

Emotional Intelligence and its Relationship to the Leadership Practices of the Principals of Private Schools in the University District from their Point of View

Dr. Fatima M. Al-Nashash*

Received 3/9/2021

Accepted 16/10/2021

Abstract:

The study aimed at determining the emotional intelligence and its relationship to the leadership practices of private school principals in the university district from their point of view. The population of the study consisted of all principals in private schools in the university district totaling (138). A simple random sample of (105) principals was selected. The researcher used the descriptive correlational methodology, and used two tools composed of a questionnaire to measure the level of Emotional intelligence and the other is to measure the degree of Leadership practices. The results showed that the level of emotional intelligence and the degree of leadership practices were high; moreover, there was a positive relationship between the dimensions of emotional intelligence and leadership practices of the principals of private schools in the university district from their point of view. The study recommended developing a training program to improve emotional intelligence skills among the principals of public and private schools, as well as disseminate all successful experiences and use them for educational institutions.

Keywords: Emotional Intelligence, Leadership Practices, principals of private schools, university district.

الذكاء العاطفي وعلاقته بالممارسات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم

د. فاطمه محمود النشاش*

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرّف الذكاء العاطفي وعلاقته بالممارسات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة/ مديرية عمان الثانية، والبالغ عددهم (138) مديراً ومديرة، وقامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (105) مديرين ومديرات. وأستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، كما تم استخدام أداتين الأولى هي مقياس الذكاء العاطفي، والثانية مقياس الممارسات القيادية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء العاطفي ودرجة الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة جاءا بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء العاطفي والممارسات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، الممارسات القيادية، مديرو المدارس الخاصة، لواء الجامعة.

* الأونروا/ الأردن / fnashash1@gmail.com

المقدمة:

يعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم السيكلولوجية التي يدور حولها نقاش بين علماء النفس ومستخدمي نتائج دراسات علماء النفس، كالمسؤولين عن اتخاذ القرارات في مختلف المجالات سواء التربوية أم النفسية والاجتماعية منها، لما لذلك المفهوم من تأثير في حياة الأفراد ومعالجة المشكلات النفسية والاجتماعية والتربوية (Al-Jubbhan, 2009).

كان تركيز معظم الدراسات النفسية المتعلقة بالذكاء البشري فيما مضى على الجوانب المعرفية المتمثلة بالذاكرة وحل المشكلات مع وجود عدد قليل من الباحثين مثل إدوارد ثورندايك (Thorndike)، الذين اعتقدوا بأن الجوانب غير المعرفية مهمة أيضاً، وقد بدأت جذور الذكاء العاطفي مع دراسات ثورندايك (Thorndike, 1920) الذي سعى للحصول على أفضل فهم للذكاء البشري، وقد نتج عن هذه الدراسات نظرية الذكاء الاجتماعي. وافترضت هذه النظرية أن للأفراد أربعة أنواع مختلفة من الذكاء: الذكاء المجرد وهو المقدرة على فهم الرموز اللفظية والرياضية والمقدرة على التعامل معها، الذكاء الحسي وهو المقدرة على فهم الأشياء الحسية أو المادية والمقدرة على التعامل معها، والذكاء الاجتماعي وهو المقدرة على فهم الناس والانتماء لهم، والذكاء العاطفي أو الانفعالي الذي يتعامل مع الجانب الوجداني والنفسي بما يحتويه من مشاعر وعواطف وانفعالات، تؤثر في سلوك الأشخاص وتفاعلهم مع الآخرين، ربما بشكل أكثر من الذكاء العقلي (Sukkar, 2009).

واختلفت آراء الباحثين في التسميات التي أطلقت على مفهوم الذكاء العاطفي، فمنهم من أطلق عليه الذكاء العاطفي أو الذكاء الوجداني، الذكاء الانفعالي، أو ذكاء المشاعر، وكانت كل هذه التسميات لتترجم المصطلح باللغة الانجليزية (Emotional Intelligence) وتوضح المسميات المذكورة أن الذكاء الانفعالي يشير إلى الجوانب غير السارة أو السلبية في الانفعالات كالخوف والحزن والغضب، والذكاء العاطفي يشير إلى الانفعالات السارة كالسرور والحب والإعجاب، والذكاء الوجداني يضم الخبرات الانفعالية السارة وغير السارة، وذكاء المشاعر يشير إلى الجانب الحسي من الخبرة الانفعالية كالشعور بالدفع أو الراحة. ويعرف الذكاء العاطفي على أنه المقدرة على إيجاد نواتج إيجابية في علاقة الفرد بنفسه والآخرين، وذلك من خلال معرفة عواطف الفرد وعواطف الآخرين، وتشمل النواتج الإيجابية كاللحجة والتفاوض والنجاح في المدارس والعمل والحياة (Hussein, & Hussein, 2006).

