

مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة غزة وعلاقته بدرجة النجاح في ممارساتهم القيادية من وجهة نظر المعلمين

ناجي رجب سكر*

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية في غزة، وتقدير درجة النجاح في ممارساتهم القيادية، وفحص ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء العاطفي ودرجة النجاح في الممارسات القيادية لديهم، ولتحقيق ذلك تم تطبيق أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة لقياس مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة واستبانة للممارسات القيادية، على عينة من المعلمين بلغ حجمها 736 معلمًا ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين مرتفع، حيث بلغ وزنه النسبي 75.6%، وكذلك درجة النجاح في ممارساتهم القيادية مرتفعة حيث بلغ الوزن النسبي لها 77.6%، كما كشفت الدراسة عن وجود بعض الفروق في تقدير أفراد العينة لمستوى الذكاء العاطفي، ودرجة النجاح في الممارسات القيادية، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين بأبعاده المختلفة، ودرجة نجاحهم في كل ممارساتهم القيادية، وقد أوصت الدراسة عدة توصيات، أهمها ضرورة اختيار المديرين على أساس مستوى ذكائهم العاطفي، وضرورة الاهتمام بمهارات المديرين وقدراتهم من خلال استثمار ذكائهم العاطفي.

الكلمات الدالة: الذكاء العاطفي، القيادة، الممارسات القيادية، القيادة المدرسية.

المقدمة

يتأثر سلوك الإنسان بالعديد من العوامل، وتتعدد تلك العوامل بين ما هو مادي ويرتبط بطبيعة البيئة التي يعمل بها الإنسان، وما هو معنوي ويرتبط بطبيعة التفاعلات بين موارد المؤسسة التي يعمل بها ومكوناتها، كما تتضافر عوامل أخرى كثيرة في توجيه سلوك الإنسان وممارساته، مثل قدراته ومهاراته التي يمتلكها ويستطيع التأثير بها على نفسه وعلى غيره، ومن المعلوم عند أهل الاختصاص أن السلوك هو محصلة طبيعية لمستوى امتلاك الشخص لتلك القدرات ومدى نجاحه في توظيف ما يمتلك من مهارات، كما أن سلوك البشر مرتبط بعقولهم وقلوبهم ومدى التوافق بينهما، وهنا يمكن الإشارة إلى اهتمام الباحثين بنوعين من الذكاء، الذكاء العقلي الذي يتضمن القدرات العقلية، كال تفكير المجرد والقدرة على التحليل واتخاذ القرار الرشيد، والذكاء العاطفي أو الانفعالي الذي يتعامل مع الجانب الوجداني والنفسي بما يحتويه من مشاعر وعواطف وانفعالات، تؤثر على سلوك الأشخاص وتفاعلهم مع الآخرين، ربما بشكل أكثر من الذكاء العقلي، وهذا ما أكده دانيال جولمان (Golman, 2000) في كتابه ذكاء المشاعر، بأن معامل الذكاء العقلي يشكل نسبة 20% من العوامل التي تحدد نجاح الأفراد في الحياة، بينما يرجع النجاح إلى 80% من العوامل الأخرى، ومن أهمها امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي أو الوجداني، كقدرتهم على حث أنفسهم على الاستمرار في مواجهة المشكلات والاحباطات، والتحكم في حالتهم النفسية، وشعورهم بالأمل، وتعاطفهم مع الآخرين. هذا ويؤكد كاروسو، فلمنج، وسبيكتور (Caruso, Fleming, Spector, 2014) أن كثيرًا من الناس يمتلكون ذكاءً عقليًا عاليًا، بينما يمتلكون ذكاءً عاطفيًا منخفضًا، حيث إن الذكاء العاطفي يمثل طبقًا واسعًا من المهارات الشخصية التي يمكن أن تتنبأ بأدائهم القيادي.

وقد اهتم الدين الإسلامي كمنهج حياة للبشرية جمعاء بمشاعر وعواطف الإنسان، وليس أدل على ذلك من قوله تعالى في وصف رسولنا الكريم بصفات القائد الذكي عاطفيًا الذي استطاع أن يجمع حوله الناس على اختلاف طبائعهم: [فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ] [آل عمران: 159]، حيث اشتملت الآية على صفات اللين ورقة القلب وحلاوة اللسان والعفو والمشاركة،

* كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين. تاريخ استلام البحث 2018/7/1، وتاريخ قبوله 2018/11/26.

وكلها صفات إذا ما تم التحلي بها وممارستها مع الاتباع جعلتهم يشعرون بالراحة النفسية التامة، ويشعرون بقيمتهم لدى القائد ويستعدون للقيام والالتزام بكل ما يطلب منها، وقد كان ذلك ديدن الصحابة رضوان الله عليهم مع النبي الأعظم، وبيّن القرآن الكريم أن اللين في المعاملة أو ما يشار إليه بالتعاطف والتأثير في مشاعر الآخرين له بالغ الأثر حتى عند أكثر الناس عنادًا واستكبارًا، يقول الله تعالى مخاطبًا نبيه موسى وأخاه هارون -عليهما السلام- في أن يتعاملا مع فرعون وهو أظلم أهل الأرض باللين [فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيْنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى] {طه:44}، أملاً في أن يتأثر فرعون الطاغية المستكبر ويرجع إلى رشده ويعود عن ظلمه وغيه واستكباره. ومن المعلوم أن من عامل الناس ولم يظلمهم وحدثهم ولم يكذبهم ووعدهم ولم يخلفهم، فهو ممن كملت مروءته وظهرت عدالته ووجبت أخوته.

وقد أكدت دراسات عدة أهمية الذكاء العاطفي ودوره في السيطرة على الانفعالات وتوجيهها بشكل إيجابي، وخاصة في عصرنا الحالي المليء بالصراعات والتناقضات وضغوط العمل المتعددة، والمشكلات المتنوعة، وفي هذا السياق يشير (علوانوالنواجحة، 2013، 2-3) إلى أن الذكاء العاطفي يكتسب أهمية بالغة في حياة الفرد، وأنه ملازم للتفكير لزوم الشيء لظله، بل إن الوجدان والتفكير عمليتان متداخلتان ومتكاملتان، وأن غالبية العلماء والعباقرة والقادة العظام والأبطال المشهورين لم يكن نجاحهم لكونهم أذكيا فقط، وإنما لأنهم يتصفون بذكاء عاطفي وجداني زاخر وعميق، ذلك الذكاء المتجسد في المثابرة والصبر وقوة التحمل والنفاؤل والحماسة، وعلو الهمة.

ولا شك أن نجاح مدير المدرسة بصفته قائداً، يؤثر في جميع عناصرها ومكوناتها، وينعكس ذلك التأثير على حسن أداء العاملين فيها ويمكنهم من القيام بأدوارهم على الوجه الأمثل المحقق لأهداف المدرسة والارتقاء بها، وتحقيق تميزها وتميز معلميهما وطلبتهما، ولكنه من المعلوم أن المدرسة كمؤسسة تربوية تزخر بالمهام والعلاقات المتشابكة والمتداخلة، التي تستلزم من مدير المدرسة المزيد من الحنكة والحكمة في التعامل مع تلك المكونات والعناصر والمهام، ولا يكفي للمدير أن يمتلك قدرات ومهارات الذكاء العقلي لإدارة المدرسة وتناقضات العاملين فيها واختلاف طبائعهم وتنوع طرق تفكيرهم ومشاعرهم، بل لا بد أن يكون قادراً على إدارة انفعالاته وانفعالات العاملين والمتعاملين معه، والتحكم بها وتوجيهها بشكل إيجابي خلال ممارساته كقائد، مما يسهم في تحقيق الولاء للمؤسسة، ويوجد البيئة الآمنة اللازمة للعمل والإنجاز في الظروف المختلفة والمتغيرة بشكل مستمر ومطرد.

ولا يستطيع مدير المدرسة القيام بأدواره وأعماله الإدارية والفنية، إلا إذا امتلك العديد من المهارات والكفايات العقلية والعاطفية، حيث إن العواطف تلعب دوراً كبيراً ومهماً في سلامة التفكير واتخاذ القرارات السليمة، فالتفكير الخالي من العاطفة لا يؤدي بالضرورة إلى اتخاذ قرارات صائبة ومرضية، فالذكاء العاطفي من السمات المهمة التي تحدد مصير الفرد وسلوكه، وتتطلب أن يمتلك القائد قدرات فريدة لكي يوظفها في المواقف الحياتية الحرجة (أبو الخير وأبو شعيرة، 2018).

يرتبط مفهوم القيادة ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الذكاء العاطفي، فالقيادة تتضمن قدرات القائد في التأثير على مشاعر الأشخاص العاملين معه وتحريكهم بإيجابية نحو أهداف المؤسسة، وغرس الفناعة لديهم لتبني تلك الأهداف، وزيادة ولائهم للمؤسسة وتأكيد حرصهم عليها، وحتى يتمكن القائد من تحقيق ذلك الأثر لا بد أن يكون قادراً على إدراك الظروف المحيطة، وبممتلك القدرة على التحكم في مزاجه، علاوة على ضرورة تمكنه من فهم وإدراك طبيعة من يتعامل معهم، مدرّكاً لنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، ولديه القدرة على إحسان التعامل مع الأنماط المختلفة لشخصياتهم، وذلك كله يتطلب من القادة عقلاً ناضجاً ومنضبطاً، وحكمة بالغة، وتحكماً بالعواطف الذاتية وفهماً لعواطف الآخرين، وذلك هو محور مفهوم الذكاء العاطفي، لذا يمكن النظر للذكاء العاطفي كسمة مهمة من سمات القائد الفعال، تؤثر في ممارساته القيادية وتمكنه من تحقيق الاستقرار والنجاح والرفعة للمؤسسة والعاملين فيها. ويؤكد (الجراح وعاصلة، 2016، 1916) هذا المعنى حيث يشير إلى أن مستوى الذكاء العاطفي مطلوب لاختيار استراتيجية الصراع والنزاع لتحقيق نتائج ملموسة في الجانب الاجتماعي، وفي تقديم الخدمة في المؤسسات، وأن الذكاء العاطفي المرتفع لدى المديرين والموظفين عامل مهم في تحسين الخدمة.

القيادة

تلعب القيادة دوراً رئيساً في حياة المؤسسات، حيث تعد القيادة الروح التي تثبت الحياة في شرايين المؤسسة والعاملين فيها، وتجعلها قادرة على الاستمرار والتطور، وتحافظ على استقرارها وتماسكها أمام التحديات والتغيرات المتجددة، فالقيادة عنصر مهم وضروري تتوقف عليها فعالية المؤسسة، حيث إن القيادة فن التعامل مع الآخرين والقدرة على كسب احترامهم وتقنتهم وضمان احترامهم وتعاونهم، على اختلاف ثقافتهم وأنماط سلوكهم.

