

تصور مقترح
لتوظيف الذكاء العاطفي
في الرفع من فعالية القيادة التربوية

إعداد
د / نركي بن كديميس العنبي
أستاذ مساعد بقسم العلوم التربوية
كلية التربية - جامعة الطائف

تصور مقترح لتوظيف الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة التربوية

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتوظيف الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة التربوية من خلال التعرف على مفهوم القيادة التربوية ، وأبعادها الفاعلة ، وخصائصها ، ومتطلباتها ، ومن خلال التعرف على مفهوم الذكاء العاطفي ، ونماذجه ، وأبعاده ، إدراك أهمية مهارات الذكاء العاطفي للقيادة التربوية ، ودواعي حاجة مؤسساتنا التربوية لها ، ثم تقديم تصور مقترح لتوظيف الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة التربوية ينطلق من منطلقات نظرية واضحة ، ويتضمن آليات ممكنة التطبيق لتفعيل هذا التصور ، وتنفيذه.

وقامت الدراسة على أسلوب البحث المكتبي ، حيث تم الإطلاع على المصادر والمراجع المتعلقة بمجالات القيادة التربوية ، وبمجالات الذكاء العاطفي ، وعلى بعض الدراسات السابقة المرتبطة بذلك ، ثم انطلقت الدراسة لوضع تصورها المقترح من خلال العديد من المنطلقات النظرية والتي من أهمها : أهمية القيادة التربوية في عالمنا المعاصر وضرورة تعزيز وتفعيل دورها داخل المنظمات التربوية ، والدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في فهم الاتصالات وضبطها والتعامل معها وصولاً إلى إيجاد البيئة التربوية المستقرة القادرة على النجاح.

وقدمت الدراسة في نهاية المطاف بعض الآليات المقترحة لتفعيل وتنفيذ ذلك التصور ومنها الاستفادة من المهارات العاطفية الوجدانية لدى القادة التربويين لزيادة وتعزيز معارفهم وأساليبهم في التغلب على التحديات والتهديدات التي تواجه منظماتهم ولاقتناص فرص التطوير الممكنة ، واستغلال القادة التربويين لممارساتهم العاطفية التي تزيد من قدرتهم على التفكير والإبداع ، واختراع الحلول المبتكرة لكل ما يواجههم ويواجه منظماتهم من مشكلات وتحديات ، والاستفادة من مهارات الذكاء العاطفي في إدارة مشاعر العاملين بالأسلوب الذي يتيح القدرة على التنبؤ بردود أفعالهم وباستجاباتهم المتوقعة قبل حدوثها وبالتالي إشعار العاملين بأهميتهم داخل المنظمة التربوية ، وتأهيل القادة التربويين لتأطير رؤية واضحة لإعمالهم وصولاً إلى توجيه منظماتهم التربوية وفق تلك الرؤية.

Proposed Conception for Employment of Emotional Intelligence in Elevating the Effectiveness of Educational Leadership

Dr. Turki Kedimees Al-Otaibi

Abstract:

This study aims at presenting a proposed conception for employment of emotional intelligence in elevating the effectiveness of educational leadership. This can be achieved by highlighting the concept, models and dimensions of emotional intelligence as well as by appreciating the significance of emotional intelligence skills for educational leadership and the need of our educational institutions for such particular skills. This effort must be concluded with submission of a proposed conception for employment of emotional intelligence in elevating the effectiveness of educational leadership founded on lucid theoretical bases and shedding light on mechanisms that can be applied for activation and implementation of this conception.

The study was conducted on the style of library research, as the researcher was able to read references pertaining to fields of educational leadership and emotional intelligence. He also relied heavily on certain previous relevant studies. Based upon the material collected, the researcher developed his proposed conception that involved theoretical considerations, the most significant of which are the importance of educational leadership in the contemporary age , necessity of augmenting as well as activating the role of the said considerations inside the educational institutions and role played emotional intelligence in understanding and controlling contacts as well as dealing with them in order to create an established educational environment that can achieve success.

At conclusion, the study proposed certain mechanisms for activation and implementation of this conception. These comprise the following;

Taking advantage of emotional skills of the educational leaders with a view to increasing and augmenting knowledge and styles that help them combat challenges and threats confronting their organizations.

Benefiting from emotional intelligence skills in managing the feelings of employees in the manner that enables them to predict their reactions and with their expected responses before they occur.

Qualifying educational leaders to frame a clear vision for their acts so that they may be able to direct their educational organizations according to this vision.

مقدمه

يعتبر الإنسان أحد العناصر الأساسية المؤثرة داخل كيان أي منظمة ، بسبب الدور الذي يقوم به ويؤدي في حال إتقانه إلى نجاح عمل تلك المنظمة ، وإلى استمرارية بقائها.

وقد تزايد الاهتمام بهذا العنصر بسبب كثرة تغيراته ، وبسبب حركته الديناميكية داخل المنظمة ، كما واکب الاهتمام بهذا العنصر الإنساني إهتماماً آخر أنصب على توفير القيادة الفاعلة التي تستطيع استثمار وتحفيز هذا العنصر للقيام بالإعمال التي ترفع من كفاءة المنظمة ، ومن درجة فعاليتها.

ويمثل الجانب السلوكي المتمثل في تلك العلاقة القائمة بين قائد المنظمة وأتباعه أساس عملية القيادة داخل أي منظمه، باعتبار الدور التأثيري الذي يمارسه القائد على سلوك الأتباع لتحفيزهم ولدفعهم إلى العمل تحقيقاً لأهداف تلك المنظمة ، وهو أمر على قدر كبير من الأهمية في المجال التربوي الذي يواجه في كل حين متغيرات متسارعة ، وتحديات كثيرة ، تجلب معها في كثير من الأحيان ضغوطاً نفسية وتوترات ومشكلات تؤثر على العاملين ، وتقتضي من القيادة التربوية مواجهتها بأساليب ناجحة وضرورية لعل من أهم مرتكزاتها ومكوناتها التركيز على الجانب النفسي والعاطفي والوجداني لدى العاملين ، وبما يضمن توفير تلك البيئة التنظيمية المستقرة والقادرة على النجاح.

ويعد الذكاء الوجداني العاطفي في جانبيه النفسي والاجتماعي مجالاً مهماً من مجالات الحياة المختلفة ، وقد أبدى فرويد ذات مرة ملاحظته لأحد تلاميذه قائلاً : أن تحب الآخرين وأن تعمل معهم هما القدرتان اللتان تكونان علاقة للتوافق النفسي (السمدوني ، ٢٠٠٧م ، ص ٤٦).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن كون العملية التربوية عملية إنسانية بالدرجة الأولى ، وتمارس من خلالها أنشطة إنسانية وتنفذ أيضاً داخل منظمة إنسانية ، يؤكد على أن القيادة التربوية في المنظمات التربوية يجب أن تتعامل مع هذا العنصر الإنساني الهام والمؤثر الموجود داخل كيان تلك المنظمات ، وإن تلبي كافة حاجاته ومن أهمها : رعاية نموه وتوفير الظروف المناسبة له لتحقيق أهداف وغايات المنظمات التربوية والمجتمع.

ولاشك أن نجاح القيادة التربوية في إدارة المنظومة التربوية الإنسانية مرهون بتوفير البيئة المناسبة ، والمناخ الملائم لتفتيح إمكانيات العناصر البشرية في المنظمة وتطويرها ، ومرهون أيضاً بتفهم تلك القيادة لكيفية قيادة هذا الإنسان ، ولكيفية التعامل معه.

وتحتاج القيادة التربوية عندما تدرس ديناميات الجماعة التربوية إلى دراسة خصائصها وبنائها وتماسكها وتكاملها ومعاييرها وقيمها ودوافعها لرفع مستوى التعاون بين أفرادها ، ولتحسين مردوداتها وصولاً إلى توفير البيئة المناسبة لحدوث التفاعل المرجو بين القائد والأتباع.

ويعد الذكاء العاطفي الوجداني واحداً من أبرز العوامل المؤثرة على فعالية القيادة التي تتعامل مع هذا العنصر الرئيس داخل المنظمة ، وذلك من خلال دوره المساعد للقيادة في صياغة رؤية كاملة لمنظمتهم ، وفي إشعار التابعين بأهمية الدور الذي يقومون به وفي بث جو من الحماس والتفاؤل بينهم وتحقيق أعلى مستوى من الثقة والترابط المطلوب بين العاملين وأهداف منظمتهم.

ويتميز الذكاء العاطفي بجملة من الخصائص من أهمها : القدرة على الإدارة الذاتية وعلى التحكم في الانفعالات وعلى إدارة العواطف ومعرفتها والقدرة

على توجيه العلاقات الإنسانية والعمل بجد ومثابرة.

وقد أكدت العديد من الدراسات على الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في التمييز بين القادة في المستويات الإدارية العليا والقادة في المستويات الإدارية الوسطى من حيث الأداء فثبت بأن ٩٠% من نسبة النجاح للقيادة في المستويات العليا تعود إلى مهارات الذكاء العاطفي. وأشارت إلى أن الاستثمار في الذكاء العاطفي يعكس رسالة قيادية قوية يتأكد فيها أهمية الموقف والانتماء والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين ، كما أوضحت دراسات أخرى بأن قدرات الذكاء العاطفي تساعد العناصر القيادية على إنجاز العمليات الإدارية بشكل جيد ، وذلك من خلال التخطيط ، والدافعية ، وعملية اتخاذ القرارات (الشامان ، ٢٠٠٦م ، ص ٤٩٧-٥٠١)

وانطلاقاً من ضرورة القيادة التربوية ، ومن أهمية الرفع من كفاءتها لتعاضد الأدوار المناطة بها ، ولازدياد حجم المهام والمسؤوليات المناطة بها ، وفي ظل التحديات الكبيرة التي تواجه منظماتنا التربوية اليوم فإن الأمر يتطلب الأخذ بكل مهارة تعزز من فعالية هذه القيادة ، وتراعي حاجات العاملين في تلك المنظمات. وحيث إن مهارات الذكاء العاطفي والوجداني واحدة من أهم المهارات التي يعول عليها لتحقيق ذلك المطلوب؛ لذا فإن مشكلة هذه الدراسة تتلخص في السؤال الرئيس التالي :

ما دور الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة التربوية ؟

وتتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

١ - ما مفهوم القيادة التربوية ؟ وما أبعاد القيادة التربوية الفاعلة ؟ وما خصائصها ومتطلباتها ؟

٢ - ما مفهوم الذكاء العاطفي ؟ وماهي نماذجه وأبعاده ؟

٣- ما أهمية توافر مهارات الذكاء العاطفي للقيادة التربوية ؟ وما دواعي الحاجة إليها في مؤسساتنا التربوية؟

٤- ما التصور المقترح لتوظيف الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة التربوية ؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتوظيف الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة التربوية من خلال التالي:

١- التعرف على مفهوم القيادة التربوية ، وأبعادها الفاعلة ، وخصائصها ، ومتطلباتها.