وعرّف سالوفي وماير (Mayer & Salovey) المذكوران في المومني الذكاء العاطفي والوجداني بأنه المقدرة على معرفة الشخص مشاعره وانفعالاته الخاصة كما تحدث بالضبط ومعرفته بمشاعر الآخرين ومقدرته على ضبط مشاعره وتعاطفه مع الآخرين والإحساس بهم وتحفيز ذاته ليصنع قرارات ذكية (Al-Momani, 2010).

وعرّفه جولمان (Golman, 2000) بأنه مجموعة من المقدرات التي لها علاقة بمعرفة العواطف والتحكم في العواطف والحساسية تجاه عواطف ذات الشخص أو الآخرين وتتفق هذه الخصائص بصورة مريحة مع إدراك الشخص لأنواع الذكاء التي بين الأشخاص أو داخل الشخص.

كما يعرف الذكاء العاطفي بأنه مقدرة الفرد على تعرف عواطفه وفهم معانيها وعلاقاتها والوعي لها وتنظيمها في منظومة ذاتية التفاعل مع العقل لتحقيق وتنمية أهدافه الذاتية والعاطفية (Abu Al-Nasr, 2008)

كما يتضمن الذكاء العاطفي بوصفه مكوناً افتراضياً يشمل جميع ما يستشعره المرء من حالات رضا وارتياح أو عدم رضا وعدم ارتياح تجاه الموضوعات الممكنة كافة والذي يمكن التعبير عنه نحوها بصورة تجريدية أو حياتية وترتيباً على ذلك فهو يشمل كافة المشاعر والانفعالات فضلاً عن العواطف والتي هي مشاعر مستقرة نحو موضوعات محددة. ويساعد الذكاء العاطفي الأفراد على الابتكار والحب والمسؤولية والاهتمام بالآخرين فضلاً عن تكوين أفضل الصداقات، والعلاقات الاجتماعية، كما توجد علاقة بين الذكاء العاطفي والتوجه نحو الأهداف والرضا عن الحياة، وتتضح أهمية الذكاء العاطفي من أهميته في تحقيق التواصل والتوافق مع الآخرين من خلال فهم مشاعرهم والتعاطف معهم، إن أي شخص يفهم التغييرات التي تجتاح العالم يدرك أن محاولة مواكبة هذه التغييرات بمهارات تواصل ضعيفة هي شبه مستحيلة (Alwan, & Al-Nawajha, 2013)

أشار هوارد غاردنر (Howard Gardner)، في كتابه "أطر العقل" إلى نوعين من الذكاء يتقاطعان مع ما يسمى بالذكاء العاطفي وهما: الذكاء الاجتماعي والذكاء الشخصي وبين وجود سبعة أنواع من الذكاء في الواقع هي: اللفظي، الرياضي المنطقي، المكاني والحسي الحركي والموسيقي والشخصي، ومن المهم أن نوليها الرعاية والتنمية لأن ذلك يتيح لنا فرصة أفضل للتعامل على نحو مناسب مع كثير من المشكلات التي نواجهها في العالم. (Aqbani, 2016)

إن مقدرة الفرد على التعبير عن مشاعره هو بمثابة المفتاح للكفاءة الاجتماعية، والتصرف

بما يشكل هذه المشاعر يعد استعداداً عاطفياً مهماً للفرد، فالمقدرة على التعامل مع مشاعر الآخرين يسهم في إقامة جسور العلاقات الاجتماعية وهذا يتطلب مهارات خاصة لدى الفرد تشمل إدارة الذات والتعاطف وتقمع مشاعر الآخرين، وهو ما يعرف بالذكاء العاطفي (Hussain, 2007) الذي يشير أيضاً إلى أن الذكاء العاطفي يتكون بهذا النموذج المبني على المقدرة من أربعة أنواع تتضمن كل مقدرة منها التعرف الخاص بها وهي مرتبة كما يأتي:

- **إدراك العواطف:** وهي عبارة عن المقدرة على كشف رموز العواطف وفكها إلى أوجه صور، أصوات وإبداعات الإنسان الثقافية والتي تتضمن المقدرة على الاهتمام إلى العواطف الخاصة بهذا الشخص، إن إدراك العواطف يمثل المظهر الأساسي للذكاء العاطفي والتي تجعل من معالجة باقي المعلومات العاطفية ممكن.

- **استخدام العواطف:** وهي المقدرة على تسخير العواطف لتسهيل القيام بأنشطة إدراكية متنوعة مثل التغيير وحل المشاكل، إن الإنسان الذكي عاطفياً بإمكانه الانتفاع كلياً للسيطرة على تغيير أمزجته في سبيل الوصول لأفضل قدر من التلائم مع وظيفته أو مهنته الحالية.

- **فهم العواطف:** وهي المقدرة على فهم لغة العواطف وتقدير العلاقات المعقدة بين العواطف ذاتها فعلى سبيل المثال: إن فهم العواطف يشمل المقدرة على أن تكون مرهف الحس من أجل تخفيف حدة الاختلافات والاحتياجات بين العواطف وكذلك المقدرة على إدراك كيفية تطور العواطف ووصفها مع مرور الزمن.

- **ادارة العواطف:** وهي المقدرة على تنظيم كل من العواطف الخاصة بأنفسنا من جهة وبالآخرين من الجهة المقابلة ولذلك فإن الشخص الذكي عاطفياً بإمكانه تسخير عواطفه وحتى السلبية منها وإدارتها بغرض تحقيق أهدافه المطلوبة.

كما تعد القيادة من الظواهر الاجتماعية ذات الجذور العميقة المرتبطة بالإنسان، وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله في المجتمع، ويُنظر إلى الجماعة على أنها المكان الأساسي الذي تنمو فيه المواهب الطبيعية للفرد، وتنمو فيها شخصيته في مجالات واسعة من النشاط الاجتماعي، ومعنى ذلك أن الجماعة الصالحة ضرورية لكل إنسان حتى يقوم بدور إيجابي لصالح المجتمع، وتقوم القيادة بدور مهم ورئيس في حياة الأفراد لما تتعرض له مجتمعاتنا من متغيرات سياسية واقتصادية وتكنولوجية تقف عند مفترق طرق، فإما إلى فناء واندثار، وإما إلى بقاء وتقدم، فالقيادة هي عملية تأثير والعمل في القيادة يعني التأثير في أفكار الآخرين وأفعالهم، وقيادتهم نحو تحقيق

الأهداف.

وتعد القيادة التربوية من المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها تقدم المؤسسة التربوية، وبغيرها لا يمكن تحقيق أي تغير فعال، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة، ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتحرك الجميع في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود (Hassan& Al-Ajami, 2013). والقيادة الناجحة هي التي تساعد الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها، والعاملون في المؤسسة كأفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبل، وإن القائد الأكفأ هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسته للسلوك القيادي المناسب، فيستجيبون لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا عن خوف وإنما عن احترام.

إن الإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول، ومقدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالقيادة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الإمام، ومراعاة أن العصر الحالي، عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات فضلاً عن هندسة العمليات، وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته (Jaradat& Emadeldeen, 2000).

وقد انتقل التركيز في دراسة القيادة عبر العقود الماضية من التركيز على القائد إلى تركيز واسع على عدد متنامٍ من المتغيرات، قاد التركيز الكبير على الدراسة العلمية للقيادة منذ أواخر الأربعينيات إلى حقبة تم فيها دمج الظاهرة، وديناميات الشخصية المتصلة، لقد تحول المنظور من شخصي أو تاريخي إلى عدد من الاتجاهات من ضمنها أولاً الاتجاه السيكلوجي، ومن ثم السوسيلوجي والسياسي، وحديثاً بعض من الاتجاهات المختصة وغير المنتظمة الأخرى عن القيادة، أي أن دراسة القيادة تحولت من تحليل لما يُسمّى بالإنسان العظيم إلى بحث في الصفات، والأنماط، والسلوك، والمواقف، وعديد من الاهتمامات الأخرى والتي تشتمل على تفاعل مجموعة من المتغيرات (Ghabon, Abu Khairan& Shoaibat, 2020).

