

الذكاء العاطفي وعلاقته بالنمط القيادي لدى معلمي رياض الأطفال والمدارس الأساسية في منطقة الأغوار الوسطى

د. حنان عبدالحميد العناني

كلية الأميرة عالية الجامعية

جامعة البلقاء التطبيقية

الأردن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجتي الذكاء العاطفي والأنماط القيادية وتحديد أثر الجنس والعمر والمستوى التعليمي على الذكاء العاطفي والنمط القيادي لدى المعلمين، كما هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الآتي: هل يمكن للذكاء العاطفي أن يتنبأ بأنماط القيادة؟

بلغ أفراد الدراسة (٢٦٠) معلماً ومعلمة ممن يعملون في الرياض والمدارس الأساسية في منطقة الأغوار الوسطى. وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وبعد استخدام المتوسطات واختبار "ت" وتحليل التباين الأحادي وتحليل الانحدار، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ١ - كانت درجات الذكاء العاطفي والأنماط القيادية متوسطة.
- ٢ - وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء العاطفي لدى معلمي الأطفال تعزى للجنس (باتجاه الإناث) وللعمر (باتجاه الأصغر سناً).
- ٣ - وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الدبلوماسية والديمقراطية والسلبي تعزى للجنس (باتجاه الإناث)؛ وفي النمطين الاستبدادي والديمقراطي (باتجاه الأصغر سناً).
- ٤ - لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء العاطفي والأنماط القيادية تعزى للمستوى التعليمي.
- ٥ - تنبأ الذكاء العاطفي ومكوناته بنمطي القيادة الديمقراطية والدبلوماسية.

المقدمة

إن العناية بالمعلم أمر بالغ الأهمية، لأنه المربي الذي يعلم الأطفال المعرفة والحكمة والقيم والآداب العامة للسلوك، كما أنه يتعاطف معهم ويحسن صحتهم ليساعدهم على تحقيق السعادة في حاضرتهم، وتمكينهم من أن يكونوا قادة وعاملين، ومواطنين صالحين يبذلون كل ما في وسعهم لتنمية ذواتهم وتطوير الآخرين، وخدمة مجتمعاتهم وأوطانهم.

والاهتمام بالمعلم لا يقتصر على الكشف عن قدراته العلمية والمعرفية والعمل على تطويرها، لكن هذا الاهتمام يمتد ليشمل النواحي العاطفية والاجتماعية ومن ذلك ذكاؤه العاطفي والنمط القيادي لديه.

وقد نشأ الاهتمام بالذكاء العاطفي في الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف الثمانينات، إذ لاحظ علماء النفس أن نجاح الإنسان وسعادته في الحياة لا يتوقفان على ذكائه العقلي فقط، وإنما على صفات ومهارات قد توجد وقد لا توجد عند الأشخاص الأذكياء، ورمزوا إليه (EQ) بدلاً من (IQ) رمز الذكاء العقلي (العيثي، ٢٠٠٣).

ومن أشهر العلماء الذين حاولوا فهم الذكاء العاطفي وتفسيره ماير وسالوفي وجولمان وبار - اون وجاردنر.

أوضح ماير وسالوفي في نظريتهما أن الذكاء يتكون من أبعاد عدة؛ هي: (السمادوني، ٢٠٠٧؛ Nelson, 2009):

١ - القدرة على الوعي بالانفعالات، والقدرة على استخدام الانفعالات بهدف تقويتها.

٢ - القدرة على فهم وتحليل الانفعالات المعقدة والصعبة.

٣ - القدرة على إدارة الانفعالات الذاتية الغيرية وضبط المشاعر السلبية.

كما حدد جولمان خمسة أبعاد للذكاء العاطفي هي (حسين وحسين، ٢٠٠٦؛ Devito, 2009).

- ١ - الوعي بالذات: أي قدرة الفرد على معرفة مشاعره واستخدام هذه المعرفة في قراراته.
 - ٢ - إدارة العواطف: وتتضمن القدرة على التحكم في الانفعالات السلبية وتحويلها إلى انفعالات ايجابية وممارسة الحياة بشكل فعال.
 - ٣ - الدافعية الذاتية: ويعني بها جولان القدرة على ضبط الانفعالات ومراجعتها وتأجيل التعبير الفوري عنها بما يتيح للفرد التفكير واختيار الاستجابة المناسبة.
 - ٤ - التعاطف أي قدرة الفرد على الشعور بالآخرين، والاستجابة لحاجاتهم.
 - ٥ - المهارات الاجتماعية: وتضم القدرة على تحمل المسؤولية وتأكيد الذات وضبطها، والقدرة على فهم الآخرين والتواصل معهم.
- أما بار - أون فقد قدم نموذجاً للذكاء العاطفي يتضمن خمسة أبعاد، هي (حسين وحسين، ٢٠٠٦؛ محمد، ٢٠٠٧؛ Devito, 2009):
- ١ - الذكاء الشخصي: ويشمل الاهتمام بالنفس، والوعي بها، التوكيدية وتحقيق الذات.
 - ٢ - الذكاء البين شخصي: ويضم التعاطف مع الآخرين، والمسؤولية الاجتماعية وإدارة الفرد لعلاقاته مع الآخرين.
 - ٣ - القدرة على التكيف: ويتضمن القدرة على دراسة الواقع والظروف البيئية والمرونة في التعامل مع الآخرين، وحل المشكلات بمنطقية ومهارة.
 - ٤ - إدارة الضغوط: ويشمل التسامح والتحكم في رد الفعل وضبط الاندفاع.
 - ٥ - الحالة المزاجية العامة: وتمثل قدرة الفرد على الاستمتاع بالحياة وتضم السعادة، والتفاؤل.

واعتبر جاردنر الذكاء العاطفي أحد الذكاءات المتعددة، وتحدث عنه تحت مسمى الذكاء الشخصي الداخلي والذكاء الخارجي (Moran, Cornhaler and Gardner, 2006؛ الديدي، ٢٠٠٥).

إن نظريات العلماء سابقى الذكر أدت إلى انتشار مفهوم الذكاء العاطفى، وتم اكتشاف دوره فى العمل والنجاح المدرسى، وتقدير الذات، والتعامل مع أحداث الحياة السلبية (Devito, 2009).

ومن المتغيرات التى تمت دراسة علاقتها بالذكاء العاطفى القيادة، مثل سمات القائد، وأنماط القيادة (Mc, Gruder, 2009)، ومنذ القديم والقيادة تحتل مكانة كبيرة فى فكر الفلاسفة والباحثين، ويعتقد ليسارد (Lessard, 2006) أنه من الصعب تعريف القيادة، وعليه انبثق عن هذا نظريات عدة منها:

نظرية السمات: ركزت هذه النظرية على الصفات التى تميز القادة عن غيرهم وتجعلهم مؤثرين فى مؤسساتهم (McGruder, 2009). وتتنوع هذه السمات منها الجسمىة كأن يكون القائد أكثر طولاً، ومنها العقلية كأن يكون القائد أكثر ذكاء من تابعيه؛ وهناك سمات اجتماعية وانفعالية يتصف بها القادة مثل: التعاون (الشوربجي، ٢٠٠١).

نظرية الرجل العظيم: ترى هذه النظرية أن بعض الرجال العظماء يظهرون فى المجتمع ويصبحون قادة لما يتسمون به من قدرات عالية وخصائص عبقرية أيا كانت المواقف التى يواجهونها (المعايطه، ٢٠٠٧). ويرى ماك جرودر (Mc Gruder, 2009) أن نظرية السمات انبثقت وتطورت عن نظرية الرجل العظيم، كما أن هذه النظرية ترتبط بالقيادة التحويلية ذلك أن القادة فى كليهما يتركون أثراً كبيراً على معظم الناس.

نظرية القيادة الموقفية: يرى المؤيدون لهذه النظرية أن أى عضو فى الجماعة قد يصبح قائدها فى موقف ما يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف. ويعتقد سامبتر (Sumpter, 2006) أن القائد الموقفى لديه قدرة أكبر من القائد الذى يعتمد على أسلوب واحد فى القيادة، فهو فى المخاطر العالية يلتزم بالقيادة الاستبدادية من أجل المحافظة على سلامة الجماعة، وعندما يقل الخطر أو يزول يتيح لأفراد الجماعة اتخاذ قراراتهم بأنفسهم، بل إن منحهم مطلق الحرية فى العمل لا يكون خارج الحساب.

النظرية التحويلية: إن التطور الذي طرأ على مجال دراسة القيادة ساعد في الوصول إلى القيادة التحويلية. وتتسم هذه القيادة بالعمل من أجل تغيير الجماعة للأفضل وهي تتضمن التعاون والمشاركة وتستخدم الإقناع أكثر من الإكراه، وتعمل على بناء الثقة في قدرات الجماعة من أجل أن تتجزأ أهدافها. والقادة التحويليون هم القادة الفاعلون الذي يتوجهون لفهم الآخرين وأهدافهم مثلما يهتمون بأهدافهم الذاتية، إنهم قادة ديمقراطيون يهتمون بتغيير الجماعة للأفضل عن طريق تحقيق أهدافها والوصول بها إلى مستويات عالية من الأخلاق والدافعية (McGruder, 2009) وقد حدد جانتزي وليثوود (Jantzi and Leithwood, 1996) سمات القائد في القيادة التحويلية وهي: الرؤية المحددة، تقبل أهداف الجماعة، ومساعدة أفراد الجماعة ومساندتهم، والقيام بعمليات خلق ذكية، ودعم وتعزيز الخبرات الأدائية العالية. وثمة أمران مهمان في القيادة التحويلية، أولهما: أنها عملية اتصال، والثانية أنها تنمي الطموح وتبعث الحيوية للتغيير، فهي تجعل التابعين يعملون أكثر مما يتوقعون عمله، يعملون الشيء الصحيح لتحقيق الامتياز. وفي مجال التعليم يستطيع القادة التحويليون تشجيع الآخرين لتغيير النسق التعليمي للأفضل، ويؤثرون في المسؤولين من أجل تحقيق النجاح للطلبة (Nelson, 2009). من ناحية أخرى توصل الباحثون إلى تصنيفات متعددة للقيادة، فمن وجهة نظر السلوكيين تقسم الأنماط القيادية إلى النمط المستبد، والمساوم والمحاور، والاستشاري والموجه (العجمي، ٢٠٠٨). ويقسم آخرون القيادة إلى النمط الاستبدادي، والديمقراطي والسلبي (Sumpter, 2006). ويضيف بعض الباحثين نمطين آخرين هما الدبلوماسي والتعاوني (سباعنه، ١٩٩٩) أما هيرسي وبلانشارد، فقد طوراً نموذجاً ثلاثياً لأنماط القيادة، وفي رأيهما أن القائد أثناء علاقاته الإنسانية وإنجاز المهام ينوع في نمط القيادة المستخدم (Sumpter, 2006). وتم في هذه الدراسة استخدام التصنيف الآتي: نمط القيادة التحويلية الديمقراطية، والنمط الدبلوماسي، والاستبدادي أو القهري، والنمط السلبي.

علاقة الذكاء الانفعالي بالنمط القيادي:

أوضح العديد من الدراسات ان هناك علاقة بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي (McGruder,2009) أما جولمان فقد حدد ستة انماط قيادية مرتبطة بالذكاء العاطفي، وقسمها إلى نوعين: الأنماط الرنانة مثل البصيرة، والديمقراطية، والحريصة على الاندماج مع المرؤوسين، والمدرية. لقد أطلق عليها اسم الرنانة، لأنها تخلق جواً ايجابياً داخل المؤسسة، أما النوع الآخر فيضم النمط القهري، والمتساهل، ورأى جولمان أن كل نمط من هذه الانماط يعتمد على الكفاءات العاطفية المختلفة، وأن القادة الذين لديهم ذكاء عاطفياً مرتفعاً لديهم قدرات أدائية عالية، وبهذه القدرات يستطيعون التأثير على فئات كبيرة من الناس، ووفقاً لجولمان فإن القادة الذين يتقنون أربعة من الأنماط القيادية ذات العلاقة والمرتبطة بالأنماط الرنانة سوف يعملون على إنتاج مناخ عمل جيد، ويحققون مستويات عالية من الأداء، ويرى جولمان أن الصفات التقليدية المرتبطة بالقيادة مطلوبة لتحقيق النجاح، ولكنها ليست كافية فالذكاء، والقوة، والتصميم، والرؤية يمكن تعزيزها بدرجة عالية من الذكاء العاطفي (Micky,2008).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يقع على عاتق المعلمين إعداد الأطفال إعداداً سليماً، ليعيشوا طفولتهم ويعملوا من أجل إسعاد الآخرين وزيادة رفاهيتهم. ونظراً لهذا الدور المنوط بالمعلمين، فإن الاهتمام بهم أمر ضروري ليكونوا أنموذجاً طيباً يلاحظه الصغار، ولا يتحقق ذلك إلا بتمتع المعلمين بسمات عاطفية واجتماعية ومن أهمها: الذكاء الانفعالي والقيادة الفعالة الناجحة. ومن الملاحظ أن معظم الأبحاث السابقة تناولت بالدراسة القيادة عند المديرين. وفي حدود علم الباحثة، لا توجد دراسات عربية تناولت الذكاء العاطفي والنمط القيادي معاً. من هنا جاءت هذه الدراسة لتجيب عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة الذكاء العاطفي لدى المعلمين؟
- ما أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى المعلمين؟
- هل يختلف المعلمون في الذكاء العاطفي باختلاف أعمارهم؟
- هل يختلف المعلمون في نمط القيادة باختلاف أعمارهم؟
- هل يختلف المعلمون في الذكاء العاطفي باختلاف نوعهم؟
- هل يختلف المعلمون في نمط القيادة باختلاف نوعهم؟
- هل يختلف المعلمون في الذكاء العاطفي باختلاف مستواهم التعليمي؟
- هل يختلف المعلمون في نمط القيادة باختلاف مستواهم التعليمي؟
- هل يتنبأ الذكاء العاطفي وأبعاده بنمط القيادة: الدبلوماسي، الاستبدادي، السلبي، الديمقراطي؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الذكاء العاطفي وعلاقته بالنمط القيادي لدى معلمي رياض الأطفال والمدارس الأساسية في منطقة الأغوار الوسطى، وتفصيل ذلك الآتي:

- الكشف عن درجة الذكاء العاطفي لدى المعلمين.
- الكشف عن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى المعلمين.
- التعرف إلى أثر النوع الاجتماعي على الذكاء العاطفي لدى المعلمين.
- التعرف إلى أثر العمر على الذكاء العاطفي لدى المعلمين.
- التعرف إلى أثر المستوى التعليمي على الذكاء العاطفي لدى المعلمين.
- التعرف إلى أثر النوع الاجتماعي على النمط القيادي لدى المعلمين.
- التعرف إلى أثر العمر على النمط القيادي لدى المعلمين.
- التعرف إلى أثر المستوى التعليمي على النمط القيادي لدى المعلمين.
- الكشف عن الذكاء العاطفي وأبعاده التي تتنبأ بالأنماط القيادية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الآتي:

أهمية الموضوع: إن دراسة الذكاء العاطفي والنمط القيادي موضوعان في غاية الأهمية، وعلى وجه الخصوص في زمن العولمة وثورة الاتصالات وتعدد الحياة الاجتماعية. فقد أوضحت الدراسات (أبو النيل، ٢٠٠٦) أن الذكاء العاطفي مهم للصحة البدنية، وذكر جولمان أنه يؤثر تأثيراً على الأداء والإنجاز بدرجة أكبر من قدرة الأفراد الذكائية، كما أوضح ماسلو أن الأفراد يحتاجون لإشباع حاجاتهم الفيزيائية والعاطفية قبل المعرفية؛ (Nelson, 2009).

ومن المفيد أن يدرك المعلمون والمسؤولون التربويون أهمية هذا الذكاء حتى ينموا ذاتهم ويساعدوا طلبتهم بالتالي على تنميته، لأنهم بذلك يتجنبون السلوك المشكل، ويساهمون في رفع إنجاز طلبتهم. من ناحية أخرى، أوضحت الدراسات أن هناك علاقة بين القيادة الديمقراطية التحويلية والذكاء العاطفي (Mc Gruder, 2009). وذكر سيترنبرغ أن القيادة تعد إلى حد كبير وظيفة الإبداع في توليد الأفكار وتوضيح الذكاء العملي (Lipton, 2007).

- أهمية الفئة المستهدفة: المعلم مهم لذاته ولأنه يربي الأطفال والشباب رجال ونساء الغد، وقادة المستقبل وغلته، فقد أوضحت دراسة روي (Roy, 2006) أن المدرسين القادة وعلاقاتهم الحسنة مع طلبتهم وأسرههم يساهم في تعلم الطلبة وفي تنميتهم اجتماعياً. وأكد جولمان (Golman, 1995) على أهمية جعل المربين يفكرون بالذكاءين: العقلي والعاطفي.

والمعلم بوصفه مهماً لذاته ولغيره، من الضروري أن يمتلك درجة مرتفعة من الذكاء العاطفي ويستخدم نمطاً قيادياً ناجحاً وفاعلاً كي يحقق ذاته ويستثمرها ويساهم في تغيير الآخرين للأفضل.

- تتبع أهمية هذه الدراسة من امكانية تقديم توصيات تؤكد على ضرورة تنمية الذكاء العاطفي والقيادة الناجحة لدى الأفراد، فقد أوضحت الدراسات أن

- التدريب على القيادة الديمقراطية يسهم في اثراء المهارات الاجتماعية (Deegan, 2007)، وأنه يمكن التدريب على القيادة الناجحة وتطويرها لدى الأفراد (Lipton, 2007)، وكذلك الأمر بالنسبة للذكاء العاطفي (Roy, 2006).
- قلة الاهتمام بالذكاء العاطفي والقيادة: فقد توصلت دراسة عبد الجبار (٢٠٠٣) إلى أن نمط القيادة الوظيفي أكثر ممارسة من نمط القيادة الإنساني والذي يتضمن التعاطف والمهارات الاجتماعية. ويقول ديغان (Deegan, 2007) أنه على الرغم من وضع المسؤولين مناهج تعليم القيادة في الولايات المتحدة، من الروضة وحتى نهاية المدرسة الثانوية، إلا أنهم لا يفعلون ما هو كاف بالنسبة للقيادة. ويثير هذا الأمر تساؤلاً إذا كان هذا هو الحال في الولايات المتحدة، فما هو الوضع في بلدان العالم العربي؟
 - قلة الدراسات في هذا المجال: يرى ماك جرودر (McGurder, 2009) أن الدراسات التي تتناول علاقة الذكاء العاطفي بنمط القيادة محدودة، ويشاركه الرأي (Micky, 2008).
 - حاجة المجتمع الأردني والعربي إلى مزيد من التقدم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولا يتسنى هذا إلا بالعناية بالتعليم، وتحديث الإدارة والتدريب على القيادة الناجحة، فقد علمنا ديننا الحنيف أن تغيير الواقع والنفس البشرية أمر قابل للتحقق، قال تعالى ﴿وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ۚ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ۗ قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا ۚ وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا﴾ (الشمس، ٧-١٠).

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

أهم المصطلحات التي تحتاج الى توضيح في هذه الدراسة هي:

الذكاء العاطفي: ويطلق عليه أيضاً الذكاء الانفعالي أو الوجداني، وله تعريفات عدة، فقد عرفه جولمان (Golman, 1995) بأنه قدرة الفرد على تعرف مشاعره الخاصة، ومشاعر الآخرين، وعلى تحفيز ذاته وإدارة مشاعره، وعلاقاته مع الآخرين. أما ماير وسالوفي فقد عرفاه بأنه: قدرة الفرد على

إدراك الانفعالات بدقة، والقدرة على فهم العواطف، والمعرفة العاطفية، والقدرة على ضبط وتنظيم الانفعالات التي تساعد على النمو العقلي والعاطفي (Nelson, 2009).

ويقصد بالذكاء العاطفي في هذه الدراسة قدرة معلم الأطفال على تعرف مشاعره الخاصة ومشاعر الآخرين، وعلى تحفيز نفسه وإدارة مشاعره وعلاقاته مع الآخرين. ويشير إليه مجموع الدرجات التي يحصل عليها المعلم على مقياس الذكاء العاطفي؛ الذي يضم: الوعي بالذات، وإدارة العواطف، والدافعية الذاتية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية وتفصيل ذلك في الآتي:

- الوعي بالذات: ويشير إلى قدرة المعلم على معرفة مشاعره وتوظيفها في إبداء آرائه وحل مشكلاته.
- إدارة العواطف: ويشير إلى قدرة المعلم على التحكم بانفعالاته السلبية وتحويلها إلى إيجابية، وممارسة الحياة بشكل إيجابي وفعال.
- الدافعية الذاتية: وتشمل القدرة على الضبط الذاتي، وتأجيل التعبير الفوري عن الانفعالات حتى يتم التفكير فيها والتعبير عنها بشكل مناسب، كما تعني حفز الذات لتحقيق أهدافها، وتوفير الحماسة والإنجاز، والالتزام والمبادرة.
- التعاطف: ويضم الشعور بالآخرين، والعمل على تحسين ظروفهم وزيادة سعادتهم.
- المهارات الاجتماعية: وتضم التعاون مع الآخرين والاستمتاع بصحبتهم، والتواصل معهم، والعمل على أن يكون المعلم قدوة حسنة لهم والقيام بأدوار اجتماعية تعمل على تحقيق أهداف الجماعة والمؤسسة التعليمية.

أنماط القيادة: ويقصد بها أسلوب القيادة الذي يتبعه المعلم في علاقاته بالأطفال والآخرين داخل الصف وخارجه. ويشير إليه مجموع الدرجات التي يحصل عليها المعلم على كل نمط في مقياس أنماط القيادة الذي تم إعداده

لتحقيق أهداف الدراسة. ويشتمل المقياس الأنماط: الدبلوماسي، والسلبي، والديمقراطي والاستبدادي وتفصيل هذه الأنماط في الآتي:

- نمط القيادة الدبلوماسية: وهي القيادة التي تتمتع بقدرة عالية في التعامل مع الآخرين واستمالتهم، لكنها في الوقت ذاته تستخدم بعض الإجراءات التي توصلها إلى أهدافها، فالقائد هنا يعلن الشورى، ويستميل الأقوياء والبارزين ويعززهم ويطويعهم تحت جناحه وهو في النهاية ينفذ ما يراه.

- نمط القيادة الاستبدادي أو القهري: القائد في هذا النمط هو الذي يصنع القرارات ويمليها على الجماعة، ويشعر بأنه يعرف ما هو الأفضل لكل فرد، ولذلك يحق له أن يفرض التفويضات. وتظهر الجماعة استقلالاً أقل عندما يقودها قائد استبدادي، وقد تنجز هذه الجماعة عملاً أكبر، لكن التفكير الإبداعي والأصالة أقل في عملها تحت قيادة قائد مستبد منه تحت قيادة قائد ديمقراطي.

- نمط القيادة الديمقراطية التحويلية: ويتضمن استثارة القائد لأفراد الجماعة في عملية صنع القرار، كما أنها تتيح للجماعة اعتماداً أقل على القائد، وإبداعاً أكثر، ومشاعر أعمق، ورعاية للجماعة أكبر، واهتماماً أكثر بالعمل.

- نمط القيادة السلبية: وتتضمن إعطاء الحرية المطلقة للتابعين، وفيها يتيح القائد لأفراد الجماعة إدارة أنفسهم وعدم التدخل في مشكلاتهم، والخضوع لرغباتهم. وينتشر هذا النوع لدى بعض القادة الشعبيين لكسب رضا الجماعة عن طريق عدم فرض توجيهات أو تعليمات. ويعد هذا النمط نمطاً خمولاً، وقد يتحول من كونه محبوباً إلى مكروه مع مرور الوقت، حيث يظهر نقصاً في التوجيه وضعفاً.

معلمو الأطفال: هم المربون من الذكور والإناث الذين يعلمون الأطفال في الرياض والمدارس الأساسية في منطقة الأغوار الوسطى التابعة لوزارة التربية والتعليم.

الأطفال: هم الصغار الذين تتراوح أعمارهم بين ١١.٥ سنة.

منطقة الأغوار الوسطى: هي الجزء الأوسط من منطقة وادي الأردن الممتد من شمال المملكة الاردنية الهاشمية إلى جنوبها. وهي من المناطق الأقل حظاً من العاصمة عمان.

الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي ومتغيرات أخرى غير القيادة:

قام كارياجا وسانيا وديانا (Cariaga, Sania and Dianna, 1997) بدراسة أشار إليها الشافعي (٢٠٠٤) لمعرفة علاقة الجنس وسمات الشخصية بالتعاطف وبعض المتغيرات الأخرى. تألفت العينة عن (١٦٧) طالبا تم اختيارهم من إحدى كليات الطب في الولايات المتحدة، ومن النتائج التي تم التوصل إليها أن الإناث حصلن على أعلى الدرجات مقارنة بالذكور على مقياس التعاطف.

وأجرى حسين (٢٠٠١) دراسة للكشف عن درجة الذكاءات المتعددة لدى تلاميذ مراحل التعليم قبل الجامعي بمدينة الإسكندرية، بلغت العينة (٩٧) طالبا وطالبة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لا توجد فروق تعزى للجنس في الذكاء الشخصي (العاطفي) والخارجي (الاجتماعي) لدى عينة الدراسة.

وأجرى سشات وآخرون (Schutte et al., 2001) سبع دراسات لمعرفة العلاقة بين الذكاء الانفعالي والعلاقات بين الشخصية لدى (٢٥) امرأة و (١٢) رجلاً تم اختيارهم من موظفي المدارس الثانوية وطلبة الكليات جنوب الولايات المتحدة، وبلغ متوسط أعمارهم (٢٩, ١٣) سنة. توصلت الدراسات السبع إلى أن الذكاء الانفعالي يرتبط ارتباطاً ايجابياً مرتفعاً مع التعاطف والمهارات الاجتماعية والعلاقات الحميمة مع الشريك.

وقام روبرتس وزدنر وماثيوز (Roberts, Zeidnar, and Mathew, 2002) بدراسة هدفت إلى التعرف على البنية العاملية لمقياس الذكاء العاطفي متعدد العوامل، وعلاقة هذا الذكاء بسمات الشخصية الكبرى والجنس. بلغت العينة

(٧٠٤) فرداً من الذكور والإناث، وأظهرت الدراسة نتائج عدة منها: وجود علاقة موجبة دالة بين الذكاء العاطفي والذكاء العام والإنبساطية، ووجود فروق ذات دلالة في الذكاء العاطفي تعزى للجنس لصالح النساء.

وأجرى شو (Shwu, 2004) دراسة هدفت إلى تطوير وفحص مستوى الذكاء العاطفي لدى مدرسي المدارس الثانوية المهنية. وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٥) مدرساً (١٨٦ ذكور، و١٨٩ إناث)، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الإناث حققن تقديرات ذاتية أعلى من تلك التي حققها الذكور على بعد الوعي بالذات، وبعد التعاطف. كما بينت النتائج أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين المجموعات العمرية في أبعاد الوعي بالذات، والدافعية، والتعاطف، وكذلك على الدرجة الكلية لمقياس الذكاء العاطفي حيث كانت هذه الفروق لمصلحة المجموعات العمرية الأكبر.

وفي دراسة قام بها كافتسيوس (Kafetsios, 2004) وهدفت إلى الكشف عن قدرات الذكاء العاطفي. اشتملت العينة على (٢٣٩) فرداً بلغت أعمارهم بين (١٩-٦٦) سنة. وكشفت النتائج عن فروق في الذكاء العاطفي تعزى للعمر لصالح الأكبر سناً، وللجنس حيث تفوقت الإناث على الذكور في مجال إدراك المشاعر.

وأجرى بويد (Boyd, 2005) دراسة عن الذكاء العاطفي للمعلمين وإدراك الطلبة لسلوك معلمهم داخل الصف. بلغت العينة (١١٢) فرداً، وبينت النتائج أن الذكاء العاطفي لدى المعلمين كان متنوعاً، وأنه ليس بالضرورة، من وجهة نظر الطلبة أن يؤدي إلى علاقات جيدة مع الطلبة، وأن يستخدمه المعلمون داخل الصف.

وقام كرانفورد وساوثرد وبيتس (Cranford, Southard and Bates, 2005) المشار إليهم في النواصرة (٢٠٠٨) بدراسة للكشف عن الفروق في الذكاء العاطفي بين طلبة جامعة تكنولوجية وأخرى للعلوم الإنسانية في سنغافورة. وبينت النتائج أنه لا توجد فروق في الذكاء العاطفي تعزى لنوع الجامعة، وأنه توجد فروق تعزى للجنس لصالح الذكور (النواصرة، ٢٠٠٨).

وبحثت دراسة بريودي (Briody, 2005) في العوامل المرتبطة بالذكاء العاطفي مثل التعاطف والسمات الشخصية والثقافية، بلغت العينة (٩٤) طالباً وطالبة تم اختيارهم من جامعة خاصة شمال غرب الولايات المتحدة، وتم التوصل إلى نتائج عدة من أهمها: أن الذكاء العاطفي يكون مرتفعاً لدى الأفراد الأكثر تعاطفاً من غيرهم.

وأجرى فان روي والونسو وفسوسفاران (Van Roy, Alonso & Viswesvaran, 2005) دراسة بعنوان الفروق الجماعية في الذكاء الانفعالي، هدفت إلى فحص الفروق الجماعية على اختبار الذكاء العاطفي على متغيرات الجنس، والعرق، والعمر. تكونت عينة الدراسة من ٢٧٥ فرداً من الذكور والإناث، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن الإناث حققن درجات أعلى من الذكور على مقياس الذكاء العاطفي إلا أن هذه الفروق كانت ضئيلة، أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد تبين أن الذكاء العاطفي يزيد مع التقدم في السن.

وأجرت العناني والخالدي وأبو حيانة (٢٠٠٨) دراسة للكشف عن درجات الذكاءات المتعددة لدى مديرات ومعلمات رياض الأطفال وعلاقتها بالعمر والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي، بلغت العينة (٢٠٥) مديرة ومعلمة. وتوصلت النتائج إلى أن درجة الذكاء الشخصي وبين الأشخاص (العاطفي) كانت مرتفعة، وأنه توجد فروق ذات دلالة لصالح الأكبر سناً، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي.

وهدفَت دراسة النواصرة (٢٠٠٨) الكشف عن مستوى الذكاءات الانفعالي والاجتماعي والخلقي لدى الطلبة الموهوبين وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل: الجنس والمرحلة العمرية والمستوى التعليمي للوالدين. تم اختيار العينة من الطلبة الموهوبين في عمر (١٢-١٦) وبلغ عددهم (٤٦١) طالباً وطالبة. وأشارت النتائج إلى أن الذكاء الخلقي الكلي لدى الطلبة الموهوبين كان مرتفعاً (٣,١٩) يليه في الارتفاع الذكاء الاجتماعي (٣,٣) ثم مستوى الذكاء العاطفي الكلي

(٢,٧٩) (الدرجة القصوى ٤). كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً في الذكاءات الثلاث تعزى للجنس لصالح الإناث، والمرحلة العمرية لصالح الطلبة في عمر (١٢) سنة.

وهدفـت دراسة دي فيتو (Devito, 2009) إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي والضعفـوط التي يتعرض لها المعلم. أجريت الدراسة على (٦٤) معلماً تم اختيارهم من المدارس الثانوية في ضواحي إحدى المدن الأمريكية، أوضحت النتائج انه لا توجد علاقة كبيرة بين الإحباط والذكاء العاطفي، وأنه توجد فروق ذات دلالة بين الانجازات الشخصية والذكاء العاطفي. كما أظهرت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر والخبرة في التدريس في الذكاء العاطفي لصالح الأكبر سناً والأكثر خبرة.

الدراسات المتعلقة بالنمط القيادي ومتغيرات أخرى غير الذكاء العاطفي:

قام الصائغ ومحمود عطا (١٩٩٤) المشار إليهما في عبد الجبار (٢٠٠٣) بدراسة على (١٧٧) مدرساً سعودياً يعملون في المدارس الابتدائية بهدف التعرف على الأنماط الأكثر شيوعاً لدى مديري هذه المدارس كما يدركها العاملون معهم. وأسفرت النتائج عن أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط شيوعاً وممارسة من قبل المديرين يليه النمط الدكتاتوري ثم السلبي.

وأجرى سباعنه (١٩٩٩) دراسة للكشف عن العلاقة بين الثقة بالنفس والنمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين. بلغت العينة (١٧٢) مديراً ومديرة. وتوصلت النتائج إلى أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً هي التعاوني والديمقراطي (٤) فالنمط الدبلوماسي (٢,٨)، ويليـه النمط السلبي (٢,٣)، وأخيراً النمط الدكتاتوري (١,٨). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي في الأنماط: السلبي والدبلوماسي والتعاوني لصالح من هم أقل من بكالوريوس، وفي النمطين: الدكتاتوري والديمقراطي لصالح أصحاب المؤهل بكالوريوس فأعلى.

وبالنسبة للفروق التي تعزى للجنس كانت الأنماط جميعها أعلى عند الإناث مقارنة بالذكور.

وهدف دراسة بني عيسى (٢٠٠٥) إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن. وبلغ حجم العينة (٤١٠) فرداً. وأشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية (الكارزمية، والدافعية والالهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالآخرين) على الأداء في المؤسسات العامة، وأن المؤسسات العامة الأردنية تتمتع بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية.

وقام الظفيري (٢٠٠٦) بدراسة حول الأنماط القيادية في المدارس الثانوية بالكويت، بلغت العينة (٧٥٣) مديراً ومعلماً. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن النمط القيادي الأكثر شيوعاً هو النمط الديموقراطي.

وأجرى حراحشة (٢٠٠٨) دراسة حول النمط القيادي لدى مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. بلغت العينة (٢٣٥) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن جميع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة العجمي (٢٠٠٨) التعرف على المنظومة العلمية وعلاقتها بالنمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت. وأشارت النتائج أنه لا يوجد اختلاف في الأنماط القيادية لدى المديرين تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل.

الدراسات المتعلقة بعلاقة الذكاء العاطفي بالنمط القيادي:

هدفت دراسة جيوركفيس وبراون (Jurkiewicz and Brown, 1998) إلى دراسة العلاقة بين نمط القيادة والحكم الأخلاقي والمبادئ الأخلاقية وذلك لدى (٤٢) قائداً تم تصنيفهم إلى قادة مرتفعي التأثير، وقادة منخفض التأثير، وأظهرت النتائج أن مرتفعي التأثير أكثر تدبراً للأمور وأكثر إحساساً بالآخرين، فهم يأخذون في الاعتبار الظروف المحيطة والقوانين وثغراتها، كما تهمهم آراء الآخرين أما ذوو التأثير المنخفض فهم يميلون لاتخاذ قرارات على أسس

قانونية قوية مع تجنب الصراع، أو يهربون من مواجهة المشكلات ويؤجلون اتخاذ قرار بخصوصها.

وهدفت دراسة لينج وشيا وفانج (Ling, Chia and Fang, 2000) إلى الكشف عن عوامل القيادة كما يدركها الصينيون. تألفت العينة من (٦٢٢) مشاركاً من طلبة الجامعات ومهن مختلفة في العاصمة بكين. وأوضحت النتائج أن الصينيين يرون أن القائد هو الذي يتصف بالصدق والنزاهة والعدل، فالأخلاق من وجهة نظرهم السمة الأكثر أهمية للقيادة. يلي ذلك فعالية الهدف حيث أشاروا أن القائد هو الذي يمتلك رؤية واسعة وقدرة على التخطيط الاستراتيجي للمستقبل، ويكون لديه حماس وقوة، وحصل عامل الكفاءة الذاتية على المركز الثالث، حيث أوضح المفحوصون أن القائد هو الذي يمتلك المهارات الاجتماعية والقدرة على إقناع الآخرين، ولكي يتحقق له ذلك لا بد أن يكون ذا مظهر جذاب وجميل. ولم تظهر النتائج فروق دالة تعزى للجنس، وأظهرت فروق تعزى للمستوى التعليمي وللعمر لصالح طلبة الجامعات.

أجرى بتاستيني (Batastini, 2001) دراسة للكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي والإبداع والقدرة على القيادة، تكونت عينة الدراسة من (١٨) طالباً من طلاب المدارس العليا الذين يمارسون بعض الأدوار القيادية. واستخدمت الدراسة مقياس "جولمان" ومقياسين للإبداع والقيادة، وباستخدام معاملات الارتباط توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي وجود علاقة قوية (٠,٨٢) بين الذكاء العاطفي والإبداع وعلاقة ذات دلالة (٠,٦٦) بين الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة.

وقام هونج (Hong, 2005) بدراسة حول الدافعية للقيادة والعوامل التي تتنبأ بظهور القائد، بلغت العينة (٣٠٩) طالباً وطالبة في عمر (٢١) سنة. وتوصلت الدراسة أن أهم عوامل القيادة الناجحة هي: انصراف الاهتمام إلى كل ما هو خارج الذات، الاستقرار الانفعالي، لطف المعشر، تثمين انفعالات الآخرين، استخدام الانفعالات، والذكاء العاطفي الشخصي.

وأجرى بيفرز (Beavers, 2005) دراسة لبحث علاقة الذكاء العاطفي بالإنجاز الأكاديمي ونجاح القادة. تم اختيار (٥) مدارس بطريقة عشوائية من المناطق الأكثر فقراً في ولاية فرجينيا. وأظهرت الدراسة أن قادة المدارس عالية الإنجاز يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع.

وقامت تشلتز (Shultz, 2005) بدراسة نوعية حول الارتباط العاطفي بين مدير المدرسة والمعلم، وذلك من وجهة نظر المعلم. وبعد تطبيق اختبار جولان للكفاءة العاطفية تبين أن أهم سمات مرغوب فيها هي: التفاؤل والتعاطف وتطوير الآخرين، والقيادة الملهمة، كما كانت أكثر الكفاءات سيادة هي التعاطف والتفاؤل والوعي بالآخرين وتطويرهم.

وهدف دراسة سيلارز (Sellars, 2006) إلى دراسة العلاقة بين الذكاء المتعدد وأنماط القيادة لدى (٩٨) مشاركاً في مسابقات الطفولة المبكرة، في كلية مجتمع بكنتاكي في الولايات المتحدة، تؤهلهم هذه المسابقات للعمل كمديرين في مراكز الطفولة المبكرة. وأوضحت النتائج أن هناك علاقة بين أنماط القيادة وأنواع الذكاء المتعدد ووجود علاقة قوية بين الذكاء بين الأشخاص ونمط القيادة الذي يهتم بالأفراد ويتطلب حساسية القائد وتربيته حاجات الآخرين.

وهدف دراسة هياشي (Hayashi, 2006) إلى الكشف عن أثر برنامج تدريبي في القيادة على تنمية الذكاء العاطفي والقيادة. بلغت العينة (١١٠) مشاركاً منهم (٧٢) مشاركاً في العينة التجريبية، كما أجريت مقابلات مع (٧) مشاركين من برنامج قيادة خارجي. وأوضحت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية.

وهدف دراسة تشان (Chan, 2007) إلى دراسة العلاقة بين مكونات القيادة والذكاء العاطفي والذكاء الناجح. تكونت العينة من (٤٩٨) طالباً من طلبة المرحلة الابتدائية والثانوية الذين تتراوح أعمارهم بين (١٨.٧) سنة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها: أن الطلبة قد قيموا أنفسهم بدرجة أعلى في مجال اتجاه الهدف، تليها مرونة القيادة. كما قيموا أنفسهم في مجال المهارات الاجتماعية واستخدام العواطف بدرجة أكبر من إدارة العواطف والتعاطف.

وأشارت النتائج أيضاً إلى أن هناك فروقاً في القيادة الكفوءة تعزى للجنس لصالح الذكور، وفي التوجه نحو الهدف لصالح الأكبر سناً. وبالنسبة للذكاء الانفعالي كانت هناك فروق تعزى للجنس في المهارات الاجتماعية لصالح الإناث، وفروق تعزى للعمر في استخدام العواطف لصالح الأصغر سناً. وأوضحت النتائج أن هناك ارتباطاً بين القيادة الكفوءة وإدارة العواطف كما أن المهارات الاجتماعية تتنبأ بمرونة القيادة، واستخدام العواطف تتنبأ بالتوجه نحو الهدف، وأن إدارة العواطف تسهم بشكل حاسم في الكفاءة القيادية بشكل عام.

وهدف دراسة جولمان المشار إليها في مكي (Micky, 2008) إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة. تكونت العينة من (٢٠٠) شركة من الشركات العالمية الكبيرة. وتوصلت النتائج إلى أن القادة الأكثر فعالية هم الذين يكون لديهم درجة عالية من الذكاء العاطفي، وأن الفرد بدون هذا الذكاء لن يكون قائداً ناجحاً.

وفي الإطار نفسه قام مكي (Micky, 2008) بدراسة هدفت لمعرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة. تم اختيار عينة عشوائية من (١١٠) كلية مجتمع في كاليفورنيا. بينت النتائج أن هناك علاقة مهمة بين الوعي بالذات والقدرة على القيادة، وبين الذكاء العاطفي ككل والقيادة الناجحة.

وأجرت أليستون (Alston, 2009) دراسة للكشف عن علاقة الذكاء العاطفي بالقيادة الناجحة. بلغت العينة (٢٤١) فرداً وأوضحت النتائج أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً رئيساً في اتخاذ القرار، وأن هذا الذكاء له القدرة على التنبؤ بنجاح القادة في المؤسسات التي يعملون بها.

وأجرى نلسون (Nelson, 2009) دراسة للكشف عن قدرة الذكاء العاطفي في التنبؤ بالتحصيل الدراسي. تكونت العينة من (١٤٢) فرداً من طلبة الصف الحادي عشر في ولاية فرجينيا بالولايات المتحدة، وأثبتت النتائج أن تطوير الذكاء العاطفي يلعب دوراً مهماً في رفع درجة الانجاز الأكاديمي لدى الطلبة، وأن القيادة الفعالة الذكية تعمل على إثراء عملية التغيير.

وأجرى شلدرز (Childers, 2009) دراسة للكشف عن علاقة الذكاء العاطفي بالقيادة الأكاديمية، أجريت الدراسة على (١٠٠) من قادة المدارس الطموحين في المدارس الأمريكية. وأظهرت النتائج انه لا توجد علاقة ارتباطية بين الدرجة الكلية للذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، على الرغم من أنها ارتبطت بأبعاد الذكاء العاطفي: فهم واستخدام العواطف وإداراتها. أما القيادة الموقفية فقد ارتبطت بإدراك العواطف. ويرى الباحث أن العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة تحتاج لمزيد من الدراسة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من أهم الملاحظات على الدراسات السابقة أنها:

- تناولت علاقة الذكاء العاطفي ببعض المتغيرات النفسية مثل الحكم الأخلاقي
- (Jurkiwicz and Brown, 1998)، والسمات الشخصية (Briody, 2005)، والاضغوط النفسية (Devito, 2009).
- تنوعت نتائجها فيما يتعلق بالفروق في الذكاء العاطفي التي تعزى للجنس، حيث تبين أن هناك فروقاً لصالح الإناث (Roberts et al., 2002; Van Roy et al., 2005) ولصالح الذكور (Cranford et al., 2005) ولم تتوصل دراسة حسين (٢٠٠١) إلى أي فروق في الذكاء العاطفي تعزى للجنس.
- أوضحت بعض الدراسات السابقة أن هناك فروقاً في الذكاء العاطفي تعزى للعمر، لصالح الأكبر سناً حيناً (Devito, 2004; Shwu, 2004; Van Roy et al., 2005) ولصالح الأصغر سناً حيناً آخر (النواصرة، ٢٠٠٨؛ Ling et al., 2000).
- أوضحت دراستا سباعنة (١٩٩٩)، والصائغ ومحمود عطا المشار إليها في عبد الجبار (٢٠٠٣) أن النمط القيادي الأكثر شيوعاً هو النمط الديموقراطي.
- توصل العديد من الدراسات إلى أن هناك علاقة قوية بين الذكاء العاطفي ونمط القيادة الفعال أو المؤثر أو التحويلي مثل دراسات: هونج (Hong, 2005) وبتاستيني (Batastini, 2001)، وتشلتز (Chultz, 2005)، ومكي (Micky, 2008)

إلا أن دراسة تشايلدرز (Childers, 2009) لم تصل إلى النتائج السابقة نفسها، ودعت إلى القيام بدراسات أخرى للكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي والنمط القيادي، وعن قدرة الأول على التنبؤ بالقيادة الفعالة المؤثرة.

- استفادت الباحثة من هذه الدراسات في معرفة الأطر النظرية لموضوعي الذكاء العاطفي والقيادة، وفي تصميم أداتي الدراسة، ومناقشة النتائج.

إن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في أمور ثلاثة، الأول أنها تناولت علاقة الذكاء العاطفي بالأنماط: الديمقراطية، الدبلوماسية، السلبي، الاستبدادي، وقدرة هذا الذكاء على التنبؤ بالأنماط القيادية السابقة. وفي حدود علم الباحثة لا توجد دراسات عربية في هذا المجال. والثاني: أنها اختارت فئة معلمي الأطفال، وهي فئة جديرة بالدراسة كما تبين. أما الأمر الثالث: هي أنها اهتمت باختيار أفراد الدراسة من منطقة الأغوار الوسطى، وهي تعد من المناطق الأقل حظاً من العاصمة والمدن الأخرى، والاهتمام بها واجب، ودراسة أفرادها يمكن أن ينطوي على فوائد علمية وعملية.

الطريقة والإجراءات

تتمثل طريقة الدراسة وإجراءاتها في الآتي:

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي عن طريق توزيع أداة الدراسة المتمثلة في استبانتي إحداهما للذكاء العاطفي والأخرى للنمط القيادي، اللتين صممتا لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة: شمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين (إناثاً وذكوراً) الذين يعملون في رياض الأطفال والمدارس الأساسية في منطقة الأغوار الوسطى بالأردن خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩ والبالغ عددهم (٢٩٩) معلماً ومعلمة. منهم (١٠٠) من الذكور، والباقي من الإناث المعلمات في المدارس الأساسية ورياض الأطفال وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية وتوزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة تم استعادة (٢٦٠) استبانة موزعة على أفراد الدراسة كالتالي:

جدول رقم (١)
أفراد الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٣٨,٥
	أنثى	٦١,٥
	المجموع	١٠٠%
العمر	٢٩-٢٠	٤٧,٧
	٣٩-٣٠	٢٨,١
	٤٩-٤٠	٢٤,٢
	المجموع	١٠٠
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط	١٢,٠٠
	بكالوريوس	٦٨,٨
	دراسات عليا	١٩,٢
	المجموع	١٠٠%

أداة الدراسة: تم تطوير أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدب التربوي في المجال، والاستفادة من مقاييس البحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مثل دراسات: الظفيري (٢٠٠٦)، الديدي (٢٠٠٥)، ناصف (٢٠٠٣)، عثمان ورزق (٢٠٠١) وماك جرودر (McGruder, 2009). وتكونت الأداة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول، اشتمل على معلومات ديمغرافية عن المعلمين وهي: الجنس والعمر والمستوى التعليمي. أما الجزء الثاني فقد تضمن استبانة الذكاء العاطفي، وشملت في صورتها النهائية (٤٨) فقرة موزعة على (٥) أبعاد وتكون الجزء الثالث من استبانة النمط القيادي وبلغت (٣٢) فقرة تم توزيعها على (٤) أبعاد. كما تم إجراء دراسة استطلاعية على (٣٠) معلماً للتأكد من وضوح الفقرات وصلاحياتها للاستخدام، واستخراج معاملات الصدق والثبات. وتراوحت الإجابات بين (١-٤) درجات. واعتمدت المتوسطات الحسابية الآتية لتقدير درجة الذكاء العاطفي والنمط القيادي:

(٣-٤) يشير إلى درجة مرتفعة من الذكاء العاطفي والنمط القيادي.

(٢-٩٩, ٢): يشير إلى درجة متوسطة من الذكاء العاطفي والنمط القيادي.

(١-٩٩, ١): يشير إلى درجة منخفضة من الذكاء العاطفي والنمط القيادي.

صدق الأداة: للتأكد من صدق الأداة تم استخدام:

- صدق المحكمين: بعد الانتهاء من إعداد فقرات الاستبانتيين تم عرضهما على (١٠) محكمين من التربويين حملة شهادات الدكتوراة والماجستير. وتم الأخذ بمقترحاتهم بما يفي بأغراض الدراسة. واعتمد مبدأ اتفاق المحكمين (٨٠٪) كأساس لاعتماد الفقرة في الاستبانتيين.
- الصدق المنطقي: حيث تم التأكد من دراسة فقرات الاستبانتيين ومحتواهما، ومراجعتهم غير مرة، إلى أن تبين أنهما يمثلان الموضوعات المراد دراستهما بما يحقق أهداف الدراسة.

ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات الاستبانتيين عن طريق:

- الإعادة: حيث تم تطبيق الاستبانتيين على عينة تكونت من (٣٠) معلماً، وتم إعادة تطبيقها عليهم بعد (١٢) يوماً، وبلغ معامل الارتباط (٠,٨٧) للذكاء الانفعالي، وبالنسبة لأنماط القيادة فجاءت كالآتي: الدبلوماسي (٠,٨٦)، الدكتاتوري (٠,٨٧)، السلبي (٠,٨٣)، الديمقراطية (٠,٧٩).
- معامل ألفا (كرونباخ) بلغ (٠,٩٤) للذكاء الانفعالي، (٠,٨٨) للنمط الدبلوماسي (٠,٩١) للنمط الدكتاتوري، (٠,٨٦) للنمط السلبي، (٨٧) للنمط الديمقراطي.

وتشير جميع معاملات الارتباط ألفا (كرونباخ) إلى ثبات استبانتي الذكاء العاطفي وأنماط القيادة لدى المعلمين، ويعني ذلك أن الاستبانتيين على درجة مقبولة من الثبات.

حدود الدراسة

- تمثل أهم حدود هذه الدراسة بالآتي:
- عينة الدراسة التي اقتصرت على معلمي الأطفال في الرياض والمدارس الأساسية في منطقة الأغوار الوسطى.
- زمن الدراسة حيث أجريت خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٩ - ٢٠١٠م.
- أداة الدراسة التي تم التأكد من صدقها وثباتها بالأساليب العلمية وذلك لتحقيق أهداف الدراسة.

إجراءات تنفيذ الدراسة

- تمثلت أهم الإجراءات البحثية في هذه الدراسة، في الآتي:
- الاطلاع على الأدب التربوي النظري في المجال من أجل الاستفادة منه في تكوين الإطار النظري وتصميم أداة الدراسة.
- إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها كما سبق وأن تبين.
- تطبيق الأداة على مجتمع الدراسة.
- جمع البيانات وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب.
- استخراج النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات المعالجات الإحصائية.

المعالجات الإحصائية

- من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية للوصول إلى النتائج الدقيقة، حيث تم استخدام:
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن درجات الذكاء العاطفي وأنماط القيادة.
- اختبار "ت" للكشف عن الفروق التي تعزى للنوع.
- تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق التي تعزى للعمر والمستوى التعليمي.

- تحليل الانحدار لمعرفة قدرة الذكاء العاطفي وأبعاده على التنبؤ بأنماط القيادة لدى المعلمين.

نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد استخدام الحاسوب في معالجة البيانات، تم استخراج النتائج وتبويبها في جداول تمهيداً لعرضها وفحصها ومناقشتها على ضوء أسئلة الدراسة كالاتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ومناقشتها

ينص السؤال الأول: ما درجة الذكاء العاطفي لدى المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم (٢) يوضح ذلك:

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجات الذكاء العاطفي لدى المعلمين

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٥	متوسطة	٠,٣٣	٢,٣٩	الوعي بالذات
٤	متوسطة	٠,٤٠	٢,٤٢	إدارة العواطف
٣	متوسطة	٠,٤٢	٢,٥٨	الدافعية
١	مرتفعة	٠,٣٤	٣,٠٨	التعاطف
٢	متوسطة	٠,٣٠	٢,٦١	المهارات الاجتماعية
	متوسطة	٠,٣٨	٢,٦٢	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (٢) أن درجة الذكاء العاطفي لمعلمي الأطفال كانت مرتفعة على بعد التعاطف فقط، وكانت متوسطة على بقية الأبعاد، وعلى الدرجة الكلية للذكاء العاطفي. وتعني هذه النتيجة أن هذا الذكاء بشكل عام،

والمهارات الاجتماعية، والدافعية الذاتية، وإدارة العواطف، والوعي بالذات بحاجة إلى مزيد من الاهتمام لرفع درجة هذا الذكاء، نظراً لأهميته للعمل وللإنجاز الأكاديمي وللحياة السعيدة. كما تظهر هذه النتيجة أهمية التعاطف في الذكاء العاطفي، ويتفق ذلك مع دراسة بريودي (Briody, 2005) حيث أوضحت أن الأكثر ذكاءً عاطفياً هم الأكثر تعاطفاً. وتتفق هذه النتيجة فيما تتعلق بدرجة الذكاء العاطفي مع دراسة النواصرة (٢٠٠٨) وتختلف مع دراسة العناني وزميلاتها (٢٠٠٨) التي أظهرت أن درجة الذكاء الشخصي وبين الأشخاص (العاطفي) كانت مرتفعة، وربما يفسر هذا الاختلاف تباين البيئة والثقافة لأفراد الدراستين.

كما يتضح من الجدول رقم (٢) أن درجات أبعاد الذكاء العاطفي كانت متنوعة، وهذا يتفق مع ما ذكره بويد (Boyd, 2005)، حيث جاء ترتيب درجات هذا الذكاء على التوالي: التعاطف (٣، ٠٨)، المهارات الاجتماعية (٢، ٦١)، الدافعية (٢، ٥٨)، إدارة العواطف (٢، ٤٢)، الوعي بالذات (٢، ٣٩)، وتختلف هذه النتيجة الخاصة بدرجات الأبعاد مع دراسة تشان (Chan, 2007).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على الآتي: ما أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات النمط القيادي لدى المعلمين والجدول رقم (٣) يوضح ذلك:

جدول رقم (٣)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لدرجات النمط القيادي لدى المعلمين

النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
الدبلوماسي	٢,٧٢	٠,٣٢	متوسطة	٢
الاستبدادي	٢,٤٤	٠,٤٢	متوسطة	٤
السلبى	٢,٥٠	٠,٣٦	متوسطة	٣
الديمقراطي	٢,٩٩	٠,٤٥	متوسطة	١

يتبين من الجدول رقم (٣) أن درجة كل نمط من أنماط القيادة كانت متوسطة، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (بنى عيسى، ٢٠٠٥).

يلاحظ من الجدول رقم (٣) أن ترتيب درجات الأنماط القيادية جاءت على التوالي: الديمقراطي (٢,٩٩٠)، الدبلوماسي (٢,٧٢)، السلبى (٢,٥٠) الاستبدادي (٢,٤٤). وهذا يعني أن النمط الديمقراطي أكثر الأنماط شيوعاً يليه الدبلوماسي ثم السلبى، وأخيراً الاستبدادي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سباعنة (١٩٩٩) ومع دراسة الظفيري (٢٠٠٦) من حيث إشارتها إلى أن النمط الديمقراطي أكثر شيوعاً، وتتفق جزئياً مع دراسة كل من الصائغ وعطا (١٩٩٤) المشار إليها في عبد الجبار (٢٠٠٣)، وبنى عيسى (٢٠٠٥)، وتفسر هذه النتيجة على ضوء الانتشار الكبير والسريع في المفاهيم الديمقراطية على مستوى العالم، كما تبشر هذه النتيجة بمستقبل أفضل لعلاقات المعلمين بأطفالهم داخل الصف وخارجه، مما ينعكس إيجابياً على العملية التربوية والعلاقات الإنسانية. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه النتيجة تؤكد أن جميع الأنماط متواجدة لدى العينة مما يشير إلى أهمية الاهتمام بتنمية النمط الديمقراطي التحويلي لأنه الأجدى للعملية التربوية ولشخصية الفرد وتوافقه النفسي، ومساهمته الفعالة في العمل وتقدم المجتمع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال الثالث: هل يختلف المعلمون في الذكاء العاطفي باختلاف أعمارهم؟
 للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك:

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق في درجات الذكاء العاطفي لدى المعلمين حسب العمر

الذكاء العاطفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ج	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الوعي بالذات	بين المجموعات	١٧,٥٨	٢	٨,٧٩	١٨,٧١	❖٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٢٠,٧٥	٢٥٧	٠,٤٧		
	المجموع	١٣٨,٣٣	٢٥٩			
إدارة العواطف	بين المجموعات	٤,٤٨	٢	٢,٢٣	١٥,١٨	❖٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٧,٨٨	٢٥٧	٠,١٥		
	المجموع	٤٢,٣٦	٢٥٩			
الدافعية	بين المجموعات	٦,٥٤	٢	٤,٧٧	١٨,٨٦	❖٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٥٤,٩٦	٢٥٧	٠,٢٥		
	المجموع	٧٤,٥٠	٢٥٩			
التعاطف	بين المجموعات	٢,٧٣	٢	١,٣٦	١٢,٧٦	❖٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٧,٦٤	٢٥٧	١١		
	المجموع	٣٠,٣٧	٢٥٩			
المهارات الاجتماعية	بين المجموعات	١٠,١٩	٢	٥,١٠	١٥,٤٨	❖٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٨٤,٥٧	٢٥٧	٠,٣٣		
	المجموع	٩٤,٧٦	٢٥٩			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٧,٩٦	٢	٣,٩٨	٢١,٨٧	❖٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٤٦,٧٧	٢٥٧	٠,١٨		
	المجموع	٥٤,٧٣	٢٥٩			

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وأقل.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجات الذكاء العاطفي تعزى للعمر في الدرجة الكلية وجميع أبعاد هذا الذكاء. ولمعرفة أي الفئات العمرية أعلى من غيرها في الذكاء العاطفي تم استخدام اختبار " شيفيه " للمقارنات البعدية، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك:

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق في الذكاء العاطفي التي تعزى للعمر

الذكاء العاطفي	مجموعات المقارنة	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة	الفروق لصالح الفئة
الوعي بالذات	الأولى والثانية	٠,٣٤٧	❖٠,٠٠٠	الأولى
	الأولى والثالثة	٠,٦٣٠	❖٠,٠٠٠	الأولى
إدارة العواطف	الأولى والثانية	٠,٢٠٤	❖٠,٠٠٠	الأولى
	الأولى والثالثة	٠,٢٠٦	❖٠,٠٠٠	الأولى
الدافعية	الأولى والثانية	٠,٣٦٣	❖٠,٠٠٠	الأولى
	الأولى والثالثة	٠,٤٠٤	❖٠,٠٠٠	الأولى
التعاطف	الأولى والثانية	٠,٢٥٥	❖٠,٠٠٠	الأولى
المهارات الاجتماعية	الأولى والثانية	٠,٢٨٥	❖٠,٠٠٠	الأولى
	الأولى والثالثة	٠,٤٧٢	❖٠,٠٠٠	الأولى
الدرجة الكلية	الأولى والثانية	٠,٢٦٠	❖٠,٠٠٠	الأولى
	الأولى والثالثة	٠,٤١٥	❖٠,٠٠٠	الأولى

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وأقل.

أظهرت نتائج اختبار " شيفيه"، أن الفروق كانت باتجاه الفئة الأولى (من ٢٠- ٢٩) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للذكاء العاطفي، مما يشير إلى أن الأصغر سناً لدى أفراد هذه الدراسة أكثر ذكاءً عاطفياً، وربما تعود هذه النتيجة لكون الأكثر شباباً يتمتعون بقدر كبير من الحماس والدافعية والطموح ليس في مجال العمل وإنما في الحياة عموماً، وهم في الوقت نفسه أكثر وعياً بالذات، وإدارة للعواطف، وأكثر تعاطفاً ومهارة في علاقاتهم مع الآخرين. أما بالنسبة للأكبر سناً فقد يعتقد بعضهم

نتيجة لخبرات معينة في الحياة أن البساطة والتلقائية وحسن معاملة الآخر يقلل من هيبتهم، أو يجلب لهم مشاكل هم في غنى عنها، وعلى سبيل المثال: قيام الفرد بالتعاطف مع جريح أو غريق وأخذه للمستشفى قد يجلب المتاعب لهذا الفرد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النواصرة (٢٠٠٨) التي أوضحت أن الأصغر سناً أكثر ذكاءً وتتفق جزئياً مع دراسة تشان (Chan, 2007)، كما وتختلف مع دراسة كافيتسيوس (Kafetsios, 2004) وفان روي وزملائه (Van Roy et al., 2005) وقد يعود هذا الاختلاف لتباين الثقافات التي ينتمي إليها أفراد الدراسات، كما أن الحاجة ماسة لإجراء بحوث أخرى.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال الرابع: هل يختلف النمط القيادي لدى المعلمين باختلاف أعمارهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (٦) يوضح ذلك:

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجات النمط القيادي لدى المعلمين حسب العمر

النمط القيادي	مصدر التباين	مجموع المربعات	د. ح	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الدبلوماسي	بين المجموعات	٠,٥٧	٢	٠,٢٨٧	٢,٨٣	٠,٠٦١
	داخل المجموعات	٢٦,١٠٠	٢٥٧	٠,١٠٢		
	المجموع	٢٦٦٧	٢٥٩			
الاستبدادي	بين المجموعات	٢,٣٩	٢	١,١٩٧	٤,٤٧	❖ ٠,٠١٢
	داخل المجموعات	٦٨,٨٣	٢٥٧	٠,٢٦٨		
	المجموع	٧١,٢٢	٢٥٩			

تابع/ جدول رقم (٦)
نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجات النمط القيادي
لدى المعلمين حسب العمر

النمط القيادي	مصدر التباين	مجموع المربعات	د. ح	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
السلبى	بين المجموعات	٠,٨٠	٢	٠,٠٣٩	٠,٢٩٤	٠,٧٥٤
	داخل المجموعات	٣٤,٠٣	٢٥٧	٠,١٣٢		
	المجموع	٣٤,٨٣	٢٥٩			
الديمقراطي	بين المجموعات	٨,٩٩	٢	٤,٤٩٣	١٩,٠٣	❖٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٦٠,٦٨	٢٥٧	٠,٢٣٦		
	المجموع	٦٩,٦٧	٢٥٩			

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وأقل.

يتضح من الجدول رقم (٦) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجات النمط الاستبدادي والنمط الديمقراطي تعزى للعمر. وللكشف عن أي الفئات العمرية أكثر ديمقراطية، واستبدادية تم استخدام اختبار "شافيه" للمقارنات البعدية، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك:

جدول رقم (٧)
نتائج اختبار " شيفيه " لتحديد الفروق في النمط القيادي حسب العمر

النمط القيادي	مجموعات المقارنة	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	الفروق لصالح الفئة
الاستبدادي	الأولى والثانية	٠,٢٢٨	❖٠,٠١٢	الأولى
الديمقراطي	الأولى والثانية	٠,٢٦٣	❖٠,٠٠١	الأولى
	الأولى والثالثة	٠,٤٤٦	❖٠,٠٠٠	الأولى

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وأقل.

تبين من الجدول رقم (٨) أن الفروق كانت لصالح الفئة الأولى (٢٠-٢٩)

سنة في كل من النمط الاستبدادي، والديمقراطي، ويعني هذا أن الاستبداديون الصغار أكثر قهراً للآخرين من الاستبداديين الكبار، كما أن الديمقراطيين الأصغر سناً، أكثر ديمقراطية من الأكبر سناً، وقد يعود هذا كون السمات البشرية ومنها القيادة أكثر تواجداً وقوة لدى صغار السن. وتتفق هذه النتيجة من حيث إشارتها إلى وجود فروق في القيادة الفعالة تعزى للعمر لصالح الأصغر سناً، مع دراسة لينج وشيا وفانج (Ling Shia, and Fang, 2000) كما تتفق جزئياً مع دراسة تشان (Chan, 2007).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها:

ينص السؤال الخامس: هل يختلف الذكاء العاطفي لدى المعلمين باختلاف نوعهم؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت"، والجدول رقم (٨) يوضح ذلك:

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار "ت" للدلالة الفروق في درجات الذكاء العاطفي حسب النوع

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	انثى		ذكر		الذكاء العاطفي
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
❖ ٠,٠٠٥	٢,٨٢	٠,٦٩	٢,٥٠	٠,٥٧	٢,٢٤	الوعي بالذات
❖ ٠,٠٠٠	٤,٢٠	٠,٤٣	٢,٥٠	٠,٣١	٢,٣٠	إدارة الانفعالات
❖ ٠,٠٠٠	٨,٠٨	٠,٤٣	٢,٧٧	٠,٥٤	٢,٢٧	الدافعية
❖ ٠,٠٠٠	٣,٥٢	٠,٣٤	٣,١٣	٠,٣٢	٢,٩٩	التعاطف
❖ ٠,٠٠٠	٣,٤١	٠,٦١	٢,٧١	٠,٥٦	٢,٤٦	المهارات الاجتماعية
❖ ٠,٠٠٠	٤,٩٢	٠,٤٥	٢,٧٣	٠,٤١	٢,٤٥	الدرجة الكلية

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وأقل.

يتضح من الجدول رقم (٨) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في الذكاء العاطفي لدى معلمي الأطفال تعزى للنوع باتجاه الإناث في جميع الأبعاد،

والدرجة الكلية لهذا الذكاء. ويعني ذلك أن المعلومات أكثر وعياً بذواتهم، وإدارة لمشاعرهم، وأكثر دافعية وتعاطفاً ومهارة في علاقاتهم بالآخرين. وتفسر هذه النتيجة على ضوء ثقافة المجتمع الذي يقوى من مكانة الرجل ويعزز وجوده في كل زمان ومكان، فقد يشعر أنه ليس بحاجة إلى درجة كبيرة من الذكاء العاطفي كالمرأة التي تحتاجه لتكسب مكانة بين الناس وتثبت وجودها في المجتمع، بالإضافة إلى ذلك قد يعتقد بعض الرجال أن اللطف والرقّة والعطف وإظهار المشاعر ليس من سمات الرجال وإنما من سمات المرأة. وهذا ما توصلت إليه دراسة كارباجا وسانيا وديانا (Cariaga, Sania & Dianna, 1997) المشار إليها في الشافعي (٢٠٠٤) حيث أوضحت أن الإناث حصلن على أعلى الدرجات في التعاطف. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من روبرت وزميليه (Roberts et al., 2002) والنواصرة (٢٠٠٨)، وتتفق جزئياً مع دراسات: كافيتسوس (Kafestios, 2004) وشو (Shwu, 2004) وتشان (Chan, 2007)، وتختلف مع دراستي: حسين (٢٠٠١) وكرانفورد وزميليه (Cranford et al., 2005)، ومن المهم إجراء دراسات أخرى حول الفروق في الذكاء العاطفي التي تعزى للجنس.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس ومناقشتها

ينص السؤال السادس: هل يختلف النمط القيادي لدى المعلمين باختلاف نوعهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" والجدول رقم (٩) يوضح ذلك:

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في النمط القيادي لدى المعلمين حسب الجنس

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	انثى		ذكر		الذكاء العاطفي
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
❖٠,٠٤	٢,٠٧-	٠,٣٢	٢,٧٥	٠,٣١	٢,٦٧	الدبلوماسي
٠,٨٧	٠,١٦٣	٠,٥٧	٢,٤٤	٠,٤٣	٢,٤٥	الاستبدادي
❖٠,٠٠٠	٤,٨٠-	٠,٣٦	٢,٥٩	٠,٣١	٢,٣٧	السلبى
❖٠,٠٠١	٣,٤٩-	٤٧.	٣,٠٧	٠,٥٥	٢,٨٥	الديمقراطي

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وأقل

يلاحظ من الجدول رقم (٩) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع باتجاه الإناث في الأنماط: الدبلوماسي، والسلبى، والديمقراطي. ومعنى ذلك أن المعلمات أكثر دبلوماسية وديمقراطية وسلبية، وهذه النتيجة من المرجح أنها واقعية، ومنطقية أيضاً، ويمكن تفسيرها على ضوء ثقافة المجتمع ووضع المرأة فيه، والذي يدفع مجموعة من المعلمات ليكن أكثر ديمقراطية، ومجموعة ثانية لتكون أكثر دبلوماسية، وثالثة لتختار طريق الهروب والسلبية. كما أن التوجه العالمي نحو حقوق المرأة والسعي الحثيث تجاه ضرورة حصولها على حقوقها، والوقوف ضد الإساءة لها، كل هذا يمكن أن يجعل كثيراً من الإناث أكثر ديمقراطية ودبلوماسية من الرجال. وتتفق هذه النتيجة إلى حد كبير مع دراسة سباعنة (١٩٩٩). والحاجة ماسة لإجراء دراسات أخرى للكشف عن الفروق في الأنماط القيادية التي تعزى للجنس.

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع ومناقشتها:

ينص السؤال السابع: هل يختلف الذكاء العاطفي لدى المعلمين باختلاف مستواهم التعليمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الذكاء العاطفي لدى المعلمين حسب المستوى التعليمي

الذكاء العاطفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	د. ح	متوسط المربعات	قيمة " ف "	مستوى الدلالة
الوعي بالذات	بين المجموعات	٠,٧٥	٢	٠,٣٦٧	٠,٧٠٣	٠,٤٩٦
	داخل المجموعات	١٣٧,٥٨	٢٥٧	٠,٥٣٥		
	المجموع	١٣٨,٣٣	٢٥٩			
إدارة العواطف	بين المجموعات	٠,٥٥	٢	٠,٢٧٤	١,٦٨١	٠,١٨٨
	داخل المجموعات	٤١,٨١	٢٥٧	٠,١٦٣		
	المجموع	٤٢,٣٦	٢٥٩			
الدافعية	بين المجموعات	٠,٥٩	٢	٠,٢٩٣	١,٠١٧	٠,٣٦٣
	داخل المجموعات	٧٣,٩١	٢٥٧	٠,٢٨٨		
	المجموع	٧٤,٥٠	٢٥٩			
التعاطف	بين المجموعات	٠,٠٦	٢	٠,٠٣٣	٠,٢٧٨	٠,٧٥٧
	داخل المجموعات	٣٠,٣١	٢٥٧	٠,١١٨		
	المجموع	٣٠,٣٧	٢٥٩			
المهارات الاجتماعية	بين المجموعات	١,٢١	٢	٠,٦٠٥	١,٦٦٢	٠,١٦٢
	داخل المجموعات	٩٣,٥٥	٢٥٧	٠,٣٦٤		
	المجموع	٩٤,٧٦	٢٥٩			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٣٧	٢	٠,١٨٦	٠,٨٨١	٠,٤١٦
	داخل المجموعات	٥٤,٣٦	٢٥٧	٠,٢١٢		
	المجموع	٥٤,٧٣	٢٥٩			

أوضحت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول رقم (١٠) أنه لا توجد فروق في الذكاء العاطفي وجميع أبعاده تعزى للمستوى التعليمي (دبلوم متوسط،

بكالوريوس، دراسات عليا). ومعنى ذلك أن الذكاء العاطفي لدى جميع المستويات التعليمية متشابهاً، وربما ترد هذه النتيجة إلى نوع الفئة التي تم اختيارها للدراسة وهي فئة المعلمين والمعلمات في منطقة الأغوار الوسطى الذين لديهم جميعاً شهادات علمية تربوية؛ ومن الممكن أن تظهر فروق تعزى للمستوى التعليمي في دراسات أخرى تضم عيناتها مستوى أقل من ثانوية عامة. ويؤكد هذه النتيجة دراسة العناني وزميلتيها (٢٠٠٨) التي أوضحت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الشخصي وبين الأشخاص لدى معلمات رياض الأطفال تعزى للمستوى التعليمي، ومن الأهمية بمكان القيام بدراسات أخرى حول الفروق في الذكاء العاطفي التي تعزى للمستوى التعليمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن ومناقشتها:

ينص السؤال الثامن: هل يختلف النمط القيادي لدى المعلمين باختلاف مستواهم التعليمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين والجدول رقم (١١) يوضح ذلك

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأنماط القيادية

لدى المعلمين حسب المستوى التعليمي

النمط القيادي	مصدر التباين	مجموع المربعات	د. ح	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الدبلوماسي	بين المجموعات	٠,٠٠٤	٢	٠,٠٠٢	٠,٠٢١	٠,٩٧٩
	داخل المجموعات	٢٦,٦٧	٢٥٧	٠,١٠٤		
	المجموع	٢٦,٦٧٤	٢٥٩			
الاستبدادي	بين المجموعات	٠,٧٢	٢	٠,٣٥٩	١,٣٠	٠,٢٧٢
	داخل المجموعات	٧٠,٥١	٧١,٢٣	٢٥٧	٠,٢٧٤	
	المجموع	٠,٢٩١	٢٥٩			

تابع/ جدول رقم (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأنماط القيادية لدى المعلمين حسب المستوى التعليمي

النمط القيادي	مصدر التباين	مجموع المربعات	د. ح	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
السلبى	بين المجموعات	٠,٥٨	٢	٠,٢٩١	٢,٢٣	٠,١٠٩
	داخل المجموعات	٣٣,٥٢	٢٥٧	٠,١٣٠		
	المجموع	٣٤,١٠	٢٥٩			
الديمقراطي	بين المجموعات	١,٠٩	٢	٠,٥٤٥	٢,٠٤	٠,١٣٢
	داخل المجموعات	٦٨,٥٧	٢٥٧	٠,٢٦٧		
	المجموع	٦٩,٦٦	٢٥٩			

يتبين من الجدول رقم (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للمستوى التعليمي، ومعنى ذلك أن المستوى التعليمي في هذه الدراسة لا يؤثر تأثيراً جوهرياً على درجات الأنماط القيادية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالتفسير السابق نفسه، وهو أن جميع الأفراد في هذه الدراسة حاصلين على درجات علمية تربوية، وليس فيهم أمة أو غير حاصل على شهادة الثانوية العامة.

وتختلف هذه النتيجة التي تم التوصل إليها مع دراسة سباعنه (١٩٩٩)، حيث أوضحت أن النمط الديمقراطي أكثر انتشاراً لدى فئة من هم أعلى من بكالوريوس، مما يستدعي القيام بدراسات جديدة للتوصل إلى نتائج توضح الفروق في أنماط القيادة التي تعزى للمستوى التعليمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع ومناقشتها:

ينص السؤال التاسع على الآتي: هل يتنبأ الذكاء العاطفي وأبعاده بأنماط القيادة: الدبلوماسية، الاستبدادي، السلبى، الديمقراطي.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار، والجدول رقم (١٢) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الانحدار لقدرة الذكاء العاطفي على التنبؤ بأنماط القيادة لدى المعلمين

المتغير المستقل وأبعاده	المتغيرات التابعة (الأنماط)	معامل الارتباط	نسبة المساهمة	المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة ❖
الوعي بالذات	الدبلوماسي	٠,٣٧٤	٠,١٤	٢,٣٣ ١,٦٤	٠,٠٦ ٠,٠٢	٦,٤٨	٠,٠٠٠
	الديموقراطي	٠,٥٦٥	٠,٣٢	٢,٠٣ ٠,٤٠١	٠,٠٩ ٠,٠٣	١٠,٩٩	٠,٠٠٠
إدارة العواطف	الدبلوماسي	٠,٣٩٧	٠,١٦	١,٩٦ ٠,٣١٥	٠,١١ ٠,٠٤	٦,٩٥	٠,٠٠٠
	الديموقراطي	٠,٥٤٩	٠,٣٠	١,٢٨ ٠,٧٠٤	٠,١٦ ٠,٠٦	١٠,٥٥	٠,٠٠٠
الدافعية	الدبلوماسي	٠,٤٧٥	٠,٢٣	١,٩٩ ٠,٢٨٤	٠,٠٨ ٠,٠٣	٨,٦٨	٠,٠٠٠
	الديموقراطي	٠,٧١١	٠,٥٠	١,٢٢ ٠,٦٨٨	٠,١١ ٠,٠٤	١٦,٢٤	٠,٠٠٠
التعاطف	الدبلوماسي	٠,٣٢٧	٠,١١	١,٧٨ ٠,٣٠٦	٠,١٧ ٠,٠٥	٥,٥٥	٠,٠٠٠
	الديموقراطي	٠,٥٢٩	٠,٢٨ ٠,٥٢٣	٠,٨٠١ ٠,٢٤	٠,٠٨	١٠,٠٠	٠,٠٠٠
المهارات الاجتماعية	الدبلوماسي	٠,٤٢٦	٠,١٨	٢,١٣ ٠,٢٢٦	٠,٠٨ ٠,٠٣	٧,٥٧	٠,٠٠٠
	الديموقراطي	٠,٧٠٣	٠,٤٩	١,٤١ ٠,٦٠٣	٠,١٠ ٠,٠٤	١٥,٨٨	٠,٠٠٠
الدرجة الكلية للذكاء العاطفي	الدبلوماسي	٠,٤٦١	٠,٢١	١,٨٨ ٠,٣٢٢	٠,١٠ ٠,٠٤	٨,٣٤	٠,٠٠٠
	الديموقراطي	٠,٧٠٦	٠,٥٠	٠,٨٩٩ ٠,٧٩٦	٠,١٣ ٠,٠٥	١٦,٠٠	٠,٠٠٠

❖ ذات دلالة عند مستوى (٠,٠٥) وأقل.

يتبين من الجدول رقم (١٢) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الذكاء العاطفي وأبعاده، والنمطين الديمقراطي والدبلوماسي، وتعد هذه النتيجة واقعية ومنطقية إلى حد كبير ذلك أن القائد الديمقراطي على وجه الخصوص لا يمكن أن يكون كذلك إلا بتمتعه بقدرة التأثير على الآخرين واتصافه بفهم الذات والثقة بالنفس والحماس والدافعية. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسات: سيلارز (Sellers, 2006)، وهياتشي (Hayashi, 2006) وباتاستيني (Batastini, 2001)، وبيفرز (Beavers, 2005)، وتتفق جزئياً مع دراسة تشايلدرز (Chailders, 2009)، وتختلف جزئياً مع دراسة جيوركفيس وبراون (Jurkiewicz and Brown, 1998). وبالنسبة للنتيجة الخاصة بعلاقة إدارة العواطف والدافعية بالنمط السلبي فهذا يعني أن أصحاب هذا النمط لديهم قدرة على ضبط الانفعالات، وتأجيل التعبير عنها وذلك لأبعاد ذواتهم عن المشاكل.

يتبين من الجدول رقم (١٢) أن الذكاء العاطفي وأبعاده تتنبأ بالنمط الديمقراطي وبشكل يفوق قدرته على التنبؤ بالنمط الدبلوماسي، وتؤكد هذه النتيجة وجود دلالة إحصائية واضحة للذكاء العاطفي كمتغيرات منبئة لكل من النمط الديوقراطي (نسبة المساهمة ٠,٥٠) والنمط الدبلوماسي (نسبة المساهمة ٠,٢١)، وعليه يمكن صياغة المعادلتين التنبؤيتين كما يأتي:

$$- \text{الدبلوماسي} = ١,٨٨ + ٠,٣٢٢ (\text{الذكاء العاطفي}).$$

$$- \text{الديموقراطي} = ٠,٨٩٩ + ٠,٧٩٦ (\text{الذكاء العاطفي}).$$

ومن حيث قدرة الذكاء على التنبؤ بالنمط القيادي الديمقراطي فإن هذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها الدراسات: هونج (Hong, 2008) وجولمان المشار إليها في مكي (Micky, 2008) وألستون (Alston, 2009) واتفقت جزئياً مع دراسة كل من سيلارز (Sellers, 2006) وتشان (Chan, 2007).

إن دراسة علاقة الذكاء العاطفي بالأنماط القيادية وقدرته على التنبؤ

بها بحاجة إلى مزيد من الدراسة والبحث، وهذا ما دعت إليه بعض الدراسات (Micky,2009, McGruder,2009, Childers,2009) وتدعو إليه هذه الدراسة.

التوصيات

- بناء على نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- عمل برامج تدريبية لتنمية الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة والديمقراطية التحويلية لدى معلمي الأطفال.
- توعية المواطنين بأهمية الذكاء العاطفي وضرورة تنميته وذلك عن طريق وسائل الإعلام.
- تدريس القيادة الكفؤة والفعالة ومهارات الذكاء العاطفي ضمن المنهاج الدراسي.
- زيادة الاهتمام بالمناطق الأقل حظاً، والعمل على تنميتها لأن هذا يؤثر في شخصية الأفراد ومستوى ذكائهم، ومن ذلك الذكاء العاطفي.
- إجراء دراسات أخرى حول علاقة الذكاء العاطفي ببعض المتغيرات الأخرى غير القيادة مثل سمات الشخصية وأساليب التنشئة الاجتماعية.

Emotional Intelligence and its Relationship to Leadership Style Among Teachers of Kindergarten and Basic Schools of the Central Valleys (Al-Aghwar)

Dr. Hanan A. Al-Enani

Princess Alya University College
Balqaa Applied University
H.K.J

Abstract

The purpose of this study is to investigate emotional intelligence and leadership styles among teachers of children. The study, also, aims at determining the effect of gender, age, and educational level on emotional intelligence and leadership style. To answer the following question: Can the emotional intelligence predict the leadership style of the teachers?

The sample of the study consisted of (260) teachers from basic school and kindergarten of the central valleys of Jordan. The validity and reliability of the scale were ensured. Using means, (t) test, ANOVA, and regression analysis, the results showed that:

- 1 - The degree of emotional intelligence and leadership styles was average.
- 2 - There were statistical significant differences in emotional intelligence due to gender (for female), and age (for younger group).
- 3 - There were statistical significant differences in democratic, diplomatic and negative leadership styles due to gender (for female), in dictatorial and democratic styles due to age (for younger group).
- 4 - No statistical significant differences was shown for educational level.
- 5 - Emotional intelligence and its components predicted democratic and diplomatic leadership styles.

المراجع

- ١ - أبو النيل، هبة (٢٠٠٨). الذكاء الوجداني والسلوك الصحي لدى مريضات ضغط الدم المرتفع. دراسات نفسية، ٤٩ (١)، ٩٩-١٨.
- ٢ - بني عيسى، أحمد (٢٠٠٥). أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن. ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ٣ - حراشة، محمد (٢٠٠٨). النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس، وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، ٢٤ (١)، ٣٢٣-٣٦٤.
- ٤ - حسين، محمد (٢٠٠١). قياس وتقييم قدرات الذكاءات المتعددة لدى عينة من تلاميذ مراحل التعليم قبل الجامعي. دراسات طفولة، ٢ (٢٣)، ٩٩-١٢٠.
- ٥ - حسين، سلامة، وحسين، طه (٢٠٠٦). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية. عمان، دار الفكر.
- ٦ - الديدي، رشا (٢٠٠٥). الذكاء الانفعالي وعلاقته باضطرابات الشخصية لدى عينة من دارسي علم النفس. مجله علم النفس العربي المعاصر، ١ (١)، ٦٩ - ١١٢.
- ٧ - الديدي، رشا (٢٠٠٥ب). استبيان الذكاء الانفعالي. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٨ - سباعنه، شوكت (١٩٩٩). الثقة بالنفس والنمط القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، ماجستير، جامعه النجاح الوطنية.
- ٩ - السمدوني، السيد (٢٠٠٧). الذكاء الانفعالي، أسسه، تطبيقاته، تنميته. عمان، دار الفكر.

- ١٠ - الشافعي، ابراهيم (٢٠٠٤) علاقه المسؤولية الاجتماعية بالحكم الخلقي وبعض متغيرات الشخصية لدى طلاب كلية المعلمين بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية، ١٨ (٧١)، ١١٥-١٥٧.
- ١١ - الشوريجي، نبيلة (٢٠٠١). علم النفس الاجتماعي. الفيوم، مكتبة الصفاة.
- ١٢ - الظفيري، عيد (٢٠٠٦). بناء مقياس للكشف عن الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الابتدائية في الكويت. دكتوراة، الجامعة الأردنية.
- ١٣ - عبد الجبار، عادل (٢٠٠٣). علاقه الروح المعنوية بأنماط السلوك القيادي، دراسة على عينة من رئيسات الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية للبنات. مجلة علم النفس، ٦٧ (٦٨)، ١٠٠ - ١٣٣.
- ١٤ - عثمان، فاروق ورزق، محمد (٢٠٠١). الذكاء الانفعالي، مفهومه وقياسه. مجلة علم النفس، ٢٨، ٣٢ - ٥١.
- ١٥ - العجمي، فالح (٢٠٠٨). المنظومة القيمية وعلاقتها بالنمط القيادي لدى القيادات التربوية من وجهة نظرهم في دولة الكويت. دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ١٦ - العناني، حنان والخالدي مريم وأبو حيانة، نايفة (٢٠٠٨). الذكاءات المتعددة لدى مديرات ومعلمات رياض الأطفال في مدينة عمان وعلاقتها ببعض التغيرات. مجلة علم النفس المعاصر والعلوم الإنسانية، ٩، ١٠٣ - ١٣٠.
- ١٧ - العيتي، ياسر (٢٠٠٣). الذكاء العاطفي، نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة. دمشق، دار الفكر.
- ١٨ - محمد، علا (٢٠٠٩). الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الأطفال، عمان، دار الفكر.
- ١٩ - المعاينة، خليل (٢٠٠٧). علم النفس الاجتماعي. عمان، دار الفكر.

٢٠ - النواصرة، فيصل (٢٠٠٨). الذكاء الانفعالي والاجتماعي والخلقي لدى الطلبة الموهوبين وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. دكتوراة، جامعة عمان العربية.

٢١ - ناصف، محمد (٢٠٠٣). نحو تأصيل نظري لمفهوم الذكاء الوجداني. البحث التربوي، ٢ (٢)، ٢٨٣ - ٢٢٣.

- 22 - Alston, B. (2009). An examination of the relationship between emotional intelligence and leadership practices. Doctor of business Administration, Nova Southeastern University, From: [http:// proquest.umi.com](http://proquest.umi.com).
- 23 - Batastini, S. (2001). The relationship among students' emotional intelligence, creativity and leaderships. PhD, University of Drexel. From: www.lib.umi.com.
- 24 - Beavers, M. (2005). Emotional intelligence, School leaders and high performing high poverty middle school in the state of Virginia. Ph.D. Commonwealth University. From: <http://proquest.umi.com>.
- 25 - Briody, M.(2005). Emotional intelligence, Personality, gender and cultural factors. Ph.D. Fairleigh Dickinson University. From: <http://proquest.umi.com>.
- 26 - Boyd, M.(2005). The emotional intelligence of teachers and students, perceptions of their teachers ' behavior in the classroom. Ed.D, Indiana University of Pennsylvania. From: <http://proquest.umi.com>
- 27 - Chan, D. (2007). Leadership and intelligence. **Roeper Review**, 29 (3), 183 - 189.
- 28 - Childers, S. (2009). Emotional intelligence and its relationship to academic leadership. PhD, Capella University. Form: [http:// proquest.umi.com](http://proquest.umi.com).
- 29 - Deegan,T. (2007). leadership instruction in California public and private high school. PhD. Fielding Graduate University. From: <http://proquest.umi.com>.
- 30 - DeVito, N. (2009). The relation between teacher Burnout and emotional Intelligence, A pilot study. psych. D. Farleigh Dickenson University. From: <http://proquest.umi.com>

- 31 - Golman,D.(1995). **Emotional intelligence**. N.Y: Bontion book.
- 32 - Hayashi,A.(2006). Leadership development through an outdoor leadership program. focusing on emotional intelligence. Ph.D. Indiana University. From: <http://proquest.umi.com>
- 33 - Hong, Y.(2005). Motivation to lead: Antecedents and resulting leader emergence. M.SC, Saint Mary's University (Canada). From: <http://proquest.umi.com>.
- 34 - Jantzi, D. and Leithwood, K.(1996). Toward an explanation of variation in teachers perception of transformational leadership. **Educational Administration Quarterly**, 32, (4), 512-53.
- 35 - Jurkiewicz, C. and Brown, R. (1998). The P/E ratio that really counts. **Journal of Power and Ethics**, 1 (3),1-12.
- 36 - Kafetsios, K.(2004). Attachment and emotional intelligence. **Personality and Individual Differences**, 37. (1),129-145.
- 37 - Lessard, J. (2006). Developing leadership competence in grade one students, M.A, Royal Roods University, From: <http://proquest.umi.com>
- 38 - Lipton, C. (2007). A domain specific approach to guidance an empirical study of the effect of an enrichment program student's leadership, social skills, and attention. PhD. Fairleigh Dickenson university. From: <http://proquest.umi.com>.
- 39 - Ling, W; Chia, R.; and fong, L. (2000). China implicit leadership theory. **The Journal of Social Psychology**, 140 (6),729-739.
- 40 - McGruder, E. (2009). Is your boss crazy: A study of leadership style, PhD, Capella University. From: <http://proquest.umi.com>.
- 41 - Micky, H. (2008). Running head: Technology integration, emotional intelligence and leadership. PhD. fielding Graduate University. Form: <http://proquest.umi.com>.
- 42 - Moran, S.; Cornhaler, M. and Gardner,H.(2006). Orchestrating multiple intelligences. **Educational leadership**, 64 (1),22-27.
- 43 - Nelson, P.(2009). Emotional intelligence and academic a chievement in 11th greade at risk students.Ed. D. Walden University. From: <http://proquest.umi.com>.

- 44 - Roy, C. (2006). Effect of emotional intelligence on principals leadership performance. Ed. D. Montana State University. From: <http://proquest.umi.com>.
- 45 - Roberts, P.; Zeidner, M.; and Mathews, G. (2002). Does Emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence. **Journal of Emotion EPA**, 1 (3), 196-231.
- 46 - Schultz, C. (2005). An instructional leadership in the elementary school, An Investigation of emotional connectedness between principal and teachers. PhD, Loyalo University Chicago, From: DAI-A 66/06,2057.
- 47 - Schutte, N.; Malouff, J.; Bobik, C.; Coston, T.; Greeson, C.; Jedlicka, C. Phodes, E., Wndorf, G.(2001). Emotional Intelligence and Interpersonal Relations. **The Journal of Social Psychology**, 141 (4), 523- 563.
- 48 - Sellars, T.(2006). The relationships among multiple intelligence and leadership styles: study of administrators in Kentucky child care facilities. Ph.D., Spalding. University. From: <http://proquest.umi.com>.
- 49 - Shwu, M.(2004).Development and application of a brief measure of emotional intelligence for vocational high school teachers. **Psychological Reports**, 95 (3), 1207-1219.
- 50 - Sumpter, K. (2006). The effects of counselor- in - training program of YMCA summer camps on self perception leadership skills. M.A., California State University. From:<http://proquest.umi.com>.
- 51 - Van Roy, D.; Alonso, A. and Viswesvaran, C. (2005). Group differences, emotional intelligence score, **Personality and Individual Differences** 38 (3),689,-701.