ويرتكز مفهوم القيادة على مفهوم التأثير، أي تأثير القائد في أتباعه، وتعرف القيادة تعريفات عديدة، ونقلًا عن (ابن جامع، إبراهيم، 2010)، يعرفها كاتز وكان (Kats&Kahn, 1991) بأنها "قوة التأثير في الآخرين بغرض تحقيق الأهداف فوق المعتاد من تأثير وامتثال في المؤسسة"، وتستلزم القيادة الناجحة تمتع القائد بصفات خاصة وامتلاكه لقدرات متميزة، فإن القيادة تعرف حسب ليكرت (Likert, 2004) بأنها "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل الوصول للأهداف المنشودة"، كما يعرفها إيتزيوني (Etzioni, 1995) نقلا عن نفس المصدر، بأنها القدرة المستندة بصورة كبيرة ودائمة على الموصفات الشخصية للقائد التي تكون في العادة طبيعية واعتيادية". كما تعرف القيادة في ضوء التفاعل بين القائد وأتباعه ومن خلال العلاقات التي تنشأ بينهما، وكذلك إشراك القائد لأتباعه في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، حيث يعرفها (بدوي، 1993) بأنها "معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، وهي توافق القائد مع الأتباع ومع الموقف الاجتماعي الذي يتفاعلون فيه، حيث يقوم هذا التوافق على الروح الجماعية للقيادة، أي مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار مما يحول دون انفراد القائد بالتحكم في الجماعة".

ولعله من المنطقي النظر للقيادة على أنها محصلة لكل من الصفات الشخصية للقائد، وقدراته ومهاراته في التأثير على الآخرين في سياق مواقف مختلفة ومتعددة لا تخلو من التفاعل بين القائد والأتباع لتحقيق أهداف وغايات مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها، كما أنه من البديهي أن تكون ممارسات القائد تجاه المرؤوسين والمؤسسة نتيجة طبيعية لتلك المحصلة، ولا شك أن تلك الممارسات تعد من أهم المؤشرات الدالة على فاعلية القيادة وقدرتها على الارتقاء بالمؤسسة وتحقيق رفعتها وتطويرها بشكل مستمر.

وتجدر الإشارة إلى أن أشهر الممارسات القيادية هي تلك الممارسات القيادية الخمس التي أعدها جيمس م. كوزيس وباري ز. بوسنر، التي تم نشرها في كتابهما "تحدي القيادة"، وقد اعتمد عليها كثير من الباحثين في التعرف على فاعلية القيادة، وتشمل تلك الممارسات الخمس كلاً من التحدي ومواجهة المواقف بقوة، والإلهام وتحديد الرؤية المشتركة، والتمكين ودعم الآخرين، والتشجيع وتقدير إنجاز الآخرين، وأخيراً ضرب المثل (القوة الحسنة) للآخرين.

ولا شك في أن القيادة التربوية الفاعلة هي الأداة الرئيسة للممارسات التربوية في المؤسسة، فضلا على أنها تعد عنصرا بارزا في كفاية العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها وتحقيق أهدافها. (العلي، 2016، 50)

الذكاء العاطفي

دخل مفهوم الذكاء العاطفي أو الانفعالي إلى الميدان البحثي الأكاديمي من خلال دراسات سالوفيو ماير (Salovey&Mayer)، حيث يعتبر كتابهما بعنوان "الخيال والمعرفة والشخصية" سنة 1990، أولى المحاولات الفعلية للإلمام بهذا الموضوع، فقد استعملتا مصطلح الذكاء العاطفي أو الانفعالي (Emotional Intelligence) لأول مرة، كما أن ظهور مؤلفات غولمان (Golman) وخاصة كتاب "الذكاء الانفعالي" سنة 1995، وكتاب "العمل بالذكاء الانفعالي" سنة 1998، أديا إلى انتشار مفهوم الذكاء الانفعالي على نطاق واسع.

ولقد قدم الباحثون والمهتمون بدراسة الذكاء العاطفي وعلاقته بالعديد من المفاهيم والمصطلحات الأخرى، عدة تعريفات للذكاء العاطفي، فقد عرفه الباحثان ماير وسالوفي (Mayer & Salovey, 1993) بأنه "القدرة على مراقبة مشاعرنا وانفعالنا ومشاعر الآخرين، والتمييز بينها، واستخدام هذه المعرفة لإرشاد وتوجيه تفكير الشخص وأفعاله"، وعرفه (جولمان، 2000) بأنه "القدرة على التعرف على مشاعرك ومشاعر الآخرين الشخصية، وذلك لتحضير أنفسنا وإدارة عواطفنا بشكل سليم وجيد يؤثر في علاقتنا مع الآخرين"، وينقل (دلال، 2016)، عدة تعريفات للذكاء العاطفي مثل تعريف كيميس وآخرون (Chemiss et al, 2000) بأنه "القدرة على تحديد ردود الفعل العاطفية للفرد وردود أفعال الآخرين وفهمها وتنظيم انفعالات الفرد وضبطها وتعديلها واستخدامها في اتخاذ قرارات صائبة، والتصرف بصورة فعالة ومؤثرة"، وتعريف بوري وميلر (Boury, Miller, 2001) بأنه القدرة على فهم العواطف الذاتية وعواطف الآخرين وتقييمها وإدارتها"، وتعريف جيهير وزملائه (Geher, et al, 2001) بأن الذكاء العاطفي "هو شكل من الأشكال المتميزة للذكاء، يتضمن القدرة على إدراك الانفعالات الخاصة وفهمها وتفسير عواطف وانفعالات الآخرين"، كما يعرف (عثمان، 2000) الذكاء العاطفي بأنه "القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح وتنظيمها وفقاً لمراقبة وإدراك دقيق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم، للدخول معهم في علاقة انفعالية اجتماعية إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني، وتعلم المزيد من المهارات الحياتية الضرورية".

أبعاد الذكاء العاطفي

- للذكاء العاطفي عدة أبعاد صنفها الباحثون بطرق تكاد تكون متشابهة إلى حد بعيد، فقد حدد (جولمان، 2000) خمسة أبعاد للذكاء العاطفي، ويرى أنها تتواجد في كل النشاطات الفردية والجماعية، وهي على النحو الآتي:
- الوعي بالذات: وتعني معرفة الفرد بعواطفه وانفعالاته، فمعرفة الفرد لعواطفه ووعيه بذاته وإدراك مشاعره حال حدوثها يُعد أساس الثقة بالنفس، كما أنها الأساس المتين الذي يبني الفرد عليه قراراته الذي يصنعها ويتخذها في كل المواقف الحياتية.
 - إدارة الجوانب الوجدانية والانفعالات الذاتية ومعالجتها: ويهتم هذا البعد بكيفية تعامل الفرد مع المشاعر التي قد تزججه أو تؤذيه، والتعامل معها ومعالجتها، بحيث تكون متوافقة ومنسجمة مع المواقف الحياتية.
 - القدرة على تحفيز الذات: ويعني تقدم الفرد والسعي الدائم نحو الأفضل، ويعتبر الأمل مكوناً رئيساً من مكونات الدافعية ومن أهم المحفزات لكثير من الأفراد، مما يجعلهم يتمسكون بتحقيق آمالهم وأحلامهم وطموحاتهم بمزيد من العزيمة والإصرار.
 - القدرة على معرفة وإدراك عواطف الآخرين وتفهمها: ويشير هذا البعد إلى ما يسمى التعاطف مع الآخرين، ويعني قدرة الفرد على قراءة مشاعر الآخرين وانفعالاتهم، من خلال تعبيراتهم اللفظية وغير اللفظية من تعبيرات وملامح الوجه، واستيعابها والتعامل معها بإيجابية.
 - إدارة انفعالات الآخرين: ويشار إليها أيضاً بمهارات التواصل الاجتماعي أو المهارات الاجتماعية، وتشمل تكوين الصداقات، وحسن التعامل، واحترام وتقدير الآخر، وتقديم الحلول الناجمة للمشاكل، وحل النزاعات والصراعات، والقدرة على التفاوض والاستماع للآخر، وتقبل النقد بصدر رحب.
- ويصنف (خوالدة، 2004) الذكاء العاطفي إلى خمسة أبعاد على النحو الآتي:
- الوعي بالذات: ويعني حاجة الفرد لمعرفة أوجه القوة والضعف لديه واعتماده على ذلك في اتخاذ قراراته.
 - معالجة الجوانب الانفعالية: ويتضمن كيفية معالجة الفرد لمشاعره السلبية التي قد تؤثر سلباً على أدائه.
 - التعاطف العقلي أو التفهم: ويعني تفهم مشاعر الآخرين والتعامل معها بشكل إيجابي.
 - الدافعية: حيث يعد الطموح والأمل من مرتكزات الدافعية، وبدون الدافعية ترتبك الخطوات نحو تحقيق الأهداف، ويخبو الحماس، وتقلّ الهمة.
 - المهارات الاجتماعية: وتعني قدرة الفرد ومهاراته في التغلب على حالته المزاجية السيئة، وإحداث تفاعل إيجابي بينه وبين الأفراد الآخرين يحقق الاندماج والارتباط بينه وبينهم.

أهمية الذكاء العاطفي

- أظهرت نتائج غالبية الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي كما يذكر (Newman, 2008)، أن للذكاء العاطفي أهمية قد تفوق أهمية الذكاء العقلي في معظم الأدوار الذي يقوم بها الأفراد، وعلى وجه الخصوص فإنه أكثر أهمية في أدوار القيادة.
- ويشير (نوفلووواد، 2004) إلى أن أهمية الذكاء العاطفي تكمن في ما يأتي:
- يمكن من خلال الذكاء العاطفي التنبؤ بنجاح الفرد في غالبية أنماط حياته بشكل أفضل من الذكاء العام، وذلك لأن الذكاء العام يمكن استخدامه للتنبؤ بالنجاح الأكاديمي للفرد، فالأذكاء عاطفياً وانفعالياً يكونون في الغالب أكثر نجاحاً في اتخاذ قراراتهم الحياتية.
 - يسهم الذكاء العاطفي في بناء شخصية الفرد، ويجعل حياته أكثر متعة ونجاحاً.
 - يعد الذكاء العاطفي أكثر أهمية من الذكاء العام في مواقف العمل، حيث له دور مهم جداً في دفع الأفراد نحو الوصول إلى الهدف وتحقيق النجاحات المستمرة.
- كما أن الذكاء العاطفي لدى القادة التريبيين يحسن من أدائهم، حيث إن الذكاء العاطفي يزود القائد بمزيد من المرونة والقابلية لاستيعاب وفهم التغييرات التي تحدث داخل بيئة العمل، وكذلك يعطيه الفرصة لمجابهة السلوك المخالف وتوجيهه لمصلحة العمل، كما أن الذكاء العاطفي يمكن القائد من استيعاب أية مشاكل ناتجة عن افتقار العاملين إلى ضبط انفعالاتهم والتحكم بها، وخلق بيئة إيجابية من خلال استيعاب السلوكيات السلبية والمعاكسة، كما يرتبط الذكاء العاطفي بشكل وثيق بالدافعية والتحفيز المؤدي للإنجاز والأداء المتميز، فأصحاب النظرة التفاؤلية أقدر على تجاوز الأثر السلبي للإحباط والإجهاد. (Law, Wong, Huang, Li, 2007).