ويتحكم بالقيادة من وجهة نظر حسان والعجمي (Hassan& Alajami, 2013) مجموعة من العوامل المتغيرة كالبينة، والزمن، والعوامل السياسية، والاجتماعية، والثقافية في المجتمع،

فضلاً عن الأهداف المراد تحقيقها فالقيادة عمل يتعلق بقاعدة كبيرة من المداخل والأساليب، واستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب، ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بشكل وثيق بمفهوم الذكاء العاطفي فالقيادة تتضمن مقدرات القائد في التأثير على مشاعر الأشخاص العاملين معه وتحريكهم بإيجابية نحو أهداف المنظمة التي ينتمي إليه، وغرس القناعة لديهم لتبني تلك الأهداف ولتحقيق ذلك لا بد من أن يكون القائد مدركاً للظروف المحيطة، وعليه أن يمتلك المقدرة على التحكم في مزاجه ومعرفة من يتعامل معهم وإدراك نقاط ضعفهم وقوتهم، وإحسان التعامل معهم (Sukkar, 2020)؛ ولذلك جاءت هذه الدراسة لبحث الذكاء العاطفي وعلاقته بالممارسات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إنطلاقاً من أهمية المهارات القيادية لدى المديرين، وأهمية الذكاء العاطفي وأثرهما في نجاح العمل، ورضا العاملين جاءت هذه الدراسة لتعرف مستوى الذكاء العاطفي عند مديري المدارس الخاصة وعلاقته بالممارسات القيادية لديهم من وجهة نظرهم، وتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم؟
- ما درجة الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم؟
- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء العاطفي والممارسات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبها النظري والتطبيقي في تناولها لمتغيري الذكاء العاطفي والممارسات القيادية لمديري المدارس الخاصة. وقد تشكل الدراسة الحالية نقطة انطلاق لدراسات وأبحاث أخرى، بما توفره من أداتين تم التحقق من صدقهما وثباتهما، وبما قدمته من أدب نظري ودراسات سابقة ذات صلة بالموضوع، كما يؤمل أن تستفيد من نتائج الدراسة الجهات الآتية:

- أصحاب القرار في مديريات التربية في إعداد برامج تدريبية لتنمية مهارات القادة العاطفية وممارسات القيادة وتطويرها.

- مديرو المدارس الخاصة والحكومية في معرفة مستوى الذكاء العاطفي لديهم ومدى تأثير ذلك في الإرتقاء في العمل التربوي في مدارسهم.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على مصطلحات تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:

الذكاء العاطفي اصطلاحاً:

هو المقدرة على إدراك الانفعالات بدقة، وتقويمها والتعبير عنها، وكذلك المقدرة على توليدها والوصول إليها عندما تسير عملية التفكير والمقدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية، والمقدرة على تنظيم الانفعالات بما يعزز النمو العاطفي والعقلي للفرد (Mayer & Salovey, 2007). وعرفها (Golman, 2000) بأنها "مجموعة من المقدرات أو المهارات التي قد يسميها بعضهم صفات أو سمات شخصية لها أهميتها البالغة في مصيرنا كأفراد".

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الذكاء العاطفي المستخدم في الدراسة.

الممارسات القيادية اصطلاحاً:

عرفها كوزز وبوسنر بأنها تمكين الآخرين للعمل عن طريق تعزيز التعاون وتقوية الروابط بين الأفراد، وتشجيعهم والاعتراف بإسهاماتهم الإيجابية في العمل (Kouzes & Posner, 2003).

كما تعرف عند كولمان الوارد في الشمري بأنها النشاطات التي يقوم بها القادة لتنفيذ المهمات وتحقيق الأهداف (Al-Shamari, 2012).

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الممارسة القيادية المستخدم في الدراسة.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحد المكاني:** اقتصرَت الدراسة الحالية على المدارس الخاصة في لواء الجامعة في العاصمة عمان.
- **الحد الزمني:** اقتصرَت الدراسة الحالية على الفصل الدراسي الثاني من العام 2018/2019
- **الحد البشرية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة في

العاصمة عمان.

- **الحد الموضوعي:** الذكاء العاطفي وعلاقته بالممارسات القيادية.

