

عنوان المشروع

أثر الذكاء العاطفي في تعزيز مهارات القيادة الادارية لدى
مدراء المدارس في الدمام

"The Impact of Emotional Intelligence on Enhancing Administrative
Leadership Skills among School Managers in Dammam"

(دراسة حالة)

اسم الطالبة:

ليلى علي محمد الجردان
الرقم الجامعي
2021203594

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة
ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

مقدمة البحث:

تقوم القيادة الإدارية في ظل التطورات المتسارعة في شتى الميادين بدور مهم وجوهري في تطوير العمل وتجويده، فالمدرسة باعتبارها مؤسسة تعليمية تحتاج إلى قائد يتمتع بمهارات أساسية (إدارية، فنية، إنسانية)، وذكاء إداري وقدرات معرفية ووجدانية تؤثر في سلوك المرؤوسين، وتساعد في قيادتهم نحو تحقيق الأهداف بخطى تطويرية للارتقاء بالمؤسسة بالإضافة إلى أن نجاح القائد يتوقف على العديد من العوامل، من أهمها العنصر البشري الذي يؤثر في نجاح المؤسسة التعليمية، لذلك تسعى القيادات الناجحة إلى تنمية علاقات مهنية مع العاملين، وإلى التحول من الإشباع المادي إلى الإشباع الروحي العاطفي.

والجدير بالذكر أن ما يميز القادة عن بعضهم البعض ليس معامل الذكاء أو المهارات الفنية فقط، فالقادة العظام يتميزون عن القادة الجيدين بمستويات الذكاء العاطفي لديهم، والذي يتكون من مجموعة من المهارات التي تمكن القادة من الارتقاء بأدائهم. (علي، عواطف، ٢٠١٩)

كما تعتبر القيادة الإدارية للمدارس أمراً حاسماً في تحقيق الأهداف التعليمية وتطوير البيئة التعليمية بشكل شامل. ومن بين العوامل المؤثرة في فعالية القيادة الإدارية يأتي دور الذكاء العاطفي، الذي يعكس القدرة على فهم وإدارة المشاعر، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. يُعدّ الذكاء العاطفي بمثابة مكوّن أساسي في تطوير مهارات القيادة، حيث يمكنه أن يلعب دوراً حاسماً في تعزيز التواصل، وبناء العلاقات الإيجابية، وإدارة الصراعات بشكل فعال. فقد لاحظ العلماء منذ مدة أن نجاح الإنسان وسعادته في حياته لا يتوقفان على ذكائه العقلي فحسب بل يحتاج مع ذلك إلى صفات ومهارات ربما لا تتوافر للذكاء أطلق عليها اسم الذكاء العاطفي، وهي القدرة على التأثير في مشاعر الذات ومشاعر الآخرين ويشكل الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية والتي ظهرت كأحد الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفعالة وترتبط قدرة الإدارة على البقاء والتفوق بكفاءة مديريها وقدرتهم على تحفيز موظفيهم وبث روح التعاون والإبداع والمبادرة فيهم وغرس روح الولاء للمؤسسة التي يعملون فيها وحب التعاون والثقة والصدق والولاء. وتتضح الإدارة بالذكاء العاطفي من خلال عرضه لعلاقة المشاعر بالقيادة والأنماط الستة لقيادة القلوب التي تمثل الوسيلة القادرة على صناعة القادة والمؤسسة الذكية عاطفياً.

(سلام، ٢٠١١)

الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)

هو من المصطلحات الحديثة، ويعرّف بأنه مقدرة الشخص على إدارة عواطفه والتحكم فيها وانتقاء الأفضل منها والتي تتناسب مع المواقف التي يتعرض لها الإنسان. من أشهر الأشخاص الذين ارتبط اسمهم بهذا المصطلح هو دانيال كولمان والذي عرّف الذكاء العاطفي بأنه قدرة الشخص على معرفة عواطفه معرفةً تامةً، وقدرته أيضاً على معرفة عواطف الآخرين، بحيث يستطيع هذا الشخص التعامل مع نفسه أولاً ومع الآخرين عن طريق التنقل بين عواطفه هذه والتعبير عن انفعالاته بما يتناسب مع الموقف والحالة التي يتواجد فيها وتُفرض عليه. يعتقد البعض أنّ الذكاء العاطفي هو أساس النجاح عن الذكاء العاطفي، فمن يعانون من (IQ) في الحياة، فقد فصلوا الذكاء العاديّ والذي يقاس بما يعرف باختبارات الذكاء اضطرابات عاطفية قد يكونون أصحاب عقليات جبارة ومستويات ذكاءٍ عاليةٍ إلّا أنّهم لا يستطيعون التفاعل مع الآخرين ولا

