



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في

محافظة بيت لحم

رولا يوسف محمد غبون

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ/2019م

الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في

محافظة بيت لحم

إعداد

رولا يوسف محمد غبون

بكالوريوس الآداب في التربية (معلم صف) جامعة بيت لحم / فلسطين

إشراف الدكتور

محمد عوض شعيبات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية

الدراسات العليا/ جامعة القدس

1440هـ / 2019م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم

اسم الطالبة: رولا يوسف محمد غبون

الرقم الجامعي: (21612270)

المشرف: الدكتور محمد عوض شعيبات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 8 / 1 / 2019م من أعضاء لجنة المناقشة

المدرجة اسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع:

1- رئيس لجنة المناقشة: د. محمد عوض شعيبات

التوقيع:

2- ممتحن داخلي: أ.د. محمود أحمد أبو سمرة

التوقيع:

3- ممتحن خارجي: د. يوسف فهمي حرفوش

القدس - فلسطين

1440هـ/2019م

الإهداء

إلى نبع الحنان، إلى من ربنتي على مائدة العلم، إلى شمعة حياتي أُمي الحبيبة.
إلى صاحب القلب الصادق، إلى من دعمني حد التفوق، إلى نبع الحياة، أبي
الغالي.

إلى من جعل الله بيني وبينه مودة ورحمة رفيق دربي وسندي زوجي الغالي.

إلى أشقاء القلوب، وأحباب الروح ونبض الفؤاد، إخواني وأخواتي.

إلى فلذة كبدي وقرّة عيني أبنائي... ملاك وعبد العزيز ورسيل.

إلى أصدقائي وأحبابي المقربون...

إلى كل من أحب.... اهدي إليكم جميعاً هذا الجهد المتواضع.

رولا يوسف غبون

إقرار:

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: 

الاسم: رولا يوسف محمد غبون

التاريخ: 2019 / 1 / 8

الشكر والعرفان

الحمد لله أولاً وأخيراً على اتمام هذه العمل.

تقديراً وعرفاناً مني لا بد ان أتقدم بجزيل الشكر إلى صفوة العلم، وأصحاب العطاء، إلى أساتذتي الذين لم يبخلوا بتقديم النصح والإرشاد طول مسيرتي التعليمية، وأخص بالذكر مشرف الرسالة الدكتور محمد شعيبات.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع من ساعدني وبذل جهداً لمساندتي لإتمام هذه الرسالة، وأسأل الله عز وجل أن يجزي الجميع عني خير الجزاء.

الباحثة

رولا يوسف غبون

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، إذ تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس محافظة بيت لحم، في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2018/2019، والبالغ عددهم (179) مديراً، واستخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية والتي اشتملت على (140) مديراً، أي بنسبة 78.5% من مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة كل من أولاً: اختبار الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، فقد قامت الباحثة بترجمة وتطوير اختبار لقياس الذكاء العاطفي (Global Emotional Intelligence Test) وهو عبارة عن (40) سؤالاً، ثانياً: قامت الباحثة بتطوير استبانة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم بأربعة مستويات، وتضم الاستبانة (32) فقرة، وقد تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة بالطرق الإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم جاء بنسبة (70.5%)، أي بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية، كما تبين أنه توجد علاقة طردية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى الذكاء العاطفي والمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم ، وكذلك للمجالات.

كما بينت الدراسة عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة، جهة الإشراف على المدرسة، كما بينت وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح الأعلى من بكالوريوس.

كذلك أظهرت الدراسة عدم وجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، جهة الإشراف على المدرسة. وفي ضوء هذه النتائج خرجت الباحثة بعدد من التوصيات.

Emotional Intelligence and its relation to leadership skills of School Principals in Bethlehem Governorate

Prepared by: Rula Yousef Ghboun

Supervised : Dr. Mohammad Awad Shuibat

Abstract:

This study aimed at identifying emotional intelligence and its relationship to leadership skills of schools' principals in Bethlehem Governorate. The population of the study consisted of all (179) school principals of Bethlehem Governorate. The study was done on the first semester of 2018/2019 academic year.

The researcher used a random stratified sample of (140) members which represents 78.5% of the study population. To achieve the objectives of the study, the researcher used the emotional intelligence test (Global Emotional) (40) questions. The researcher also developed a leadership skills questionnaire. The questionnaire consisted of (32) items distributed over four domains. Validity and reliability of the tools were verified using appropriate statistical methods.