الدراسات السابقة ذات الصلة

أجريت عديد من الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي، والممارسات القيادية ومنها: دراسة الشمري (AlShammari, 2012) وهدفت الى تعرّف درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (قادة) المدارس الأهلية بالرياض من العام 1436 / 1437 هـ، والبالغ عددهم (538) قائداً، أما عينة الدراسة الفعلية فقد بلغت (83) قائداً، وهي تمثل 15% من مجتمع الدراسة، كما تم استخدام مقياس جولمان (Golman) في أبعاد الذكاء العاطفي الثلاثة كأداة للدراسة، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج منها: أن درجة ممارسة قادة المدارس للذكاء العاطفي في المدارس الأهلية بمدينة الرياض جاء بدرجة منخفضة على الأداة ككل وعلى الأبعاد الثلاثة.

أما دراسة ملحم (Melhem, 2017) فقد هدفت التعرف إلى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من 313 معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة أداتين لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين.

كما هدفت دراسة (Maulod, Chua & Wei, 2017) إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي الرئيس وممارسات القيادة التعليمية في المدارس الثانوية الماليزية. هذا بحث كمي غير تجريبي باستخدام تقنية المسح من خلال إدارة مجموعة من الاستبيان الذي أضرر بالمتغيرات الديموغرافية وكفاءة الذكاء العاطفي الرئيسة وممارسات القيادة التعليمية. تم تحليل 396 استبياناً في هذا البحث، وقد أظهرت النتائج أن المعلمين أدركوا أن مديريهم يمارسون مستوى عالٍ من القيادة التعليمية وكفاءة الذكاء العاطفي.

وقام أبو الخير وأبو شعيرة (Abu al-Khair, A, and Abu Shaira , 2018) بإجراء دراسة تناولت 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 كان متوسطاً.

وقد جاءت دراسة سكر (Sukkar, 2019) وهدفت إلى تعرّف 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 الاستبانة وتوزيعها على عينة من المعلمين بلغ حجمها 736 معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين مرتفع، وكذلك درجة النجاح كانت مرتفعة في ممارساتهم القيادية.

هدفت دراسة غبون وأبو خيران والشعيبات (Ghabon, Abu Khairan,& Shoaibat, 2020) التعرف إلى مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال توزيع أداتين على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع مديري مدارس محافظة بيت لحم في العام الدراسي 2018/2019 والبالغ عددهم 179 مديراً ومديرة، باستخدام العينة الطبقية العشوائية والتي اشتملت على 140 مديراً ومديرة أي بنسبة 78.5% من مجتمع الدراسة وتبين من خلال النتائج أن درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم جاء بنسبة 70.5% أي بدرجة متوسطة.

أما دراسة العمري والبزاري (Al-Omari & Bazari, 2020) فقد هدفت إلى تعرّف درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الرصيفة وعلاقته بمستوى مقدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر معلمهم وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال مقياس الذكاء العاطفي، ومقياس المقدرة على حل المشكلات، وقد تألفت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء العاطفي لمعلمي المدارس الحكومية ومعلماتها التابعة لمديرية تربية لواء الرصيفة كان متوسطاً، والمقدرة على حل المشكلات للمعلمين كان متوسطاً. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي والمقدرة على حل المشكلات لمديري المدارس.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يُلاحظ من مراجعة الدراسات السابقة في الذكاء العاطفي أنها ركزت على تقديم إطار نظري حول الذكاء العاطفي وتم تناول الذكاء العاطفي وعلاقته مع بعض المتغيرات الرئيسة والتصنيفية وعلاقته بممارسات القيادة التعليمية وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في مفاهيم الذكاء العاطفي وأهميته، وعلاقته مع الممارسات القيادية، وأفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء الأدب النظري للدراسة الحالية، وصياغة أسئلة الدراسة، وكذلك تطوير أداة الدراسة. وتميّزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتطبيقها في المدارس الخاصة في لواء الجامعة، ومن وجهة نظر المديرين فيها، ومحاولة إيجاد علاقة الذكاء العاطفي بالممارسات القيادية لديهم.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي بوصفه المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة/ مديرية عمان الثانية، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018/2019، والذين يبلغ عددهم (138) مديراً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (105) مديرين.