يعرفون مشاعرهم، وكيفية التنقل بينها وإدارة المواقف والأزمات التي قد يمرون بها. ومن هذا نستنتج أنَّ الذكاء العاطفي هو الطريق للوصول إلى الأهداف والغايات وتحديدًا المناصب القيادية التي تتطلب تفاعلاً وتعاملًا مع عدد كبير من الناس. (حوراء، ٢٠١٥)

كما تأتي أهمية هذا البحث في إلقاء الضوء على كيفية تأثير الذكاء العاطفي في تعزيز مهارات القيادة الإدارية لدى مدراء المدارس. إن فهم هذا التأثير وتحليله يمكن أن يساهم في تطوير برامج تدريبية موجهة نحو تعزيز القيادة الإدارية على مستوى المدارس، مما يساهم بدوره في تحسين جودة التعليم وتعزيز أداء المدارس في المنطقة. وكما ذكر إلى أهمية الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية التي أكدت الدراسات والباحثين:

١- إن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل تزيد من الروح المعنوية بين العاملين والقادة ويميزهم عن الآخرين ليس فقط في الأشياء الملموسة بل في كل الأشياء الغير ملموسة مثل المعنويات المرتفعة، والالتزام، والدوافع.

٢- إن القادة الذين لديهم ذكاء عاطفي يمتلكون قدرات لتحفيز من حولهم للعمل بشكل جماعي، عبر التأثير والسيطرة على الموظفين، كما إن لديهم قدرات عالية على نسج علاقات جيدة معهم، واستثمار ردود أفعالهم ومشاعرهم بشكل إيجابي. (وسام ناصر & علي محمد، ٢٠١٩)

وهناك بعض الفجوات التي يمكن أن يغطيها البحث حول "أثر الذكاء العاطفي في تعزيز مهارات القيادة الإدارية لدى مدراء المدارس مثل نقص الدراسات التي تركز على العلاقة بين الذكاء العاطفي ومهارات القيادة الإدارية لدى مدراء المدارس. وقلة الأبحاث التي تحدد أهمية الذكاء العاطفي كمحدد رئيسي للفعالية القيادية في مجال التعليم وضعف الدراسات التي تستكشف كيفية تأثير الذكاء العاطفي على تحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين والطلاب في المدارس

وتأتي بعض المشكلات التي قد تواجه هذا البحث مثل صعوبة في تجنب التحيزات وضيق الزمن وتوافر الموارد وتوصيف العينة.

كما تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (werner,2013) ودراسة (waddell,2009) وكثير من الدراسات حيث اعتمدت الدراسة الحالية على تأثير الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية وعن مدى وعي قادات المدارس بذلك والتفاعل الإداري وانعكاسه على العاملين في المدارس. واختلاف الدراسة في مكان التطبيق بحيث طبقت في منطقة الدمام.

الأهمية الرئيسية لهذا البحث تكمن في تحليل كيفية تأثير الذكاء العاطفي على تطوير مهارات القيادة الإدارية لدى مدراء المدارس في الدمام، مما يمكن أن يساهم في تطوير برامج تدريبية موجهة نحو تعزيز القيادة الإدارية على مستوى المدارس، وبالتالي تحسين جودة التعليم وأداء المدارس في المنطقة.

