

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب: بسمة علي سالم

Signature:

التوقيع: بسمة سالم

Date:

التاريخ: 2015/2/3



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة
تخصص القيادة والإدارة



برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بجامعة الأقصى

دراسة بعنوان:

**الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة
وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين**

إعداد الطالبة:

بسمة علي سالم

إشراف الدكتور:

جميل حسن الطهراوي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

2014 م - 1435 هـ



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ بسمة على حسن سالم، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة وموضوعها:

" الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة

وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين "

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 25 صفر 1436 هـ، الموافق 2014/12/17 م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

د. جميل حسن الطهراوي مشرفاً ورئيساً

أ.د. عايدة شعبان صالح مناقشاً خارجياً

د. محمد عبد العزيز الجريسي مناقشاً داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

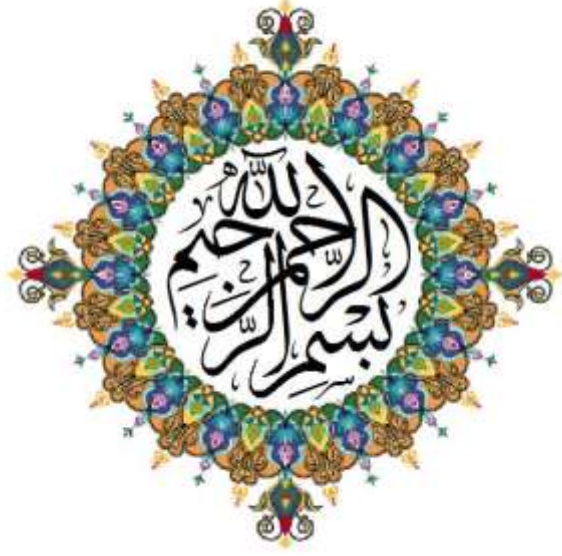
والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

.....

د. محمد إبراهيم المدهون





﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾

صدق الله العظيم

[المجادلة: 11]

إهداء

- إلى رسول المحبة والرحمة حبيبي رسول الله ﷺ.
- إلى أرواح شهداء فلسطين الذين رووا بدمائهم الطاهرة ثرى الوطن الغالى.
- إلى أسرانا القابعين فى سجون الاحتلال الغاشم تحت الظلم والاستبداد.
- إلى شعبي الأبى الصامد فى أرجاء فلسطين الحبيبة.
- إلى والديّ الحبيبين أدامهم الله وحفظهم من كل سوء.
- إلى رفيق دربي زوجي الغالي الذي شاركني عناء المشوار.
- إلى أبنائي وبناتي الأوفياء.
- إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء.
- إلى أصحاب الطموح والهمم العالية.
- إلى التواقين أن يعود للأمة مجدها وعزها وكرامتها عبر جسور العلم والنور.
- إلى حاملي المشاعل الذين ينيرون طريق الحرية، إلى أهل العلم وطلبته.

أهدى هذا البحث المتواضع على دروب العلم والتعلم

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، ولك الشكر والمنة أن يسرت لي السبل، ووفقتني لإتمام هذا العمل، والصلاة على سيد المرسلين وخاتم النبيين محمد (ﷺ) وعلى آله وصحبه أجمعين. (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) رواه أحمد والبخارى وصححه الألبانى.

انطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني وليتلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي، ومشرفي الدكتور/جميل الطهراوي الذي أمدني من منابع علمه بالكثير، والذي ما توانى يوماً عن مد يد المساعدة لي في جميع المجالات، وحمداً لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره ليبقى نبراساً متألئماً في نور العلم والعلماء.

كما اتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذي الجليلين عضوي لجنة المناقشة:

الدكتور: محمد عبد العزيز الجريسي

الأستاذ الدكتور: عايدة شعبان صالح.

لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، ولما بذلاه من جهد ووقت في قراءتها رغم أعبائهما الكثيرة، وأسأله تعالى أن ينفعني بملاحظتهما التي يبديانها لي لتحسين هذه الرسالة لتخرج في أجمل حلة، فجزاهما الله عني خير الجزاء.

وأقدم كذلك بجزيل الشكر إلى كل من جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ممثلة بالإدارة والعاملين والطلبة، لكل ما قدموه لي من مساعدة ومساندة مكنتني من المضي بخطى ثابتة في مسيرتي العلمية. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة. والشكر موصول إلى الدكتور/ خليل عبد الفتاح حماد على تدقيقه هذه الرسالة لغوياً..