الدراسات السابقة

دراسة (أبو الخير وأبو شعيرة، 2018) بعنوان "مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بتحسين أداء مديري المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين وعلاقته بتحسين مستوى أدائهم، وذلك من وجهة نظر المشرفين بمدارس المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين متوسط حيث بلغ وزنه النسبي 66.30%، وأن مستوى أداء المديرين كان نوعاً ما عالياً، حيث بلغ وزنه النسبي 71.19%، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين والتحسين في مستوى أدائهم، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات أفراد العينة لمستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين تعزى لمتغيري الجنس وعدد سنوات الخدمة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية للمديرين للوصول إلى مستويات متميزة من الأداء وخلق بيئة تنافسية، تجعل الذكاء العاطفي جزءاً من الثقافة التنظيمية في المدارس والمؤسسات التربوية، كما أوصت الدراسة بضرورة قياس الذكاء العاطفي وتحديد مستواه للمتقدمين لشغل الوظائف القيادية، والاهتمام بتحسين البيئة الداخلية للمدرسة، ليسهم ذلك في رفع مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين.

دراسة (خلف الله، 2016) بعنوان "الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم"

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس لمهارات الذكاء الانفعالي من وجهة نظرهم، ودرجة ممارسة معلمهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم أيضاً، كما هدفت الكشف عن مدى الاختلاف في متوسطات تقديرهم لكل من مهارات الذكاء الانفعالي لديهم وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم باختلاف كل من نوع المدير والمؤهل العلمي له وسنوات خدمته كمدير والجهة المشرفة والمنطقة التعليمية، كما هدفت الدراسة الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرهم لكل من مهارات الذكاء الانفعالي لديهم وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعيناً بمقياسين تم تطبيقهما على عينة من المديرين بلغ حجمها 83 مديراً ومديرة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة المديرين لمهارات الذكاء الانفعالي متوسط بوزن نسبي 61%، أما درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية فقد جاءت متوسطة أقرب إلى المنخفضة بوزن نسبي 54%، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق في درجة ممارسة المديرين لمهارات الذكاء الانفعالي تعزى لكل من نوع المدير لصالح الذكور، وسنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة الأكثر، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة التعليمية بتفعيل منظومة متكاملة ومدروسة لتنمية الذكاءات المتعددة وخاصة مهارات الذكاء الانفعالي، والعمل على الحد من الضغوط والأعباء التي تنعكس سلباً على مديري المدارس، فيظهر في سلوكهم على شكل انفعالات سلبية تسبب هدراً نفسياً واجتماعياً وأدائياً.

دراسة (الشمري، 2016) بعنوان درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض، واكتشاف ما إذا كانت هنا فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية يمكن أن تعزى إلى كل من متغيرات المرحلة الدراسية، وسنوات الخدمة، وقد اعتمدت الدراسة على عينة من القادة التربويين بلغ عددها 83 قائداً من أصل 538، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت مقياس جولمان لأبعاد الذكاء العاطفي كأداة للدراسة، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها أن درجة الذكاء العاطفي لدى القادة جاءت بدرجة منخفضة على الأداة ككل، وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً تعزى لمتغير المرحلة الدراسية لصالح المرحلتين الابتدائية والمتوسطة مقارنة بنظرائهم في المرحلة الثانوية، وأنه لا يوجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد أوصت الدراسة بأهمية قياس الذكاء العاطفي لتحديد الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين، وتكثيف الدورات التدريبية الخاصة بالذكاء العاطفي لما له من أهمية كبيرة في نجاح القادة. دراسة (الغالبوعلي، 2015) بعنوان "دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير امتلاك القيادات الجامعية لمكونات الذكاء العاطفي في ممارسة نمط القيادة التحويلية في

أطار الحكمة. واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (100) مفردة تضم القيادات العليا في جامعات وسط وجنوب العراق البالغ عددها (11)، وتم الاستعانة باستمارة استبانة صممت لهذا الغرض، كما اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسة مفادها (يوجد أثر مباشر وغير مباشر ذو دلالة معنوية إحصائية للذكاء العاطفي في القيادة التحويلية)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن الذكاء العاطفي من المعايير المهمة التي ينبغي الأخذ بها عند اختيار القيادات الجامعية. كما وضعت مجموعة من التوصيات أبرزها تشجيع القادة الجامعيين على القيام باختبارات ذاتية للتعرف على مستوى ذكائهم العاطفي.

دراسة (العمرات، 2014) بعنوان "مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها في الأردن" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري ومديرات مدارس تربية البترا ووادي السير في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من 102 مديراً ومديرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانتين كأدوات للدراسة على العينة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الذكاء الانفعالي لدى المديرين والمديرات جاء بدرجة متوسطة، وكذلك كان مستوى الفاعلية لدى القائد متوسطاً، وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل ومستوى المدرسة والخبرة، وذلك لصالح الذكور من حملة الماجستير في المدارس الأساسية، كما أشارت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين مستوى الذكاء الانفعالي ودرجة فاعلية القائد، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين درجتيهما الكلية 0.98، كما تبين أن معاملات الارتباط بين مكونات الذكاء الانفعالي وأبعاد فاعلية القائد كانت دالة إحصائياً، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية لتنمية القدرات الانفعالية للمدير حتى يتمكن من إدارة ذاته ويتحكم في انفعالاته، كما أوصت الدراسة بتخفيف الأعباء عن المدير ليتمكن من تفعيل مهارات القيادة الفاعلة ولا سيما الإلهام والتأثير المثالي وتحفيز العاملين.

دراسة (ياسر، 2014) بعنوان "دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في المديرية العامة لتربية النجف الأشرف"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة التآثرية بين الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية)، وسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (الدافع الملهم، والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي)، وقد استعملت الدراسة الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، كانت عينة الدراسة (87) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، كان أهمها عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية للوعي الذاتي في سلوكيات القيادة التحويلية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تفحص التربية بينتها الداخلية وتغييراتها، وأن يضع القادة كل إمكانياتهم مع التغييرات التي تتطلب تحسينات مستمرة عن طريق التعامل مع العاملين ومشاركة مشاعرهم وأحاسيسهم متى ما دعت الضرورة، والسيطرة على المواقف التي تعترض العاملين من خلال الفهم الجيد لمشاعرهم واهتماماتهم في الرغبة في تحسين أوضاعهم والعمل على المحافظة على العلاقات القائمة بين العاملين.

دراسة (الحراشنة، 2013) بعنوان "درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق في الأردن"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق في الأردن، وأثر كل من النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (223) معلماً ومعلمة، وزعت عليهم استبانة تكونت من (58) فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: إدارة الانفعالات، والتعاطف، وتنظيم الانفعالات، والمعرفة الانفعالية، والتواصل الاجتماعي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن درجة الذكاء الانفعالي، على الأداة ككل وعلى جميع المجالات جاءت مرتفعة باستثناء مجال المعرفة الانفعالية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الأداة ككل وعلى جميع المجالات ما عدا مجال التعاطف، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح الخدمة المتوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة عقد ورش عمل وتدريب مديري المدارس على مواقف إدارية مختلفة لزيادة التعرف إلى مجالات الذكاء الانفعالي.

دراسة (العفنان، 2011) بعنوان "الذكاء العاطفي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى الإداريين التربويين بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من الذكاء العاطفي ومستوى السلوك القيادي لدى الإداريين التربويين بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية، وكذلك الكشف عن العلاقة بينهما، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق في متوسطات مستوى كل من الذكاء العاطفي والسلوك القيادي لدى الإداريين التربويين تبعاً لبعض المتغيرات مثل الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والتخصص والمستوى الإداري، واقتصرت عينة الدراسة على مديري الإدارات التربوية والمشرفين التربويين ومديري المدارس، حيث بلغ حجمها 256 فرداً، وقد وجدت الدراسة أن مستوى الذكاء العاطفي وأبعاده كان مرتفعاً، وكذلك جاءت درجة السلوك القيادي أيضاً مرتفعة، كما أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة ودرجة السلوك القيادي، وأن أكثر أبعاد الذكاء العاطفي قدرة على التنبؤ بالسلوك القيادي هو بعد التواصل الاجتماعي يليه بعد التعاطف، وأخيراً بعد إدارة الانفعالات، ولم تكشف الدراسة عن أية فروق في الذكاء العاطفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والتخصص، بينما كشفت الدراسة عن وجود فروق في الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، وكذلك في درجة السلوك القيادي ككل تعزى لمتغير المستوى الإداري وذلك لصالح مديري المدارس، وذلك لقربهم من العاملين وخاصة المعلمين، وقد أوصت الدراسة باعتماد آلية تقوم على أسس علمية وعملية عند اختيار القادة التربويين، كما طالبت الدراسة بضرورة تعزيز الأسباب والعوامل التي تسهم في رفع مستوى الذكاء العاطفي.

دراسة (العنبي، 2010) بعنوان "تصور مقترح لتوظيف الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة التربوية"

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتوظيف الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة التربوية، وذلك من خلال التعرف على مفهوم القيادة التربوية وأبعادها الفاعلة وخصائصها ومتطلباتها، ومن خلال التعرف على مفهوم الذكاء العاطفي ونماذج وأبعاده وإدراك أهمية مهارات الذكاء العاطفي للقيادة التربوية ودواعي حاجة المؤسسة التربوية لها، وقد قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً ينطلق من نظرية واضحة، ويتضمن آليات ممكنة التطبيق لتنفيذه وتفعيله، واستخدمت الدراسة أسلوب البحث المكتبي، وقدمت الدراسة عدداً من الآليات للاستفادة من المهارات العاطفية التي تزيد من قدرات القادة التربويين على الإبداع وتقديم الحلول المبتكرة لمشاكل المؤسسة التربوية، وكذلك الاستفادة من تلك المهارات العاطفية والانفعالية في إدارة مشاعر العاملين بما يمكنهم من التنبؤ بردود أفعالهم واستجاباتهم المتوقعة وبالتالي إشعارهم بأهميتهم داخل المؤسسة التربوية.

دراسة فينزياتريك، شيته وريتشارد (Fitzpatrick, Shete, Richards, 2018)

تعدّ هذه الدراسة من الدراسات النظرية، حيث استندت على مسح الأبحاث والمقالات التي تناولت الذكاء العاطفي، وتضمنت الدراسة المجالات الأربعة الرئيسية للبحث في الذكاء العاطفي: الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات. واستنتجت الدراسة من خلال الأدب الخاص بالذكاء العاطفي أن مستوى الذكاء العاطفي يمكن أن يؤثر على التواصل بين أعضاء فريق العمل الواحد. ويمكن تطوير التعاطف بين أعضاء الفريق الواحد مع بعضهم البعض، وأظهرت الدراسة أن مستوى إدارة العلاقات كمهارة من مهارات الذكاء العاطفي لدى قائد الفريق سيكون لها الأثر الرئيس في أداء الفريق، كما استنتجت الدراسة أنه كلما زاد الذكاء العاطفي، كان أداء الفريق والنجاح التنظيمي أعلى.

دراسة لوبيز وسالوفي (Lopes, Salovey, 2010)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي وظهور الممارسات القيادية في فرق العمل (المجموعات) ولتحقيق ذلك قام الباحثان بإجراء الدراسة على مرحلتين، تضمنت المرحلة الأولى تحديد مستوى الذكاء العاطفي لكل أفراد العينة وربطها ببعض الصفات الشخصية لكل فرد، وذلك قبل الشروع في العمل الجماعي، ثم تم ملاحظة وتقييم الممارسات القيادية للأفراد أثناء العمل الجماعي، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن بعد القدرة على فهم العواطف كانت من بين أبعاد الذكاء العاطفي، الأكثر ارتباطاً بظهور الممارسات القيادية.