(Baron, 1997)

مشكلة البحث:

في هذا السياق يمكن أن تكون متعددة الأوجه وتشمل:

- (١) نقص الوعي بأهمية الذكاء العاطفي: قد يكون هناك عدم فهم كافٍ لمدى تأثير الذكاء العاطفي على مهارات القيادة الإدارية لدى مدراء المدارس.
- (٢) ضعف التفاعل الإداري: قد تكون هناك صعوبة في فهم كيفية تطبيق مفاهيم الذكاء العاطفي في سياقات القيادة الإدارية اليومية وفي التفاعل مع الطلاب، المعلمين، والمجتمع المدرسي بشكل عام.
- (٣) تحديات البيئة التعليمية: قد يواجه مدراء المدارس في الدمام تحديات فريدة تتعلق بالبيئة التعليمية المحلية، مثل الضغوط الإدارية والتنظيمية، وتحديات التعليم عن بُعد، وغيرها.
- (٤) احتياجات التطوير المهني: قد تواجه مدراء المدارس صعوبة في تطوير مهارات القيادة الإدارية اللازمة للتعامل مع التحديات المتزايدة في البيئة التعليمية، وقد يكون الذكاء العاطفي جزءًا مهمًا من هذا التطوير. باختصار مشكلة البحث بعناية، يمكن للدراسة أن تساهم في فهم أفضل لكيفية تحسين مهارات القيادة الإدارية لدى مدراء المدارس في الدمام من خلال تطبيق مفاهيم الذكاء العاطفي.
- (٥) قيود الوقت والموارد: قد تكون هناك قيود في الوقت والموارد المتاحة لإجراء البحث، مما قد يؤثر على قدرة صعوبة تقدير الذكاء العاطفي يمكن أن تواجه صعوبة في تقدير (6). الباحث على جمع البيانات وتحليلها بشكل كافٍ مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء، حيث يتطلب ذلك استخدام أدوات قياس موثوقة وموضوعية
- (٧) تأثير عوامل خارجية قد تتأثر نتائج البحث بعوامل خارجية مثل الظروف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي قد تؤثر على تصرفات وأداء المدراء.
- (٨) تعقيد العلاقات السببية قد تكون هناك صعوبة في تحديد العلاقة السببية بين الذكاء العاطفي ومهارات القيادة الإدارية، حيث يمكن أن تكون هناك عوامل أخرى تؤثر على هذه العلاقة.
- (٩) تحديد عينة الدراسة قد تواجه صعوبة في تحديد عينة مناسبة للدراسة تمثل مدراء المدارس في الدمام بشكل صحيح ودقيق.

(DANIEL GOLEMAN, 1995)

ومن خلال تحديد هذه الثغرات ومعالجتها يمكن للباحثين المساهمة في تحسين الممارسات الحالية كما تشمل مشكلة البحث في هذا الدراسة مجالين رئيسيين: الفجوات النظرية والفجوات العملية.

الفجوة النظرية:

الفجوة النظرية تشير إلى المجال الذي لم يتم استكشافه بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة أو البحوث السابقة. في حالة هذا البحث، يمكن أن تكون الفجوة النظرية تركيزًا على نقص في الأدبيات السابقة حول علاقة الذكاء العاطفي ومهارات القيادة

الإدارية لدى مدراء المدارس في الدماغ. فقد يجد الباحث أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تحدد بوضوح كيفية تأثير الذكاء العاطفي على قدرة المدراء على توجيه المؤسسة وتحسين أدائها بشكل فعال.

بالتالي، يمكن أن تكون الفجوة النظرية في هذا البحث هي ضرورة ملء الفراغ بين النظريات العامة حول الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية، وتطبيق هذه النظريات على سياق المدارس في الدماغ بشكل خاص. وبالتالي، يمكن للبحث أن يساهم في تعزيز فهمنا لكيفية تأثير الذكاء العاطفي على مهارات القيادة الإدارية وكيفية تحسينها في سياق التعليم.

الفجوة التطبيقية:

الفجوة التطبيقية ترتبط بالحاجة إلى تطبيق النتائج والتوصيات البحثية في الممارسة العملية أو السياسات التعليمية. في هذا البحث، يمكن أن تكون الفجوة التطبيقية تركيزاً على نقص في الاستراتيجيات التي تستخدم لتعزيز الذكاء العاطفي وتطوير مهارات القيادة لدى مدراء المدارس في الدماغ.