The results of the study showed that the degree of emotional intelligence of the schools' principals in Bethlehem governorate from their own point of view came moderate. It was also found that the degree of leadership skills among schools' principals in Bethlehem governorate came high. There was a significant moderate degree of correlation between the level of emotional intelligence and the leadership skills of the schools' principals in Bethlehem governorate from their own point of view, as well as to the fields. That is, the higher the level of emotional intelligence, the greater the degree of leadership skills of schools' principals in the Bethlehem Governorate from their own point of view.

The study found no statistically significant differences between the average of arithmetic means of the emotional intelligence ratings of the schools' principals in Bethlehem governorate from their own point of view due to the gender variable, the years of experience, and the supervision of the school, while there were statistically significant differences attributed to the variable of academic qualification in favor of higher than the Bachelor.

Moreover, the study showed no statistically significant differences between the average of arithmetic means of the sample of leadership skills of schools' principals in Bethlehem governorate from their own point of view due to gender variable, academic qualification, years of experience, and supervision of the school.

In light of these results, the researcher came out with a number of recommendations.

الفصل الأول

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- الفرضيات
- اهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

1.1 مقدمة:

قال أرسطو قديماً: "أي شخص يمكن أن يغضب وهذا سهل، ولكن أن تغضب من الشخص المناسب، بالقدر المناسب، في الوقت المناسب، للسبب المناسب وبالشكل المناسبة، فهذا ليس سهلاً".

ففي كتاب (The Nicomachean Ethics) يطرح أرسطو تساؤلاً فلسفياً عن الكرامة والشخصية والحياة الطيبة، ويرى أن التحدي الذي يواجه الشخص هو القدرة على إدارة حياته العاطفية بذكاء، أي أننا عندما نتدرب على ممارسة عواطفنا بشكل جيد فإنها ستكسبنا الحكمة اللازمة لكي نقود فكرنا وقيمنا، وإذا اردنا ان نترجم بلغة عصرية ما قاله ارسطو يمكننا القول بأن الاتكال على "الذكاء العقلي" وحده لا يكفي إن لم يرتبط بالذكاء العاطفي، وقد أكد جولمان (2000)، الذي أدخل مصطلح الذكاء العاطفي للمرة الأولى بشكل موسع، وفسر من خلاله نجاح الشركات من خلال تمتع قادتها بالذكاء العاطفي المطلوب، إذ تفيد الدراسات أن تمتع الشخص بالذكاء العاطفي (EQ) مسؤول عن (80%) من نجاحه في جميع مجالات الحياة، أما ال (20%) الأخيرة ترجع للذكاء العقلي (IQ).

وبهذا فإن الذكاء العاطفي له آثار إيجابية متعددة، فعلى مستوى علاقة الفرد بذاته فالذكاء العاطفي يمنحه القدرة على التعرف لمشاعره وانفعالاته، وعلى التمييز بينها، والقدرة أيضاً على التحكم فيها، ومن خلال الذكاء العاطفي تأتي القدرة على التعامل بخبرة مع المشاعر السلبية مثل الشعور بالإحباط الناتج عن تراكم ضغوط الحياة، فهذه القدرة تمكن الفرد من استخدامها لتوظيف مشاعره للوصول إلى القرارات الصائبة في الحياة على جميع الأصعدة، أما على مستوى علاقة الفرد بالآخرين، فإن الذكاء العاطفي يزيد من قدرة الفرد على فهم عواطف الآخرين وتوقع ردود أفعالهم، وبالتالي فهو يتضمن المهارات الاجتماعية اللازمة لبناء علاقات جيدة بالآخرين، والتعامل مع النواحي العاطفية في العلاقات على المستوى الشخصي والمهني، كما يتضمن الذكاء العاطفي للفرد القدرة على إقناع الآخرين (حسون، 2006).

أما في مجال العمل قد تبين أن غياب الذكاء العاطفي في العلاقات المهنية قد يعرض وجودها إلى صعوبات كثيرة، حيث ان هيمنة العواطف السلبية في العلاقات داخل المؤسسة أو بين الموظفين ببعضهم البعض، أو في علاقتهم مع صاحب العمل مثل التكبر وغياب التقدير والثقة المتبادلة

واعتماد العلاقات على التهديد، كل ذلك ينتج عنه ضعف في الأداء الوظيفي وارتكاب الأخطاء بشكل مستمر، وهذا أدى إلى لجوء الكثير من الشركات والمؤسسات التربوية الكبرى إلى تبني الذكاء العاطفي، ووضعه في برامج التدريب مما ساعدت العاملين بل وجعلتهم يتعاونون بشكل أفضل من ذي قبل مما أدى إلى زيادة في الإنتاج (حسين، حسين، 2006).