دراسة والتر وبروش (Walter, Bruch, 2007)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الذكاء العاطفي والمزاج الإيجابي لدى القادة في نجاح وتطوير الممارسات القيادية، وخاصة القيادة الكاريزمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة تكونت من 34 قائداً و165 مرؤوساً تابعاً لهم من شركات متعددة الجنسيات، وأظهرت الدراسة عدة نتائج، أهمها أن هناك ارتباط قوي بين مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة وممارساتهم القيادية كما وصفها المرؤوسون، كما كشفت الدراسة أنه كلما انخفض مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة، ينخفض المزاج الإيجابي لديهم مما يتسبب في ظهور ارتباك في ممارساتهم القيادية.

دراسة كير وجارفين وهيتون وبويل (Kerr, Garvin, Heaton, & Boyle 2006)

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي وتصنيف فاعلية القيادة من خلال استجابة المرؤوسين، وتكونت عينة الدراسة من 38 مشرفاً في بعض المؤسسات الصناعية في ولاية كارولينا الأمريكية، وقد أظهرت النتائج تطابقاً كبيراً وواضحاً بين درجات الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة وتقدير فاعلية القيادة، مما يشير إلى أن الذكاء العاطفي يؤثر في القيادة ويزيد من فاعليتها.

علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة يتبين أن هناك اهتماماً واضحاً بموضوع الذكاء العاطفي، وعلاقته بالقيادة، حيث تكاد تجمع الدراسات السابقة على أن للذكاء العاطفي دوراً رئيساً في التأثير على فاعلية السلوك والممارسات القيادية، حيث أكدت غالبيتها على أن هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما. وتعليقاً على الدراسات السابقة يمكن رصد ما يأتي:

- 1- غالبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
- 2- بعض الدراسات اعتمدت على عينة من المديرين أنفسهم، بينما اعتمدت دراسات أخرى على عينة من المستفيدين كالمعلمين والإداريين والمشرفين.
- 3- أوصت غالبية الدراسات السابقة بضرورة الاهتمام بتطوير مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين، لما له من أهمية في رفع مستوى فاعلية القيادة وبالتالي تحسن أداء المؤسسة.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وعينة الدراسة من حيث إنها كانت من المعلمين باعتبارهم المستفيدين والمتعاملين مباشرة مع المديرين، وتتميز الدراسة بأنها أجريت على عينة من المدارس الحكومية في قطاع غزة الذي يعيش ظروفاً معيشية غاية في التعقيد، وفي جميع مناحي الحياة، وخاصة من الناحية النفسية، مما يجعل هذه الدراسة ضرورية، وتجدر الإشارة هنا أن الدراسة الحالية قد تبدو مشابهة لدراسة (الشمري، 2016)، إلا أنها تختلف عنها في كون الدراسة الحالية تتناول علاقة الذكاء العاطفي بالممارسات القيادية، بينما دراسة (الشمري، 2016) تتناول ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي فقط، علاوة على أن الدراسة الحالية تم تطبيقها في واقع يختلف - زماناً ومكاناً وعينة -

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لا شك في أن المؤسسات التربوية تحتاج إلى قيادة فاعلة، باعتبارها المسؤولة عن تطوير وتحديث العمليات التربوية فيها، وحيث أن العملية التعليمية تعدّ الركيزة التي يعول عليها للقيام بمهمة التغيير المنشود، فإن ذلك يتطلب بذل مجهودات مختلفة ترمي إلى إعادة النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، والذي يتضمن إحداث تغييرات في القيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية، مما يؤدي إلى إيجاد وتعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني، وهو ما يستلزم تدخلًا مباشرًا من القائد والعاملين معه بقصد تعزيز الجانب الانفعالي وزيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد. (العزم، 2016، 1284)

وفي ضوء ما يعيشه قطاع غزة من ظروف استثنائية، فالوضع الاقتصادي في أسوأ حالاته، حيث الحصار الظالم من كل الجهات، والبطالة في أعلى مستوياتها، ورواتب الموظفين ومنهم المعلمين غير محددة توقيت الصرف ولا حتى القيمة، والأوضاع السياسية مرتبكة بشكل ملحوظ، حيث الخلاف الظاهر بين التنظيمات الفلسطينية الكبيرة منها والصغيرة، في كل شيء تقريباً بدءاً بطريقة إدارة الحكم، مروراً بتعدد الرؤى والتوجهات السياسية المتناقضة، وليس انتهاء بتمزق الأراضي الفلسطينية وخضوعها لأكثر من نظام حكم وتحكم، يكاد يقضي على ما تبقى من أمل في التحرر، وبالضرورة فإن مثل هذه الأوضاع تنعكس سلباً على حياة الناس اليومية وعلاقاتهم بعضهم مع بعض، مما قد يزيد من الصراعات، ويوجد بعض الحقد والكره بين أفراد المجتمع ويقلل من تماسكه الاجتماعي، ويعصف باستقراره، كما أن ذلك كله له بالغ الأثر على مشاعر الناس وطرق تعبيرهم عن أنفسهم من خلال سلوكيات غريبة متعددة، قد تبدو غير طبيعية، مما يستلزم الاهتمام بالمدرسة التي تعدّ مكان التنشئة وغرس القيم والاتجاهات وتزويد الأفراد بالأفكار وتعليمهم المهارات الحياتية التي تمكنهم من القيام بأدوارهم الاجتماعية المختلفة، وفي ضوء توصيات الدراسات السابقة بضرورة الاهتمام بتطوير مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس، لما له من أهمية في رفع مستوى فاعلية القيادة لديهم، فإن مشكلة الدراسة تتحدد في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة غزة من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما درجة نجاح مديري المدارس الحكومية في مدينة غزة في ممارساتهم القيادية المختلفة من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة

غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المرحلة الدراسية، الخبرة)؟

- 4- هل توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمتوسط درجة نجاح مديري المدارس الحكومية في مدينة غزة في ممارساتهم القيادية المختلفة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المرحلة الدراسية، الخبرة)؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة غزة ودرجة نجاحهم في ممارساتهم القيادية المختلفة؟

أهمية الدراسة

تمكن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في أنها تفحص أثر الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة على السلوك القيادي لدى مدرء المدارس، أما من الناحية العملية فإن الدراسة الحالية تحاول تحديد مستوى الذكاء العاطفي لدى مدرء المدارس الحكومية بغزة وتوضيح علاقته بممارساتهم القيادية، مما يساهم في تحسين كل منهما، ويحقق تميزاً لمديري المدارس الحكومية بغزة، كما أنه من المؤمل أن يستفيد منها كل من مديري المناطق التعليمية، ومديري المدارس والمهتمين، وذلك من خلال اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها أن تقيد المسؤولين للعمل على زيادة مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين، وتمكينهم من زيادة فاعلية ممارساتهم القيادية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التعليم في المدارس الحكومية.

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية من خلال تناول موضوع الذكاء العاطفي وعلاقته بالممارسات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بغزة إلى تحقيق عدة أهداف:
- 1- تحديد مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري تلك المدارس والعمل على زيادته.
 - 2- التعرف على درجة نجاح مديري المدارس الحكومية في ممارساتهم القيادية، ولا سيما في ضوء الظروف المعيشية الصعبة التي يعيشها أهل غزة.
 - 3- التعرف إلى ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية بغزة ودرجة النجاح في ممارساتهم القيادية.
 - 4- تعريف المديرين أنفسهم بقدراتهم الذكائية وممارساتهم القيادية، كنوع من التقييم، حتى يتمكنوا من التجاوب مع أية نشاطات تساهم في تحسين أدائهم.

مصطلحات الدراسة

الذكاء العاطفي: تعرفه (جانب الله، 2012) بأنه "القدرة على فهم الانفعالات الذاتية والتحكم فيها وتنظيمها وفق فهم انفعالات الآخرين والتعامل مع المواقف الحياتية وفقاً لذلك، وهو ما يميز الأفراد الذين يعرفون كيف يراقبون انفعالات الغير ويستخدمون استراتيجيات سلوكية للتحكم الذاتي، مع حساسية في التعامل مع متطلبات النجاح الحياتي والمهني"، ويعرف الباحث الذكاء العاطفي لدى مدير المدرسة بأنه "قدرة مدير المدرسة على فهم وإدراك انفعالاته الذاتية وضبطها وتنظيمها وفقاً لإدراكه وفهمه لانفعالات الآخرين، وتوظيف ذلك في ممارساته القيادية أثناء تأديته لمهامه الفنية والإدارية، وذلك لإيجاد وتعزيز المهارات الاجتماعية الحياتية، التي تساعد في تحقيق التميز المهني للمدير وتوفير البيئة الآمنة نفسياً لجميع العاملين في المدرسة". ويتحدد مستوى الذكاء العاطفي لدى مدير المدرسة من خلال أداة الدراسة المعدة لذلك.

القيادة: ويعرفها (Cooper, Sawaf, 1997) بأنها "القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه، وذلك من خلال جعل الأتباع يشعرون ويدركون أن أهداف المؤسسة كما لو كانت هي أهدافهم الشخصية"، بمعنى أن جوهر القيادة يتمثل في ممارسات القائد التي تؤثر في الأتباع والمرؤوسين، وأن هذا التأثير القيادي يتأتى من الممارسات التي يقوم بها القائد محاولاً توجيه سلوك ومشاعر الآخرين.

ويعرف الباحث الممارسات القيادية بأنها "كل ما يقوم به مدير المدرسة للتأثير على العاملين معه وتحريكهم نحو تحقيق أهداف المدرسة"، وتتجمع تلك الممارسات في خمس ممارسات رئيسية، هي: التحدي ومواجهة المواقف بقوة، والإلهام وتحديد الرؤية المشتركة، والتمكين ودعم الآخرين، والتشجيع وتقدير إنجاز الآخرين، وأخيراً ضرب المثل (القدوة الحسنة) كذلك، وتتحدد درجة النجاح في الممارسات القيادية لمديري المدارس الحكومية من خلال الأداة المعدة لذلك.

محددات الدراسة

تحدد صحة النتائج وإمكانية تعميمها في ضوء المحددات الآتية
 حد الموضوع: اقتصرت الدراسة على علاقة الذكاء العاطفي بالممارسات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية.
 الحد المكاني: تم إجراء الدراسة على المدارس الحكومية بمنطقة غرب غزة التعليمية.
 الحد الزمني: تم إجراء الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام 2017-2018.
 الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين في جميع المدارس الحكومية التابعة لمنطقة غرب غزة التعليمية.
 منهج الدراسة: المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم

الطريقة والإجراءات

أولاً: مجتمع الدراسة

يبلغ عدد المدارس التابعة لمنطقة غرب غزة التعليمية 76 مدرسة، منها 50 مدرسة للمرحلة الأساسية، 26 للمرحلة الثانوية، ويبلغ عدد المعلمين في تلك المدارس 2342 معلماً ومعلمة. والجدول (1) الآتي يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

الجدول (1) عدد المعلمين والمعلمات في مدارس منطقة غرب غزة التعليمية

1536	أساسي	المرحلة الدراسية
806	ثانوي	
2342	المجموع	
1307	ذكور	الجنس
1035	إناث	
2342	المجموع	
350	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
685	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
1307	10 سنوات فأكثر	
2342	المجموع	

المصدر: الدليل الإحصائي للعام 2017-2018 - وزارة التربية والتعليم - غزة

ثانياً: عينة الدراسة

- العينة الاستطلاعية: تم اختيار 30 معلماً ومعلمة عشوائياً بهدف تقنين أدوات الدراسة والتأكد من ملاءمتها.
 - العينة الفعلية: تم توزيع أداة الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 780 معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بشكل عشوائي من بعض المدارس التابعة لمنطقة غرب غزة التعليمية، ويشكل ذلك نسبة 33% من المجتمع الأصلي، بعد توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة المختارة تم استرجاع عدد 736 من الاستبانات الصالحة، ويشكل ذلك نسبة 98% من العينة الأصلية. والجدول (2) الآتي يوضح توزيع عينة الدراسة الفعلية.

ثالثاً: أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة مع موضوع الدراسة، ارتأى الباحث أن يستخدم مقياس جولمان للذكاء العاطفي والذي استخدمته دراسات عدة، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات الطفيفة، وتضمن خمسة أبعاد، هي: المعرفة الوجدانية أو ما يسمى أحياناً الوعي على الذات واشتمل على 8 فقرات، وإدارة الانفعالات واشتمل على 14 فقرة، وتنظيم الانفعالات أو ما يطلق عليه تحفيز الذات، واشتمل على 8 فقرات، والتعاطف واشتمل على 10 فقرات، وأخيراً التواصل الاجتماعي أو ما يطلق عليه المهارات الاجتماعية واشتمل على 9 فقرات.

أما بالنسبة للممارسات القيادية فقد تم استخدام مقياس باري بوزنر، والذي يتضمن خمسة أبعاد للممارسات القيادية، هي: التحدي، والإلهام، والتمكين، والتشجيع، وأخيرًا القدوة أو ما يسمى ضرب المثل، واشتمل كل بعد على 6 فقرات. كما استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي للحكم على درجة توفر الفقرات: بدرجة مرتفعة جدًا، ويقابلها القيمة 5، بدرجة مرتفعة، ويقابلها القيمة 4، بدرجة متوسطة، ويقابلها القيمة 3، بدرجة منخفضة، ويقابلها القيمة 2، بدرجة منخفضة جدًا، ويقابلها القيمة 1.

الجدول (2) العينة الفعلية من معلمي ومعلمات منطقة غرب غزة

484	أساسي	المرحلة الدراسية
252	ثانوي	
736	المجموع	
426	ذكور	الجنس
310	إناث	
736	المجموع	
117	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
223	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
396	10 سنوات فأكثر	
736	المجموع	

صدق أداة الدراسة

- صدق المحكمين: تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من أساتذة الجامعات، بلغ عددهم (9) من ذوي اختصاص علم النفس والإدارة التربوية لإبداء الرأي حول طبيعة الفقرات ومدى انتمائها لمجالاتها ووضوح صياغتها اللغوية، وقد تم أخذ ملاحظاتهم لتصبح الأداة في شكلها النهائي.

- تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالها بعد توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها 30 فردًا من خارج العينة الأصلية للدراسة، وأظهرت النتائج اتساقًا عاليًا، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين 0.542، 0.846.

ثبات أداة الدراسة

اكتفى الباحث بحساب معامل ثبات الاستبانة - بعد توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها 30 فردًا من خارج العينة الأصلية للدراسة - من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، حيث تعطي هذه الطريقة الحد الأدنى لمعامل ثبات الاستبانة بجانب أنها لا تتطلب إعادة التطبيق. والجدول (3) الآتي يوضح معامل الثبات للأداة الخاصة بالذكاء العاطفي وأبعادها المختلفة بطريقة ألفا كرونباخ.

الجدول (3) معامل الثبات للاستبانة الخاصة بالذكاء العاطفي وأبعادها المختلفة بطريقة ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	البعد
0.697	المعرفة الوجدانية
0.759	إدارة الانفعالات
0.841	تنظيم الانفعالات
0.819	التعاطف
0.781	التواصل الاجتماعي
0.798	الأداة ككل

والجدول (4) الآتي يوضح معامل الثبات للأداة الخاصة بفاعلية الممارسات القيادية، وأبعادها المختلفة بطريقة ألفا كرونباخ.

الجدول (4) معامل الثبات للاستبانة الخاصة بفاعلية الممارسات القيادية، وأبعادها المختلفة بطريقة ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	البعد
0.804	التحدي
0.759	الإلهام
0.794	التمكين
0.721	التشجيع
0.846	القدوة
0.812	الأداة ككل

ويوضح من الجداول السابقة أن أدوات الدراسة تتمتع بثبات مرتفع.

رابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تعددت المعالجات الإحصائية التي استخدمتها الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتضمنت التكرارات والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألف كرونباخ، واختبار T للفرق بين متوسطات عينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث عينات فأكثر One Way ANOVA، وأخيراً اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

خامساً: نتائج الدراسة الميدانية

سيتم فيما يأتي عرض وتحليل النتائج وتفسيرها وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة واستعراض أبرز النتائج، هذا وقد اعتمد الباحث عند تفسير النتائج على حساب المتوسط والوزن النسبي باعتباره محكاً مناسباً. والجدول رقم (5) الآتي يوضح ذلك:

الجدول (5) المحك المعتمد في الدراسة

الدرجة	قيمة المتوسط	الوزن النسبي
درجة منخفضة جداً	من 1 إلى أقل من 1.8	20% إلى أقل من 36%
درجة منخفضة	من 1.8 إلى أقل من 2.6	36% إلى أقل من 52%
درجة متوسطة	من 2.6 إلى أقل من 3.4	52% إلى أقل من 68%
درجة مرتفعة	من 3.4 إلى أقل من 4.2	68% إلى أقل من 84%
درجة مرتفعة جداً	من 4.2 إلى 5	84% إلى أقل من 100%

إجابة السؤال الأول والذي ينص على "ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة غزة من وجهة نظر المعلمين؟"

ولإجابة هذا السؤال قام الباحث بحساب متوسطات أبعاد الذكاء العاطفي، ومتوسط الدرجة الكلية، والوزن النسبي وكذلك الانحراف المعياري لكل منهم، والجدول (6) الآتي يوضح ذلك:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية لكل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي وكذلك الدرجة الكلية له

البعد	المتوسط	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الترتيب
المعرفة الوجدانية	3.75	75.0	0.71	3
إدارة الانفعالات	3.56	71.2	0.75	5
تنظيم الانفعالات	3.65	73.0	0.46	4
التعاطف	3.83	76.6	0.68	2
التواصل الاجتماعي	4.22	82.5	0.52	1
الدرجة الكلية للذكاء العاطفي	3.78	75.6	0.62	

ويتضح من الجدول أن تقدير المعلمين لمستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية بغزة مرتفع بكل أبعاده، ويعزو الباحث ذلك إلى الجو العاطفي الذي يسود مدارس قطاع غزة، حيث ظروفه المعيشية الصعبة التي تستلزم أن يستوعب العاملون بعضهم البعض، ويكونون متآزرين لمواجهة تلك الظروف. وكذلك طبيعة التركيبة الاجتماعية للعاملين بمن فيهم المديرين والمعلمين التي يسودها المشاعر الإيجابية التي تشير إلى علاقة متميزة يحرص المديرين على إيجادها. وربما يعود ارتفاع تقدير المعلمين لمستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية بغزة، إلى أن غالبية المديرين من أصحاب الخبرة العالية حيث لا يتم اختيارهم إلا بعد التأكد من امتلاكهم للعديد من المهارات والقدرات التي تظهر خلال تعاملهم مع المعلمين، مما يجعلهم يستحقون هذا التقدير من قبل المعلمين، بالإضافة إلى حرص وزارة التربية والتعليم وخاصة مديرية غرب غزة على متابعة أداء المديرين والعمل على تطويره بشكل دائم، علاوة على تفاعل المدرسين أنفسهم مع المديرين، من منطلق أن المسؤولية الأخلاقية تقتضي هذا التفاعل لمواجهة الظروف غير العادية التي يمر بها أهل غزة بشكل عام والعاملين في المدارس بشكل خاص.

ويتضح من الجدول أن بعدي التواصل الاجتماعي والتعاطف حصلوا على أعلى وزن نسبي، مما يشير إلى تقدير المعلمين المرتفع، بأن المديرين يحرصون على مشاعر الآخرين كمدخل لتوجيههم، ويعزو الباحث هذا الارتفاع في التقدير إلى أن مفهوم الذكاء العاطفي يعتبر ذكاء اجتماعيا وبالتالي يكون أكثر وضوحا في التعامل مع المعلمين من خلال كل من الاتصال والتعاطف، حيث يركز مفهوم الذكاء العاطفي أصلا على فهم شعور الآخرين والتوافق معهم وتقديم يد العون لهم، وهذا ما يتميز به مديرو المدارس بغزة حيث تغلب عليهم العاطفية التي تميز أهل غزة بشكل عام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحراشمة، 2013)، حيث أظهرت نتائجها ارتفاعا في مستوى الذكاء العاطفي، كما أكدت أن القيادة الذكية عاطفيا تساهم في توفير مناخ تنظيمي يشجع العاملين على بذل أقصى ما بوسعهم للارتقاء بمؤسستهم، هذا علاوة على الذكاء العاطفي يعزز قدرة المدير على حل المشاكل التي تواجه المعلمين العاملين معه، وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة (العفنان، 2011) التي أظهرت مستوى عال من الذكاء العاطفي ولا سيما في بعد التعاطف، وقد بينت أن السبب وراء ذلك الجو العاطفي الذي يسود المؤسسة بالإضافة إلى حرص المديرين على التميز.

كما يتضح من الجدول أن إدارة الانفعالات وتنظيمها حصلت على أقل الدرجات من وجهة نظر المعلمين، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تقدير المعلمين لقدرة المديرين على تنظيم وإدارة انفعالاتهم، لأن انفعالات المديرين لا ترتبط فقط بالمعلمين، إلا أن درجاتها لا تزال مرتفعة، حيث حصلت على 3.65، 3.56 على الترتيب، وكذلك بعد المعرفة الوجدانية حصل على درجة 3.75، وهي درجة مرتفعة، مما يشير إلى أن تقدير المعلمين لمستوى كل أبعاد الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس مرتفع، وتختلف هذه النتائج مع (أبو الخير وأبو شعيرة، 2018)، و(خلف الله، 2016)، و(الشمري، 2016)، حيث أظهرت نتائجهم أن مستوى مهارات الذكاء العاطفي بين متوسطة ومنخفضة، ويعزى الاختلاف في النتائج لاختلاف العينة أو مكان الدراسة.