أداتا الدراسة:

لقد تمّ تطوير أداتي الدراسة (الاستبانة) من خلال الاعتماد على الأدب السابق المتعلق بالذكاء العاطفي والممارسات القيادية مثل دراسة (Abu al-Khair & Abu Shaira, 2018) ودراسة (Al-Shammari, 2016)، وقامت الباحثة بتطويرها بناءً على أسئلة الدراسة وأهدافها والتي تقيس الذكاء العاطفي وعلاقته بالممارسات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة، على مقياس ليكرت الخماسي، وعلى النحو الآتي: (أوافق بشدة، أوافق، متردد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

1. مقياس الممارسات القيادية

تكون المقياس من (30) فقرة والتي تقيس خمس ممارسات قيادية لدى المديرين في أثناء عملهم الإداري هي: القدوة، الواجهة، التحدي، التمكين، والتقدير.

2. مقياس الذكاء العاطفي

تكون المقياس من (16) فقرة والتي تقيس أربعة أبعاد للذكاء العاطفي هي: التعبير عن العاطفة الذاتية، تقدير عاطفة الآخرين، تنظيم العاطفة الذاتية، استخدام العاطفة لتيسير الأداء.

صدق الأداة وثباتها:

تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على (12) محكماً من المختصين في الإدارة التربوية، وعلم النفس، في الجامعات الأردنية، بهدف تقييم درجة ملاءمة فقرات أداتي الدراسة إما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجال الذي أُدرجت ضمنه، ودرجة وضوح صياغة مبادئه، واقتراح التعديلات المناسبة إن وُجدت، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات لأدواتها، وقد استخدمت فيها معادلة كرونباخ ألفا لتعرف اتساق الفقرات الداخلي، والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1): قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأداتي الدراسة

الرقم	المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	الذكاء العاطفي	16	.85
2	الممارسات القيادية	30	.88

تصحيح أداتي الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لدرجات الموافقة، على النحو الآتي: أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، متردد (3) درجات، ولا أوافق درجتين، ولا أوافق بشدة درجة واحدة، وقد تم استخدام التدرج الإحصائي الآتي لتوزيع المتوسطات الحسابية:

(1-1.80) مستوى أو درجة ضعيفة جداً.

(1.81-2.60) مستوى أو درجة ضعيفة.

(2.61-3.40) مستوى أو درجة متوسطة.

(3.41-4.20) مستوى أو درجة مرتفع.

(4.21-5.00) مستوى أو درجة مرتفعة جداً.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الذكاء العاطفي ومقياس الممارسات القيادية، واستخدام معامل ارتباط بيرسون.

نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد أن تم جمع البيانات اللازمة وتحليلها، تمت مناقشتها وفقاً لأسئلة الدراسة.

السؤال الأول: ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة

من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة على مستوى الذكاء العاطفي، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة على مستوى الذكاء العاطفي من وجهة نظرهم

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الذكاء العاطفي	4.13	50.	مرتفع

بينت النتائج في الجدول (2) أنَّ المتوسط الحسابي للمقياس كاملاً كان (4.13) والانحراف المعياري (50). ويمثل مستوى مرتفعاً للذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي المديرين بأهمية الذكاء العاطفي فالنجاح في العمل لا يعول فقط على الأداء الإداري، وإنما على المقدرات التي يظهرها المدير عدا المقدرة الذهنية والمقدرة على التعاطف وفهم الآخرين والتي تتمثل بمهارات الذكاء العاطفي، كما أن نجاح المدير في عمله لا يقتصر على ما يملكه المدير من المقدرات العقلية بل هو بحاجة إلى التعامل بأسلوب لبق مع الآخرين وفهم مشاعرهم، إذ أن المدير هو المسؤول عن المشاعر السائدة في المدرسة، والقيادة الحسنة بحاجة إلى ذكاء عاطفي، وأن الذكاء العاطفي هو الدافع وراء كل إنجاز خاصة في العلاقات الاجتماعية، وإدراك المدير إلى أن هذا النوع من الذكاء هو ما يساعده في وصوله إلى تحقيق أهدافه التي يسعى إلى الوصول إليها بشرط أن يتم توجيهه بقوة إرشادية من خلال تحقيق التوازن بين الذكاء العاطفي واعتبارات العقل والواقع لأداء العمل على أفضل وجه. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Sukkar, 2019) ودراسة (Melhem, 2017) اللتين أظهرتا درجة نجاح عالية في الذكاء العاطفي للمديرين، بينما تختلف مع دراسة (AlShammari, 2016) التي أظهرت أن مستوى الذكاء العاطفي للمديرين منخفض.

السؤال الثاني: ما درجة الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء

الجامعة من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات مديري

المدارس الخاصة في لواء الجامعة على درجة الممارسات القيادية، والجدول (3) يوضح ذلك.
الجدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة على درجة الممارسات القيادية من وجهة نظرهم

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الممارسات القيادية	4.05	.63	مرتفعة

* التّرجة العظمى من (5)

بينت النتائج في الجدول (3) أن المتوسط الحسابي للمقياس كاملاً كان (4.05) والانحراف المعياري (.63) وتمثل درجة مرتفعة، وتشير هذه النتيجة إلى أن المديرين ناجحون في ممارساتهم القيادية بشكل واضح وبدرجة عالية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الخبرات العلمية لمديري المدارس الخاصة والمهارات التي يتمتعون بها وحرصهم على التميز عن غيرهم من المديرين، وتركيزهم على الإنجاز وإتقان العمل والوصول إلى مستويات عالية من الأداء، وتحقيق مزايا تنافسية لمدارسهم. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Sukkar, 2019) ودراسة Abu al- (Khair& Abu Shaira, 2018) اللتين أظهرتا درجة نجاح عالية في الممارسات القيادية للمديرين، بينما اختلفت مع دراسة دراسة (Shoaibat, &Ghabon,& Abu Khairan,2020) التي أظهرت أن مستوى السلوك القيادي للمديرين متوسط.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء العاطفي والممارسات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الذكاء العاطفي والممارسات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الذكاء العاطفي والممارسات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة

المقياس	معامل ارتباط	الممارسات القيادية
الذكاء العاطفي	قيمة معامل الارتباط	0.661
	الدلالة الإحصائية	.000*

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

أظهرت نتائج الجدول (4) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء العاطفي والممارسات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم، تعزى هذه النتيجة إلى

أن المدير الذي يكون قادراً على فهم حاجات الآخرين والاهتمام بهم والتفاعل معهم يستطيع الوصول إلى القرار المؤثر فيهم، إن ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي يساعد المدير على معرفة مشاعره وقت حدوثها، ويمكنه من ضبط انفعالاته والتعاطف مع الآخرين، فحالة القائد العاطفية تؤثر في أداء العاملين معه، كما أن تميز المدير بالذكاء العاطفي من خلال ممارساته القيادية يوفر جواً من الطمأنينة والرغبة في العمل ويعطي العاملين في المدرسة شعوراً بالسعادة والتفاؤل والتعاون. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Sukkar,2019) والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الذكاء العاطفي والممارسات القيادية.

التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تُقدّم الباحثة مجموعة من التوصيات منها ما يأتي:

- كانت استجابة عينة الدراسة على مستوى الذكاء العاطفي بمستوى (عالي) وعليه توصي الباحثة بحفظ جميع التجارب الناجحة وتعميمها والاستفادة منها للمؤسسات التربوية.
- كانت استجابة عينة الدراسة على مستوى الذكاء العاطفي بمستوى (عالي) وعليه توصي الباحثة بعقد الندوات والمحاضرات في المدارس الخاصة والحكومية حول أهمية الذكاء العاطفي وأثره في النظام المدرسي وعلاقته الإيجابية بالممارسات القيادية.
- كانت استجابة عينة الدراسة على درجة الممارسات القيادية بدرجة (عالية) وعليه توصي الباحثة باستحداث نظام لمكافأة الأفراد والمجموعات من قبل وزارة التربية والتعليم ببرز من خلالها أهمية الممارسات القيادية.
- إجراء مزيد من الأبحاث حول هذا الموضوع وعلاقته بأداء المشرفين والمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة.

References:

- A. Maulod Shafinaz, Chua, Yan Piaw, Alias, Shahrin & Wei, Leong Mei (2017). Relationship between principals' emotional intelligence and instructional leadership practices in Malaysian secondary schools, *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(3): 122-129
- Abu al-Khair, A, and Abu Shaira, N (2018). The level of emotional intelligence and its relationship to improving the performance of school principals in the lower basic phase of the Relief Agency in the western Gaza strip, *International Journal of Educational and Psychological*

- Studies*, 3 (2):198-214.
- Abu Al-Nasr, Medhat Mohammed (2008). *The development of emotional/emotional intelligence is an entry point for excellence in work and success in life*. Cairo: Dawn Publishing and Distribution House.
- Ahmed, Ibrahim (2003). *School administration at the beginning of the 21st century*, Cairo: Dar al-Fikr.
- Al-Jubbhan, Dina (2009). *The relationship of emotional intelligence to the level of performance of leaders in private institutions in Riyadh*. Unpunlished Master Thesis, Arab Open Academy: Denmark.
- Al-Moumni, AbdouleLatif AbduelKarim (2010). Emotional intelligence among high school students in light of some variables. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 11(1), 292-323.
- Al-Omari, Ayman and Bazari, Wissam (2019). The degree of emotional intelligence of the principals of public schools in the Directorate of Education of The Pavement and its relationship to the level of their ability to solve problems from teachers' point of view, *Al-Manara journal*, 25 (3):241-281.
- Al-Shammari, Ahmed Matar (2012). The degree of leadership roles of faculty deans at Kuwait University and their relationship to organizational symmetry among faculty members from their perspective. Master's degree, Middle East University, Amman: Jordan.
- Al-Taleb, Hisham (2003). Leadership training guide. World Institute of Islamic Thought, Strategy Forums, Success Network, www.t1.net.
- Alwan, Naamat and Al-Nawajha, Zuhair (2013). Emotional intelligence and its positive relationship with students of Al-Aqsa University in Gaza Governorate, *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 21 (1): 1-51.
- Aqbani, Rabia (2016), The relationship of personality traits according to the model of the five major factors to the emotional intelligence of nurses in Oran State, *Journal of the Researcher in the Humanities and Social Sciences*, 10 (1): 541-554.
- Borini, Exotic Profitability (2006). *The emotional intelligence of the principals of private basic schools in Amman and its relationship to their administrative performance from the point of view of their teachers*. Unpublished master Thesis. Amman Arab University of Graduate Studies, Amman, Jordan.
- Ghabon, Rola, Abu Khairan, Ashraf and Shoaibat, Mohammed (2020). Emotional intelligence and its relationship to the leadership skills of school principals in Bethlehem Governorate, *Arab Journal of Science*

- and Research Publishing*, 4 (25):174-201.
- Golman, Daniel (2000). *Emotional intelligence*, translation: Leila Jebali, Kuwait: World of Knowledge Series.
- Griut, Jeff & Fisher, Liz. (2011): *What you need to know about leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Hassan, Hassan & al-Ajami, Mohammed (2013). *Educational administration*, Amman: Dar al-Serrah.
- Hussein, (2007). *Emotional intelligence and the dynamics of the power of social learning*. Al Ain: University Book House.
- Hussein, Salameh and Hussein, Taha (2006). *Emotional intelligence of educational leadership*, 1. Alexandria: Al Wafa Printing and Publishing House.
- Jaradat, Ezzat and Imadeldeen, Mona (2000). *Outstanding international experiences in educational management*. Arab Organization for Education, Culture and Science, Tunisia.
- Khalil, Saada (2004). *Emotional intelligence: between theory and application*. Diwan al-Arab, website: <http://www.diwanalarab.com/spip.php?article934>.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003). *Leadership practices inventory. Facilitators guide* (3ed.). San Francisco: Pfeiffer.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2018). *The student leadership challenge: Five practices for becoming an exemplary leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Mayer, J. D. Salovey, P. (2007). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey and D. J. Shuyter (Eds). *Emotional development and emotional intelligence*. New York: Implication for Educator.
- Melhem, Hiba (2017). *The emotional intelligence of the principals of public high schools in Amman governorate and their relationship to the level of their practice of ethical decision-making from teachers' point of view*, Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Nashwan, Yacoub Hussein, Nashwan, Jamil Omar (2004). *Organizational behavior in management and educational supervision*. Amman, Jordan: Al-Furqan Publishing and Distribution House.
- Sukkar, Naji (2019). The level of emotional intelligence of the principals of public schools in Gaza City and its relationship to the degree of success in their leadership practices from the teachers' point of view, *educational sciences and studies*, 46 (2):601-623.