٢- التعرف على مفهوم الذكاء العاطفي ، ونماذجه ، وأبعاده.

٣- بيان أهمية مهارات الذكاء العاطفي للقيادة التربوية ، ودواعي حاجة مؤسساتنا التربوية لها.

٤- تقديم تصور مقترح لتوظيف الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة التربوية ينطلق من منطلقات نظرية واضحة ، ويتضمن آليات ممكنة التطبيق لتفعيل هذا التصور ، وتنفيذه.

أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية كبيرة مردها إلى جملة من الاعتبارات التي يمكن إيجازها في التالي :

١- تطرقها إلى الذكاء العاطفي كواحد من أحدث المداخل التي يعول عليها كثيراً في سبيل تطوير العمل داخل المؤسسات التربوية ، وتسليطها الضوء على

مفهوم الذكاء العاطفي ونماذجه وأبعاده، وتوضيح مدى ضرورته وأهميته للقيادة التربوية.

٢- دعوتها إلى الأخذ بهذه المهارات التي أثبتت قدرتها على توفير البيئة النفسية المناسبة ، وعلى تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين ، وبما يدفعهم ويحفزهم على أداء المهام المناطة بهم ، وعلى القيام بمسئولياتهم.

٣- يؤمل أن يستفاد من التصور المقترح لتوظيف مثل هذه المهارات في رفع فعالية القيادة التربوية ، وفي تحسين البيئة التربوية ، وفي توفير متطلبات أفرادها النفسية وفي تطوير البرامج التدريبية المقدمة في مجال (القيادة التربوية) ، وفي وضع معايير مناسبة لاختيار القادة التربويين.

منهج الدراسة:

قامت الدراسة على أسلوب البحث المكتبي ، حيث تم الإطلاع على المصادر والمراجع المتعلقة بمجالات القيادة التربوية ، وبمجالات الذكاء العاطفي، وعلى بعض الدراسات السابقة المرتبطة بذلك ، ثم الخروج بالتصور المقترح الذي يؤمل أن يساهم في توظيف مثل هذه المهارات الضرورية في الرفع من فعالية القيادة التربوية.

حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على حدود موضوعية ، تمثلت في كل من : القيادة التربوية ، والذكاء العاطفي ، من خلال التعرف على مفهوم القيادة التربوية ، وأبعادها الفاعلة ، وخصائصها ، ومتطلباتها ، وعلى مفهوم الذكاء العاطفي ، ونماذجه ، وأبعاده ، وإدراك أهمية مهارات الذكاء العاطفي للقيادة التربوية ، ودواعي حاجة مؤسساتنا التربوية لها ، ثم تقديم تصور مقترح لتوظيف الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة التربوية له منطلقات نظرية ، كما يتضمن آليات لتنفيذ هذا التصور ، وتنفيذه.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التربوية الفاعلة:

هي " العملية التي يتم من خلالها توجيه مجموعة من الأفراد للقيام بالأعمال التي تجسد أهداف قائد المنظمة التربوية ، وتلبي احتياجات تلك المنظمة من خلال خدمة أهدافها ، وخدمة العاملين فيها ، والذين يعملون لتجسيد تلك الأهداف ، مع العمل في ذات الوقت على رعاية وحماية وحدة ، وتماسك العاملين في تلك المنظمة" (Sergiovanni . T.J, 1996).

❖ ويقصد بها في هذه الدراسة تلك الجهة القادرة على تسيير شئون وإجراءات العمل داخل المؤسسة التربوية بكل كفاءة ، من خلال سعيها الدائم إلى توفير كافة متطلبات واحتياجات العاملين بها ، ومراعاة ظروفهم ، وإلى الاستفادة من كل المهارات التي يعول عليها لتحسين مستويات الأداء ، وتحفيز العاملين ، وزيادة دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

الذكاء العاطفي

❖ هو " مجموعة مركبة من القدرات أو المهارات الشخصية التي تساعد الشخص على فهم مشاعره وانفعالاته ثم سيطرته عليها جيداً ، وعلى فهم مشاعر وانفعالات الآخرين وحسن التعامل معهم ، مع القدرة على استغلال طاقاته الوجدانية في الأداء الجيد ، وعلى إقامة علاقات طيبة مع المحيطين به " (السمدوني، ٢٠٠٧م ، ص ٤٤).

❖ ويقصد به في هذه الدراسة : مجموعة القدرات والمهارات التي يكتسبها القائد التربوي ، والتي يستطيع من خلالها فهم نفسه ، وفهم الآخرين ، والسيطرة على مشاعره وانفعالاته ، ومن ثم التعامل مع المواقف التي يمر بها داخل المؤسسة التربوية ، وصولاً إلى تحقيق النجاح المرجو للمؤسسة ، ولكافة العاملين فيها.

الإطار النظري

مفهوم القيادة التربوية وأهميتها

♣ تذهب أغلب أدبيات القيادة إلى أن القيادة هي : عملية تأثير وإلهاب حماس في نفوس الأفراد مما يدفعهم للقيام بالأعمال والمهام المناطة بهم بكل حماس وطواعية ودون أن تكون هناك حاجة لاستخدام السلطة الرسمية لدفعهم لذلك مؤكدة في هذا السياق إلى أن القيادة الحقيقية هي تلك القيادة التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي الذي يدفعهم للقيام بالعمل الذي يحقق أهداف المنظمة التي يعملون داخلها (عياصره ، ٢٠٠٦ م ، ص ٣٤).

♣ وهناك من اعتبر القيادة بأنها : القدرة على التأثير وعلى غرس الإلهام والحماس في الآخرين للرغبة في عمل الأشياء التي يريدها القائد (أحمد ، ١٩٩١ م ، ص ٣٢٥-٢٧٧).

♣ فيما رآها البعض الآخر بأنها : القدرة على خلق بيئة عمل ذات دافعية عالية تصيب بالعدوى أي شخص يقترب منها أو يصبح على اتصال معها (Isaac . and Pitt, 2001,pp212-227).

♣ وتعد القيادة التربوية واحدة من أهم النظم الاجتماعية المهمة داخل المجتمع والتي تسعى إلى تنظيم وتنسيق جهود العاملين في المجال التربوي وصولاً إلى تنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به وبذويه وبيئته (العمامرة ، ١٩٩٩ م ، ص ٣٤).

♣ ونظر إليها أيضاً باعتبار أنها: عملية توجيه مجموعة من الأفراد للقيام بالأعمال التي تجسد أهداف قائد المنظمة التربوية وتلبي احتياجات تلك المنظمة من خلال خدمة أهدافها وخدمة العاملين فيها والذين يعملون لتجسيد تلك الأهداف مع العمل في ذات الوقت على رعاية وحماية وحدة وتماسك العاملين في تلك

المنظمة (Sergiovanni T.J, 1996)

- وتظهر أهمية القيادة التربوية في العديد من الجوانب التي من أهمها :
 - ١ - أنها الأداة الرئيسة التي تستطيع من خلالها أي منظمة تربوية تحقيق أهدافها .
 - ٢ - قدرتها على التنسيق بين العناصر الإدارية المختلفة التي تصل بالمنظمة التربوية إلى التكامل المنشود بين مدخلات ومخرجات المنظمة (عبد الرحيم ، ١٩٩٦ م، ص ٤٣).
 - ٣ - كونها من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين ويعمل على إشباع حاجاتهم (كنعان ، ١٩٨٠ م).
 - ٤ - تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية داخل المنظمة التربوية .
 - ٥ - توفير الفاعلية الإدارية التي تمكن المنظمة التربوية من تحقيق أهدافها .
 - ٦ - كونها واحدة من أكثر العمليات الإدارية تأثيراً على الدافعية والروح المعنوية للعاملين.
 - ٧ - ما تمتلكه من علاقة محورية رئيسة بين القائد والأتباع .
 - ٨ - تأثيرها المباشر على تحقيق الإنتاجية بأعلى كفاية ممكنة (فهد ولطفي ، ١٩٩٤ م، ص ص : ١٥٩-١٨٠).

أبعاد القيادة التربوية الفاعلة :

- تتضمن القيادة عدداً غير قليل من المتغيرات التي تتعامل معها وتتأثر بها فهي لا تخضع لنمطية معينة ، والقيادة عامل حاسم وحساس في مدى فاعلية أي نظام أو أية مهمة يمارسها الإنسان .
- ولها بعدان أساسيان : أحدهما معرفي من الممكن نقله والتواصل بشأنه والآخر

فني لا يتم التعبير عنه لفظياً بالضرورة . فالبعد المعرفي بعد عام يتصل بمجموعة من المفاهيم المعرفية والأطر المرجعية النظرية والأكاديمية . أما البعد الفني فهو بعد خاص بالإنسان نفسه يتأثر بشخصية هذا الإنسان وبأبعاده البنائية . أي أن القيادة في هذا الجانب شأنها شأن الإدارة تجمع بين بعدي العلم والفن .

❖ ولا تعتبر القيادة بعداً أو مكوناً نوعياً غامضاً لدى الإنسان ، وهي أيضاً ليست خصيصة فطرية لدى الإنسان. إنما هي في حقيقتها وجوهرها نوع من العلاقات المعقدة التي تنشأ بين قائد ومجموعة من العاملين معه في موقف جماعي وضمن أطر بيئية معينة ، فهي علاقة تختلف وتتمايز باختلاف المواقف وبتمايزها.

❖ إن مثل هذا الفهم للقيادة يبتعد بها عن التصور التقليدي الذي ينظر للقيادة على أنها مجموعة من الخصال أو السمات القيادية التي تتوافر في الشخص المعين لتجعل منه قائداً ، ومن الممكن أن يكون لهذه الخصال والسمات أثر في الموقف القيادي ولكنها لا تشكل بالضرورة مكونات حاسمة في بروز القائد أو في درجة فاعليته .

❖ ويتضمن أي موقف قيادي محاور ثلاثة : القائد والتابعين ومتغيرات الموقف .

المحور الأول : القائد :

❖ إن القائد الذي تحتاج إليه مجتمعات الغد هو ذلك الإنسان القادر على أن يضيف من قوته وشخصيته على مركزه وليس الإنسان الذي يستمد قوته من كونه شاغلاً لهذا المركز . وهذا يعيد التصور القيادي إلى نقطة التأكيد على أن القيادة هي علاقة معقدة بين متغيرات القائد والتابعين والموقف نفسه . فالقيادة لا تكمن في شخص القائد فقط بل هي أيضاً متضمنة لتفاعل شخصية القائد مع بعدي الموقف والتابعين .

المحور الثاني : التابعون :

✱ إن تعمق المحورين السابقين القائد والموقف لا يغنيان عن أهمية وضرورة تعمق محور التابعين . فدراسة الموقف هي بحد ذاتها توجيه للاهتمام نحو التابعين باعتبارهم متغيراً حاسماً في صناعة القرارات وقبولها أو تجاهلها ، وبالتالي فهم المسؤولين والمعنيون المباشرون عن كيفية تفعيلها.

✱ ولكن التعامل مع التابعين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه إذ إن هناك شيئاً كامناً يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين نحو القيادة، وهذا الأمر على صلة وثيقة بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون وتؤثر على كيفية قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي.

المحور الثالث : الموقف :

✱ ويشكل هذا الموقف العامل الحاسم الآخر في القيادة . فلو عرض كل إنسان خبراته التي عاشها لأدرك أن بعض الأفراد يكونون قادة في حالة وجودهم في مواقف معينة بينما هم غير ذلك في موقف مغاير آخر . (الطويل ، ٢٠٠٦م ، ص ص : ١٨٥-١٨٠) .

خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها:

✱ هناك عدة خصائص تُميز القيادة التربوية لعل من أبرزها الخصائص التالية :

✱ أولاً : يعتبر الإنسان هو العنصر الأساسي في القيادة التربوية وكل جهود القيادة التربوية وكل الأموال المستثمرة في التعليم والتجهيزات التي توفر له إنما تتوجه إلى رعاية نمو الإنسان ولذلك تنجح القيادة التربوية حين توفر التربية المناسبة والمناخ الملائم لتفتح إمكانات الإنسان وتطورها ، وحين تساعده على الاندماج في ثقافة بلده والتواصل مع التقدم في ميادين العلم والفن والآداب والتكنولوجيا على امتداد العالم المعاصر .

♣ ثانياً : قيادة التربية هي قيادة جماعية وليست مسؤولية عن أفراد : ولذلك يكون من متطلبات إعداد القادة التربويين دراسة ديناميات الجماعة ، لأن الجماعة كل دينامي متفاعل متغير لها طبيعة متميزة عن طبيعة الأفراد المكونين لها ، ولذلك يحتاج القائد التربوي إلى دراسة خصائص الجماعة وبناء الجماعة وتماسكها وتكاملها ومعاييرها وقيمها وتوزيع الأدوار فيها ، وعمليات تفاعل أعضائها ، والدوافع المؤثرة في تغييرها وتطورها ، ولا شك إن عدم الإحاطة بهذه الأمور تجعل القائد التربوي يذكي الصراعات بدل أن يرفع مستوى التعاون ، ويهبط بإنتاجية الجماعة مهما تزايد عددها وساعات عملها بدل أن يحسن مردودها .

♣ ثالثاً : القيادة التربوية هي قيادة للعمل التربوي والتعليمي وكما هو معلوم فإن للعمل التربوي غرضان : أحدهما فردي يتعلق بنمو التلاميذ جسدياً وعقلياً وانفعالياً واجتماعياً ويأتي من داخل الفرد بتطوير استعداداته وتحويلها إلى قدرات ، ويكون ذلك وفقاً لرغباته وميوله وحاجاته ، أو باللجوء إلى الإستراتيجيات المناسبة لظروفه ولإمكانيات المؤسسة التي ترعى نموه وتعليمه . والآخر يتعلق بالمجتمع الذي ينتظر من المؤسسة التربوية أن تقدم له الموارد البشرية المنتمية إلى ثقافة وطنها ، والمؤهلة لتغطية الاحتياجات في ميادين الحياة المختلفة بحيث تكون هذه الطاقات رافداً لتقدم المجتمع وتطوره بدل أن تكون روافد للبطالة ومعركة التقدم .

♣ رابعاً : تقوم القيادة التربوية على تحفيز التعاون : فالقيادة التربوية تتعاون مع المؤسسات المساندة لجهاز التربية الرسمية ومع مجالس الطلبة ومجالس الآباء والمعلمين ومع كل المؤسسات واللجان التي تهتم بتحقيق أهداف التربية على أكمل وجه.

♣ خامساً : القيادة التربوية مسؤولية أكثر مما هي سلطة : وهي تسعى إلى غاية، وتتوجه بأهداف ، ولكنها لا تمارس عملها بصورة مستقلة عن ثقافة وفلسفة ونظام القيم في المجتمع الذي ينظر إلى التربية كغاية وإلى التعليم كخدمة تقدم

للناس ، ويأتي الاستثمار في تعليم الناس كوسيلة من وسائل تعظيم آثار هذه الخدمة وانعكاساتها على الأفراد والمجتمعات (عريفج ، ٢٠٠٧م ، ص ص : ١١٦ - ١١٧) .

❖ ولكي تكون القيادة التربوية ذات خصائص فاعلة يجب أن تكون مشتملة على ستة أبعاد ، هي :

- ١ - تحديد الرؤية المشتركة : ومن الممارسات المتوقعة لهذا البعد :
 - توافر الرؤية الواضحة لدى القائد عن ما يريد عمله .
 - معرفة القائد بأهدافه الشخصية والوظيفية .
 - وجود القناعة لدى القائد بقدرته على تحقيق تلك الأهداف مهما كانت العقبات والعراقيل .
- ٢ - إحساس العاملين : ومن الممارسات المتوقعة لهذا البعد :
 - إحساس الجميع بأهمية الأعمال التي يقومون بها .
 - إحساس العاملين بأهمية سلوكياتهم في تحديد فعالية القيادة .
- ٣ - الحماس والثقة والتفاؤل ، ومن الممارسات المتوقعة لهذا البعد :
 - سيادة جو من الحماس والثقة والتفاؤل داخل المؤسسة .
 - بناء ثقة متبادلة بين القادة والأتباع .
 - الرغبة والقدرة على التعبير عن المشاعر والآراء .
 - القدرة على الإقناع .
- ٤ - الوعي بالذات والصراحة والإخلاص والإدراك ، ومن الممارسات المتوقعة لهذا البعد :

- وقوف القائد على نقاط القوة والضعف لديه .
- أمانة القائد مع نفسه .
- ملاحظة سلوكيات القادة السابقين .
- إظهار الاحترام والحب للمديرين .
- الاستعداد للمخاطرة والمثابرة للوصول إلى الأهداف المرجوة .
- ٥ - صنع القرار ، ومن الممارسات المتوقعة لهذا البعد :
 - المرونة في صنع القرار .
 - قبول التغييرات الحادثة داخل المنظمة .
- ٦ - هيكل المنظمة ، ومن الممارسات المتوقعة لهذا البعد :
 - بناء هيكل خاص للمنظمة .
- بناء شخصية فريدة ومتميزة للمنظمة (حسين وحسين ، ٢٠٠٦م ، ص ص : ٢١٥-٢١٦).

صفات القائد التربوي :

- هناك عدة صفات يتسم بها القائد التربوي ، ويمكن تحديدها في الصفات التالية :
- ١- أن يكون متعاطفاً مع جماعته وقادراً على تحديد حاجات جماعته المختلفة والاستجابة لها.
 - ٢- أن يكون عريفاً للجماعة ويقصد بذلك أن يكون القائد في نظر جماعته شخصاً متحمساً ومعتدلاً .
 - ٣- أن يكون معترفاً به بين أفراد المجموعة وأن يكون شخصاً متميزاً وذلك بالعمل وفقاً لمبادئ ومعايير الجماعة، أي أنه لا يختلف كل الاختلاف معهم ، وأن

- يكون تفكيره شبيهاً بتفكير غالبيتهم عند القضايا الحاسمة .
- ٤ - أن يكون مساعداً لأفراد المجموعة حريصاً على مساعدة الذين يقودهم حين يواجهون مشاكل بين الفينة والأخرى .
- ٥ - أن يكون متحكماً في انفعالاته متصفاً بالهدوء ورباطة الجأش عند مواجهة الأفراد الذين يبدوون اللامبالاة والسلوك الاستفزازي .
- ٦ - أن يكون ذكياً وذلك بسبب كون معظم أفراد المؤسسات التربوية يتصفون بالذكاء ولذا فإنهم لا يحترمون إلا القائد الذكي ، ومن ثم فعليه أن يلم إلماماً جيداً بالنواحي الأكاديمية وأن يكون طليق اللسان مدركاً لكيفية التعامل والتكيف مع العلاقات الاجتماعية ، وقادراً على أن يفوق جماعته بذكائه وسلوكه حتى يرى فيه المجموعة أنه الشخصية الأولى بينهم .
- ٧ - أن يكون راغباً في تولي زمام القيادة ، ولذلك ينبغي أن يتسم القائد الناجح بمعرفته بمتطلبات العمل وأن يدرك دوره ويتقبل مسؤولياته انطلاقاً من رغبته في العمل (الهاشل ، ١٩٨٧ م ، ص ص : ٢٥٠-٢٦٩) .

مفهوم الذكاء العاطفي (الوجداني)

✱ يعد مفهوم الذكاء الوجداني من المفاهيم الحديثة نسبياً ولذلك فقد اكتنف دراسته بعض الغموض ، وتباينت تعريفاته تبعاً لتباين العلماء واختلاف توجهاتهم النظرية المتعددة. فقد عرف كل من " سالوفي وماير في العام ١٩٩٠م " الذكاء الوجداني بأنه القدرة على فهم المشاعر والانفعالات الذاتية والتحكم فيها وتنظيمها ، وفهم ومعرفة انفعالات الآخرين ، وأن الذكاء الوجداني يتضمن أربعة أبعاد وهي : التعرف على الانفعالات وتوظيفها وفهمها وإدارتها (Salovey and Mayer , 1990,pp 185-211).

✱ وتوصل ماير وسالوفي في العام ١٩٩٩م إلى أن الأفراد ذوي الذكاء الوجداني

المرتفع يكونون أكثر قدرة على التوافق مع المتغيرات التي تحدث في بيئاتهم ، وأكثر قدرة على إقامة علاقات اجتماعية مناسبة ، كما أنهم يكونون لديهم القدرة على مراقبة انفعالاتهم ومشاعرهم والتحكم فيها ، وتنظيم تلك الانفعالات وفق انفعالات ومشاعر الآخرين .

♣ ورأيا إن من علامات نضج الذكاء الوجداني لدى الفرد هو تقبله لجميع الخبرات الانفعالية سواء كانت سارة أو غير سارة ، وقدرته على التمييز بين الإحساس والانفعال والاستجابة بمقتضاه كإظهار الابتسامة أمام الآخرين رغم شعوره بالحزن لأمر ما أو إظهار علامات الحزن في عزاء لزميل تُوفي أحد أقاربه مثلاً رغم أن الفرد لا يشعر بالحزن فعلياً ، أو عدم إظهار غضبه أمام زملائه حتى لا يفسد اجتماعهم رغم إحساسه بالظلم.