ويعتبر جولمان (2000) الذكاء العاطفي والقيادة مفهومان متلازمان، بحيث يمكن الفرد أن يتعلم تقنيات ومهارات متعددة في التحليل، ويتمتع بأعداد كبيرة من الأفكار، ولكن دون تمتعه بالذكاء العاطفي لن يكون قائد جيداً، فقد أوضح Griut (2011) أن القيادة بشكلها الحديث تهتم وبطرق شتى بالعواطف أكثر من اهتمامها بالمنطق، فالقيادة الحديثة تعتمد على قدرة القائد على قراءة أفكار الأفراد وقياس نقاط القوة والضعف، وتشجيع الأداء عن طريق إثارة الحماس للعاملين، ويتطلب هذا بالطبع درجة جيدة من الذكاء العاطفي.

وتعتبر القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه تقدم المؤسسة بجميع جوانبها، ففي ظل التنامي لهذه المؤسسات وكبر حجمها وتعقد أعمالها، أصبح من الضروري إحداث التغيير والتطوير المناسب ليضمن تميزها، وبالطبع هذه المهمة لا تتحقق إلا بوجود قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من توجيه الطاقات البشرية والمادية بما يحقق أفضل مستوى، لذا فإن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه، وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد التعامل مع الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي: المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، وأخيراً المهارات الإدراكية، وهذه المهارات القيادية والقدرات التحليلية والفكرية ترتبط غالباً بشخصية القائد التي تميزه عن غيره وتشكل الإطار العام لأسلوبه في تطبيق مهاراته القيادية (حسان، العجمي، 2013).

مما سبق تتضح أهمية دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والمهارات القيادية لدى مديري المدارس، حيث يعتبر مديري المدارس من أهم الشخصيات القيادية التي تعمل على إعداد أجيال مبدعة ومبتكرة قادرة على صناعة المستقبل، أجيال تتمتع ليس فقط بذكاء عقلي بل بذكاء عاطفي أيضاً، فهذه القيادات مهمة في مجتمعنا الفلسطيني الذي يعاني تحت الاحتلال والمشاكل السياسية المتعددة، وبهذا

على هذه القيادات أن تأخذ بعين الاعتبار مشاكل التعليم، من المنظور السياسي والمتعلق بغياب الموارد بمستوى الجودة المطلوبه كماً ونوعاً، وإيجاد الوسائل الملائمة للتعامل مع الواقع الذي يزداد تعقيداً بصورة مضطربة، لذا جاءت الدراسة الحالية لتغطي نقصاً ملحوظاً في معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والمهارات القيادية لدى مدري المدارس في محافظة بيت لحم.

2.1 مشكلة الدراسة :

تسعى المدارس الفلسطينية الى ترسيخ العلم والمعرفة والتربية في نفوس طلابها، ورفع مستوى التحصيل لديهم، وهذا الأمر يحتاج الى قيادة تربوية حكيمة، تتصف بمهارات قيادية عالية وتتطلب قائداً يتصف بذكاءٍ عاطفيٍ لاستيعاب كل ما هو معاصر والتعامل بفاعلية.

وقد أشار كثير من الباحثين إلى أن الاعتماد على عوامل الذكاء العاطفي في انتقاء الإداريين بمجموعة من المؤسسات قد أدى إلى تحسين الأداء والإنتاج، وبفارق كبير عن اختيارهم على أسس معرفية (باطو، 2010)، كما أن الذكاء العاطفي قد فسر لماذا يتفاوت بعض العاملين عن بعضهم في ميادين العمل المختلفة على الرغم من تساويهم في القدرات العقلية، أو مستوى الخبرة، والتدريب (Lynn,2001)، وقد لاحظت الباحثة من خلال خبرتها في الميدان التربوي إلى وجود نقص لدى القادة التربويين في مستوى مهارات الذكاء العاطفي، الذي قد يؤثر على نجاح العمل، وعلى نوعية القرارات المتخذة، ورضا العاملين، وهذا ما جاءت الدراسة لتكشفه من وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والمهارات القيادية عند المديرين.

لذا فإن مشكلة الدراسة تكمن في الكشف عن درجة الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم.

3.1 أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم ؟

2. هل تختلف درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، جهة الإشراف على المدرسة)؟
3. ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم؟
4. هل تختلف درجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، جهة الإشراف على المدرسة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة الذكاء العاطفي والمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم؟

4.1 فرضيات الدراسة:

انبثق عن أسئلة الدراسة الثالث والرابع والخامس الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات التقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي ودرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات التقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات التقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات التقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات التقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة .
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات التقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات التقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات التقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات التقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة .

5.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف إلى درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم.
2. التعرف إلى دور بعض المتغيرات في درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم.
3. التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم.
4. التعرف إلى دور بعض المتغيرات في درجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم.