



الذكاء الانفعالي في علاقته بالقدرة على القيادة التربوية

لدى مديري المؤسسات التعليمية

رشيد سعاده

شعبة علم النفس جامعة غرداية

البريد الالكتروني : saadarachid@yahoo.fr

ملخص -

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء الانفعالي و القدرة على القيادة التربوية لدى مديري المؤسسات التعليمية منطلقا من التساؤلات الآتية :

- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الانفعالي ومستوى القدرة على القيادة التربوية لدى أفراد عينة الدراسة ؟ .
 - هل تختلف درجات الذكاء الانفعالي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس، الأقدمية المهنية و المرحلة التعليمية ؟
- بعد تحليل البيانات إحصائيا تم التوصل إلى النتائج الآتية :

01- توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الانفعالي ومستوى القدرة على القيادة التربوية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يعني أن الذكاء الانفعالي يلعب دورا كبيرا في الكفاءة القيادية وفعالية السلوك القيادي للمدير .

02- لا تختلف درجات الذكاء الانفعالي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس.

03- تختلف درجات الذكاء الانفعالي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف الأقدمية المهنية.

04- تختلف درجات الذكاء الانفعالي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المرحلة التعليمية

The emotional intelligence in its relationship with educational leadership ability of the Education establishments principals

Abstract-

The present study attempts to determine wither relationship exists between the emotional intelligence and the level of educational leadership ability of the principals of the Education establishments, It search specifically answers to the following sub-problems :

- * Is there a significant relationship between the level of emotional intelligence and the level of educational leadership competence of the respondents ?
- * Is there a significant deference in the level of emotional intelligence of the respondents when analyzed by sex, job experience and school level?

After analyzing data ,we have obtained the following results :

1. There is a significant positive correlation relationship between the level of emotional intelligence and the level of educational leadership competence of the respondents .
2. There is no significant difference between the respondents in the level of emotional intelligence when analyzed by sex.
3. There is a significant difference between the respondents in the level of emotional intelligence ,when analyzed by job experience.
4. There is a significant difference between the respondents in the level of emotional intelligence when analyzed by school level.

مقدمة-

لا شك أن أي إصلاح يستهدف المنظومة التربوية ، يتطلب الاهتمام بكل عناصر العملية التعليمية ، من أهداف ومنهاج وطرق التدريس ، بالإضافة إلى المعلم والمتعلم ، إلى جانب ذلك من الضروري إدخال القائد التربوي "المدير" في دائرة الاهتمام والإصلاح لأنه المحرك الأساسي الذي يدير وينظم العمل التربوي .

إن الجزائر من بين المجتمعات التي تسعى جاهدة إلى تحسين تعليمها وتطويره ، لأنها تؤمن بأن التعليم كفيل بمواجهة التحديات، حيث بدأت سلسلة من الإصلاحات والتجارب في منظومتها التربوية عبر كل المراحل التعليمية ، بغية الوصول إلى تحقيق الجودة في التعليم وذلك عن طريق ضمان النوعية والكفاءة في مخرجاته "output" ، مما يحقق التنمية الشاملة في المجتمع ولكي تستطيع المؤسسة التعليمية القيام بهذه المهمة النبيلة والجسيمة ، يستدعي وجود إدارة مدرسية علمية وحديثة ، تتمثل في مديرها (قائدها) الذي يعتبر سلوكه القيادي عنصرا حيويا في إدارة و تنظيم شؤون المدرسة ، وعليه تتوقف فعاليتها وكفاءتها .

كما يعتبر السلوك القيادي للمدير مفتاح نجاح المؤسسة التعليمية ، وأن الاختلاف والتباين بين المدارس سواء في المناخ المدرسي العام أو في تحصيل المتعلمين أو في مستوى الرضا المهني لدى المدرسين والعمال ... إنما يعود إلى كفاءة المدير وقدرته على القيادة التربوية ، ذلك أن قائد المدرسة الفعال (المدير) هو الذي يلهم أعضاء الجماعات المدرسية لبذل الجهود ، ويساعدهم على فهم التعقيدات وتوضيح الرؤى ، كما يزرع فيهم روح الاستقلالية والمبادرة والثقة بالنفس .

إلى جانب ذلك ، يعمل على خلق قنوات الاتصال بينه وبينهم ، كما يرفع حاجاتهم ودوافعهم ، وبذلك يوفر المناخ الملائم للتعلم والتعليم ، "

فالقيادة قدرات ، إذ أنها كعملية تتطلب في من يقوم بها ، توافر العديد من المهارات وهي كروح يمكن أن تعم كل أرجاء المدرسة وتشمل كل أفرادها " ¹ . لقد أصبح من البديهي لدى المختصين في شؤون التربية والتعليم ، أن المؤسسات التعليمية تعيش اليوم في ضل عالم معقد يشهد تحولات في كل لحظة ، ونتيجة لذلك تغيرت قواعد العمل وظروفه ، حيث أصبحت تمثل تحديا كبيرا في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية بشكل عام والقيادة بشكل خاص ، ونتيجة لهذه الظروف ظهرت معايير جديدة للتقييم والحكم على الأفراد المتقدمين للوظائف ، خاصة القيادية منها ، فلم يعد التركيز على خبرة الفرد ومؤهله العلمي فقط ، بل على مدى كفاءته وقدرته على الصعيدين الشخصي والاجتماعي.

إن مصير مؤسسات التعليم ، يتوقف على مدى كفاءة قادتها في الإدارة والتحكم في الضغوط ، بل إن تحقيق الأهداف وإدراك السعادة الشخصية و المحافظة على الصحة ، تكمن في قوة الأنا و القدرة على مواجهة ضغوط العمل المعقدة ، التي تتسم بالتنافس و اتخاذ القرارات في ضل مناخ العمل الحديث ² . إن دور مدير المؤسسة التعليمية اليوم ، لم يعد يقتصر على الأعمال الإدارية المختلفة وممارسة سلطة الضبط على العاملين فيها ، بل يكمن كما يرى (Fandt) في مساندة واستيعاب التحولات العالمية السريعة في ميدان عمله ، المتمثلة في ظروف السرعة والتعقيد ومختلف الطوارئ التي تؤثر في اتجاه ومسار المؤسسة ³ .

¹ أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم ، ط 1 ، (القاهرة : دار الفكر العربي، 1998) ، ص131.

² فاروق السيد عثمان ، القلق وإدارة ضغوط النفسية ، ط 1 ، (القاهرة: دار الفكر العربي، 2001) ، ص165

Fandt, P.M et all. Management, challenges in the 21 century, (USA: International Thomson ³ publishing, 1998) p 14.

أولاً : الإطار النظري

1- مشكلة الدراسة

يعتبر الذكاء الانفعالي شكل من أشكال الذكاء الحديث حيث لقي إقبالا كبيرا في الأوساط العلمية و الإعلامية ، وتيقن الباحثون أن مفهوم الذكاء الذهني كان يتمحور حول مجموعة ضيقة من المهارات اللغوية والرياضية التي تجعل اختبارات معامل الذكاء ، مؤشرا للنجاح في مجالات ضيقة من الحياة ، كالنجاح الأكاديمي أو الالتحاق بوظيفة ما ، أو اختصاص معين ، إلا أن هذه الاختبارات لا تصلح دائما كمؤشر يهتدي به في مجالات الحياة المتشعبة والمختلفة عن البيئة الأكاديمية ، لأنها أهملت جوانب أساسية من بنية الشخصية ، مما دفع هؤلاء الباحثين إلى محاولة إعادة اكتشاف مفهوم الذكاء ، آخذين بعين الاعتبار إلى جانب النظام المعرفي الأنظمة الأساسية الأخرى المكونة للشخصية الإنسانية والمتمثلة في النظام العاطفي ، الانفعالي ونظام الدافعية ، ونتيجة للتفاعل بين هذه الأنظمة الثلاث ، انبثق مفهوم الذكاء الانفعالي الذي يتوقع أن تكون له أهمية كبرى في مجال القيادة والأداء المهني والصحة النفسية والتوافق النفس الاجتماعي...

لقد أعتبر الذكاء الانفعالي إحدى الصفات الجوهرية للقائد الفعال حيث يرى Goleman وآخرون أن القائد الذي يظهر مستوى عاليا في هذا النوع من الذكاء فإنه يستعمل انفعالاته في إدارة نفسه وإدارة الآخرين بصورة فعالة في ميدان العمل⁴

⁴ Boyatzis.R. E .et all.. Clustering competence in emotional intelligence insight from the ECI.

www.eiconsortium.org

كما يعتقد gardner أن الذكاء الانفعالي ، متغير من متغيرات الشخصية الذي يساهم في النجاح المهني بدرجة تفوق نظيره الذكاء الأكاديمي⁵.