♣ والذكاء الوجداني عبارة عن مجموعة من السمات والصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والوجدانية والتي تمكن المدير من تفهم مشاعر وانفعالات ذاته أولاً ، ثم مشاعر وانفعالات الآخرين ، ومن ثم يكون أكثر قدرة على ترشيد حياته الإدارية والاجتماعية انطلاقاً من تلك المهارات (حسين وحسين ، ٢٠٠٦م ، ص ص : ٢٤-٢٥).

♣ ويشير جولمان في تحديده لمفهوم الذكاء العاطفي إلى قدرة الفرد على فهم الانفعالات لديه وانفعالات الآخرين ومعرفتها والتمييز بينها ، والقدرة على ضبطها والتعامل معها بإيجابية ، والقدرة على تحفيظ الذات وعلى إدارة الانفعالات والعلاقات مع الآخرين بشكل فعال (Goleman, 1995).

♣ وعرف 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 علاقات انفعالية اجتماعية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني وتعلم المزيد من المهارات

الإيجابية للحياة (السيد و عبدالسميع ، ٢٠٠١م ، ص ٢١٣).

✱ كما عرف على أنه تنظيم من القدرات والمهارات والكفايات العقلية والوجدانية والاجتماعية التي تمكن الفرد من الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات وفهم المعلومات الانفعالية ومعالجتها واستخدامها ، وتجعل لديه الأمل والتفاؤل بالقدرة على التعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغوط (عجوة ، ٢٠٠٢م ، ص ١١٢).

✱ وكذلك هو " مجموعة مركبة من القدرات أو المهارات الشخصية التي تساعد الشخص على فهم مشاعره وانفعالاته ثم سيطرته عليها جيداً ، وعلى فهم مشاعر وانفعالات الآخرين وحسن التعامل معهم ، مع القدرة على استغلال طاقاته الوجدانية في الأداء الجيد ، وعلى إقامة علاقات طيبة مع المحيطين به " (السمدوني ، ٢٠٠٧م ، ص ٤٤).

نماذج الذكاء العاطفي (الوجداني):

✱ بالرغم من أن كل نظرية من نظريات الذكاء العاطفي الوجداني تقدم مجموعة فريدة من الكفاءات والقدرات التي تمثل هيكل الذكاء العاطفي الوجداني إلا أنها تشترك فيما بينها في الرغبة العامة لكل منهم في فهم وقياس القدرات والسمات المتصلة بإدراك وضبط المشاعر بالفرد ، وصنف كل من (حسين وحسين، ٢٠٠٦م ، ص ص : ٤٠-٥٠ و السمدوني ، ٢٠٠٧م ، ص ص : ١١٧-١٢٠) ستة نماذج للذكاء العاطفي هي :

(١) نموذج " ماير وسالوفي " للذكاء الوجداني

✱ ويطلق على ذلك النموذج " نموذج القدرة والمهارة المتعلق بالذكاء الوجداني " ويعتمد مفهوم ماير وسالوفي للذكاء الوجداني على أن الذكاء الوجداني هو : عبارة عن مجموعة من القدرات المتعلقة بقدرة الفرد على التعرف والتحكم في

انفعالاته وعلى التعامل مع انفعالات الآخرين وتقييمها على نحو دقيق ويتكون هذا النموذج من مجالين مختلفين هما :

١- التجربة والخبرة (ويتمثل في قدرة الفرد على الإدراك الجيد للمشاعر وردود فعله تجاهها وأيضاً على قدرته في استغلال تلك المعلومات الوجدانية دون الاضطرار أو اللجوء إلى فهم تلك المعلومات) حيث يشير إلى أن الانفعالات تقدم معلومات عن العلاقات الاجتماعية المختلفة وأن تلك العلاقات الانفعالية تعمل مع الذكاء كقدرة عقلية في تجانس تام .

٢- الإستراتيجيات والخطط (ويتمثل في قدرة الفرد على فهم وإدراك المشاعر واستعداده لذلك دون الحاجة إلى ضرورة تجربة تلك المشاعر الوجدانية) .

• وتم تقسيم كل مجال من هذين المجالين إلى أربعة أقسام متدرجة من العمليات النفسية الأساسية إلى العمليات الأكثر تعقيداً والتي تعتمد على خليط من المشاعر والقدرات العقلية والإدراكية للفرد وهي :

✧ الإدراك الوجداني : ويتمثل في قدرة الفرد على إدراك مشاعره الخاصة وعلى التعبير عن تلك المشاعر وعن حاجاته الوجدانية والنفسية بصورة جيدة للآخرين وفي قدرته على التفريق بين المشاعر الجيدة وغير الجيدة وأيضاً التعبير عن تلك المشاعر بأمانة أو بغير أمانة .

✧ الاستيعاب الوجداني : ويتمثل في قدرة الفرد على التفريق بين المشاعر المختلفة وعلى تحديد المشاعر المؤثرة على العمليات الفكرية والذهنية لديه .

✧ الفهم الوجداني : ويتمثل في قدرة الفرد على فهم المشاعر المعقدة والصعبة مثل شعور الفرد بالسعادة والحزن في نفس الوقت وأيضاً في قدرة ذلك الفرد على إدراك عملية الانتقال والتحول من إحدى المشاعر إلى أخرى .

✧ الإدارة الوجدانية للمشاعر : وتتمثل في قدرة الفرد على الربط بين المشاعر

المختلفة اعتماداً على النتائج المترتبة على تلك المشاعر الخاصة بالموقف الوجداني الذي يتعرض له ذلك الفرد وبناءً على ذلك فإن الفرد الذي لديه ذكاء عاطفي وجداني مرتفع هو القادر على إدراك مشاعره كما أن لديه القدرة على إظهار هذه الانفعالات والتفريق بينها.

(٢) نموذج " بار - أون " للذكاء الوجداني

- ♣ توصّل بار أون Bar - On إلى واحد من أهم وأول المقاييس المستخدمة لتقييم الذكاء الوجداني معتمداً على مفهوم نسبة الذكاء ويتصل ذلك النموذج بقياس قدرات وإمكانات الأداء الوظيفي والنجاح المهني للفرد، ويتناول ذلك النموذج خمسة أبعاد أساسية للذكاء العاطفي الوجداني وهي :
- ♣ أولاً : الذكاء الشخصي : والذي يمثل القدرات والكفاءات والمهارات المرتبطة بداخل ذلك الفرد
- ♣ ثانياً : الذكاء البيئشخصي : ويمثل القدرات والمهارات البيئشخصية ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع والاستفادة منها في إدارة الفرد لعلاقاته مع الآخرين .
- ♣ ثالثاً : القدرة على التكيف : ويوضح كيفية نجاح الفرد في مواكبة الظروف والمتطلبات البيئية والتكيف معها من خلال زيادة مهارات ذلك الفرد ومرونته في التعامل مع الآخرين وفي حل المشكلات بمنطقية ومهارة .
- ♣ رابعاً : إدارة الضغوط : ويمثل قدرة الفرد على إدارة الضغوط والتكيف معها بفعالية كبيرة .
- ♣ خامساً : الحالة المزاجية العامة : ويمثل قدرة ذلك الفرد ومهاراته في الاستمتاع بالحياة وفي الحفاظ على مكانته ومركزه الإيجابي داخل المجتمع ويضم كل من: السعادة والتفاؤل.

(٣) نموذج " دانييل جولمان " للذكاء الوجداني

ويتكون نموذج " جولمان " للذكاء الوجداني من خمسة أبعاد رئيسية هي :

١- الوعي بالذات : وهو القدرة على قراءة الفرد لمشاعره وإدراك تأثير تلك المشاعر على ردود أفعال الفرد واستجاباته للمواقف المختلفة وتأثيرها على عملية صنع القرار لديه .

٢- معالجة الجوانب الوجدانية أو إدارة الانفعالات : وهي تشير إلى كيف يتعامل الفرد مع المشاعر والانفعالات السلبية التي تؤذيه وتزعجه ، أي التخلص من الانفعالات السلبية وتحويلها إلى انفعالات إيجابية .

٣- تحفيز الذات : ويتضمن تأجيل الإشباع أي التحكم وضبط الانفعالات وهو يعني التأجيل الفوري للتعبير المباشر عن الانفعالات بما يتيح للفرد التفكير واختيار الاستجابة السليمة ، وأيضاً تأجيل الأفراد لإشباعهم الفوري لحاجاتهم في سبيل تحقيق أهداف بعيدة المدى ، ويطلق عليها البعض الدافعية .

٤- التعاطف (التفهم العطوف) : ويعني قدرة الفرد على قراءة انفعالات ومشاعر الآخرين من خلال أصواتهم وتعبيرات وجوههم ، وليس بالضرورة مما يقولون.

٥- التواصل أو المهارات الاجتماعية : ويشير إلى التأثير الإيجابي والقوي في الآخرين عن طريق إدراك انفعالاتهم ومشاعرهم ، ومعرفة متى تقود ومتى تتبع الآخرين ؟ وكيف تساندتهم وتتعرف معهم بطريقة لائقة وكيف تُبنى الثقة وتكون شبكة علاقات اجتماعية ناجحة.

(٤) نموذج " ستينر " للذكاء الوجداني

* ويتكون نموذج " ستينر " للذكاء الوجداني من خمسة مكونات رئيسية هي :

- ١- الوعي بالذات : وتعني قدرة الشخص على فهم مشاعره الشخصية
 - ٢- إدارة الانفعالات : وتعني قدرة الشخص على التعبير عن مشاعره وانفعالاته على نحو فعال وقدرته على إدارتها وضبطها ، وقدرته على التغلب على الخبرات الانفعالية.
 - ٣- التعاطف : وتعني قدرة الشخص على معرفة مشاعره ، وإدراك انفعالات الآخرين السيئة والتعامل معها على نحو فعال.
 - ٤- العلاقات الاجتماعية : وتعني قدرة الشخص على مساعدة الآخرين لتهئية مشاعرهم.
 - ٥- الاتصال : وتعني قدرة الشخص على الإصغاء للآخرين ، وعلى التحدث بعقلانية ، وعلى التعبير عن مشاعره وانفعالاته على نحو فعال.
- (٥) نموذج " كوبر وصواف " للذكاء الوجداني
- * وضع كوبر وصواف نموذجاً يفسر مكونات الذكاء الوجداني اللازمة في العمل وهي على النحو التالي :
- ١- القدرة على تحديد وتقدير الانفعالات أو القوى التي يمتلكها الفرد : وتطابق تلك القدرة مع مفهوم الوعي بالذات لدى جولمان.
 - ٢- حفز الذات : وتعني أن الفرد يعمل بعالية في مواقف العمل الضاغطة ، ويقوم بالمبادرة والتركيز والنشاط الذاتي.
 - ٣- التعاطف : وتعني قدرة الفرد على التغلب على القلق ، ومقاومة الإحباط لديه أثناء العمل مع شعوره بانفعالات الآخرين ، إضافة إلى مساعدته لهم في مقاومة الإحباط.