على سبيل المثال، قد تظهر البحوث السابقة أن هناك نقصاً في البرامج التدريبية المتاحة لمدراء المدارس في الدماغ لتطوير مهارات الذكاء العاطفي والقيادة. بالتالي، يمكن للبحث الحالي أن يساهم في تعبئة التوصيات العملية لتصميم وتنفيذ برامج تدريبية فعالة تستهدف تعزيز مهارات الذكاء العاطفي والقيادة لدى مدراء المدارس في هذه المنطقة.

بشكل عام، يهدف البحث إلى سد الفجوة بين النظرية والتطبيق، وتحويل النتائج البحثية إلى ممارسات وسياسات قابلة للتطبيق تساهم في تحسين أداء المدراء وبالتالي تعزيز جودة التعليم والتعلم في المدارس في الدماغ وبناء على ما سبق يتحدث البحث الحالي إلى الإجابة على السؤال الرئيسي.

"ما هو أثر الذكاء العاطفي في تعزيز مهارات القيادة الإدارية لدى مدراء المدارس في الدماغ؟"

(DANIEL GOLEMAN, 1995)

أهمية البحث:

إليك تفصيل لأهمية هذا البحث

(١) **تطوير القيادة التعليمي** يساهم فهم كيفية تأثير الذكاء العاطفي في تعزيز مهارات القيادة الإدارية في تحسين أداء المدارس وجودة التعليم بشكل عام.

(٢) **تحسين العلاقات الإدارية** يمكن للبحث أن يساهم في تعزيز العلاقات بين مدير المدرسة والموظفين والطلاب، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية أكثر إيجابية وفعالية.

(٣) **تطوير برامج التدريب** يمكن أن توفر نتائج البحث أساساً لتطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس، مما يساهم في تطوير مهارات القيادة لديهم.

(٤) **تعزيز الإدارة المدرسية** يمكن أن يساهم البحث في تطوير الممارسات الإدارية في المدارس، وتعزيز القدرات القيادية لدى المدراء، مما يؤدي إلى تحسين تجربة التعلم للطلاب ونجاحهم الأكاديمي.

(٥) **تقديم توصيات عملية** يمكن أن يساهم البحث في تقديم توصيات عملية للسياسات التعليمية والممارسات الإدارية، بهدف تعزيز القيادة الإدارية في المدارس وتحسين أداء النظام التعليمي في المنطقة

وتشمل بعض الاستنتاجات المحتملة لهذا البحث ما يلي

- (١) **أهمية تطوير الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس:** توضح النتائج أهمية تطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس لتحسين قدراتهم القيادية وتعزيز أداء المدارس.
- (٢) **تأثير الذكاء العاطفي على العلاقات الإدارية:** يمكن أن تشير الدراسة إلى كيفية تأثير الذكاء العاطفي على جودة العلاقات بين المدراء والموظفين والطلاب، وبالتالي تحسين بيئة التعلم في المدارس.
- (٣) **أهمية برامج التدريب القائمة على الذكاء العاطفي:** يمكن أن توضح النتائج أهمية تطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس، مما يساهم في تطوير مهارات القيادة لديهم.
- (٤) **التحديات والفرص المستقبلية:** قد تشير الدراسة إلى التحديات المحتملة التي يمكن أن تواجه تطبيق الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية، وتقديم توصيات لتحسين الجهود في هذا المجال يمكن أن توصي الدراسة بضرورة دمج (٥) **ضرورة دمج الذكاء العاطفي في سياسات التعليم والتطوير المهني:**

تطوير الذكاء العاطفي في سياسات التعليم وبرامج التطوير المهني لمدراء المدارس، بهدف تعزيز فعالية القيادة الإدارية وتحسين جودة التعليم،
تكمّن الأهمية النظرية والعملية في لهذا البحث في سد الثغرات والمساهمة في النهوض بممارسات القيادة الإدارية من خلال استكشاف الفجوات النظرية والعملية التي تم تحديدها. كما تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