إجابة السؤال الثاني والذي ينص على "ما درجة نجاح مديري المدارس الحكومية بمدينة غزة في ممارستهم القيادية من وجهة نظر المعلمين؟"

ولإجابة هذا السؤال قام الباحث بحساب متوسطات درجة النجاح في الممارسات القيادية المختلفة، ومتوسط الدرجة الكلية، والوزن النسبي وكذلك الانحراف المعياري لكل منها، والجدول (7) الآتي يوضح ذلك:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية لدرجة النجاح في كل ممارسة من الممارسات القيادية وكذلك الدرجة الكلية لها

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المتوسط	البعد
5	0.46	70.4	3.52	التحدي
1	0.57	83.0	4.15	الإلهام
4	0.62	74.8	3.74	التمكين
3	0.84	78.4	3.92	التشجيع
2	0.77	81.6	4.08	القدوة/ ضرب المثل
	0.67	77.6	3.88	الدرجة الكلية للنجاح في الممارسات القيادية

يتضح من الجدول أن تقدير المعلمين لدرجة النجاح في الممارسات القيادية لدى المديرين مرتفعة، ويشير ذلك إلى أن المديرين ناجحون في ممارساتهم القيادية بشكل واضح وجلي، استطاع المعلمون أن يلمسوه من خلال تعامل المديرين معهم في الميدان، ويعزو الباحث هذا النجاح في الممارسات القيادية لدى المديرين إلى عدة أسباب منها :

- التدريب المستمر الذي تنفذه وزارة التربية والتعليم بغزة، مما يعكس على هيئة خبرات عملية لدى المديرين.
- تختار وزارة التربية والتعليم المديرين على أسس ومعايير خاصة جدا تتلاءم مع مهام المدير المهنية وترتكز على امتلاك من يتم اختيارهم للخبرات والقدرات والمهارات المتميزة، وتحرص على متابعتهم.
- حرص المديرين على التميز عن غيرهم من المديرين، وتركيزهم على الإنجاز وإتقان العمل والوصول إلى مستويات عالية من الأداء، وتحقيق مزايا تنافسية لمدارسهم.

ويتضح من الجدول أن تقديرات المعلمين لدرجة نجاح المديرين في ممارسات الإلهام والقوة والتشجيع حصلت على الترتيب الأول والثاني والثالث بأوزان نسبية بلغت 83.0%، 81.6%، 78.4% على الترتيب، ويشير ذلك إلى اهتمام المديرين بضرب المثل الأعلى لمعلميهم، وحرصهم على رسم المستقبل لمدارسهم بمشاركة العاملين من خلال وضع الخطط الطموحة المتضمنة رؤية ورسالة وأهداف مدارسهم، وتشجيعهم بشكل مستمر، ولا عجب في ذلك حيث تعدّ وزارة التربية والتعليم أن ذلك من مهام المديرين واجبة الاهتمام والمتابعة، ويعزو الباحث ارتفاع تقدير المعلمين لممارسات كل من الإلهام والقوة والتشجيع لدى المديرين إلى أن المديرين يمتلكون قدرات خاصة وخبرات متراكمة مكنتهم من أن يكونوا قدوة ملهمين لغيرهم من المعلمين، هذا بالإضافة إلى أن المعلمين يعتبرون المديرين شخصيات مميزة وتصلح أن تكون قدوة للغير، كما أن الدورات التدريبية التي تنفذها وزارة التربية والتعليم للمديرين بشكل دوري حول القيادة، ترفع من مستوى أدائهم القيادي بشكل فعلي يظهر من خلال تعاملهم مع المعلمين.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (العمرات، 2014)، ودراسة (أبو الخير وأبو شعيرة، 2018) حيث أظهرتا درجة نجاح عالية في السلوك القيادي للمديرين، بينما تختلف مع دراسة (العفنان، 2011) حيث أظهرت أن مستوى السلوك القيادي للمديرين متوسط. ويتضح من الجدول أيضاً أن تقديرات المعلمين لدرجة نجاح المديرين في ممارستي التحدي والتمكين حصلنا على أوزان نسبية أقل، حيث بلغت أوزانهم 70.4%، 74.8% على الترتيب، وربما يعزى ذلك إلى أن التحدي يحتاج إلى بعض الاستقلال في اتخاذ القرار، وهذا ما يفقده أحياناً بعض المديرين وذلك بسبب وجود تعليمات وقيود محددة تضعها الوزارة، مما يقلل مساحة التحدي ويحد من قدرة المديرين على ذلك، كما أن التمكين يحتاج لتوفر الإمكانيات المادية بجانب نمط التفكير الاستقلالي، وهذا ما لا يمكن توفيره بشكل مطلق في ظل ضعف الإمكانيات المادية والمالية. هذا بالإضافة إلى أن بعض المعلمين قد يعتبروا أن المديرين لا يميلون للمخاطرة بشكل عام، ويحرصون على إنجاز بعض الأعمال بأنفسهم خوفاً من الوقوع في الخطأ.

إجابة السؤال الثالث والذي ينص "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، الجنس، عدد سنوات الخبرة)

وللإجابة عن هذا السؤال تم الإجابة على الأسئلة الخاصة بكل متغير على النحو الآتي:

أولاً: بالنسبة لمتغير المرحلة التعليمية

ويتضح من الجدول اتفاق العاملين في المراحل التعليمية المختلفة على تقدير مستوى الذكاء لدى مديري المدارس الذين يعملون فيها، مما يؤكد أن مستوى الذكاء العاطفي الذي تم تقديره من قبل المعلمين حقيقياً، ويعزو الباحث عدم وجود فروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين تعزى للمرحلة التعليمية، إلى أن الذكاء العاطفي ذكاء شخصي وبين شخصي يتم تقديره من خلال التواصل ولا يحتاج إلى قدرات عقلية خاصة ومميزة للحكم ن كما أن المعلمين في جميع المراحل التعليمية يواجهون نفس المهارات الذكائية التي يمارسها المديرون، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشمري، 2016) حيث كشفت عن وجود فروق في تقدير أفراد العينة لمستوى الذكاء العاطفي تعزى لتغير المرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الأساسية والمتوسطة مقارنة بالمرحلة الثانوية، ولا شك أن ذلك الاختلاف يرجع لاختلاف ظروف كل دراسة.

تم إجراء اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test). والجدول (8) الآتي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (8) نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الذكاء العاطفي بمجالاته المختلفة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

الذكاء العاطفي	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
المعرفة الوجدانية	أساسي	484	3.79	0.73	-1.521	0.977	غير دال
	ثانوي	252	3.63	.81			
إدارة الانفعالات	أساسي	484	3.59	0.71	1.290	0.100	غير دال
	ثانوي	252	3.47	0.75			
تنظيم الانفعالات	أساسي	484	3.67	0.67	1.127	0.245	غير دال
	ثانوي	252	3.58	0.64			
التعاطف	أساسي	484	3.81	0.79	-0.843	0.248	غير دال
	ثانوي	252	3.88	0.62			
التواصل الاجتماعي	أساسي	484	4.20	0.84	-0.721	0.261	غير دال
	ثانوي	252	4.28	0.79			
الدرجة الكلية للاستبانة	أساسي	484	3.81	0.69	0.854	0.248	غير دال
	ثانوي	252	3.70	0.81			

ثانياً: بالنسبة لمتغير الجنس

تم إجراء اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test). والجدول (9) الآتي يوضح نتائج الاختبار: الجدول (9) نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الذكاء العاطفي بمجالاته المختلفة تعزى لمتغير الجنس

الذكاء العاطفي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
المعرفة الوجدانية	ذكور	426	3.62	0.73	-2.943	0.004	دالة
	إناث	310	3.89	.81			
إدارة الانفعالات	ذكور	426	3.61	0.71	1.222	0.245	غير دالة
	إناث	310	3.50	0.75			
تنظيم الانفعالات	ذكور	426	3.71	0.67	1.567	0.097	غير دالة
	إناث	310	3.58	0.64			
التعاطف	ذكور	426	3.71	0.79	-2.529	0.008	دالة
	إناث	310	3.93	0.62			
التواصل الاجتماعي	ذكور	426	4.04	0.84	-3.514	0.000	دالة
	إناث	310	4.43	0.79			
الدرجة الكلية للاستبانة	ذكور	426	3.59	0.69	4.878	0.000	دالة
	إناث	310	3.99	0.81			

ويتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لمتوسط درجة بعد المعرفة الوجدانية، والتعاطف، والتواصل الاجتماعي، وبالتالي في متوسط الدرجة الكلية وذلك لصالح الإناث، ويعزى ذلك إلى أن التكوين النفسي للأنثى يغلب عليه الطابع الانفعالي والعاطفي مما يجعلها تميل إلى التودد والتعاطف مع بنات جنسها أكثر من الذكور، علاوة أن الإناث أكثر حرصاً على الاهتمام بعواطفهم الذاتية من الذكور، بينما الذكور أكثر موضوعية، وتتفق مع دراسة (العمرات، 2013)

حيث كشفت عن وجود فروق لصالح الإناث وتختلف هذه النتائج مع دراسة (خلف الله، 2016) حيث كشفت عدم وجود فروق، وتختلف مع دراسة (الشمري، 2016)، حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

ثالثاً: بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

تم إجراء اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA. والجدول (10) الآتي يوضح ذلك:

الجدول (10) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الذكاء العاطفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعرفة الوجدانية	بين المجموعات	.618	2	.309	.982	.272	غير دالة
	داخل المجموعات	230.859	733	.315			
	المجموع	231.513	735				
إدارة الانفعالات	بين المجموعات	4.484	2	2.242	7.140	.001	دالة
	داخل المجموعات	230.162	733	0.314			
	المجموع	234.646	735				
تنظيم الانفعالات	بين المجموعات	1.56	2	.780	2.475	.097	غير دالة
	داخل المجموعات	230.895	733	.315			
	المجموع	232.455	735				
التعاطف	بين المجموعات	16.236	2	8.118	13.712	.000	دالة
	داخل المجموعات	433.936	733	.592			
	المجموع	450.172	735				
التواصل المجتمعي	بين المجموعات	.410	2	.205	1.416	0.218	غير دالة
	داخل المجموعات	106.285	733	.145			
	المجموع	106.695	735				
الدرجة الكلية للذكاء العاطفي	بين المجموعات	7.823	2	3.912	9.358	.000	دالة
	داخل المجموعات	306.394	733	.418			
	المجموع	314.217	735				

يتضح من الجدول عدم وجود فروق في تقديرات المعلمين لكل من المعرفة الوجدانية والتواصل وتنظيم الانفعالات لدى المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويرى الباحث أن مرد ذلك إلى أن تواصل المدير يكون مع جميع المعلمين على السواء بغض النظر عن سنوات خبرته، مما يمكنهم من الحكم على قدرة المدير في تنظيم انفعالاته ومعرفته الوجدانية، هذا بالإضافة إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط بالسمات الشخصية ولا يتأثر كثيراً بعدد سنوات الخدمة، يضاف إلى ذلك تشابه المهارات اللازمة لعمل المدير بغض النظر عن كونه حديث التعيين أو قديم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (العفان، 2011) و(الشمري، 2016) حيث كشفتنا عن عدم وجود فروق.

ويتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية إدارة الانفعالات والتعاطف والدرجة الكلية للذكاء العاطفي، ولتحديد اتجاه الفروق في كل من الدرجة الكلية للذكاء العاطفي ومجال إدارة الانفعالات ومجال التعاطف، قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي، والجدول (11) يوضح نتائج الاختبار:

ويتضح من الجدول أن اتجاه الفرق في كل من متوسط درجة مجال إدارة الانفعالات والدرجة الكلية للذكاء العاطفي لصالح أصحاب الخبرة الأكثر من 10 سنوات، ويعزو الباحث ذلك لكون المعلمين الأكثر خبرة قد تمارسوا في التعامل مع عواطف مديريهم، مما يجعلهم أقدر من غيرهم على الحكم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الغالي، علي، 2015)، أما اتجاه الفرق في

متوسط درجة التعاطف فكان لصالح أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات، ويرى الباحث أن ذلك ربما يرجح لحرص المديرين التقرب من المعلمين من أصحاب الخبرة الأقل والتودد لهم حتي يتمكنوا من فهمهم أكثر، علاوة على أن المديرين يحاولون استيعاب المعلمين الجدد ويولوهم اهتماما أكبر مما يجعل هؤلاء المعلمين يشعرون بتعاطف المديرين معهم. بالإضافة إلى أن المعلمين الجدد يسعون لإرضاء ومجاملة المديرين، بينما أصحاب الخبرة الأكثر يحكمون بشكل أكثر موضوعية وتتفق هذه النتيجة مع (الحراشة، 2013).

الجدول (11) نتائج اختبار شيفيه البعدي

المجال	سنوات الخبرة	المتوسطات	فروق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
إدارة الانفعالات	أقل من 5	3.35	0.00	0.00	0.00
	من 5-10	3.32	0.03	.015	0.074
	أكثر من 10	3.98	-0.63*	.0614	.0020
التعاطف	أقل من 5	4.26	0.00	0.00	0.00
	من 5-10	3.78	0.48 *	.0494	.0310
	أكثر من 10	3.87	0.39*	.03950	.0340
الذكاء العاطفي ككل	أقل من 5	3.62	0.00	0.00	0.00
	من 5-10	3.81	-0.19	.0954	.1240
	أكثر من 10	4.01	-0.39 *	.0185	.041

*دالة عند مستوى 0.05

إجابة السؤال الرابع والذي ينص " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة نجاح مديري المدارس الحكومية في مدينة غزة في ممارساتهم القيادية تعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، الجنس، عدد سنوات الخبرة)

وللإجابة عن هذا السؤال تم الإجابة على الأسئلة الخاصة بكل متغير على النحو الآتي:
أولاً: بالنسبة لمتغير المرحلة التعليمية

تم إجراء اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test). والجدول (12) الآتي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (12) نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة النجاح في الممارسات القيادية بأبعادها المختلفة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

الممارسات القيادية	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
التحدي	أساسي	484	3.54	0.86	1.000	0.247	غير دال
	ثانوي	252	3.46	.75			
الإلهام	أساسي	484	4.13	0.64	-0.988	0.248	غير دال
	ثانوي	252	4.21	0.87			
التمكين	أساسي	484	3.71	0.82	-1.161	0.251	غير دال
	ثانوي	252	3.84	0.74			
التشجيع	أساسي	484	3.95	0.89	1.605	0.093	غير دال
	ثانوي	252	3.82	0.62			
القوة	أساسي	484	4.06	0.91	-1.111	0.255	غير دال
	ثانوي	252	4.15	0.69			
الدرجة الكلية للاستبانة	أساسي	484	3.86	0.83	-1.125	0.254	غير دال
	ثانوي	252	3.95	0.78			

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لا في متوسطات درجة النجاح الكلية ولا في أي من متوسطات درجة النجاح في الممارسات القيادية المختلفة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، ويؤكد اتفاق أفراد العينة في تقديرهم لمتوسط درجات النجاح أن هذا التقدير حقيقي، أي أن واقع الممارسات القيادية في ميدان العمل المدرسي ناجح بغض النظر عن المرحلة الدراسية وربما يعود ذلك لنتشابه المهام المهنية التي يقوم بها المديرون ويلاحظها المعلمون في كلتا المرحلتين، وتؤكد هذه النتيجة ما سبق الإشارة إليه بأن التغير في المرحلة التعليمية لا يؤثر في حكم المعلمين على ذكاء مديريهم العاطفي وبالتالي ممارساتهم القيادية من خلال التواصل والتفاعل اليومي بين المعلمين والمديرين.

ثانياً: بالنسبة لمتغير الجنس

تم إجراء اختبار T العينتين المستقلتين (Independent Samples T Test). والجدول (13) الآتي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (13) نتائج اختبار T العينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة النجاح في الممارسات القيادية بأبعادها المختلفة تعزى لمتغير الجنس

الممارسات القيادية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
التحدي	ذكور	426	3.48	0.78	-1.200	0.245	غير دال
	إناث	310	3.57	.71			
الإلهام	ذكور	426	3.97	0.69	-5.067	0.000	دال
	إناث	310	4.35	0.80			
التمكين	ذكور	426	3.79	0.67	1.333	0.091	غير دال
	إناث	310	3.69	0.83			
التشجيع	ذكور	426	3.69	0.62	-6.533	0.000	دال
	إناث	310	4.18	0.88			
القوة	ذكور	426	3.94	0.71	-3.867	0.000	دال
	إناث	310	4.23	0.79			
الدرجة الكلية للاستبانة	ذكور	426	3.71	0.77	-4.800	0.000	دال
	إناث	310	4.07	0.74			

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمتوسطات درجة النجاح في ممارسات التحدي والتمكين، وقد سبق تفسير ذلك بأنه يعود للتعليمات والقيود التي تضعها وزارة التربية والتعليم، بينما يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمتوسطات درجة النجاح الكلية ودرجة كل من الإلهام والتشجيع والقوة وذلك لصالح الإناث، وربما يشير ذلك إلى درجة النجاح في الممارسات القيادية المذكورة تأثرت بشكل مباشر بمستوى الذكاء العاطفي المرتفع لدى الإناث كما اتضح سابقاً، وخاصة في بعدي التعاطف، والتواصل الاجتماعي، هذا بالإضافة إلى أن الإناث أكثر قرباً وتواصلًا من الذكور، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى أن المجتمع الغزي مجتمعاً ذكورياً، لذا فإن الإناث يمارسون نوعاً من التحيز الجنسي، ويعتبرون أن تقديرهم العالي لنجاح المديرات هو انتصار لهم، وإثباتاً منهم أنهم ليسوا أقل شأنًا من الذكور.

ثالثاً: بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

تم إجراء اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA. والجدول (14) الآتي يوضح ذلك:

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمتوسطات درجة النجاح الكلية، وجميع الممارسات القيادية، ما عدا في التمكين حيث يتبين وجود فروق، ولتحديد اتجاه الفروق في بعد التمكين، قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي، والجدول (15) يوضح نتائج الاختبار.

الجدول (14) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الممارسات القيادية
غير دالة	0.211	1.451	0.642	2	1.284	بين المجموعات	التحدي
			0.932	733	683.156	داخل المجموعات	
				735	684.440	المجموع	
غير دالة	0.100	2.361	1.919	2	3.838	بين المجموعات	الإلهام
			0.813	733	595.929	داخل المجموعات	
				735	599.767	المجموع	
دالة	0.000	8.518	4.369	2	8.738	بين المجموعات	التمكين
			0.513	733	376.029	داخل المجموعات	
				735	384.767	المجموع	
غير دالة	0.215	1.428	0.715	2	1.430	بين المجموعات	التشجيع
			1.021	733	748.393	داخل المجموعات	
				735	749.823	المجموع	
غير دالة	0.281	0.913	.378	2	.756	بين المجموعات	القدوة
			.345	733	252.885	داخل المجموعات	
				735	253.641	المجموع	
غير دالة	0.155	1.924	.418	2	0.836	بين المجموعات	الدرجة الكلية للممارسات القيادية
			.804	733	589.332	داخل المجموعات	
				735	590.168	المجموع	

الجدول (15) نتائج اختبار شيفيه البعدي

المجال	سنوات الخبرة	المتوسطات	فروق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
التمكين	أقل من 5	3.97	0.00	0.00	0.000
	من 5- 10	3.81	0.16	.035	0.086
	أكثر من 10	3.61	-0.36 *	.054	.0070

*دالة عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول أن اتجاه الفروق لصالح أصحاب الخبرة الأقل من خمس سنوات مقارنة بأصحاب الخبرة الأكثر من 10 سنوات، ويؤكد ذلك حرص المديرين على مشاركة المسؤولية مع المعلمين الجدد بسبب قلة خبرتهم، علاوة على أن أصحاب الخبرة الأقل من المعلمين يميلون للاقترب أكثر من المديرين ويرغبوا في أن يكلفهم المديرون بمهام متعددة حتى يكتسبوا خبرة أكثر، مما يجعلهم يشعرون بالتمكن.

إجابة السؤال الخامس والذي ينص "هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة غزة ودرجة النجاح في ممارساتهم القيادية؟"

ولإجابة هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للذكاء العاطفي ودرجة كل بعد من أبعادها المختلفة وبين درجة النجاح الكلية للممارسات القيادية ودرجة النجاح لكل ممارسة قيادية، والجدول (16) يوضح ذلك:

الجدول (16) معاملات الارتباط بين أبعاد كل من الذكاء العاطفي ودرجة النجاح في الممارسات القيادية والدرجة الكلية لكل منهما

الممارسات القيادية							أبعاد
الدرجة الكلية للنجاح في الممارسات القيادية	القدوة	التشجيع	التمكين	الإلهام	التحدي	المعرفة الوجدانية	
0.65	0.67	0.69	0.66	0.71	0.42	0.54	الذكاء
0.46	0.56	0.41	0.39	0.58	0.54	0.51	
0.74	0.75	0.84	0.73	0.78	0.51	0.59	العاطفي
0.51	0.47	0.61	0.44	0.64	0.59	0.49	
0.82	0.85	0.77	0.37	0.89	0.49	0.53	
0.81	0.71	.67	0.49	0.79	0.53	0.53	الدرجة الكلية لمستوى الذكاء العاطفي

قيم معامل الارتباط دالة عند مستوى دلالة = 0.05

ويتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين ودرجة النجاح في ممارساتهم القيادية عالية بشكل ملحوظ حيث بلغت 0.81، مما يؤكد أن المدير الذي لديه مستوى ذكاء عاطفي مرتفع تكون ممارسته القيادية فاعلة، وتنعكس إيجاباً على أداء المدرسة بشكل عام، ويشير ذلك إلى ما أكدته الدراسات السابقة من أن الذكاء العاطفي في المواقف السلوكية يعتبر أكثر أهمية من الذكاء العقلي، حيث أن أداء ذوي الذكاء العاطفي المرتفع أكثر قرباً من النجاح في حياتهم العملية، كما أن الذكاء العاطفي له أهمية كبيرة في رفع مستوى الإنتاجية والأداء التنظيمي للمديرين.

ويرجع السبب في كل ذلك إلى أن الذكاء العاطفي يمد المدير القائد بمزيد من المرونة والقابلية لاستيعاب التغيرات داخل البيئة، علاوة على أن الذكاء العاطفي يساعد الأفراد في إدارة انفعالاتهم الذاتية ويخلق بيئة إيجابية، مما يقلل السلوكيات العكسية والصراع والمجابهة. وقد أشارت دراسة (العتيبي، 2010، 243) إلى أن الذكاء العاطفي يعد واحداً من أبرز العوامل التي تؤثر في فاعلية القائد التي تتفاعل مع المورد البشري، كما أن مهارات الذكاء العاطفي تخلق نمطاً مستقراً بين المدير والعاملين معه، يجعل المؤسسة أكثر استقراراً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو شعيرة، 2018)، و(الغالبولي، 2015)، و(العمرات، 2014)، و(ياسر، 2014)، و(العفنان، 2011)، ودراسة كل من (Fitzpatrick, et al (2018)، و(Lopes, et al, 2010).