- ٤- تناول العلاقات الاجتماعية : وتشير إلى قدرة الفرد على تكوين علاقات اجتماعية في محيط العمل تعتمد على الثقة المتبادلة.
- ٥- النمط الشخصي : وتشير إلى أن الشخص ذو الذكاء الوجداني العالي لديه القدرة على العمل بفاعلية تحت الضغط ، كما يتميز بقدرته على تحمل المسؤولية.

(٦) نموذج " ديولويس وهيجز " للذكاء الوجداني

يتكون نموذج " ديولويس وهيجز " للذكاء الوجداني من خمسة مكونات رئيسية هي :

- ١- الوعي بالذات : وهو القدرة معرفة الفرد لمشاعره ، واستخدامها في اتخاذ قرارات واثقة.
- ٢- تنظيم الذات : وتعني إدارة الفرد لانفعالاته بشكل يساعده ولايعوقه.
- ٣- القدرة على تأجيل إشباع الحاجات وحفز الذات : وتعني استخدام الفرد لقيمه وتفضيلاته العميقة من أجل تحفيز ذاته ، وتوجيهها لتحقيق أهدافه.
- ٤- التعاطف : وهو الإحساس بمشاعر الآخرين ، والقدرة على فهمها ، وعلى إدارة انفعالات الآخرين.
- ٥- المهارة الاجتماعية : وتعني قدرة الفرد على قراءة وإدارة انفعالات الآخرين من خلال علاقته معهم ، وقدرته على إظهار الحب والاهتمام بهم ، واستخدام مهارات الإقناع والتفاوض وبناء الثقة ، وتكوين شبكة علاقات اجتماعية ناجحة ، والعمل ضمن فريق عمل بصورة فاعلة.

أبعاد الذكاء العاطفي

للذكاء العاطفي عدة أبعاد فهو يشمل الأبعاد التالية :

١ - الوعي بالذات ويشمل ستة أبعاد هي :

(أ) إدراك الحدوث ، ومن عمليات وأنشطة هذا البعد :

— إدراك وقت حدوث المشاعر .

— إدراك التغيرات الوجدانية المصاحبة لها .

(ب) الاعتراف ، ومن عمليات وأنشطة هذا البعد :

الاعتراف بوجود الآخرين وتحيتهم .

عدم تجاهل تلك المشاعر أو الهروب منها .

(ج) تحديد الهوية ، ومن عمليات وأنشطة هذا البعد :

— تحديد هوية المشاعر وقت إدراكها .

— القيام بالسلوكيات المناسبة .

— تقبل المشاعر .

(د) الاستجابة ، ومن عمليات وأنشطة هذا البعد :

— الإحساس بالمشاعر .

— تحديد المشاعر .

— الاستجابة السريعة للمشاعر .

— اتخاذ الإجراءات اللازمة للرضا عن النفس .

(و) التنبؤ ، ومن عمليات وأنشطة هذا البعد :

- وعي الفرد بمشاعره .
- القدرة على التنبؤ بالمشاعر في المستقبل .
- تحديد الأفعال الواجب القيام بها .
- تحديد أثر القيام بتلك الأفعال على الآخرين .
- قياس رد الفعل الممكن من الآخرين .

٢ - تنظيم الذات ، ومن عمليات وأنشطة هذا البعد :

- الجدارة بالثقة .
- الضمير الأخلاقي .
- القدرة على التكيف .
- الإبداع والاختراع .

٣ - الدافعية ، ومن عمليات وأنشطة هذا البعد :

- تحقيق أعلى مستويات التميز .
- تحقيق أعلى مستويات الترابط والولاء والانتماء .
- استغلال فرص التطوير المتاحة .
- سيادة جو التفاؤل والمثابرة على تحقيق أهداف المنظمة .

٤ - التعاطف ، ومن عمليات وأنشطة هذا البعد :

- فهم مشاعر الآخرين .

- تحديد مشاعر الآخرين .
- إظهار التعاطف تجاه مشاعر الآخرين .
- تلبية المطالب الوجدانية والعاطفية للتابعين .
- اهتمام المجتمع بمشاعر التابعين العاطفية .
- ٥ - المهارات الاجتماعية ، ومن عمليات وأنشطة هذا البعد :
 - تشجيع التواصل والاتصال بين جميع أفراد فريق العمل .
 - إظهار أهمية الصراحة والثقة داخل المنظمة .
 - سيادة جو الالتزام والولاء بين العاملين في المنظمة .
 - تشجيع العاملين على تبادل الخبرات والمهارات . (حسين وحسين ، ٢٠٠٦ م ، ص ص : ٥٦-٦٧ و الشامان ، ٢٠٠٦ م ، ص ص : ٤٨٥-٤٨٩) .
- أهمية مهارات الذكاء العاطفي للقيادة التربوية:
 - تتضح أهمية توافر مهارات الذكاء الوجداني لدى القائد التربوي من خلال الآتي:
 - ١ - القدرة على أن يُحِبَّ ويُحَبَّ .
 - ٢ - القدرة على مواجهة الواقع والتعامل معه
 - ٣ - القدرة على النظر إلى خبرات الحياة بشكل إيجابي .
 - ٤ - القدرة على التعلم من الخبرات السابقة .
 - ٥ - القدرة على تحمل الإحباط .

- ٦ - القدرة على احتواء الصراعات .
 - ٧ - قبول الاختلاف والبعد عن التعصب .
 - ٨ - التوازن .
 - ٩ - الدافعية للإنجاز .
 - ١٠ - الإبداع .
 - ١١ - القدرة على العمل الجماعي (حسين و حسين ، ٢٠٠٦م ، ص ص : ٦٩-٧٠).
- * ويعرض تشيرنيس Cherniss مجموعة من مؤشرات النجاح في العمل كنتيجة للتعلم الوجداني والاجتماعي للقيادة التربويين ، ومن تلك المؤشرات :
- (أ) التطور السريع في علاقات العمل .
 - (ب) الوساطة الناجحة والقدرة على التفاوض .
 - (ج) توافر الثقة بالنفس .
 - (د) القدرة على إدارة المشاعر الذاتية .
 - (هـ) القدرة على الإقناع .
 - (و) القدرة على قراءة المواقف .
 - (ز) القدرة على غرس الإيجابية ، وتطوير الذكاء الوجداني باستمرار (Cherniss , 1988, pp 26-28)
- * وحددت جييري Geery أهم الخصائص التي تميز المديرين الناجحين في المنظمات التعليمية وجميعها مرتبط بالذكاء العاطفي الوجداني ، وهي :

- (أ) الثقة العالية في النفس .
 - (ب) القدرة على بناء علاقات وجدانية قوية مع الآخرين لحسم الصراعات .
 - (ج) القدرة على التأثير بقوتهم الشخصية أكثر من موقعهم الوظيفي .
 - (د) القدرة على إدارة الصراعات بشكل أكثر فاعلية .
 - (هـ) القدرة على إدارة الوجدانات السالبة والشعور بالتفاؤل معظم الوقت .
 - (و) القدرة على التفهم والاهتمام بالسلوكيات غير اللفظية للآخرين
- (Geery, 1997, p4137).

- ♣ ويمكن ملاحظة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة من خلال:
- ♣ أن قدرات الذكاء الوجداني للقائد عوامل تكون منبئة لمستوى أدائه في المؤسسة التي يعمل بها.
- ♣ أن الذكاء الوجداني يؤثر على سلوك القائد الذي يدير أي عمل وعلى اتخاذ القرارات الخاصة بذلك .
- ♣ إن الكفاءات الوجدانية للمدير تؤثر على علاقته بمرؤوسيه وعلى روح التعاون بينهم وعلى مستوى أدائهم وعلى مستوى دافعتهم .
- ♣ أن المهارات الاجتماعية مكون مهم له تأثير قوي على أداء المديرين وعلى أدوارهم (السمدوني ، ٢٠٠٧ م ، ص ٢٣١).

دواعي الحاجة إلى الذكاء العاطفي الوجداني في المؤسسات التربوية
هناك حاجة ماسة لتوظيف الذكاء العاطفي الوجداني في المؤسسات
التربوية ومن دواعي الحاجة لذلك :

١ - تنمية المؤسسات المنتجة ومساندتها .

- ٢ - التغيير الإداري والضغط .
- ٣ - تكوين فرق عمل ذو أداء مرتفع .
- ٤ - اختيار المواهب عالية الجودة وتعزيزها والحفاظ عليها (حسين وحسين ، ٢٠٠٦ م ، ص ص : ١٧١-١٧٥) .

الدراسات السابقة

خلصت دراسة لوستش وسيربكنس (Lusch & Serpkenci, 1994) التي أجريت على (٣٧) مديراً من مديري المخازن في محلات بيع التجزئة ، وطبق عليهم مقياس ضغوط العمل والذكاء الوجداني ، إلى ارتفاع النسبة السنوية لمبيعات وأرباح المديرين الذين لديهم قدرة على التعامل بفاعلية مع الضغوط وإدارة مشاعرهم مقارنة بنسبة مبيعات المديرين الذين يشعرون بالضغط وبعدم القدرة على مقاومتها.

وأثبتت دراسة (Hunter & Schmidt, 1996) أن أكثر العاملين فاعلية في الأعمال ذات الطبيعة المعقدة نفسياً - مثل موظفي المبيعات والأعمال الميكانيكية - من ذوي نسبة الذكاء الوجداني العالية ، يتصفون بقدرتهم العالية في تحقيق نسب إنتاجية عالية عن غيرهم بأكثر من ١٢ مرة من الموظفين ذوي نسب الذكاء الوجداني المتوسطة ، كما تفوق نسبة تأدية العاملين في المجالات الأكثر تعقيداً كالعامل في التأمينات والحسابات ممن يوجد لديهم نسبة ذكاء وجداني عالية نسبة أندادهم من ذوي نسبة الذكاء العاطفي الوجداني المتوسطة بحوالي ١٢٧ %.

وأجرى مكديويل وبيل (McDowelle & Bell, 1997) دراسة على (٧٢٢) قائداً تربوياً يعملون بجامعة شرق كارولينا ، مستهدفاً دراسة العلاقة بين

الذكاء الوجداني والقيادة التربوية ، وطبق على عينتها مقياس الذكاء العاطفي وإستبانة خاصة بأنماط القيادة التربوية وتوصلت الدراسة إلى أن الوعي بالذات ، وإدارة الانفعالات ، والتحفز الذاتي ، والتعاطف ، وتناول العلاقات تكون قدرات هامة في إعداد القادة الذين يركزون على النمط الديمقراطي ، وأن النقص في تلك المهارات الوجدانية يؤدي إلى حدوث خلل وظيفي.

وقامت دراسة سبنسر (Spencer, 1997) بتحليل الكفاءة الانفعالية لأكثر من ٣٠٠ مديراً تنفيذياً يعملون في ١٥ شركة عالمية ، وتوصلت إلى نتائج هامة منها وجود قدرة تمييزية لمكونات الذكاء الوجداني للمديرين المتميزين عن غير المتميزين منهم.

وأشار براون (Brown, 1999) إلى أن النجاح في العمل يرجع إلى نجاح القوائم به ، حيث أجرى دراسة على (٣٧١) عاملاً للتعرف على أسباب النجاح في العمل لدى العاملين في مختلف المؤسسات ، وتوصلت دراسته إلى أن مفاتيح النجاح في العمل ترجع إلى نسبة الذكاء الوجداني ، وأن الذكاء الوجداني يعتبر عاملاً مهماً للإنجاز في العمل أو التوافق المهني.

وقام سيفاناتان وفيكين (Sivanathan & Fekken, 2002) بدراسة الذكاء العاطفي والتفكير الأخلاقي ، والقيادة الموقفية لدى كادر جامعي مقيم في أحد الجامعات الأمريكية كعينة دراسية بوصفهم قادة لهم أهميتهم الخاصة ، وتم التحقق من درجة ارتباط الذكاء العاطفي والتفكير الأخلاقي مع نمط القيادة ودرجة فاعليتها وتأثيرها ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥) أستاذاً مقيماً بتعبئة إستبانة خاصة لقياس ذكائهم العاطفي وتفكيرهم الأخلاقي ، كما قام عدد من المساعدين لهم وعددهم (٢٣٢) عضواً بوضع رتب للسلوك القيادي لذلك الكادر الجامعي المقيم ولفعالياتهم وتأثيرهم ، وأشارت نتائج الدراسة بأن القادة الذين يتمتعون

بدرجات مرتفعة في الذكاء العاطفي تم اعتبارهم يتمتعون بمستويات مرتفعة جداً من أنماط القيادة الموقفية حسب ما أفاد مساعدوهم والمشرفون عليهم ، وتم اعتبارهم فعالين ومستعدين دائماً للخدمة والعمل ، وبينت النتائج أن الذكاء العاطفي المرتفع لم يكن ذا ارتباط مع رتب الفاعلية والتأثير التي وضعها المشرفون على الكادر الجامعي المقيم ، والذين كانت لديهم ارتباطات مرتفعة مع الكفاءة والفعالية المهنية ، حيث تم ربط تلك الفعالية المهنية مع التفكير الأخلاقي والاستتاجي المرتفع.

وأجرت بوسو (Busso, 2003) دراسة هدفت إلى فحص وتحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الإداري ، وتكونت عينة دراستها من (٩٩) مشاركاً في مدينة سانت ديجو الأمريكية قاموا بالإجابة على مقياس الذكاء العاطفي لشوت وآخرون (Schutte, et. al, 1998) المكون من (٣٣) فقرة ، وتم استخدام مقياس السلوك الاجتماعي المنظمي ، ومقياس القناعة والرضا المهني لكري (Cree, 1998) والدلالة الخارجية والداخلية لضابط مقياس التكيف ، وتبين من نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الذكاء العاطفي والأداء الإداري، ومع القناعة المهنية ، في حين ارتبط الذكاء العاطفي ارتباطاً سلبياً مع الدلالة الخارجية لضابط التوجيه.

وهدف دراسة بنونه (Bennouna, 2003) إلى اختبار العلاقة الكامنة بين الذكاء العاطفي للأساتذة وطريقة أدائهم لوظائفهم التعليمية انطلاقاً من إحساس طلبة الدكتوراه الدارسين لدى هؤلاء الأساتذة ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٩) طالباً من طلبة الدكتوراه الدارسين في كلية التربية في جامعة فلوريدا الجنوبية ، و(٢٩) مدرساً مشرفاً رئيساً على رسائلهم ، وقد قامت الدراسة بالتحقق من العلاقة بين الذكاء العاطفي لهؤلاء الأساتذة مقاساً بواسطة استبانة مسح ذاتي لمعامل الذكاء العاطفي ، وبين طريقة أدائهم للعمليات التعليمية المقاسة من وجهة نظر طلبة

الدكتوراه ، وقد تبين أن الذكاء العاطفي لهؤلاء الأساتذة يقع في فئتين رئيسيتين بين النظرة المثالية أو الدرجة المتكاملة والخبرة والمهارة ، وكانت هذه العلامات أعلى مما توافر في عينات أخرى ، وبعد إجراء مقارنة تبعاً لمتغير الجنس تبين أن للمدرسات المشرفات علامات أعلى على مقاييس البداهة والابتكار ، في حين أن الأساتذة المشرفين قد حصلوا على علامات أعلى في مجال الثقة بالنفس وتحمل المسؤولية ، أما بالنسبة للعملية التعليمية فقد أشار طلبة الدكتوراه إلى تمتع مدرسيهم بمستويات مرتفعة في قدرتهم على مساعدة الطلبة في الرؤية المستقبلية ، في حين أشار الطلبة إلى أن لدى مدرسيهم درجات منخفضة في قدرتهم وكفاءتهم في المواجهة والتحدي للمنجزات والأعمال التي يقوم بها الطلبة ، وكشفت النتائج عن وجود معامل ارتباط ضعيف وسلبى بين مستوى الذكاء العاطفي للأساتذة وبين طريقة إنجازهم وأدائهم للمهام التعليمية.

وتحققت دراسة بايرون (Byron,2003) من كيفية تأثير قدرة المديرين على تسجيل العواطف النابعة من السلوك غير اللفظي في الإدراكات الحسية لمروسيهم ولرؤسائهم ، خلصت الدراسة إلى نتيجتين رئيسيتين هما : أن مهارات التسجيل والحفظ العاطفي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع نسب الإشراف العليا للأداء المهني الشامل لمجموعة المديرات على عكس المديرين ، إذ تبين وجود فروق دالة إحصائية بين الطرفين لصالح المديرات ، أما النتيجة الثانية فتشير إلى أن المديرين الذين يتمتعون بعمليات تسجيل عاطفية غير لفظية ينالون مراتب مرتفعة من قبل مروسيهم ، الذين بدورهم لا يظهرون رغبة في التخلي عن العمل في المؤسسة التي يديرها شخص يتمتع بذكاء عاطفي مرتفع في هذه السمة بالذات.

وأجرت ويليامز (Williams, 2004) دراسة هدفت إلى تحديد كفايات الذكاء العاطفي التي يتميز بها المديرون المتميزون الذين يعملون في مناطق تعليمية حضرية مختارة ، وتكونت عينة الدراسة من (١٢) مديراً متميزاً و(٨) مديرين نمطيين

من منطقة تعليمية حضرية واسعة تقع في الغرب الأوسط الأمريكي ، وتبين من نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي بين مجموعتي المديرين لصالح المديرين المتميزين الذين أظهروا مستويات مرتفعة من الذكاء العاطفي على عكس المديرين النمطيين ، وأظهر المديرين المتميزون رصيماً ضخماً وعميقاً من الكفايات ذات الصلة بالذكاء العاطفي وبأسلوب حل المشكلات، إذ تبين وجود (١٣) كفاية من أصل (٢٣) كفاية قيد الدراسة ينفراد ويتميز بها المديرين المتميزون عن المديرين غير المتميزين ، ووجود ذات دلالة إحصائية في كيفية إدراك وتفهم وتكيف المديرين المتميزين والمديرين النمطيين تجاه المتطلبات المهنية ، وأن المديرين المتميزين والمديرين النمطيين يتفهمون بيئاتهم المؤسسية الخارجية ويتكيفون معها بصورة مختلفة تماماً ، وتبين وجود ارتباط بين الكفايات المتباينة وبين الخصائص والسمات ، وبين الممارسة الإدارية الفعالة والناجحة ذات الصلة بالقيادة التربوية ، وبالقيادة المتغيرة ، وبالخبرة في حل المشكلات.

وهدف دراسة ماسون (Mason, 2004) من جامعة أنديانا في الولايات المتحدة الأمريكية إلى تشخيص المعارف ، والمهارات ، وأنماط السلوك ، والاستراتيجيات ذات الصلة بالذكاء العاطفي التي أظهرتها ثلاث مديرات في مدراس حكومية عندما يقمن باتخاذ قرارات ذات صلة بثلاث قضايا معاصرة ومحددة وهي : عدم ترك الطفل وحيداً وإهماله ، وتوفير مدارس آمنة وخالية من المخدرات ، واتخاذ القرارات وفقاً للبيانات والمعطيات المتوافرة ، وقد دعمت النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تشخيص الذكاء العاطفي لأربعة مجالات رئيسة هي: المعارف، والمهارات، وأنماط السلوك، والاستراتيجيات الفكرة القائلة بأن معامل الذكاء العاطفي يتم اكتسابه من خلال التجربة ، إذ تبين بأن مديرات المدارس الثلاث يقمن باستخدامه يومياً للتعامل مع المسؤوليات

الملقاة عليهن ، كما يعتمدن على هذه العناصر الأساسية وبدرجات مختلفة لتحقيق النجاحات الإدارية في المدارس التي يقمن بإدارتها.

وأجرى بيرن (Byrne,2004) دراسة حول دور الذكاء العاطفي في التنبؤ بالعملية القيادية ، وأنماط السلوك المهني ذات العلاقة من خلال عينة مكونة من (٣٥٠) طالباً من الطلبة الذين يقومون بدراسة مساقات عملية جامعية في إدارة الأعمال ، حيث تم تطوير عدد من مقاييس التقويم الذاتي من ضمنها مقياس كفايات الذكاء العاطفي، واستبانته ديموغرافية للقيام بدراسة المشاركين ، وتكون مقياس القيادة من عمليات تعيين المرتبة من قبل رفاق العمل وذلك بالنسبة للمناقشات القائمة على المجموعات التي لم يتحدد لها القادة ، واستخدمت عمليات التقويم القائمة على تقييم الفرد لزميله في العمل لتحديد المهارات الإدارية، وعمليات التقويم الصادرة من الخبراء المختصين لتقويم أنماط السلوك المهني في المجموعة التي لا قائد لها وعدد الترفيعات التي حصل عليها الطالب المستخدم طيلة فترة التدريب العملي للمسابقات ، وتبين من نتائج هذه الدراسة أن الذكاء العاطفي يعمل على قياس مجموعة من العوامل التي تختلف اختلافاً ظاهراً عن متغيرات الشخصية وبدائلها ، وأن الذكاء العاطفي كان على علاقة طردية ذات دلالة إحصائية مع العملية القيادية ، أي أنه يمكن التنبؤ بمستوى السلوك القيادي من خلال مستوى الذكاء العاطفي ، وبأنماط السلوك المهني ذات الصلة بها.