أهمية على المستوى النظري

- هناك أهمية كبيرة على المستوى النظري لهذا البحث. يمكن أن تساهم دراسة تأثير الذكاء العاطفي في تعزيز مهارات القيادة الإدارية في المدارس في تطوير الفهم النظري لعدة مفاهيم، منها:
- (١) **القيادة التعليمية:** يمكن أن يساهم البحث في توسيع فهمنا لدور الذكاء العاطفي في تحسين فعالية القيادة التعليمية وتطوير البيئة التعليمية.
 - (٢) **الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية:** يمكن أن يساهم البحث في توسيع فهمنا للعلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية، وكيفية تطبيق مفاهيم الذكاء العاطفي في سياق الإدارة المدرسية.
 - (٣) **تأثير العوامل النفسية على الأداء الإداري:** يمكن أن يساهم البحث في فهم كيفية تأثير العوامل النفسية مثل الذكاء العاطفي في تطوير مهارات القيادة وتحسين أداء المدراء في المدارس.
 - (٤) **تطوير نماذج القيادة الإدارية:** يمكن أن يوفر البحث أسسًا لتطوير نماذج جديدة للقيادة الإدارية تأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية مثل الذكاء العاطفي، وكيفية تطبيقها في سياق التعليم.

بالمجمل، يمكن أن يساهم هذا البحث في إثراء النقاشات النظرية حول القيادة الإدارية وتطوير الذكاء العاطفي، وتوجيه البحوث المستقبلية في هذا المجال

أهمية على المستوى التطبيقي

وهناك أهمية كبيرة على المستوى التطبيقي لهذا البحث. إليك بعض الجوانب التطبيقية المهمة

(١) **تطوير برامج تدريبية:** يمكن أن توفر نتائج البحث أساساً لتطوير برامج تدريبية موجهة نحو تعزيز الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس، مما يساهم في تطوير مهارات القيادة لديهم

(٢) **تحسين الممارسات الإدارية:** مكن أن تساهم النتائج في تحسين الممارسات الإدارية في المدارس، من خلال توجيه الإدارة نحو استخدام مهارات الذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات والتفاعل مع الطلاب والموظفين

(٣) **تعزيز بيئة التعلم:** من خلال تطبيق مفاهيم الذكاء العاطفي، يمكن أن يساهم البحث في تحسين بيئة التعلم في المدارس، وبالتالي تعزيز تجربة التعلم ونجاح الطلاب

(٤) **تطوير القيادة المؤسسية:** يمكن أن توجه النتائج التطبيقية تطوير القيادة المؤسسية في المدارس، وتعزيز القدرات القيادية لدى المدراء لتحقيق أهداف التعليم والتعلم بفعالية

باختصار، يمكن أن يؤدي البحث إلى تطبيق عملي يعزز القيادة الإدارية ويحسن جودة التعليم في المدارس، وبالتالي يساهم في تحسين نتائج الطلاب وتحقيق الأهداف التعليمية المؤسسية

(Mark et al, 2011)

مصادر ومراجع البحث:

تأتي المراجع المذكورة بتنسيق APA وفيما يلي طريقة كتابة كل منها وفقاً لتنسيق APA.

المصادر الأجنبية:

1. Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. New York: Bantam Books.
2. Bar-On, R. (1997). Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical Manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
3. Hargreaves, A. (2005). Educational change takes ages: life, career and generational factors in teachers' emotional responses to educational change. Teaching and Teacher Education, 21(8), 967-983.
4. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. School Effectiveness and School Improvement, 17(2), 201-227.
5. Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. Social and Personality Psychology Compass, 5(1), 88-103.

المصادر العربية:

- 6) Emotional Intelligence (سلام محمد حمزة الكرعاوي. (٢٠١١). الإدارة بالذكاء العاطفي (Emotional Intelligence Management).
- 7) Emotional Intelligence). حوراء عباس كرماش السلطاني. (٢٠١٥). الذكاء العاطفي- (7).
- 8) علي صالح الشايع، & عواطف بطاح المطيري. (٢٠١٩). العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس (8) International Journal of Educational Psychological Studies (EPS), 5(2). في محافظة المذنب من وجهةالذ ماتتظر المعل
- 9) وسام ناصر خليل، & علي محمد ثجيل. (٢٠١٩). تقويم الذكاء العاطفي للقيادات الادارية والتدقيقية في ديوان (9) (الرقابة المالية الاتحادي لتحقيق فاعلية التدقيق. مجلة دراسات محاسبية ومالية، خاص