لقد أدرك الإنسان أنه لا يمكن تحقيق كل الأهداف بمفرده بل إن التعاون مع الغير ضروري لذلك ، وبالتالي ازداد إيمانه بقيمة العمل الجماعي، وأن العمل كلما زاد تعقيده نقصت قدرة الفرد على القيام به لوحده ، وفي ظل الحياة الاجتماعية المعقدة كانت الحاجة ماسة إلى عمل ونشاط جماعي تتضافر فيه جهود مجموعة من الناس في تناسق ونظام بغية تحقيق الأهداف المنشودة، إلا أن هذا العمل الجماعي في حد ذاته لا يمكن أن يكتب له النجاح بدون جهد خاص وموجه تكون مهمته الأولى توجيه وتنسيق العمل الجماعي وهذه المهمة هي ما ينطوي عليه مفهوم القيادة.

تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية ، فهي نشاط التأثير على الناس لكي يبذلوا جهودهم ، ويعملوا برغبتهم في تحقيق أهداف الجماعة وأصبحت القيادة الفعالة ضرورية لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

إن السلوك القيادي الناجح يكمن في حث الجماعة على تحقيق أهدافها ويتضمن ذلك تنسيق جهود أعضائها والتفاعل الإيجابي معهم ، وتفهم ظروفهم ، وتشجيعهم ، إلى جانب إثارة الدافعية لديهم والحفاظ على تماسكهم ، والعمل على بلوغ أعلى درجات الأداء المهني حسب إمكانياتهم وقدراتهم ، وذلك في ظل جو من الديمقراطية والإنسانية.

⁵ فاروق السيد عثمان ، عبد الهادي السيد عبده ، القياس والاختيارات النفسية ، ط 1 ، (القاهرة : دار الفكر

العربي ، 2002) ، ص

إن للقيادة التربوية طابع خاص يجعلها تتميز عن القيادات الأخرى، مما يتطلب من القائد التربوي أن يكون على دراية تامة بطبيعة البيئة المدرسية والتركيبة البشرية الموجودة فيها، بحيث تسمح له هذه المعرفة بتحقيق الأهداف التربوية .

في حين يرى Cooper أن معظم خصائص الذكاء الانفعالي، تلتقي مع السمات المرغوبة في القائد، حيث أشار إلى أن القائد الذي يتمتع بذكاء انفعالي مرتفع، يكون أكثر نجاحاً وله علاقات مميزة، كما أنه يقود بشكل فعال، بالإضافة إلى أنه يتمتع بصحة نفسية جيدة، مقارنة بالقائد الذي يملك مستوى ضعيفاً في هذا النوع من الذكاء⁶.

أن القائد الذكي انفعالياً، يتكيف بنجاح أكثر من غيره، لأنه يدرك ويقيم حالاته الانفعالية،

و أنه يعلم أين ومتى يعبر عن مشاعره، إضافة إلى أنه يملك القدرة والمهارة في تنظيم حالاته المزاجية⁷. إلى جانب ذلك يعتقد مأمون مبيض أن الذكاء الانفعالي، يمكن أن يكون مؤشراً قوياً ومرادفاً للفعالية والنجاح في مختلف ميادين الحياة وأدوارها، كما يمكن أن يساعد الأفراد والمؤسسات على تحسين الأداء والمردودية، وتحسين الصحة النفسية والعاطفية للأفراد⁸.

في حين يرى Goleman، أن مزاج القائد وسلوكه، يؤثران على مزاج وسلوك الأعضاء، كما أن القائد المتفائل الإيجابي والملمه، يخلق جواً

⁶ Holly,S.C An exploration of emotional intelligence scores among student , " ("in educational administration endorsement program. Doctoral dissertation East tennesse state university.2002) . pp.8-11
Gerald,M & Mache,Z. "Emotional intelligence: Adaptation to stressful encounters and health⁷ outcomes " . In Bar-On ,R & Jaimes ,D ,A .Parker. The hand book off emotional intelligence: Theory,development,assessment and application at home, school and in the work place. (Sanfrancisco: Jossey-Bass, 2000) pp59-460

⁸ مأمون، مبيض، الذكاء العاطفي والصحة العاطفية، ط1، (بيروت: المكتب الإسلامي للطباعة والنشر، 2003)، ص25.

إيجابيا في مؤسسته ، مما ينعكس إيجابا على كل أفرادها ، بينما القائد الذي يملك شخصية مسممة Toxic يخلق في مؤسسته جوا من السلبية والتشاؤم والأداء الضعيف لأعضاء الجماعة⁹ .

كما أجرى Goleman دراسة تحليلية لنماذج الكفاءة ، لـ 188 شركة عالمية ضخمة والتي تساعد الشركات الأخرى في اكتشاف وتدريب وترقيه القادة الفعالين ، حيث وجد أن الذكاء الانفعالي تمثل فعاليته ، ضعف ما يمثله الذكاء الذهني أو المهارات التقنية في التنبؤ بالنجاح ، وعند إجراء المقارنة بين مجموعتين من ذوي الأداء المتميز من جهة ، وذوي الأداء المتوسط من جهة أخرى ، وجد أن 90 % من الاختلافات التي تميز المجموعتين مردها ، كفاءات الذكاء الانفعالي وليست القدرات المعرفية¹⁰ .

في حين توصل geery سنة 1997 من خلال دراسته ، إلى أن مديري المدارس مرتفعي الذكاء الانفعالي ، يتميزون عن غيرهم باستخدام معارفهم للحفاظ على الهدوء والتحكم في الانفعالات ، كما يتحكمون في استجاباتهم السلبية ويحاولون جادين ، إيجاد حلول للصراعات والمشكلات بهدوء انفعالي ، كما يعملون على فهم استجابات الآخرين الانفعالية للحد من تصعيد التوترات ، ويتسمون بسلوكيات غير لفظية ناعمة تجاه الآخرين ، ويعرفون كيفية التأثير والتعامل بحكمة ، كما يعملون على تطوير وترقية جسور الثقة بينهم وبين الآخرين ، كأساس لبناء العلاقات والحفاظ عليها ، بالإضافة إلى أنهم يتوقعون الصراعات والأزمات التي يديرونها ويواجهونها بفعالية ، مما يدل على أن الذكاء الانفعالي يساهم في فعالية السلوك القيادي للمدير¹¹ .

⁹ " Leonard, J.A The relationship between the emotional intelligence competencies- of principals in the Kanawha county school system in west Virginia and their teachers perception of school climate " .Doctoral dissertation. (West Virginia university.2003) pp.8-11

Leonard ,J. A , op . cit. pp .34 -35¹⁰

¹¹ فاروق السيد عثمان ، مرجع سابق ، ص ، ص 252 ، 253 .

وقام الباحث Joseph hee-woo 1997 سنة بالفلبين بدراسة تمحورت حول المقارنة بين الذكاء الانفعالي والذكاء المعرفي , كمنبأين للأداء المهني . طبقت الدراسة على عينة تتكون من 100 موظف من البنك الصناعي , فتوصل إلى نتيجة مفادها : أن الذكاء الانفعالي يرتبط بالأداء المهني , حيث بلغ معامل الارتباط 0.52 . بينما لوحظ ارتباط ضعيف جدا بين الذكاء الذهني والأداء المهني , حيث بلغ معامل الارتباط 0.07 . وكانت خلاصة الدراسة أن الذكاء الانفعالي يعتبر مؤشرا قويا للنجاح المهني أكثر من الذكاء الذهني¹² .

وقامت كل من tough, Con و liza, Gardner سنة 2001 بأمريكا بدراسة على عينة تتكون من 110 مديرا (76 ذ / 30 إ) وكان الهدف منها , تحديد العلاقة بين القيادة والذكاء الانفعالي وباستعمال مقياس الذكاء الانفعالي لجامعة Swimburne (SUEIT) , واستبيان القيادة المتعدد العوامل (M L Q 5x) , حيث توصلتا إلى النتيجة التالية :

- وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية , حيث بلغ معامل الارتباط 0.67 , في حين بلغ معامل الارتباط 0.46 بين الذكاء الانفعالي والقيادة الإجرائية¹³ .

بينما هدفت دراسة Batastini سنة 2001 إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الوجداني , الابتكار والقدرة على القيادة , تكونت العينة من 18 طالبا من طلاب المدرسة العليا , الذين يمارسون بعض الأدوار القيادية حيث استخدم مقياس قائمة الكفاءات الانفعالية لجولمان , ومقياسين احدهما للقدرة الابتكارية والآخر للقيادة , كما استعان في تحليل المعطيات بمعامل الارتباط , حيث توصل إلى النتائج التالية:

Leonard ,J. A , op . cit.p.37¹²

Gardner, L& Stough, C. Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in¹³ senior level manager. Leadership & organization development journal.(Swim Berne university.2002). p-p 68-78

- وجود علاقة قوية بين الذكاء الوجداني والابتكارية .
 - وجود علاقة دالة إحصائيا بين الذكاء الوجداني والقدرة على القيادة
 - وجود علاقة دالة إحصائيا بين الابتكارية والقدرة على القيادة¹⁴ .
- مما سبق يتضح أن معظم الدراسات السابقة تناولت الذكاء الانفعالي و القيادة بشكل عام

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على متغير الذكاء الانفعالي في علاقته بالقيادة التربوية بشكل خاص وذلك للإجابة على التساؤلات الآتية :

♦ هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية , بين الذكاء الانفعالي والقدرة على القيادة

التربوية , لدى أفراد عينة الدراسة ؟

♦ هل يختلف الذكاء الانفعالي لدى أفراد عينة الدراسة , باختلاف

الجنس ؟

♦ هل يختلف الذكاء الانفعالي لدى أفراد عينة الدراسة , باختلاف

الأقدمية المهنية لديهم ؟

♦ هل يختلف الذكاء الانفعالي لدى أفراد عينة الدراسة , باختلاف

المرحلة التعليمية ؟

2- أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- معرفة طبيعة العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقدرة على القيادة التربوية , لدى أفراد عينة الدراسة
- الكشف عن الفروق في مستوى الذكاء الانفعالي بين أفراد عينة الدراسة , في ظل متغير الجنس .

¹⁴ عبد الغني سرور، " مهارات مواجهة الضغوط في علاقتها بالذكاء الوجداني ومركز التحكم " ، مجلة مستقبل التربية العربية، ع29 ، مجلد9 (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،2003) ، ص 49.

- الكشف عن الفروق في مستوى الذكاء الانفعالي بين أفراد عينة الدراسة , في ظل متغير الأقدمية المهنية .
- الكشف عن الفروق في مستوى الذكاء الانفعالي بين أفراد عينة الدراسة , في ظل متغير المرحلة التعليمية .

3- أهمية الدراسة

أ- الأهمية العلمية

تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية بالغة كونها تتناول :

❖ بعدا هاما من أبعاد الشخصية , وهو الذكاء الانفعالي الذي فرض نفسه في السنوات الأخيرة , كأحد الصفات الجوهرية للقائد الفعال , وكذا مؤشرا قويا للنجاح المهني و الوظيفي للفرد , بل يعتبره آخرون أنه الموضوع الذي سيحتل الصدارة في أبحاث علم النفس خلال الخمسين سنة المقبلة من هذا القرن.

❖ ظاهرة نفسية اجتماعية منتشرة في كل مؤسسات المجتمع , وهي القيادة التي تعتبر ضرورة ملحة لتنظيم وتوجيه أعمال مختلف الجماعات والمنظمات , من أجل تحقيق أهدافها في ظل بيئة عصرية تتسم بالتعقيد والتغير.

ب- الأهمية العملية: وتتجلى في ما يلي :

❖ تشير الدراسات الحديثة إلى أن الاهتمام بالذكاء الانفعالي , يزيد من فاعلية عملية انتقاء الأفراد للوظائف خاصة القيادية منها , وانطلاقا من هذه الحقائق , يمكن إضافة وضع معايير موضوعية جديدة , لعملية انتقاء مديري المؤسسات التعليمية , إلى جانب المعايير المعمول بها حاليا .

❖ لفت انتباه قادة المؤسسات التعليمية (المدارس) , إلى الدور الكبير الذي تلعبه العواطف والانفعالات , في كفاءتهم وفعاليتهم القيادية و الارتقاء بأدائهم المهني والوظيفي .

4- فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة ، و بناءا على الخلفية العلمية ، انطلق الباحث من الافتراضات التالية :

1- توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية ، بين درجات الذكاء الانفعالي ودرجات القدرة على القيادة التربوية ، لدى أفراد عينة الدراسة .

2- تختلف درجات الذكاء الانفعالي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس .

3- تختلف درجات الذكاء الانفعالي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف الأقدمية المهنية .

4- تختلف درجات الذكاء الانفعالي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المرحلة التعليمية .

5- مفاهيم الدراسة

5-1 المفاهيم الأساسية

أ- الذكاء الانفعالي:

منذ ظهور مصطلح الذكاء الانفعالي عام 1990 ، اعتبر مفهوما جديدا على التراث السيكولوجي حيث تضافرت جهود العلماء والباحثين ، في تحديد تعريف دقيق له . ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي :

- يرى Mayer, J.D و Salovey, P أن الذكاء الانفعالي يكمن في : القدرة على الإدراك الدقيق للانفعالات وتقييمها والتعبير عنها ، والقدرة على تعميمها لتسهيل التفكير، والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة الانفعالية وتنظيم الانفعال لترقية النمو الانفعالي والذهني¹⁵ .

Mayer, J.D & Salovey ,P. "What is emotional intelligence?" In Salovey,P& Slyter, D (ed.).¹⁵ Emotional development and emotional intelligence :Educational implication, (NY: Basic books,1997) P 10.

Boyatzis, R & Sala,F." Assessing emotional intelligence competencies" in Glenn Geher (ed.)¹⁵ .

- في حين يعرفه Goleman, D بأنه « قدرتنا في التعرف على انفعالاتنا وانفعالات الآخرين ، والقدرة على تحفيز أنفسنا وإدارة الانفعالات بصورة فعالة ، في ذاتنا وعلاقتنا » ¹⁶ .
- كما يعتقد أيضا ، أن جوهر الذكاء الانفعالي يتمثل في ما أسماه ، بالكفاءة الانفعالية ، التي يعتبرها قدرة مكتسبة ، تؤدي إلى أداء مميز في العمل .
- ويتفق Boyatzis, R و Sala, F ، مع ما ذهب إليه Goleman ، حيث عرفا الذكاء الانفعالي على أنه « نوع من القدرات والكفاءات المتمثلة ، في التعرف وفهم واستعمال المعرفة الانفعالية عن أنفسنا وعن الآخرين ، بحيث يؤدي ذلك إلى أداء فعال وعال » . ¹⁷
- بينما يرى Sawaf و Cooper ، أن الذكاء الانفعالي يتجلى في :
« القدرة على الإدراك والفهم والاستعمال الحقيقي للعواطف والانفعالات ، كمصدر للطاقة الإنسانية ، ومصدر للمعلومات والتأثير » . ¹⁸
- كما أوردت سامية الأنصاري جملة من التعاريف نذكر منها ما يلي ¹⁹
- يعرفه Bar-on بأنه « مجموعة من القدرات اللا معرفية والكفاءات والمهارات ، التي تؤثر في قدرتنا على التكيف بنجاح ، مع متطلبات البيئة التي نعيش فيها » .

The measurement of emotional intelligence , Hauppauge, (NY: Nova science publisher , 2003) P 12.

Leonard, J. A , op . cit.p.30 ¹⁷

Mayer, J.D et all. " Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales " . In ¹⁸ R,Bar-On & J.D.A, Parker (ed.). The hand book of emotional intelligence: Theory, development, and application at home, school , and in the work place. (San Francisco: Jossey Bass.2000). P. 102

.125 419

- في حين يرى Slyter بأنه ، مهارة ضبط المشاعر و الانفعالات الشخصية، وإدارة مشاعر الآخرين، و حسن التصرف في العلاقات الاجتماعية، مما يدعم ويزيد من كفاءة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد"
- و يعرفه Dulewicz,Higgs على أنه ، معرفة مشاعرك و كيفية توظيفها من أجل تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف التنظيمية، و التعاطف، و فهم مشاعر الآخرين مما يؤدي لعلاقات ناجحة ."
- بينما يرى Weisinger بأنه ، الاستخدام الفطري و التلقائي للعواطف لدرجة تمكننا من ترشيد أفكارنا، وتهذيب سلوكنا، وتحسين تفاعلنا مع الآخرين والأحداث التي تواجهنا على مدار الحياة "
- وعرفه O'Neil بأنه : "معرفة الفرد لمشاعره واستخدامها في اتخاذ قراراته،و التعامل الجيد مع القلق وضبط الاندفاعات والتعاطف مع الآخرين وإقناعهم"
- أما عبد الهادي. السيد عبدو وفاروق السيد. عثمان فيعرفان الذكاء الانفعالي ، بأنه « القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح وتنظيمها وفق مراقبة وإدراك دقيق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم . للدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية إيجابية ، تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني ، وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة » .²⁰
- في حين يرى أبو حطب ، أن الذكاء العاطفي هو « قدرة الشخص على قراءة رغبات ومقاصد الآخرين ، حتى ولو لم تكن واضحة ، ويظهر هذا الذكاء في سلوك رجال الدين والقادة السياسيين والمعلمين والمعالجين والآباء والأمهات ، ولا يعتمد هذا النوع من الذكاء على اللغة .²¹

- ويعرفه عبد العالي عجوة بأنه " تنظيم من القدرات والمهارات والكنيات العقلية والوجدانية والاجتماعية ، التي تمكن الفرد من الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات ، وفهم المعلومات الانفعالية ومعالجتها واستخدامها ، والتي تجعل لديه الأمل والتفاعل على أنه قادر على التعامل بنجاح ، مع المتطلبات البيئية والضغط " .²²

- في حين يرى بشير معمريّة ، أن الذكاء الانفعالي يتحدد من خلال ربط الذكاء بالعاطفة ، فهو يعني " توظيف المشاعر والانفعالات بذكاء ، ويتضمن فكرتين هما : أن يجعل الوجدان تفكيرنا أكثر ذكاء ، وأن يكون تفكيرنا ذكيا نحو حالاتنا الوجدانية " ²³ من خلال التعاريف السابقة ، يمكن أن نميز بين اتجاهين أساسيين في تناول مفهوم الذكاء الانفعالي :

❖ **الاتجاه الأول** ، يرى أن الذكاء الانفعالي قدرات عقلية ، تتمثل في إدراك وفهم واستعمال وتنظيم الانفعالات ، لغرض ترقية النمو الانفعالي والعقلي . حيث انطلق هذا الاتجاه من أن الانفعال ، يتضمن المعرفة عن التفاعل بين الفرد والبيئة ، فيتملكنا الغضب عندما نجد عائقا أمام تحقيق أهدافنا ، ونشعر بالسعادة عندما نحب من قبل شخص ما .

❖ **الاتجاه الثاني** ، يرى أن الذكاء الانفعالي ، مجموعة من المهارات والسمات الشخصية والاجتماعية ، التي تتمحور حول الوعي بانفعالات الذات

سلامة عبد العظيم حسين . طه عبد العظيم حسين الذكاء الوجداني للقيادة التربوية . ط1 ، (عمان :

35

²³ بشير ، معمريّة " الذكاء الوجداني ، مفهوم جديد في علم النفس " مجلة بحوث ودراسات متخصصة

في علم النفس ، ج3 ،

39

وإدارتها والوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات الاجتماعية ، هذه المهارات تساهم في ترقية الأداء المهني والتوافق النفسي والاجتماعي والتكيف مع البيئة .
و بناء على نظرة Goleman وآخرون ، فإن الذكاء الانفعالي مبني على مجموعة من الكفاءات الانفعالية Emotional Competencies التي يمكن لأي شخص أن يكتسبها والتي تتضمن في طياتها ، مهارات شخصية واجتماعية ، تساهم في الأداء الفعال والنجاح المهني والفعالية في التعامل والتفاعل مع الآخرين .

إن الذكاء الانفعالي في ظل مفهوم الكفاءات ، ليس فقط أن نتعلم لنعرف بل نتعلم لتصرف .

من خلال التعاريف السابقة ، يتضح أن بينها قاسما مشتركا ، يتمثل في التفاعل بين المعرفة والانفعال . حيث يؤكد ذلك Mayer في قوله : « إن الذكاء الانفعالي يمثل نقطة تقاطع ، بين مجموعتين من محتويات الشخصية ، هما النظام المعرفي والنظام الانفعالي » .²⁴

استنتاجا من المفاهيم السابقة يمكن صياغة التعريف الآتي :

" الذكاء الانفعالي هو الاستخدام الذكي للعواطف والانفعالات ، حيث يتضمن ذلك تفاعلا بين القدرات المعرفية والمهارات الشخصية والاجتماعية ، مما يساعد الفرد على توجيه سلوكه وتفكيره ، بما يزيد من فرص التكيف والنجاح ، في مختلف ميادين الحياة " .

ب- القيادة التربوية :

للقيادة تعاريف عديدة ومتنوعة ، تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها إلى هذه الظاهرة ، وفي ما يلي بعض هذه التعاريف :

- يعرف حامد عبد السلام زهران القيادة التربوية بأنها « دور اجتماعي تربوي ، يقوم به القائد مع الجماعة المدرسية ويتسم هذا الدور بالقوة والقدرة

²⁴ Mayer, J. D & Salovey , P " Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings ". Applied and preventives psychology. 4. (Cambridge university press , 1995) P 197

على التأثير في الجماعة وتوجيه سلوكها ، في سبيل تحقيق الأهداف التربوية
« 25

- يعرفها جليل وديع شكور بأنها « وظيفة اجتماعية لا بد منها ، بغية
الحفاظ على الصالح العام ، عن طريق التعامل الاجتماعي السليم والهادف
« 26 .

- يرى جودت عزت عطوي بأنها « السلوك الذي يقوم به الفرد ، حين
يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك » 27 .
- كما يرى عبد الصمد الأغبري بأن القيادة التربوية « هي قدرة القائد
الإداري - المدير- ،

على التأثير في سلوك واتجاهات مرءوسيه (الإداريين ، المعلمين والتلاميذ
(، وتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة » 28 .

ومن بين التعاريف الإجرائية الشاملة للقيادة ، ما أورده طريف شوقي في قوله :
« مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد
محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة
والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط ، وتستهدف حث الأفراد المنوطة

25 حامد عبد السلام زهران علم النفس الاجتماعي ، ط1 ، (القاهرة : عالم الكتب 2001) ، ص404

26 جليل وديع شكور ، أبحاث في علم النفس الاجتماعي ودينامية الجماعة ، ط1 ، (دار لشمال للطباعة
والنشر 1989) ، ص225.

27 جودت عزت عطوي ، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ، ط1 ، (عمان : الدار العلمية الدولية ودار
الثقافة 2001) ، ص
68 .

28 عبد الصمد الأغبري ، الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، ط1 ، (بيروت : دار
النهضة العربية 2000) ، ص 82 .

بالجماعة ، بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في أداء الأفراد ، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة »²⁹ .

- كما يعرفها Bavelas ، بأنها «عملية سلوكية وتفاعل اجتماعي ، فيه نشاط موجه ومؤثر وليست فقط مجرد مركز ومكانة وقوة»³⁰ .

يبدو أن أشمل تعريف يتضمن المعنى الجوهرى للقيادة هو ذلك التعريف الذي ينظر إلى القيادة على أنها «نوع من العلاقة بين شخص ما وبين بيئته ، حيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التوجيه والسيطرة على أفراد الجماعة الآخرين في السعي وراء هدف مشترك وتحقيقه»³¹ .

بناء على ما سبق ، يمكننا القول بأن القيادة التربوية ، هي ذلك التفاعل الاجتماعي التربوي بين مدير المدرسة والجماعة المدرسية (العمال – المدرسين – التلاميذ) ، وما يتضمنه هذا التفاعل من عمليات التأثير واتصال وتوجيه ، واتخاذ القرارات وحل المشكلات ، لغرض تحقيق الأهداف التربوية .

5-2- المفاهيم الإجرائية

أ- الذكاء الانفعالي :

نعني به في هذه الدراسة متوسط الدرجة الكلية للمستجيبين ، على بنود مقياس قائمة الكفاءات الانفعالية الإصدار 2 ل : Goleman,D & Boyatzis,R ، الذي يتكون من المحاور الآتية :

- الوعي بالذات

- إدارة الذات

- الوعي الاجتماعي

- إدارة العلاقات الاجتماعية

²⁹ شوقي طريف ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر 1998) ، ص 41 .

³⁰ عطوف محمود ياسين ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، (بيروت : دار النهضة لنشر 1981) ، ص 75 .

³¹ عبد الفتاح دويدار ، علم النفس الاجتماعي - أصوله ومبادئه ، (الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ،

1999) ، ص 24 .

- العمل الجماعي والتعاون

ب- القيادة التربوية:

ونعني بها في هذه الدراسة ، الدرجة الكلية للمستجيبين على بنود اختبار مستوى القدرة على القيادة التربوية ، لـ " محمد منير مرسى" ، الذي يتكون من المحاور الآتية :

- الموضوعية .
- استخدام السلطة .
- المرونة .
- فهم الآخرين
- معرفة مبادئ الاتصال .

ثانيا : الإطار المنهجي

1- منهج الدراسة

لما كانت الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة بين مستوى الذكاء الانفعالي و مستوى القدرة على القيادة التربوية ، فإن المنهج الوصفي الإرتباطي هو الملائم لهذه الدراسة ، لأنه يهدف إلى معرفة وجود علاقة أو عدمها بين متغيرين أو أكثر ، فإن كانت العلاقة موجودة ، فهل هي طردية أم عكسية ؟ سالبة أم موجبة ؟ . (صالح بن حامد ، العساف ، 1995 ، ص 261) كما ، يسمح لنا هذا المنهج بوصف وتحليل متغيرات الدراسة الأساسية (الذكاء الانفعالي – القدرة على القيادة التربوية)

2- حدود الدراسة

أجريت الدراسة الحالية خلال شهر أفريل 2009 على عينة قوامها 180 مديرا للتعليم الابتدائي ، المتوسط والثانوي بولاية ورقلة كما أن المعطيات التي عالجتها الدراسة والنتائج المتوصل إليها ، مصدرها أداتين أساسيتين هما :

❖ اختبار مستوى القدرة على القيادة التربوية ، للدكتور محمد منير

مرسي .

❖ قائمة الكفاءات الانفعالية ECI v2 للأستاذين: D, Goleman & R, Boyatzis.

3- عينة الدراسة :

تتكون عينة الدراسة من 180 مديرا للتعليم الابتدائي، المتوسط والثانوي ، يمثلون نسبة 60 % من مجتمع الدراسة حيث تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية لأن مجتمع الدراسة غير متجانس من حيث فئاته المكونة له .

4- أدوات جمع البيانات :

لغرض جمع المعلومات من الميدان تم استخدام أداتين أساسيتين هما :

أ- قائمة الكفاءات الانفعالية ECI V 2 ❖ 3 2 .

إن المؤشر المستعمل في هذه الدراسة لقياس الذكاء الانفعالي ، يتمثل في قائمة الكفاءات الانفعالية الإصدار الثاني ، التي تم تطويرها من قبل الأستاذين: Boyatzis.R و Goleman. D سنة 2002. ، وهي عبارة عن استبيان متعدد المصادر يهدف إلى جمع المعلومات من المستجيبين حول مهاراتهم الانفعالية و سلوكا تهم كأفراد أو كقادة في العمل ، وتفاعلاتهم مع الآخرين وتتكون من 72 عبارة منها 63 عبارة موجبة و 9 عبارات سالبة (حيث تقيس 18 كفاءة ، موزعة على أربعة محاور أساسية . (أنظر التعريف الإجرائي للمفهوم)

❖ الخصائص السيكومترية للأداة:

- الثبات

لقد تم إعادة حساب ثبات استبيان الكفاءات الانفعالية .الإصدار 2 بطريقة التجزئة التصفية ، حيث قسم الاستبيان إلى قسمين القسم الأول ، تضمن الفقرات الفردية والقسم الثاني ، تضمن الفقرات الزوجية و تم حساب

معامل الارتباط "ر" برسون بينهما حيث بلغت قيمته 0.64 , ثم تم تصحيحه بمعادلة سبيرمان وبراون , فبلغت قيمته 0.78 .

- الصدق

لقد تم حساب صدق قائمة الكفاءات الانفعالية الإصدار² , باستعمال طريقة المقارنة الطرفية , حيث تم ترتيب درجات العينة الاستطلاعية (54 مديرا) تصاعديا , ثم أخذت نسبة 27% ممن تحصلوا على درجات منخفضة , و 27% ممن تحصلوا على درجات مرتفعة في المقياس , وبعدها تم حساب اختبار ت * بين متوسطي المجموعتين , حيث بلغت قيمته 40.24 , وهي أكبر من ت * الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 , مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين , وبالتالي يمكن القول بأن قائمة الكفاءات الانفعالية , لها القدرة على التمييز.

ب- اختبار مستوى القدرة على القيادة التربوية . 33

هو اختبار موضوعي مقنن لقياس القدرة على القيادة التربوية , أعده الدكتور محمد منير مرسي يهدف إلى قياس القدرة على القيادة التربوية بمكوناتها الرئيسية , التي يؤكد دارسو الإدارة التعليمية والمشتغلون بها , ويمكن هذا الاختبار لمن يطبق عليه , أن يكون صورة واضحة عن مدى قدرته على القيادة التربوية وجوانب القوة والقصور فيها , يتكون الاختبار من 50 سؤالا , موزعة على خمسة محاور أساسية (أنظر التعريف الإجرائي للمفهوم).

◆ الخصائص السيكومترية للأداة:

- الثبات

لقد تم حساب ثبات الاختبار بطريقة التجزئة النصفية , أثناء تطبيقه من خلال الدراسة الاستطلاعية على عينة مكونة من 54 مديرا , حيث تم تقسيمه إلى قسمين , تضمن القسم الأول العبارات الفردية وتضمن القسم الثاني العبارات الزوجية , حيث حسب معامل الارتباط بينهما – ر بيرسون – وبلغت قيمته 0.77 كما تم إخضاعه لمعادلة التصحيح سبيرمان و براون فبلغت قيمته 0.87 .

- الصدق

لقد تم إعادة حساب صدق الاختبار باستعمال طريقة المقابلة الطرفية , حيث تم ترتيب درجات أفراد العينة الاستطلاعية تصاعديا وأخذت نسبة 27 % من ذوي الدرجات المنخفضة و 27 % يمثلون ذوي الدرجات المرتفعة في الاختبار , حيث تم حساب الفرق بين متوسطي المجموعتين باستخدام اختبار ت ❖ الذي بلغت قيمته 12.61 , وهي قيمة أكبر من ت ❖ الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 , مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية وبالتالي يمكن الحكم على الاختبار بأنه يملك القدرة على التمييز

ثالثا- عرض ومناقشة النتائج :

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

تنص الفرضية على أنه : توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية , بين درجات الذكاء الانفعالي ودرجات القدرة على القيادة التربوية , لدى أفراد عينة الدراسة .

جدول رقم 01 يبين معامل الارتباط والتحديد بين درجات الذكاء

الانفعالي ودرجات القيادة التربوية

معامل التحديد	ر المحسوبة	ن	البيانات الإحصائية المتغيرات
0.68	0.82	180	مستوى الذكاء الانفعالي
			مستوى القيادة التربوية

من خلال الجدول ، يتضح أن ر المحسوبة المساوية لـ [0.82] ، أكبر من ر الجدولية المساوية لـ [0.20] ، وذلك عند درجة الحرية 178 وعند مستوى الدلالة 0.01 أي بنسبة ثقة 99 % ، وهذا يدل على أن هناك دلالة إحصائية ، مما يعني وجود ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الانفعالي ومستوى القدرة على القيادة التربوية لدى المستجيبين . كما بلغ معامل التحديد [0.68] وهذا يدل على أن 70 % تقريبا من التباين في درجات المتغير التابع – القيادة التربوية – ، تعزى إلى التباين في درجات المتغير المستقل – الذكاء الانفعالي –

وبناء على ذلك نقبل فرضية البحث ونرفض الفرضية الصفرية .
ولما كانت القيمة المرتفعة أو المنخفضة لمعامل الارتباط ، تشير فقط إلى درجة العلاقة وليس إلى تفسير هذه العلاقة ، لذا تم استخدام اختبارات ، للكشف عن الفروق بين متوسطي درجات المتغير التابع (القدرة على القيادة التربوية) ، لدى مرتفعي ومنخفضي الذكاء الوجداني ، حيث تم أخذ أعلى وأدنى 27 % من الدرجات على مقياس الذكاء الانفعالي ، حتى يمكن تفسير هذه العلاقة .

جدول رقم 02 يبين نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات درجات المديرين منخفضي ومرتفعي الذكاء الانفعالي في القيادة التربوية

القيادة التربوية				البيانات الإحصائية المتغير المستقل
ت	ع	م	ن	
18,39	6.23	4,97	49	مرتفعي الذكاء
	2.55	2,04	49	منخفضي الذكاء

نلاحظ من خلال الجدول ، أن قيمة ت المحسوبة المساوية لـ [18.39] ، أكبر من قيمة ت الجدولية المساوية لـ [2.70] ، وهذا عند درجة الحرية 48 وعند مستوى الدلالة 0.01 أي بنسبة ثقة 99 % ، مما يعني وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات القيادة التربوية ، لدى المديرين مرتفعي ومنخفضي الذكاء الانفعالي ، لصالح المديرين مرتفعي الذكاء الانفعالي . ويدل ذلك على ان مستوى القدرة على القيادة التربوية لدى المديرين ، يتأثر بمستوى الذكاء الانفعالي لديهم .

2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى

يقر الفرض الأول على أنه : " توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الذكاء الانفعالي ومستوى القدرة على القيادة التربوية لدى المستجيبين " . وبالنظر إلى الجدول رقم 01 ، يتضح أن قيمة والمحسوبة التي حددت بـ 0.82 ، أكبر من قيمة الجدولية التي حددت بـ 0.20 ، مما يعني وجود ارتباط موجب ذو

دلالة إحصائية ، بين مستوى الذكاء الانفعالي للمستجيبين وقدرتهم على القيادة التربوية .

كما بلغ معامل التحديد [0.68] ، وهذا يدل على أن حوالي 70 %

تقريبا من التباين ،

في درجات المتغير التابع - القدرة على القيادة التربوية - ، تعزى إلى

التباين في درجات المتغير المستقل - الذكاء الانفعالي - وعليه نقبل فرضية البحث التي تنص على انه :

" توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء

الانفعالي ومستوى القدرة على القيادة التربوية لدى أفراد عينة الدراسة " .

بناء على ذلك ، يمكننا القول : أن الذكاء الانفعالي للمديرين ، يلعب

دورا بارزا في فاعلية سلوكهم وأدائهم القيادي التربوي . هذا ما يؤكد

الجدول رقم 02 ، الذي يظهر أن هناك فروق جوهرية ، بين مرتفعي

ومنخفضي الذكاء الانفعالي ، في القدرة على القيادة التربوية ، لصالح

مرتفعي الذكاء الانفعالي ، مما يعني أن المديرين الأذكياء انفعاليا ، أقدر

على القيادة من نظرائهم ، منخفضي الذكاء الانفعالي .

يمكن تفسير هذه النتيجة ، على أن المدير يفرض عليه دوره القيادي ، أن

يكون متميزا عن الآخرين ، وذلك من حيث كونه أكثر وعيا بذاته

وانفعالاته ، وأخذا بعين الاعتبار انفعالات الآخرين ومشاعرهم ، كما يسعى

جاهدا ، إلى خلق جو يسوده التعاون والانسجام بين العاملين في المدرسة ، من

أجل إثبات شخصيته وقدرته القيادية ، وبالتالي تحقيق أهداف مؤسسته .

كما أثبت التراث العلمي في هذا المجال ، أن الأفراد ذوي الذكاء

الانفعالي المرتفع ، كانوا أكثر تميزا في الجوانب الاجتماعية ، ولديهم

اتجاهات ايجابية نحو أنفسهم ونحو الآخرين .

إلى جانب ذلك ، يتميز ذوو الذكاء الانفعالي المرتفع ، بالحساسية

والمرونة والتأثير والقابلية للتكيف ، والحسم والتوكيد والطاقة

والاستقامة والقيادة . ولاشك أن هذه السمات التي يتميز بها مرتفعي الذكاء الانفعالي ، هي السمات التي من الضروري توفرها في القائد الناجح ، كما يؤكد ذلك التراث العلمي في مجال القيادة .

ومما يدعم هذا التفسير هو ما ذهب إليه **Rayback** وآخرون ، إلى أن المدير الفعال

في القرن الواحد والعشرين ، هو ذلك القائد الذي يملك القدرة على إظهار الكثير من التفهم والاهتمام بقضايا الجماعة التي يشرف عليها . كما يؤكد **Goleman** ، بأن القادة الفعالين يستخدمون أكثر من غيرهم مهارات الذكاء الانفعالي في حياتهم اليومية وفي مختلف المواقف القيادية.

وعليه يمكن أن نستنتج أن القائد الكفاء ، بالضرورة يملك مستوى عاليا في الذكاء الانفعالي ، كما أن القائد الذي يملك مستوى عاليا في الذكاء الانفعالي هو بالضرورة قائد كفاء .

لقد اتفقت نتيجة دراستنا مع :

- دراسة **Garcia** ، الذي وجد أن هناك علاقة موجبة ذات ارتباط عالي ، بين الذكاء الانفعالي والكفاءة القيادية ، لدى مديري جامعة Mindanao .

- دراسة **Goleman** ، الذي وجد أن تسعين في المائة من الاختلافات ، التي تميز الأداء العالي والأداء المتوسط للقادة ، مردها كفاءات الذكاء الانفعالي .

- دراسة **Sala** ، الذي وجد أن الذكاء الانفعالي ، يرتبط بشكل موجب مع المناخ التنظيمي الايجابي كمظهر من مظاهر القيادة .

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة ، مع الكثير من الدراسات في هذا المجال

مثل :

❖ دراسة **Geery** , الذي وجد أن مديري المدارس مرتفعي الذكاء الانفعالي , يتميزون عن غيرهم باستخدام معارفهم للحفاظ على الهدوء والتحكم في الانفعالات , كما يتحكمون في استجاباتهم السلبية ويحاولون جادين , إيجاد حلول للصراعات والمشكلات بهدوء انفعالي , كما يعملون على فهم استجابات الآخرين الانفعالية , للحد من تصعيد التوترات , ويتسمون بسلوكيات غير لفظية ناعمة تجاه الآخرين ...

❖ دراسة **Tan,W.Wah** الذي وجد أن :

- المسيرون ذوي الأداء المرتفع , أظهروا مستوى عاليا في الذكاء الانفعالي .

- توجد فروق في سمات الشخصية , بين المسيرين ذوي الأداء المرتفع والمسيرين ذوي الأداء المتوسط .

- توجد علاقة إرتباطية موجبة , بين الذكاء الانفعالي وسمات الشخصية للقادة .

❖ دراسة **Punia** , الذي وجد أن القادة الناجحين , يستعملون مهاراتهم الانفعالية والاجتماعية (الذكاء الانفعالي) , في تصرفاتهم وممارساتهم اليومية أكثر من غيرهم , مما يعني أن للذكاء الانفعالي , أثر واضح في فعالية السلوك القيادي .

❖ دراسة **Cavallo** , التي وجدت أن المسيرين ذوي الأداء المرتفع , أظهروا مستوى عاليا في الكفاءة الانفعالية , من المسيرين الآخرين , مما يعني أن للذكاء الانفعالي دور في فعالية القادة .

❖ دراسة **Lees & Bernard** , الذين توصلوا إلى أن مهارات الذكاء الانفعالي , تكتسي أهمية بالغة في للقيادة التربوية , حيث خلصا إلى أنه عندما يتحلى مديرو المدارس بالذكاء الانفعالي , فإنه من جهة يزداد الرضا

المهني للمدرسين ، كما يرتفع من جهة أخرى ، مستوى التحصيل لدى المتعلمين .

❖ دراسة **Liza, Gardner & Stough, Con** ، اللذان وجدا علاقة إرتباطية موجبة ، بين الذكاء الانفعالي و نوعين من القيادة هما : القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية .

❖ دراسة **Dulewicz & Herbert** ، الذين وجدا أن المديرين يتميزون بست 6 مهارات انفعالية عامة وتتمثل في : الحساسية ، المرونة، التأثير والقابلية للتكيف، الحسم والتوكيدية ، إلى جانب الطاقة والاستقامة والقيادة .

❖ دراسة **Batastini** ، الذي وجد علاقة دالة إحصائية ، بين الذكاء الوجداني والقدرة على القيادة .

ومما يدعم النتيجة العامة التي توصلنا إليها ، هو ما أشار إليه Cooper سنة 1997 ، بأن الشخص الذي يملك مستوى عاليا من الذكاء الانفعالي ، هو شخص ناجح في مساره المهني ولديه علاقات اجتماعية مميزة ، كما يتمتع بمهارات قيادية فعالة... مقارنة بالشخص الذي يملك مستوى منخفضا ، في هذا النوع من الذكاء .

ومما يدعم نتيجة الدراسة هذه أيضا ، هو ما خلص إليه Goleman ، في أن الذكاء الانفعالي هو مفتاح الكفاءة القيادية ، بل يساهم في نجاح القائد ، ضعف ما يساهم به الذكاء الذهني

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

تنص الفرضية على أنه : تختلف درجات الذكاء الانفعالي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس .

جدول رقم 03 يبين نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات درجات

الذكور والإناث في الذكاء الانفعالي

البيانات الإحصائية	ن	م	ع	ت المحسوبة
				الجنس
إناث	10	68.02	15.21	2.42
ذكور	170	53.19	19.20	

نلاحظ من خلال الجدول ، أن قيمة ت المحسوبة المساوية لـ [2.42] ، أصغر من قيمة ت الجدولية المساوية لـ [2.57] ، وهذا عند درجة الحرية 178 وعند مستوى الدلالة 0.01 أي بنسبة ثقة 99 % ، مما يعني عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجات الذكاء الانفعالي ، بين الذكور والإناث. ويدل ذلك على ان مستوى الذكاء الانفعالي لدى المديرين لا يتأثر بنوع الجنس. وبناء على ذلك ، نرفض فرضية البحث ونقبل الفرض الصفري الذي فحواه (لا تختلف درجات الذكاء الانفعالي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس)

4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

يقر الفرض الثاني على أنه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الانفعالي لدى المستجيبين في ظل متغير الجنس " . وبالنظر إلى الجدول رقم 03 ، يتضح أن قيمة ت المحسوبة التي حددت بـ 2.42 ، أصغر من قيمة ت الجدولية التي حددت بـ 2.57 ، مما يعني عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ، بين المستجيبين في مستوى الذكاء الانفعالي في ظل متغير الجنس .

ويبدل ذلك على انه , لا يوجد اختلاف في مستوى الذكاء الانفعالي , بين المديرين الذكور والمديرات الإناث , وبناء على ذلك نرفض فرضية البحث ونقبل الفرضية الصفرية , مما يعني أن مستوى الذكاء الانفعالي , هو نفسه لدى الذكور منه لدى الإناث , ويبدل ذلك أيضا على أن مستوى الذكاء الانفعالي , لا يتأثر بمتغير الجنس .

يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس , أن الأفراد الذين يمارسون أدوارا قيادية , يسقط بينهم تأثير عامل الجنس , حيث يكون كلا الجنسين سواسية أمام الدور القيادي , الذي يتطلب منهما التحلي بالكثير من السمات والمهارات الشخصية والاجتماعية والفنية , التي تضمن لهم النجاح وارتفاع الأداء المهني , ذلك ما تتطلبه قوانين المنظمة , كما أن الأفراد الأذكياء انفعاليا يستطيعون التكيف بنجاح مع ظروف الحياة الضاغطة , بما يملكونه من مهارات شخصية واجتماعية ضرورية لهذا التكيف , بغض النظر عن كونهم ذكورا أو إناثا .

فالأذكياء عاطفيا من الذكور متوازنون اجتماعيا وصرحاء , فهم لا يميلون إلى الاستغراق

في انفعالاتهم السلبية , كالقلق والغضب , كما أنهم متحملون لكل أشكال المسؤولية , كذلك الذكيات انفعاليا من الإناث , فهن يتصفن بالحسم والتعبير عن مشاعرهن بصورة مباشرة , ويثقن في أنفسهن مثل الذكور , اجتماعيات غير متحفظات , كما أنهن حريصات , يستطعن التكيف مع المواقف الضاغطة ويمارسن دورهن القيادي على أكمل وجه .

ومما سبق , يمكن أن نستنتج أن : جنس الفرد لا يؤثر في ذكائه الانفعالي , سواء أكان ذكرا أم أنثى .

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع :

- دراسة عبد المنعم , الدردير , الذي لم يجد فروقا جوهرية ذات دلالة إحصائية , في الذكاء الانفعالي , بين طلاب وطالبات الجامعة .

- دراسة Lindly , الذي توصل الى أنه : لا توجد فروق دالة بين الذكور والإناث في الذكاء الانفعالي .

- دراسة نادية بنا ، أحمد الشافعي ، التي أظهرت عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي . بين الذكور والإناث .

- دراسة Loannis N &Loannis,T ، التي أظهرت أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي . بين الذكور والإناث
5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

تنص الفرضية على أنه : تختلف درجات الذكاء الانفعالي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف الأقدمية المهنية.

جدول رقم 04 يبين نتائج اختبار ت للفروق بين متوسطات درجات المديرين مرتفعي ومنخفضي الأقدمية في الذكاء الانفعالي

البيانات الإحصائية	ن	م	ع	ت المحسوبة
الأقدمية المهنية				
< من 11 سنة	78	71.60	12.98	15,96
> من 11 سنة	98	41.71	11.80	

نلاحظ من خلال الجدول ، أن قيمة ت المحسوبة المساوية لـ [15,96] ، أكبر من قيمة ت الجدولية المساوية لـ [2.57] ، وهذا عند درجة الحرية 174 وعند مستوى الدلالة 0.01 أي بنسبة ثقة 99 % ، مما يعني وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكاء الانفعالي لدى المديرين مرتفعي ومنخفضي الأقدمية المهنية ، لصالح المديرين مرتفعي

الأقدمية . ويدل ذلك على ان مستوى الذكاء الانفعالي لدى المديرين ، يتأثر بالأقدمية المهنية لديهم ، مما يعني قبول فرضية البحث ورفض الفرضية الصفرية .

6- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

يقر الفرض الثالث على أنه : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الانفعالي لدى المستجيبين . في ضل متغير الأقدمية المهنية " ، وبالنظر إلى الجدول رقم 04 ، يتضح أن قيمة ت المحسوبة ، التي حددت ب 15,96 ، اكبر من قيمة ت الجدولية ، التي حددت ب 2.57 ، مما يعني وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين ، في مستوى الذكاء الانفعالي . في ضل متغير الأقدمية المهنية .

ويدل ذلك على انه ، توجد فروق في مستوى الذكاء الانفعالي . بين المديرين مرتفعي ومنخفضي الأقدمية ، وبناءا على ذلك نقبل فرضية البحث ونرفض الفرضية الصفرية ، مما يعني أن مستوى الذكاء الانفعالي ، يختلف بين المديرين مرتفعي ومنخفضي الأقدمية ، لصالح المديرين مرتفعي الأقدمية . وهذا يدل على أن مستوى الذكاء الانفعالي يتأثر بمتغير الأقدمية المهنية.

يمكن تفسير هذه النتيجة على أنه ، يمكن اكتساب مهارات الذكاء الانفعالي مع مرور الخبرة ، والخبرة بدورها تعني الممارسة وتجريب مختلف المواقف ، و الدخول في تفاعل اجتماعي مع الآخرين ، مما يسمح للمديرين ، بأن يكونوا أكثر حنكة وحكمة ، وأكثر وعيا بمشاعرهم وانفعالاتهم ، كما تمكنهم الخبرة ، من اكتساب القدرة على فهم الآخرين والتعاطف معهم ، والقدرة على التواصل وبناء علاقات بناءة ومثمرة ، ومع الخبرة أيضا تتبدد الانفعالات السلبية والضغط المهنية للمديرين ، وتشعرهم بالتحكم في زمام الأمور حيث تتولد لديهم الثقة بالنفس والنظرة الإيجابية للذات والتفاؤل

وأخذ المبادرات ، مما يجعلهم أقدر الناس على قيادة المدرسة ، ومواجهة كل أشكال الضغوط فيها .

كما يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس ، أن المديرين قليلي الخبرة ، يعتقدون أن دورهم المهني القيادي يتطلب منهم التميز ، وذلك من خلال امتلاك المهارات الفنية فقط ، بينما المديرون الذين يملكون الأقدمية المهنية المرتفعة ، يعتقدون أن النجاح والتميز في الأداء المهني والقيادي ، متوقف على ما يمتلكونه من مهارات شخصية واجتماعية ، إلى جانب المهارات الفنية .

وأخيرا ، يمكن القول بأن الخبرة تساعد المديرين على التوافق النفسي المهني والاجتماعي ، لأنها تتيح اكتساب مختلف المهارات ، خاصة المتعلقة منها بالذكاء الانفعالي ، وبالمقابل إن المديرين الجدد أو قليلي الخبرة ، لم يكتسبوا كل المهارات الوجدانية الضرورية للتكيف ، مما يجعلهم عرضة للانفعالات السلبية والضغوط المهنية ، إضافة إلى الضيق والتوتر وعدم الثقة بالنفس وصعوبة فهم الآخرين والتواصل معهم ، مما يجعل أداءهم القيادي ضعيفا .

وتتفق نتيجة الدراسة هذه ، مع دراسة Loannis N &Loannis,T ، التي أظهرت أنه توجد علاقة ارتباطيه بين الذكاء الانفعالي والخبرة المهنية ، أي أن الذكاء الانفعالي يزداد بازدياد الخبرة المهنية .

من المعروف أن الخبرة تساعد على تعلم مختلف المهارات ، كما تزيد في الكفاءة ، ولعل هذا ما جعل **Goleman** وآخرون ، يقرون بأن الذكاء الانفعالي ينمو مع الخبرة والتجربة .

إلا أن النتيجة التي توصلنا إليها في هذه الدراسة ، تتعارض مع دراسة Holly,S.C ودراسة Garcia,R.A ، الذين توصلوا إلى أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي في ضل متغير الاقدمية المهنية

7- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

تنص الفرضية على أنه : تختلف درجات الذكاء الانفعالي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المرحلة التعليمية .

جدول رقم 05 يبين نتائج اختبار ف للفرق بين متوسطات درجات مديري التعليم الابتدائي ، المتوسط والثانوي في الذكاء الانفعالي

البيانات الإحصائية	ن	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف المحسوبة
المرحلة التعليمية				
ابتدائي	122	36271,44	18135,72	92,23
متوسط	44	35001,33		
ثانوي	15	71272,77	196,63	

نلاحظ من خلال الجدول ، أن قيمة ف المحسوبة المساوية لـ [92,23] ، أكبر من قيمة ف الجدولية المساوية لـ [4.75] ، وهذا عند درجة الحرية 180 وعند مستوى الدلالة 0.01 أي بنسبة ثقة 99 % ، مما يعني وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكاء الانفعالي لدى مديري التعليم الابتدائي ، المتوسط والثانوي . ويدل ذلك على أن مستوى الذكاء الانفعالي لدى المديرين ، يتأثر بالمرحلة التعليمية التي ينتمون إليها .

8- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة

يقر الفرض الرابع على أنه : " توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الذكاء الانفعالي لدى المستجيبين في ظل متغير المرحلة التعليمية " ، وبالنظر الى الجدول رقم 05 ، يتضح أن قيمة ف المحسوبة ، التي حددت بـ 92,23 ، أكبر من قيمة ف الجدولية ، التي حددت بـ 4.75 ، مما يعني وجود

فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين ، في مستوى الذكاء الانفعالي . في ضل متغير المرحلة التعليمية .

ويدل ذلك ، على انه يوجد فعلا اختلاف في مستوى الذكاء الانفعالي ، بين مديري التعليم الابتدائي ، المتوسط ومديري التعليم الثانوي ، لصالح مديري التعليم الثانوي ، وبناءا على ذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل فرضية البحث ، مما يعني أن مستوى الذكاء الانفعالي ، يرتفع كلما ارتقينا سلم المراحل التعليمية ، ويدل ذلك أيضا على أن مستوى الذكاء الانفعالي يتأثر بمتغير المرحلة التعليمية .

يمكن تفسير هذه النتيجة ، على أساس أنه توجد بعض الاختلافات في البيئة المدرسية ، بين المراحل التعليمية الثلاث ، وتكمن هذه الاختلافات ، في أن البيئة المدرسية تتسع وتتعدد كلما ارتقينا في السلم التعليمي ، بمعنى أنه بالنسبة الى مدير التعليم الثانوي ، تستجد في مؤسسته مواقف ومشكلات أكثر تعقيدا ، من مشكلات التعليم المتوسط التي بدورها تتعدد بيئتها أكثر من بيئة التعليم الابتدائي ، مما يجعل المدير مصمما على التكيف واثبات ذاته ، كقائد قادر على مواجهة كل أشكال التحدي ، التي يفرضها عليه دوره القيادي ، مما يجعله يتحلي بالكثير من المهارات الوجدانية (الذكاء الانفعالي) ، التي تعينه على مواجهة المشكلات وكل أشكال التعقيد التي تظهر في مؤسسته ، ومن بين هذه المهارات التي تجعل من المدير قائدا فعالا يتحكم في زمام الأمور ، أن يكون واعيا بذاته ويحسن إدارتها ، وواعيا بمن حوله ، حيث يتصرف وفق هذا الوعي ، إلى جانب ذلك الوعي الاجتماعي ، الذي يجعله متفهما ، متعاطفا مع الآخرين بالإضافة إلى ذلك ، مهارة إدارة العلاقات الاجتماعية ، التي تجعل منه قائدا فعالا في تفاعله وتواصله مع الآخرين ، ولاشك أن هذه المهارات وغيرها ، ضرورية للقائد التربوي .

لقد اتفقت النتيجة التي توصلنا إليها ، مع :

- دراسة **Tammy,D.Condren** , الذي توصل إلى أنه , توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الانفعالي , بين مديري التعليم المتوسط والثانوي , لصالح مديري التعليم الثانوي .
- بينما تتعارض نتيجة الدراسة التي توصلنا إليها مع :
- دراسة **Sala** , الذي توصل إلى أن الذكاء الانفعالي , لا يختلف باختلاف المرحلة التعليمية
- دراسة **Leonard** , الذي توصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية , بين مديري التعليم المتوسط ومديري التعليم الثانوي , تتعلق بمستوى الذكاء الانفعالي .

الاستنتاج العام

إن جوهر ما توصلنا إليه في هذه الدراسة , يتجلى في أن الذكاء الانفعالي يلعب دورا بارزا في البيئة التربوية , ذلك لما له من أثر كبير على قدرة المدير القيادية , وانطلاقا من العلاقة الارتباطية القوية الموجودة بين متغير الذكاء الانفعالي و متغيري القيادة التربوية:

" يمكن التنبؤ بمستوى المديرين في القدرة على القيادة التربوية من خلال معرفة مستوى ذكائهم الانفعالي " .

كما توصلنا في هذه الدراسة إلى أنه لا يختلف الذكاء الانفعالي , لدى أفراد عينة الدراسة , باختلاف الجنس . إلا أنه بالمقابل يختلف الذكاء الانفعالي باختلاف كل من الأقدمية المهنية والمرحلة التعليمية

المراجع :

- 1- أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم ، ط1 ، (القاهرة : دار الفكر العربي، 1998).
- 2- بشير معمريه " الذكاء الوجداني ، مفهوم جديد في علم النفس " مجلة بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس ، ج3، (الجزائر : منشورات الحبر، 2007).
- 3- جليل وديع شكور ، أبحاث في علم النفس الاجتماعي ودينامية الجماعة ، ط1 ، 4- (دار لشمال للطباعة والنشر 1989) .
- 5- جودت عزت عطوي ، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ، ط1 ، (عمان : الدار العلمية الدولية ودار الثقافة 2001).
- 6- حامد عبد السلام زهران علم النفس الاجتماعي ، ط1 ، (القاهرة : عالم الكتب 2001).
- 7- سامية الأنصاري، حلمي الفييل ، ما وراء معرفة الذكاء الوجداني. ط2 . (مصر: مكتبة الأنجلو المصرية 2009).
- 8- سلامة عبد العظيم حسين . طه عبد العظيم حسين الذكاء الوجداني للقيادة التربوية . ط1 ، (عمان : دار الفكر 2006).
- 9- شوقي طريف ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر 1998).
- 10- عبد الصمد الأغبري ، الإدارة المدرسية – البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، ط1 ، (بيروت : دار النهضة العربية 2000).
- 11- عبد الغني سرور، " مهارات مواجهة الضغوط في علاقتها بالذكاء الوجداني ومركز التحكم " ، مجلة مستقبل التربية العربية ، ع29 ، مجلد 9 (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003).
- 12- عطوف محمود ياسين ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، (بيروت : دار النهضة لنشر 1981).
- 13- عبد الفتاح دويدار ، علم النفس الاجتماعي – أصوله ومبادئه - ، 14- (الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 1999).
- 15- فاروق السيد عثمان ، عبد الهادي السيد عبده ، القياس والاختيارات النفسية ، ط1 ، (القاهرة : دار الفكر العربي ، 2002).

- 16- مأمون ، مبيض ، الذكاء العاطفي والصحة العاطفية، ط1، (بيروت: المكتب الإسلامي للطباعة والنشر،2003).
- 17- محمد منير مرسي ، الإدارة المدرسية الحديثة ، ط1 ، (القاهرة: عالم الكتب ، 2001).
- 18- مدثر سليم أحمد ، الوضع الراهن في بحوث الذكاء ، (الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث 2002) .
- 19- Boyatzis, R & Sala,F." Assessing emotional intelligence competencies" in Glenn Geher (ed.) ,The measurement of emotional intelligence, Hauppauge, (NY: Nova science publisher , 2003)..
- 20- Boyatzis.R. E .et all.. Clustering competence in emotional intelligence insight from the ECI. www.eiconsortium.org
- 21- Fandt, P.M et all. Management, challenges in the 21 century (USA: International Thomson publishing,1998)
- 22- Gerald,M & Mache,Z. " Emotional intelligence: Adaptation to stressful encounters and health outcomes " . In Bar-On,R& Jaimes, D,A .Parker. The hand book off emotional Intelligence : Theory development , assessment and application at home, school and in the work place. (Sanfrancisco: Jossey-Bass, 2000) .
- 23- Gardner, L& Stough, C. Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level manager. Leadership & organization development journal. (Swim Berne university.2002).
- 24- Holly,S.C. " An exploration of emotional intelligence scores among student , in educational administration endorsement program. Doctoral dissertation " (East tennesse state university.2002) .
- 25- Leonard,J.A " The relationship between the emotional intelligence competencies- of principals in the Kanawha county school system in west Virginia and their teachers perception of school climat " .Doctoral dissertation. (West Virginia university.2003).
- 26- Mayer, J.D & Salovey,P. "What is emotional intelligence? "In Salovey,P& Slyter, D (ed.). Emotional development and emotional intelligence : Educational implication, (NY: Basic books,1997) .

- 27- Mayer, J.D et all. " Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales " . In R,Bar-On & J.D.A, Parker (ed.). The hand book of emotional intelligence: Theory, development, and application at home, school , and in the work place. (San Francisco: Jossey Bass.2000).
- 28- Mayer, J. D & Salovey , P " Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings " . Applied and preventive psychology. n.4. (Cambridge university press , 1995).
- 29- Sala ,F. Emotional intelligence inventory: Technical manual. Hay group. (.McClelland center for research and Innovation. 2002).