كما وأتقدم بفائق الشكر والاحترام والتقدير إلى والديّ الحبيبين وإخوتي وأخواتي وأبنائي الذين ساندوني معنوياً ومادياً ووقفوا بجانبني منذ بداية مسيرتي العلمية وجزاهم الله عني كل الخير. وفي النهاية يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد العون في مسيرتي العلمية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	ملخص الدراسة
س	Abstract
10-1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
6	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	متغيرات الدراسة
9	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
-11	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
12	المبحث الأول: الذكاء
13	أولاً الذكاء
13	مقدمة

الصفحة	الموضوع
14	مفهوم الذكاء
18	أنواع الذكاء
20	أهداف الذكاء.
22	ثانياً الذكاء العاطفي
22	مقدمة
24	مفهوم الذكاء العاطفي Emotional Intelligence
29	نبذة تاريخية عن الذكاء العاطفي
31	مكونات الذكاء العاطفي
37	أهمية الذكاء العاطفي
37	الأهمية التربوية للذكاء العاطفي
40	خصائص الذكاء العاطفي
41	العوامل التي تؤثر في الذكاء العاطفي
41	أسس الذكاء العاطفي
43	الأسس الفسيولوجية والعصبية للذكاء العاطفي
43	نظريات الذكاء العاطفي
51	المجالات والتطبيقات المختلفة للذكاء العاطفي
58	المبحث الثاني الولاء التنظيمي
59	تمهيد
59	أولاً- مفهوم الولاء
61	ثانياً- مفهوم الولاء التنظيمي
65	ثالثاً- خصائص الولاء التنظيمي

الصفحة	الموضوع
66	رابعاً- أبعاد الولاء التنظيمي
69	خامساً- مراحل تطور الولاء التنظيمي
70	سادساً- أهمية الولاء التنظيمي
73	سابعاً- العوامل المساعدة في تطوير الولاء التنظيمي
74	ثامناً- النماذج المفسرة الولاء التنظيمي
77	تاسعاً- قياس الولاء التنظيمي
78	عاشراً- خلاصة المبحث
79	المبحث الثالث التعليم الثانوي في محافظات غزة
80	نبذة عن التعليم في فلسطين
81	نبذة عن مرحلة الثانوية والإدارة المدرسية
-88	الفصل الثالث دراسات سابقة
89	أولاً- دراسات تناولت الذكاء العاطفي
95	ثانياً- دراسات تناولت الولاء التنظيمي
101	ثالثاً- دراسات تناولت الذكاء العاطفي وعلاقته بالولاء التنظيمي
102	رابعاً- التعليق العام على الدراسات السابقة
110	خامساً- فروض الدراسة
125-111	الفصل الرابع إجراءات الدراسة
112	أولاً- منهج الدراسة
112	ثانياً- مجتمع الدراسة
113	ثالثاً- عينة الدراسة
116	رابعاً- أدوات الدراسة

الصفحة	الموضوع
117	خامساً- الخصائص السيكومترية لاستبانة الذكاء العاطفي
121	سادساً- الخصائص السيكومترية لاستبانة الولاء التنظيمي
124	سابعاً- الأساليب الإحصائية
164-126	الفصل الخامس نتائج الدراسة وتفسيرها
127	أولاً- نتائج تساؤلات الدراسة
143	ثانياً- نتائج فروض الدراسة
161	ثالثاً- خلاصة نتائج الدراسة
162	رابعاً- التوصيات
163	خامساً- المقترحات
165	المراجع
179	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	م
45	مجالات الذكاء العاطفي وفق نظرية مايروسالوفي	1.
50	المقاييس المستخدمة للذكاء العاطفي	2.
72	آثار الولاء على الفرد وجماعة العلم والمنظمة	3.
113	توزيع مجتمع الدراسة في مدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة	4.
113	تصميم العينة لفئة المعلمين والمدراء في محافظات قطاع غزة	5.
114	توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الديمغرافية لفئة المعلمين	6.
115	توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الديمغرافية لفئة المدراء	7.
117	مقياس الإجابات لاستبانة الذكاء العاطفي	8.
118	معاملات الارتباط بين مجالات استبانة الذكاء العاطفي للمدراء والدرجة الكلية للاستبانة	9.
119	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له الفقرة في استبانة الذكاء العاطفي الخاصة بالمدراء	10.
120	معاملات الثبات لاستبانة الذكاء العاطفي للمدراء ومجالاتها	11.
121	مقياس الاجابات لاستبانة الولاء التنظيمي	12.
122	معاملات الارتباط بين مجالات استبانة الولاء التنظيمي للمعلمين والدرجة الكلية للاستبانة	13.
123	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له الفقرة في استبانة الولاء التنظيمي الخاصة بالمعلمين	14.
124	معاملات الثبات لاستبانة الولاء التنظيمي للمعلمين ومجالاتها	15.
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستبانة الذكاء العاطفي لدى مدراء مدارس المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة	16.
129	نتائج اختبار الاشارة "Z" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور الوعي الذاتي	17.