وتجدر الإشارة هنا أن كلا من الذكاء العاطفي والممارسات القيادية ترتبط بكل من المدير ومن يتعامل معهم من المعلمين، ويكون حكم المعلمين وتقديرهم لمستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين ودرجة نجاحهم في ممارساتهم القيادية مرهون بالعلاقة بين المديرين والمعلمين، لذلك يعتبر الارتباط بين تقديرات المعلمين لمستوى الذكاء ودرجة النجاح في الممارسات القيادية موضوعياً، وكونه جاء مرتفعاً يؤكد وجود علاقة قوية بين الذكاء العاطفي والممارسات القيادية.

كما يتضح من الجدول أن أعلى معامل ارتباط كان بين بعدي التواصل الاجتماعي كبعد من أبعاد الذكاء العاطفي وبعدي الإلهام كأحد الممارسات القيادية حيث بلغت 0.89، وتعدّ هذه النتيجة من وجهة نظر الباحث طبيعية جداً، حيث لا يعقل أن يكون المدير قائداً ملهماً لأتباعه بدون مهارات التواصل الاجتماعي باعتبارها قنوات نقل الأفكار إرسالاً واستقبالاً، كما يشير ذلك إلى رغبة كل من المعلمين والمديرين في التواصل المستمر ليحقق كل منهم ما يصبو إليه من مكانة اجتماعية مرموقة أو تحقيق تقدم على المستوى الوظيفي.

يليه في ذلك قيمة معامل الارتباط بين بعدي التواصل الاجتماعي كبعد من أبعاد الذكاء العاطفي وبعدي القدوة كأحد الممارسات القيادية حيث بلغت 0.85، وتتوافق هذه النتيجة مع طبيعة البشر حيث الأسوة الحسنة تتأثر بطبيعة التعامل أو ما يسمى لسان الحال، وتؤكد قيمة معامل الارتباط بين بعد التواصل الاجتماعي والدرجة الكلية للنجاح في الممارسات القيادية التي بلغت 0.82 أهمية التواصل الاجتماعي وتأثيرها على النجاح في القيادة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العفنان، 2011) حيث أظهرت أن أكثر أبعاد الذكاء العاطفي قدرة على التنبؤ بالسلوك القيادي هي التواصل، والتعاطف وإدارة الانفعالات، ويرجع ذلك إلى أن

مهارات التواصل والتعاطف تؤثران تأثيراً واضحاً في الآخرين من خلال إدراك انفعالاتهم ومشاعرهم، واستمالتهم دون استخدام السلطة الرسمية، ودون أن يرتبط السلوك بالانفعالات الشخصية.

ويلاحظ من الجدول أيضاً أن معامل الارتباط بين بعد التعاطف وممارسة التشجيع بلغ 0.84، وهي قيمة كبيرة تشير إلى ارتباط قوي بينهما، مما يعني أن للتعاطف أثراً كبيراً وواضحاً على تشجيع العاملين وتحفيزهم، وهذا ما أكدته عدة دراسات مثل دراسة (ياسر وآخرون، 2014) ودراسة (Lopes, et al, 2010)، كما يلاحظ من الجدول أن أقل القيم في معاملات الارتباط كانت بين بعد الدرجة الكلية للذكاء العاطفي وبعد التمكين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط بالصفات الشخصية للمديرين والمعلمين وقدراتهم على فهم المشاعر لدى بعضهم البعض، بينما يحتاج التمكين إلى توفر وتوفير بعض الإمكانيات المادية مثل الأجهزة والبيئة الفيزيائية التي لا تعتمد كثيراً على مستوى الذكاء العاطفي، هذا علاوة على أن تنوع المواقف التي يواجهها المديرين تتطلب قدرة كبيرة على التحكم في الانفعالات وخاصة السلبية، وتحويلها إلى انفعالات إيجابية تساعد المديرين على استيعاب العاملين معهم وتمكينهم من خلال إتاحة الفرص لهم لإظهار قدراتهم الخاصة.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يرى الباحث أنه من المفيد القيام بما يأتي:

1. ضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة لها بتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية الهادفة لتنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية، وخاصة مهارات تنظيم وإدارة الانفعالات.
2. تكثيف الدورات التدريبية التي تستهدف تنمية القدرات القيادية لدى مديري المدارس، وخاصة التشجيع والتمكين والتحدي.
3. الإكثار من عقد الندوات واللقاءات والمحاضرات الدورية في المدارس الحكومية حول مفهوم وأهمية الذكاء العاطفي وعلاقته بالسلوك القيادي.
4. اعتماد آلية تقوم على أسس علمية مدروسة عند اختيار مديري المدارس، تتضمن معايير خاصة يبرز فيها دور كل من مهارات الذكاء العاطفي، والسلوك القيادي.
5. ضرورة العمل على الحد من الضغوطات وتقليل الأعباء التي تنعكس سلباً على ممارسات مديري المدارس القيادية، وتظهر على شكل انفعالات تسبب الهدر على الصعيد النفسي والاجتماعي والأدائي.
6. متابعة الممارسات القيادية لدى مديري المدارس، ومراقبتها، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للمديرين حتى يتمكنوا من تمكين المعلمين.
7. إجراء المزيد من الدراسات حول الذكاء العاطفي وعلاقته بأداء المديرين والمشرفين والمعلمين في كل من المدارس الحكومية وتلك التابعة لوكالة الغوث.

المراجع

- القرآن الكريم
 أبو الخير، أ، وأبو شعيرة، ن. (2018). مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بتحسين أداء مديري المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 2، 214-198، متاحة على الموقع www.refaad.com.
- بدوي، أ. (1993). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان.
- ابن جامع، إ. (2010). الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- جاب الله، م. (2012). سيكولوجية الذكاء الانفعالي - أسس وتطبيقات، مصر، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 33.
- الجراح، ع. عاصلة، و. (2016). الذكاء الاجتماعي واستراتيجيات إدارة النزاع لدى الطلبة العاديين وذوي السلوك المشكل في المرحلة الثانوية، مجلة دراسات، العلوم التربوية، مجلد 43، الملحق 5، 1935-1915، الأردن.
- جولمان، د. (2000). ذكاء المشاعر، ترجمة هشام الحناوي، هلا للنشر والتوزيع، القاهرة، 11.
- الحرارشة، م. (2013). درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قسبة محافظة المفرق في الأردن، مجلة

- المنارة، مجلد 19، العدد 3، 382-353، الأردن.
- خلف الله، م. (2016). الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 24، عدد 3، 151-129، غزة، فلسطين
- خوالدة، م. (2004). الذكاء العاطفي والذكاء الانفعالي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 37
- دلال، س. (2016). الذكاء العاطفي - مدخل نظري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، العدد 15، 164-179، الجزائر
- الشمري، ر. (2016). درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض، مجلة التربية بجامعة الأزهر - مجلد 1، عدد 168، 174-143، مصر
- العتيبي، ت. (2010). تصور مقترح لتوظيف الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة التربوية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية - مجلد 2، عدد 1، 286-239، السعودية
- عثمان، ف. (2000). الفلق وإدارة الضغوط النفسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 174
- العزام، م. (2016). درجة ممارسة المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات، العلوم التربوية، مجلد 43، الملحق 3، 1298-1284، الأردن
- العفنان، خ. (2011). الذكاء العاطفي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى الإداريين التربويين بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية، المؤتمر العلمي العربي الثامن لرعاية الموهوبين والمتفوقين - الموهبة والإبداع منعطفات هامة في حياة الشعوب - مجلد 1، 693-655، المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين - الأردن
- العلي، ي. (2016). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة دراسات، العلوم التربوية، مجلد 43، العدد 5، 66-49، الأردن
- علوان، ن. النواحة، ز. (2013). الذكاء الوجداني وعلاقته بالإيجابية لدى طلبة جامعة الأقصى بمحافظة غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 21، العدد 1-1، غزة
- العمرات، م. (2014). مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها في الأردن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 10، عدد 2، 190-177، الأردن
- الغالب، ط. علي، ل. (2015). دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة، مجلة دراسات إدارية، المجلد 8، العدد 15، 47-1، جامعة البصرة، العراق
- نوفل، م. وعواد، ف. (2004). علم النفس التربوي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 565
- ياسر، م. (2014). دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في المديرية العامة لتربية النجف الأشرف، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، 153-136، جامعة القادسية، العراق
- Lopes, P.N, Salovey, P(2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups , [The Leadership Quarterly, Volume 21, Issue 3](#) , 496-508
- Caruso, D. R , Fleming, K , Spector , E. D (2014). Emotional Intelligence & Leadership , springer , USA, 93
- Cooper ,R.K , Sawaf , A (1997). Emotional Intelligence in Leadership and Organizations , New York , Crosset /Putnam
- Fitzpatrick, L , Shete, R, Richards, R (2018). Emotional Intelligence and Leadership , , Engineering and Technology Management Student Projects,Portland State University
- Kerr,R. , Garvin, J, Heaton, N, Boyle ,E (2006). Emotional Intelligence and Leadership effectiveness, Leadership and Organization Development Journal , 27 (4),265-279
- Law, K.S, Wong, C.S, Huang, G.H, Li,X (2007). The Effect Of Emotional Intelligence On Job Performance And Life Satisfaction For Research And Development scientist In China , Springer Science , 58
- Mayer.J.D, Salovey,P (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence , Intelligence ,V17 ,433- 442
- 29- Newman, M (2008). Emotional Capitalists-The New Leaders , San Francisco ,Jossey Bass , AWiley Imprint ,1st - Edition ,3
- Walter,F, [Bruch,H](#)(2007), Chapter 3 Investigating the Emotional Basis of Charismatic Leadership: The Role of Leaders' Positive Mood and Emotional Intelligence, in Charmine E.J. Härtel, Neal M. Ashkanasy, Wilfred J. Zerbe (ed.) Functionality, Intentionality and Morality (Research on Emotion in Organizations, Volume 3) Emerald Group Publishing Limited, pp.55 - 85

The Level of Emotional Intelligence of The Heads of Public Schools in Gaza City and Its Relationship To The Degree of Success in Their Leadership Practices

*Naji R, Sukker**

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the level of emotional intelligence of the headmasters of public schools in Gaza, to assess how successful their leadership practices are and to examine whether there is a correlation between the level of emotional intelligence and the degree of success in their leadership practices. To achieve this objective, the study tool is applied to a sample of 736 teachers from both sexes. The tool is composed of a questionnaire to measure the level of emotional intelligence in its different dimensions and another questionnaire for leadership practices. The study concludes that the level of emotional intelligence among headmasters is high, with a relative weight of 75.6%, and the degree of success in their leadership practices is also high with a relative weight of 77.6%. The study also reveals that there are some differences in the respondents' assessment of the level of emotional intelligence and the degree of success in leadership practices. In addition, the study shows that there is a strong positive relationship between the level of emotional intelligence of headmasters, with its different dimensions, and the degree of their success in all their leadership practices. The study suggests several recommendations the most important of which is the need to select managers on the basis of their level of emotional intelligence, and the need to pay attention to the skills of managers and their abilities through the investment of emotional intelligence.

Keywords: Emotional Intelligence; Leadership; Leadership Practices; School Leadership.

* Faculty of Education, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine. Received on 1/7/2018 and Accepted for Publication on 26/11/2018.