مثل: عملية اتخاذ القرار، التحفيز الفكري، والتأثير المثالي، وتشير النتائج في الجدول (12) إلى أن الذكاء الانفعالي يرتبط بفاعلية القائد بدرجة الكلية، وهذه النتيجة تتفق مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسة كير وآخرون (Kerr, et al, 2006)، دوكلات و ماك فرلن (Ducket & McFarlane, 2003)، ودراسة (2005).

كما تشير النتائج في الجدول (12) إلى أن هذا الارتباط يختلف من بعد لآخر، حيث تشير النتائج إلى أن قيمة ثابت الانحدار قد بلغت (0.044)، وقد كان مجال تقييم الانفعالات الأكبر تأثيراً في فاعلية القائد حيث بلغت قيمة بيتا (0.036)، وتلاه عامل إدارة الانفعالات حيث بلغت قيمة بيتا (0.031)، تلاه عامل التواصل الاجتماعي حيث بلغت قيمة بيتا (0.025)، وجاء في المرتبة الأخيرة عامل استخدام الانفعالات في التفكير، وبلغت قيمة بيتا (0.006)، وقد فسرت مجالات الذكاء الانفعالي ما نسبته (0.98) من التباين في فاعلية القائد.

أما فيما يتعلق بمجالات فاعلية القائد فقد بلغت قيمة ثابت الانحدار لمجال الإلهام (0.66)، وقد كان عامل التواصل الاجتماعي الأكبر تأثيراً في بعد الإلهام، حيث بلغت قيمة بيتا

حامد، سهير وحسون، شفاء. (2010). الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية. مجلة العثمان. الاقتصاد، (83)، 109-137.

الخضر، عثمان. (2006). الذكاء الوجداني - إعادة صياغة مفهوم الذكاء. (ط1)، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع: الكويت.

رزق، محمد عبد السميع. (2003). مدى فاعلية برنامج التنوير الانفعالي في تنمية الذكاء الانفعالي للطلاب والطالبات بكلية التربية بالطائف جامعة أم القرى. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، 15، (2). 62-131.

روبنس، بام و سكوت، جين. (2000). الذكاء الوجداني. ترجمة: صفاء الأعرس وآخرون القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

زيدان، عصام، و الإمام، كمال. (2003). الذكاء الانفعالي وأساليب التعلم و أبعاد الشخصية. دراسات عربية في علم النفس، (1)2: 45-63.

السمادوني، السرى إبراهيم. (2007). الذكاء الوجداني - أسسه، تطبيقاته، تنميته عمان: دار الفكر.

السمادوني، السيد إبراهيم، (2001). الذكاء الوجداني والتوافق المهني للمعلم، دراسة ميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات في التعليم الثانوي. مجلة عالم التربية ، (3)، 61-151.

سالى، على حسن (2007). الذكاء الوجداني لمعلمات رياض الأطفال، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

طيب، فهد محمد. (2006). الذكاء العاطفي في السيرة النبوية وتطبيقاته في الإدارة التربوية. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

العنوان، احمد (2011). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية وأنماط التعلق لدى طلبة الجامعة في ضوء متغيري التخصص والنوع الاجتماعي للطلاب، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، (7)2، 125-144.

العنبي، ضرار. (2007). العملية الإدارية، مبادئ وأصول، وعلم وفن. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الدمشق: نيا سر. (2003). الذكاء العاطفي: نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة. دمشق: دار الفكر.

علام، صلاح الدين. (2003). التقويم التربوي المؤسسي، أسسه ومنهجيته وتطبيقاته في تقويم المدارس. القاهرة: دار الفكر العربي.

محمد، صلاح الدين؛ عبد العال، تحية. (2005). الذكاء الوجداني وعلاقته بالسلوك القيادي للمعلم. بحث مقدم للمؤتمر

التفكير حيث بلغت قيمة بيتا (0.18)، وقد فسرت مجالات الذكاء الانفعالي ما نسبته (0.75) من التباين في بعد التأثير المثالي.

وفي مجال اتخاذ القرار بلغت قيمة ثابت معامل الانحدار (0.38)، وقد كان عامل التواصل الاجتماعي الأكبر تأثيراً في هذا البعد، حيث بلغت قيمة بيتا (0.72)، وتلاه عامل استخدام الانفعالات في التفكير حيث بلغت قيمة بيتا (0.17)، وقد فسرت مجالات الذكاء الانفعالي ما نسبته (0.72) من التباين في بعد اتخاذ القرار، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (السمادوني، ٢٠٠١)، والتي أشارت إلى أن المدير إذا اتصف بالاتزان الانفعالي يكون أكثر نجاحاً وكفاءة في عمله، وأن الصحة الوجدانية تكون هامة للتنبؤ بالنجاح في الحياة المدرسية والأسرة وحياة العمل.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل لها الباحث فإنه يوصي بما يلي :

- ضرورة إعداد برامج تدريبية لتنمية القدرات الانفعالية للمدير حتى يتمكن من إدارة ذاته والتحكم في انفعالاته، والقدرة على التعامل مع الآخرين والتواصل معهم.
- نشر ثقافة الموضوعات المتعلقة بالذكاء الانفعالي في أوساط العاملين بالمدارس، وبيان دورها في نجاح الأفراد مهنيًا.
- محاولة رفع مستوى الذكاء العاطفي من مستوى متوسط إلى مستوى مرتفع لدى القيادات التربوية في المدارس الحكومية.
- تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة لتمكينه من تفعيل مهارات القيادة الفاعلة من الهام وتأثير مثالي، وتحفيز للعاملين.

## المراجع

- البرعي، رجا. (2004). أبعاد الذكاء العاطفي على السلوك القيادي دراسة تطبيقية على عينة من المشرفات التربويات والإداريات بمكتب التوجيه التربوي بمحافظة جدة رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- البوريني، ربيعة. (2006). الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بعمان وعلاقته بأدائهم الإداري من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن.
- باطو، عزمي. (2010). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- جولمان، دانييل. (2000). الذكاء العاطفي. (ترجمة: ليلي الجبالي). سلسلة عالم المعرفة رقم 262 يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب الكويت.
- حسونة، أمل محمد. (2006). الذكاء الوجداني. القاهرة : الدار العالمية.

- Gibson, j, Donnley, J, Ivancevich, J and Konopask, R. (2003). *Organization, Bahavior, Structour, Proseceses, McGraw-Hill, Irwin*.
- Higgs, M., & Aitken, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 814-823.
- Human Resource Management (2004). *Emotional Intelligence the key of Effective Performance*, 12(1), 33-35, UK, Emerald Group Publishing Limited.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 265-279
- Kobe, L., Reiter-palmon, A. & Rickers, J. (2001). Self-reported leadership in relation to inventoried social and emotional intelligence. *Current Psychology*, 20(2), 154-163.
- Landy, F. (2005). Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26. 41-109
- Lynn. A. (2001). *Emotional intelligence activity book: 50 Activities for Promoting EQ at work*. USA, AMACOM,
- Mayer.J.D,( 2001) *A field guide to emotional intelligence, emotional Intelligencein every day life*. Philadelphia: PA/Psychology press.
- Rosete.D, & Ciarrochi.J, (2005). Emotional intelligence and its relationship to work place performance outcomes of leadership effectiveness, *Leadership and Organization Development journal*, 26(5), 388-399.
- Robbins, S. (2001).*Organizational Behavior*.9thed, New Delhi Prentice Hall,
- Schilling, D. (1996). *50 Activities for teaching motional intelligence, level I: Elementary*. Human Sciences Press, Inc
- Watkin. chris (2000).developing emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(2), 89-92.
- Norman, K., and Richardson, C. (2001). Emotional intelligence and social skills: necessary components of hands – on learning in science classes. *Journal of Elementary Science Education*, 13 (2), 12 – 25
- السنوي الثاني عشر للإرشاد النفسي بجامعة عين شمس بعنوان "الإرشاد النفسي من أجل التنمية في عصر المعلومات" المنعقد خلال الفترة 25-27 ديسمبر 2005. ص 159-224.
- مصطفى، احمد سيد. (2005). إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة.
- مغربي، عمر (2007). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة..رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- معمرية، بشير. (2005). الذكاء الوجداني. مجلة شبكة العلوم النفسية العربي. (6)، 40- 51
- المساعد، مفضي (2006). فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- اللوزي، خديجة.(2012). مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية واثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-on model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Cherniss, C (2000).Emotional Intelligence: What it is and why it Matters, *Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans, LA, April 15, 2000.
- Gibson, j; Donnley, j; Ivancevich, j & Konopask, R. (2003). *Organizational: Behavior: Structure, Processes*.McGraw-Hill, Irwin.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam
- Humphery, R.H. (2002). The many Faces of emotional leadership. *Leadership Quarterly*, 13. 56-144.