رقم الصفحة	عنوان الجدول	م
130	نتائج اختبار "Z" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور إدارة الانفعالات وتنظيم الذات	.18
131	نتائج اختبار "z" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجال الدافعية	.19
132	نتائج اختبار "Z" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور التعاطف	.20
133	نتائج اختبار "z" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور المهارة الاجتماعية	.21
137	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستبانة الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة	.22
139	يوضح نتائج اختبار الإشارة "z" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور الولاء المستمر	.23
140	نتائج اختبار "Z" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجال الولاء العاطفي	.24
141	نتائج اختبار "Z" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور الولاء المعياري	.25
143	نتائج اختبار (معامل الارتباط بيرسون) والعدد ومستوى الدلالة للذكاء العاطفي والولاء التنظيمي	.26
145	نتائج اختبار ت لكشف الفروق في درجات الذكاء العاطفي لدى مدرء مدارس المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع الجنس	.27
148	نتائج اختبار ت لكشف الفروق في درجات الذكاء العاطفي لدى مدرء مدارس المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للمؤهل العلمي	.28
150	نتائج اختبار ت لكشف الفروق في درجات الذكاء العاطفي لدى مدرء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لسنوات الخبرة العملية	.29

رقم الصفحة	عنوان الجدول	م
153	نتائج أختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمجال الدافعية ومجال التعاطف بالنسبة لعدد سنوات الخدمة العملية لمدراء المرحلة الثانوية في محافظات غزة	.30
153	نتائج اختبار ت لكشف الفروق في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع الجنس	.31
155	نتائج اختبار ت لكشف الفروق في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للفئات العمرية	.32
157	نتائج اختبار ت لكشف الفروق في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للمؤهل العلمي	.33
159	نتائج اختبار ت لكشف الفروق في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لسنوات الخبرة العملية	.34
161	نتائج أختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمجال الولاء المستمر بالنسبة لعدد سنوات الخدمة العملية لمعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة	.35

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	موضوع الشكل	الرقم
74	العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي.	(1)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملاحق	م
180	استبانة الذكاء العاطفي في صورتها الأولية	.1
183	استبانة الولاء التنظيمي في صورتها الأولية	.2
185	أسماء المحكمين	.3
186	استبانة الذكاء العاطفي في صورتها النهائية	.4
189	استبانة الولاء التنظيمي في صورتها النهائية	.5
191	تسهيل مهمة باحث من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا	.6
192	تسهيل مهمة باحث من وزارة التربية والتعليم العالي	.7
193	تسهيل مهمة باحث من مديرية التربية والتعليم - رفح	.8
194	تسهيل مهمة باحث من مديرية التربية والتعليم - شرق خان يونس	.9
195	تسهيل مهمة باحث من مديرية التربية والتعليم - خان يونس	.10
196	تسهيل مهمة باحث من مديرية التربية والتعليم - الوسطى	.11
197	تسهيل مهمة باحث من مديرية التربية والتعليم - شرق غزة	.12
198	تسهيل مهمة باحث من مديرية التربية والتعليم - غرب غزة	.13
199	تسهيل مهمة باحث من مديرية التربية والتعليم - شمال غزة	.14

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي لمديري مدارس المرحلة الثانوية والولاء التنظيمي لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة. والكشف عن مستوى الذكاء العاطفي لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة. بالإضافة إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة. كما شملت الدراسة التعرف إلى طبيعة الفروق المحتملة في الذكاء العاطفي للمديرين وفي الولاء التنظيمي للمعلمين تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة) في مدارس الثانوية بمحافظة غزة.

واشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2013/2014 والبالغ عددهم (145) مديراً من كلا الجنسين، و(5015) معلماً من كلا الجنسين، وتكونت عينة المعلمين من (250): (119) معلم و(131) معلمة، كما بلغت عينة المدراء من (87). حيث قامت الباحثة بإعداد استبانتين، الأولى خاصة بالمدراء، تكونت من (35) فقرة موزعة على محاور خمس هي: (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات وتنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية)، والآخرى خاصة بالمعلمين، تكونت من (22) فقرة موزعة على محاور ثلاث وهي: (الولاء المستمر، الولاء العاطفي، الولاء المعياري).

واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج ما يلي: مستوى الذكاء العاطفي لمدراء المرحلة الثانوية في محافظات غزة مرتفع، بوزن نسبي (87.3%)، ومستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة متوسط، بوزن نسبي (70.5%). كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي لمديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة والولاء التنظيمي للمعلمين. بالإضافة إلى وجود فروق جوهرية في الدرجة الكلية للذكاء العاطفي ومجالاته التالية: (الوعي الذاتي، التعاطف، المهارة الاجتماعية) لدى مدراء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع الجنس للمدراء (ذكور، إناث)، الفروق كانت لصالح المديرات. وعدم وجود فروق جوهرية في الدرجة الكلية للذكاء العاطفي ومجالاته: (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات وتنظيم الذات، التعاطف، المهارة الاجتماعية، مجال الدافعية) لدى مدراء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للمؤهل: (بكالوريوس، ماجستير). وعدم وجود فروق جوهرية في درجات الذكاء العاطفي ومجالاته: (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات وتنظيم الذات، المهارة الاجتماعية) لدى مدراء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لسنوات الخبرة العملية للمدراء: (أقل من 5 سنوات، 5-10

سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ووجود فروق في درجات مجال: (الدافعية والتعاطف)، لصالح المعلمين الذين لديهم خبرة عملية من 5-10 سنوات. وعدم وجود فروق جوهرية في درجات الولاء التنظيمي ومجالاته: (الولاء المستمر، الولاء العاطفي، الولاء المعياري) لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع الجنس للمعلمين: (ذكور، إناث). وجود فروق جوهرية في درجات الولاء التنظيمي ومجالاته: (الولاء العاطفي، الولاء المعياري) لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للفئات العمرية للمعلمين: (أقل من 35 سنة، 35 سنة فأكثر)، الفروق كانت لصالح المعلمين الذي أعمارهم 35 سنة فأكثر، وعدم وجود فروق في درجات (الولاء المستمر). ووجود فروق جوهرية في درجات الولاء التنظيمي ومجالاته: (الولاء المستمر، الولاء العاطفي) لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للمؤهل العلمي للمعلمين: (بكالوريوس، ماجستير)، لصالح المعلمين الحاصلين على شهادة الماجستير، وعدم وجود فروق في درجات (الولاء المعياري). عدم وجود فروق جوهرية في درجات الولاء التنظيمي ومجالاته: (الولاء العاطفي، الولاء المعياري) لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لسنوات الخبرة العملية للمعلمين: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ووجود فروق في درجات (الولاء المستمر)، لصالح المعلمين ذوي الخبرة العملية من 5-10 سنوات.

وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بالآتي:

1. الاستعانة بخبراء مختصين في المجال لإعطاء برامج ودورات تدريبية في تنمية الذكاء العاطفي للمدرء وكيفية العمل على زيادة الولاء التنظيمي للمعلمين.
2. قياس مستوى الذكاء العاطفي لمدرء المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين بشكل مستمر ودوري.
3. إخضاع من يعين مديراً إلى اختبار في الذكاء العاطفي لمعرفة مستوى الذكاء لديه وتعيين ذوي المستويات العليا.
4. العمل على الاهتمام بأبعاد الذكاء العاطفي لدى مدرء المرحلة الثانوية الذكور من خلال التدريب العملي الميداني.
5. إخضاع المدرء ذوي الخدمة العملية الأكثر من 10 سنوات لدورات تدريبية لرفع مستوى ذكائهم العاطفي خاصةً في المجالات التالية: (الدافعية، التعاطف).
6. إخضاع المعلمين ذوي الفئات العمرية الأقل من 35 سنة لدورات تدريبية لرفع مستوى ولائهم التنظيمي.

7. إخضاع المعلمين الحاصلين على بكالوريوس لدورات تدريبية لرفع مستوى ولائهم التنظيمي في المجالات التالية: (الولاء المستمر، الولاء العاطفي).
8. تحفيز وإثارة دافعية العاملين على إدراك النجاح.
9. توعية المعلمين في مرحلة الثانوية بالعوامل ذات الأثر في رفع مستوى ولائهم التنظيمي، وذلك من خلال اللقاءات التربوية، والمشاغل التدريبية، ومن ثم متابعة المسؤولين في الوزارة والمديريات لمدى تفعيل هذه العوامل من قبل مديري المدارس.