واستقصت الدراسة الميدانية التي قام بها بورباخ (Burbach,2004) على عينة مكونة من (١٤٦) قائداً و(٦٤٩) مقيماً لأولئك القادة تأثير قدرات الذكاء العاطفي كمؤشر للنمط القيادي الأشمل ، وقامت بالتحقق من المؤثرات المعدلة لنمط القيادة المعرفي ، ولإدارة مفهوم الذات وتوجيهه من خلال العلاقة بين الذكاء العاطفي ونمطية القيادة بمستواها الأشمل ، وقد تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة تنبؤية بين الذكاء العاطفي ، وبين أنماط القيادة عند مستوياتها الأشمل صادرة عن

إدراكات القادة لأنفسهم ، وإضافة النمط المعرفي تبايناً جوهرياً على العلاقة الكائنة بين الذكاء العاطفي ، وبين نمط القيادة التحويلية ، وبين مخرجات القيادة من وجهة نظر القادة أنفسهم ، وهو ما يشير بوضوح إلى أن الاهتمام بكل ما هو خارج الذات وبالنمط المعرفي مرتبط مع القيادة التحويلية والذي يفوق أو يتجاوز الذكاء العاطفي، وإضافة توجه القائد نحو مفهوم الذات تبايناً ذا دلالة إحصائية على العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية ، مع استثناء القيادة المرنة مع حسابات القادة واعتباراتهم وهو ما يعني أن مفهوم الذات الداخلي مرتبط مع القيادة التحويلية أكثر من ارتباطه بالذكاء العاطفي ، وأن مفهوم الذات الخارجي ذو علاقة مشتركة مع العملية الإدارية النمطية ، وأن القيادة المرنة تتجاوز وتفوق الذكاء العاطفي ، وتبين أيضاً أن هناك علاقة تنبؤية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ، وبين القيادة الحرة ومخرجات القيادة النابعة من إدراكات القادة أنفسهم.

وخلصت دراسة (البرعي ، ٢٠٠٥) التي طبقت على ٧٠ مشرفة تربوية بمكتب الإشراف التربوي بمحافظة جدة إلى وجود علاقة إرتباطية بين عناصر الذكاء العاطفي ، ومعيار القصد أو التعمد احد معايير قياس السلوك لدى القيادات النسائية بالتعليم العام.

وأظهرت نتائج دراسة (البوريني ، ٢٠٠٦) التي طبقت على ١٠٠ مدير مدرسة أساسية خاصة في محافظة عمان الأردنية ، و٤٨٦ معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية عن وجود مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي ، ومن الأداء الإداري لدى المديرين.

وكشفت دراسة (البلوشية ، ٢٠٠٧) والتي طبقت على ٤٠٩ معلمين أوائل من تسع مناطق تعليمية و١٨ من مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان عن وجود ممارسات إدارية بدرجة متوسطة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بالسلطنة في ضوء مدخل الذكاء العاطفي.

التصور المقترح لتوظيف الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة التربوية:

يعد الذكاء العاطفي الوجداني واحداً من أبرز العوامل المؤثرة على فعالية القيادة التي تتعامل مع هذا العنصر الرئيس داخل المنظمة ، حيث أكدت العديد من الدراسات على الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في التمييز بين القادة في المستويات الإدارية المختلفة، وذلك من خلال دوره المساعد للقيادة في صياغة رؤية كاملة لمنظمتهم ، وفي إشعار التابعين بأهمية الدور الذي يقومون به وفي بث جو من الحماس والتفاؤل بينهم وتحقيق أعلى مستوى من الثقة والترابط المطلوب بين العاملين وأهداف منظماتهم.

وحيث إن الذكاء الوجداني يؤثر على سلوك القائد الذي يدير أي عمل وعلى اتخاذه للقرارات الخاصة بذلك، كما أن الكفاءات الوجدانية للمدير تؤثر على علاقته بمرؤوسيه وعلى روح التعاون بينهم وعلى مستوى أدائهم وعلى مستوى دافعيتهم ، وأن المهارات الاجتماعية مكون مهم له تأثير قوي على أداء المديرين وعلى أدوارهم ؛ فإنه يمكن للباحث تقديم تصور مقترح لتوظيف الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة التربوية ينطلق من منطلقات نظرية واضحة ، ويتضمن آليات ممكنة التطبيق لتفعيل هذا التصور ، وتنفيذه.

المنطلقات النظرية للتصور :

١ - كون العملية التربوية عملية إنسانية في المقام الأول وتنفذ داخل مؤسسة إنسانية وكون القيادة التربوية عملية تتم من خلال الإنسان ولذلك لابد من تنمية ورفع فعالية القيادة التربوية داخل المؤسسة التربوية لضماناً لدفعهم نحو بذل أقصى الجهود أثناء ممارساتهم القيادية .

- ٢- الدور الذي تلعبه القيادة التربوية في قيام العاملين داخل المؤسسة التربوية بواجباتهم وفي تحقيق أهداف العملية التربوية.
- ٣- نتائج العديد من الدراسات المؤكدة على دور الذكاء العاطفي في نجاح القادة في أعمالهم ومناصبهم القيادية والإدارية.
- ٤- التدقيق الحاصل في اختيار القيادات التربوية والحرص على انتقاء أفضل القيادات وضرورة تفعيل وتنمية فعالية القيادات التربوية باستخدام مهارات جديدة كمهارات الذكاء العاطفي والوجداني .

أهداف التصور :

يهدف هذا التصور إلى تمكين القائمين على إعداد واختيار وتأهيل القيادات التربوية من توظيف الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة. وذلك من خلال:

- ١- تنمية مهارات الوعي بالذات لدى القيادات التربوية.
- ٢- تنمية مهارات تنظيم الذات لدى القيادات التربوية.
- ٣- تنمية الدافعية لدى القيادات التربوية.
- ٤- تنمية مهارات التعاطف لدى القيادات التربوية.
- ٥- تنمية المهارات الاجتماعية لدى القيادات التربوية.

البرامج المحققة لأهداف التصور :

على ضوء أبعاد الذكاء العاطفي، وعلاقتها بأبعاد القيادة ، فإن البرامج التالية - وغيرها من برامج تطوير الذات - يمكن أن تحقق تنمية مهارات القادة بما يمكنهم من توظيف الذكاء العاطفي في المجال القيادي:

م	اسم البرنامج	م	اسم البرنامج
١	إدارة الذات	٢	فن الحوار
٣	الاتصال الفعال	٤	فن التحفيز
٥	بناء فرق العمل	٦	العلاقات الإنسانية
٧	إدارة الضغوط	٨	الإقناع والتأثير
٩	التعامل مع الآخرين	١٠	بناء الثقة
١١	إدارة الصراع	١٢	قبعات التفكير الست
١٣	أساليب حل المشكلات	١٤	الذكاءات المتعددة
١٥	هندسة النجاح	١٦	الإدراك
١٧	إدارة العلاقات الشخصية	١٨	توكيد الذات

آليات تفعيل وتنفيذ التصور :

- ١- تحديد المستفيدين من القيادات التربوية بالمؤسسات التعليمية .
- ٢- تكليف المشرفين على التنفيذ.
- ٣- توفير الدعم التنظيمي والمادي والمعنوي.
- ٤- اختيار المدربين.
- ٥- تجهيز مقار التدريب.
- ٦- تصميم الحقائب التدريبية .

التوصيات

- ١- تبني التصور المقترح لتوظيف الذكاء العاطفي في رفع فعالية القيادة التربوية، وفق خطة شاملة .
- ٢- الاستفادة من المهارات العاطفية الوجدانية لدى القادة التربويين لزيادة وتعزيز معارفهم وأساليبهم في مواجهة التحديات والتهديدات التي تواجه منظماتهم ولاقتناص فرص التطوير الممكنة.
- ٣- استغلال القادة التربويين لممارساتهم العاطفية التي تزيد من قدرتهم على التفكير والإبداع واختراع الحلول المبتكرة لكل ما يواجههم ويواجه منظماتهم من مشكلات وتحديات.
- ٤- الاستفادة من مهارات الذكاء العاطفي في زيادة التواصل بين القائد والأتباع وسيادة روح العمل الجماعي بين العاملين.
- ٥- الاستفادة من مهارات الذكاء العاطفي في إدارة مشاعر العاملين بالأسلوب الذي يتيح القدرة على التنبؤ بردود أفعالهم وباستجاباتهم المتوقعة قبل حدوثها وبالتالي إشعار العاملين بأهميتهم داخل المنظمة التربوية.
- ٦- تأهيل القادة التربويين لتأطير رؤية واضحة لإعمالهم وصولاً إلى توجيه منظماتهم التربوية وفق لتلك الرؤية.
- ٧-حث القادة التربويين على الإلمام الكافي بأهدافهم الشخصية والوظيفية.
- ٨- ضرورة إدراك القادة لمشاعر العاملين داخل المنظمة وامتلاكهم القدرة على التأثير فيهم من خلال الاحتكاك بهم والتعامل معهم.
- ٩- قراءة مشاعر العاملين الداخلية من قبل القادة باعتبار أن عمليات إدارة الصراع وحل المشكلات تمثل إحدى أهم تحديات القيادة الحديثة.

- ١٠ - بناء الثقة المتبادلة بين القادة والأتباع وبث روح التفاؤل بينهم من خلال إقامة علاقات اجتماعية بناءة.
- ١١ - ضرورة تحلي القائد التربوي بالمرونة اللازمة في مواجهة المشكلات داخل بيئة العمل.
- ١٢ - مراعاة سلوكيات العاملين والإحاطة بأن مشاعرهم عرضة للتغيير في أي لحظة.
- ١٣ - إحساس القادة بأعراف وقيم كل فرد داخل المنظمة وبتقاليد المنظمة ككل واختيار الأسلوب المناسب للتعبير عن تلك القيم.
- ١٤ - إيجاد توازن في علاقات القائد وتعاملاته مع العاملين داخل وخارج العمل.
- ١٥ - إشاعة الأجواء الحماسية المناسبة داخل المنظمات التربوية.
- ١٦ - بناء الثقة المتبادلة بين القادة والأتباع داخل المنظمات التربوية.
- ١٧ - إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمات التربوية للحديث والتعبير عن أفكارهم بكل حرية.
- ١٨ - أخذ ردود أفعال العاملين داخل المنظمات التربوية في الحسبان عند صنع أو اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.
- ١٩ - إيجاد البيئة المتكيفة القادرة على حفز العاملين للمشاركة بكل فعالية في قيادة المنظمات التربوية.
- ٢٠ - توظيف قدرات العاملين في مكانها المناسب وتسخيرها لرفع الكفاءة والإنتاجية والمهنية لعمل المنظمة.
- ٢١ - تشجيع القائد للعاملين معه على الإيمان بالأهداف التي تؤمن بها والواجب تحقيقها والوصول إليها.
- ٢٢ - تحفيز وإثارة دافعية العاملين على إدراك النجاح.

- ٢٣- موازنة القائد بين تفكيره ومشاعره في عمليات صنع القرار جامعاً بين الحقائق والإحساس والمشاعر الداخلية.
- ٢٤- توفير قنوات اتصال سليمة بين القائد والأتباع لضمان وصول الرسائل الإيجابية التي يرغب القائد تمريرها لهم أو منع الرسائل التي يرغب في حجبها عنهم.
- ٢٥- تنسيق جهود العاملين أثناء العمل وخلق روح العمل الجماعي بينهم وتفعيل تواصل القائد مع العاملين لإنجاز الأهداف المرجوة.
- ٢٦- بناء علاقات إيجابية مع العاملين داخل العمل وخارجه لتفعيل العلاقة المفترضة بينهم وبين القائد.
- ٢٧- مساعدة العاملين على التغلب على المخاوف التي قد تعترضهم من جراء الوقوع في الأخطاء.
- ٢٨- مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار.
- ٢٩- إيجاد البيئة المناسبة التي يشعر فيها كل فرد بملكيتة لتلك المنظمة.
- ٣٠- تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين الشخصية وكفاءاتهم الوظيفية عن طريق إلحاقهم ببعض البرامج التدريبية التي تتضمن مهارات تنمية القدرات العاطفية لهم في عدة مجالات ومنها : إدارة جماعة العمل وكيفية إدارة الصراع وأساليب التفاوض.
- ٣١- الاستفادة من مهارات الذكاء العاطفي في الربط بين الأهداف الشخصية للقادة والعاملين وبين الأهداف الخاصة لحاجة المنظمة.
- ٣٢- الاستفادة من تجارب القادة الآخرين في قيادة المنظمات التربوية.
- ٣٣- وضع الهياكل التنظيمية المناسبة والمعبرة عن شخصية وروح المنظمة التربوية.
- ٣٤- تقبل مشاعر العاملين داخل المنظمات التربوية والاعتراف بوجودها.

- ٣٥- قياس مستوى الذكاء العاطفي للقادة التربويون قبل ترشيحهم لتولي المناصب القيادية.
- ٣٦- إدراج مهارات الذكاء العاطفي ضمن معايير تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإشرافية التربوية .
- ٣٧- رفع درجة الوعي بالذكاء العاطفي لدى العاملين في المجال التربوي قادة وأتباع من خلال الاستفادة من النشرات التربوية المتخصصة .
- ٣٨- إتاحة الفرصة للقادة التربويون للمشاركة في الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بمجالات الذكاء العاطفي للاستفادة من المستجدات الحديثة في هذا المجال وبما يعود بالنفع على المنظمات التربوية والعاملين فيها.
- ٣٩- دعم أعمال التميز التي يقدمها العاملون داخل المنظمات التربوية وتشجيعها.
- ٤٠- التأكيد على أهمية ترابط العاملين في المنظمات التربوية وعلى ضرورة تعزيز قيم انتمائهم وولائهم للمنظمات التي يعملون فيها.
- ٤١- توفير الفرص التطويرية المناسبة لكافة العاملين في المنظمات التربوية قادة وتابعين.
- ٤٢- تلبية مطالب وحاجات التابعين العاطفية والوجدانية.
- ٤٣- تشجيع التواصل المستمر بين القادة والأتباع داخل المنظمات التربوية وخارجها.
- ٤٤- توفير قنوات الاتصال السليمة والواضحة داخل المنظمات التربوية.
- ٤٥- تدوير القيادات والعاملين داخل المنظمات التربوية لرفع كفاءاتهم وخبراتهم الوظيفية.

قائمة المراجع

- ١- أحمد ، شكري سيد (١٩٩١ م) الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم العلمي وخبراتهم التدريسية ، حولية كلية التربية ، جامعة قطر (٨) ، ص ص : ٢٧٧-٣٢٥.
- ٢- البرعي ، رجاء علي (٢٠٠٥) : أبعاد الذكاء العاطفي على السلوك القيادي .. دراسة تطبيقية على عينة من المشرفات التربويات والإداريات بمكتب التوجيه التربوي بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى مكة المكرمة.
- ٣- البلوشية ، ابتسام سبيل (٢٠٠٧) : تطوير الممارسات الإدارية لمدير المدرسة في سلطنة عمان في ضوء مدخل الذكاء العاطفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان.
- ٤- البوريني ، ربحية دخيل (٢٠٠٦) : الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بأدائهم الإداري من وجهة نظر معلمهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان ، الأردن.
- ٥- حسين ، سلامة عبد العظيم وطه عبد العظيم حسين (٢٠٠٦ م) الذكاء الوجداني للقيادة التربوية ، دار الفكر ، عمان ، الأردن .
- ٦- السمدوني ، السيد إبراهيم (٢٠٠٧ م) : الذكاء الوجداني أسسه - تطبيقاته - تنميته دار الفكر ، عمان ، الأردن .
- ٧- السيد ، عثمان فاروق و محمد عبد السميع (٢٠٠١ م) الذكاء الانفعالي مفهومه وقياسه مجلة علم النفس ، العدد (٥٨) ، الهيئة المصرية للكتاب ، القاهرة ، مصر .

- ٨- الشامان ، أمل سلامة (٢٠٠٦ م) : مدى فاعلية الذكاء الوجداني في تطوير مهارات القيادة التربوية ، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، العدد (٥٥) .
- ٩- الطويل ، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٦ م) الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق ، ط ٣ ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن .
- ١٠- عبد الرحيم ، زهير (١٩٩٦ م) أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة أربد ، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن .
- ١١- عجوة ، عبد العال (٢٠٠٢ م) الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من الذكاء المعرفي والتحصيل الدراسي والتوافق النفسي لدى طلاب الجامعة ، مجلة كلية التربية بالإسكندرية ، المجلد (١٣) العدد (١) ، الإسكندرية ، مصر .
- ١٢- عريفج ، سامي سلطي (٢٠٠٧ م) الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، ط ٣ .
- ١٣- العميرة ، محمد حسن (١٩٩٩ م) مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ١- عياصره ، علي أحمد (٢٠٠٦ م) القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ١٤- فهد ، إبراهيم وغزال نور لطفي (١٩٩٤ م) القيادة الإدارية في منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري ، مجلة بحوث جامعة حلب ، ع (١٧) ، ص ص : ١٥٩ - ١٨٠ .
- ١٥- كنعان ، نواف (١٩٨٠ م) القيادة الإدارية ، دار العلوم ، الرياض .

- ١٦- الهاشل ، سعد جاسم (١٩٨٧م) القيادة التربوية في الفكر المعاصر ، حولية كلية التربية جامعة قطر (٥)، ص ص : ٢٥٠-٢٦٩.

المراجع الأجنبية :

- 17- Bennouna,S., (2003) "Mentors Emotional intelligence and Performance of mentoring functions in doctoral Education" Dissertation Abstracts International _A 64/12, P.4310.
- 18- Brown, B. L. (1999) Emotional intelligence and performance symposium 45 (Concurrent Symposium Session at AH R.D. Annual Conference, ERIC, ED- 44 1137.
- 19- Burbach,M.E, (2004) "Testing the relationship between emotional intelligence and full-range leadership as moderated by cognitive style and self-concept" Dissertation Abstracts International _A65/03.P.1020.
- 20- Busso, L .(2003) "The relationship between emotional intelligence and contextual performance as influenced by job satisfaction and locus of control orientation" A dissertation Alliant International University, San Diego
- 21- Byrne,J.C.,(2004) "The role of emotional intelligence in predicting leadership and related work behavior" Dissertation Abstracts International _A 65/03, P1020
- 22- Byron,K.L.,(2003) "Are better managers better at "reading" others ? Testing the claim that emotional intelligence predicts managerial performance" Dissertation Abstracts International _A 64/08, P.2968.
- 23- Cherniss , C. (1988) Social and Emotional Learning for Leaders . Educational Leadership , 55 , 26-28 .

- 24- Geery , L.J. (1997) Exploratory study of ways in which superintendents use their Emotional Intelligence to Address Conflict in Their Educational Organization (Leadership) Dissertation , Abstract, International , Vol 58 – 11A, P . 4137.
- 25- Goleman , Daniel (1995), Emotional Intelligence ; Why it can Matter more than IQ. New York : Bantam Books.
- 26- Hunter, J. & Schmidt, F. (1996). Intelligence and job performance: Economic and social implications. Journal of psychology Public policy & Law, 2,3,447-427
- 27- Isaac . R.C.Zerbe . W.J. and Pitt. D.C. (2001). Leadership and Motivation : the effective application of expectancy Kheory Journal of Management Issues (13) .2 pp 212-227 .
- 28- Lusch, R. F. & Serpkenci, R.R. (1994). Personal differences, Job tension, Job outcomes, and store performance : A study of retail store mangers. Journal of Marketing, 54, 85-101.
- 29- Mason ,L.G.,(2004) “ Emotional intelligence :An interview study of three female administrators decision-making processes in response to contemporary issues: Dissertation Abstracts International _A 65/04, P.1200
- 30- McDowelle, J.O. & Bell, E.D. (1997).Emotional intelligence and educational leadership at east Carolina university. Paper presented at the Annual Meeting of the National Council for Professors of Educational Administration. (ERIC No. ED 414797).
- 31- Salovey . P. , and Mayer . J . D (1990) Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality , 9 ,pp 185-211.

- 32- Sergiovanni . T.J. (1996) Leadership For the schoolhouse: How is it different? Why is it important? , (1 st ed.) Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- 33- Sivanathan, N ; Fekken, G. C ;(2002) “Emotional Intelligence, Moral reasoning and transformation leadership” leadership and organizational development Journal, Bradford, Vol.23, Lss, 314,
- 34- Spencer, L. M. ; McClelland, D., Spencer, L. ; McClelland, D.& Kelener, S. (1997). Competency assessment methods. In L.J. Bassi & D.F. Russ, EFT. (eds), What works ; Assessment, development and measurement. Alexandria, VA : American Society for training and development.
- 35- Williams,H.W., (2004) “A study of the characteristics that distinguish outstanding urban principals: Emotional intelligence, problem -solving competencies, role perception and environmental adaptation” Dissertation Abstracts International _A 64/12,P.4308.