مقترحات الدراسة:

1. إجراء دراسة مماثلة على المدارس الثانوية الخاصة.
2. إجراء دراسة علمية لتصميم مقياس معد إلكترونياً يُساعد في إجراء اختبار لمقاييس الذكاء العاطفي الدقيقة لتوفير الوقت من قبل الباحثين.
3. إجراء دراسة بحثية تتناول مواقف من الحياة العملية (سواء ناجحة أو فاشلة)، وذلك بالاعتماد على عنصر الذكاء العاطفي كعامل نجاح أو فشل في هذه المواقف التي سيتم تعميمها بعد ذلك كدروس مستفادة في المؤسسة.
4. إجراء دراسة حول تأثير الذكاء العاطفي بمكوناته المختلفة على القيادة في المؤسسات الحيوية.
5. إجراء دراسة حول الذكاء العاطفي لرؤساء الجامعات بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين.

Abstract

Emotional Intelligence of Managers secondary schools Principals and its relationship on organizational loyalty on teachers in Gaza Governorates.

The study aimed to know the nature of the relationship between emotional intelligence of managers secondary school and organizational loyalty to the secondary school teachers in the provinces of Gaza. The detection level of emotional intelligence of managers secondary school in Gaza Governorates. In addition to the disclosure of organizational loyalty level for teachers of secondary school in Gaza Governorates. The study also included to identify the nature of the potential differences in emotional intelligence of managers in organizational loyalty to the teachers according to the following variables: (gender, age, educational qualification, the number of years of service) in secondary schools in Gaza Governorates.

This included the study population on all managers and teachers of public secondary schools in Gaza Governorates for the academic year 2013/2014 totaling (145) director of both sexes, and (5015) teachers of both sexes, and consisted of teachers sample of (250) (119) teacher and (131) teacher, as was a sample of managers (87). Where the researcher prepare two questionnaires, the first private Managers, consisted of 35 items distributed axes five are: (self-awareness, managing emotions and organize self-motivation, empathy, and social skill), a private teacher and the other, which consisted of 22 items distributed on three axes, namely: (continuing loyalty, emotional loyalty, loyalty to the standard).

The researcher followed the descriptive analytical method, and the most important results include: the level of emotional intelligence of managers secondary school in the Gaza Strip is high, relative weight (87.3%), and the level of organizational loyalty to secondary school teachers in the Gaza Strip average, relative weight (70.5%). The study also showed the presence of a positive correlation statistically significant differences between emotional intelligence of managers of secondary schools in Gaza Governorates and organizational loyalty of teachers. In addition, there are significant differences in the overall degree of emotional intelligence and the following fields: (self-awareness, empathy, and social skill) at the secondary level managers in the public schools in the Gaza Strip due to the gender of the managers (male, female), the differences were in favor of the directors. And the absence of significant differences in the overall degree of emotional intelligence and the fields of: (self-

awareness, managing emotions and organize self, empathy, social skills, the field of motivation) at the secondary level managers in the public schools in the Gaza Strip due to the qualification: (BA, MA). And the absence of significant differences in the degree of emotional intelligence and the fields of: (self-awareness, managing emotions and organize self, social skill) at the secondary level managers in the public schools in the Gaza Strip due to years of practical experience of the directors: (less than 5 years, 5-10 years, more than 10 years), and the existence of differences in degrees of the field: (motivation, empathy), in favor of teachers who have practical experience of 5-10snoat. And the absence of significant differences in the degree of organizational loyalty and fields: (continuing loyalty, emotional loyalty, loyalty standard) with secondary school teachers in public schools in the Gaza Strip due to the gender of teachers: (male, female). There are substantial differences in the degree of organizational loyalty and fields: (emotional loyalty, the standard of allegiance) to the secondary school teachers in public schools in the Gaza Strip due to the age groups of teachers: (less than 35 years old, 35 years and older), the differences were in favor of teachers who ages 35 years or more, and the lack of differences in degrees (continuous loyalty). And the existence of substantial differences in the degree of organizational loyalty and fields: (continuing loyalty, loyalty and emotional) with secondary school teachers in public schools in the Gaza Strip due to the qualified scientific teachers: (BA, MA), in favor of teachers who obtained a master's degree, and the lack of differences in degrees (standard) loyalty. The absence of significant differences in the degree of organizational loyalty and fields: (emotional loyalty, the standard of loyalty) to the secondary school teachers in public schools in the Gaza Strip due to years of practical experience for teachers: (less than 5 years, 5-10 years, more than 10 years), and the existence of differences in degrees (continuous loyalty), for the benefit of teachers with practical experience of 5-10 years.

Based on these results, the study recommended the following:

1. hiring specialists in the field to give training courses and programs in the development of emotional intelligence of managers and how to work on increasing organizational loyalty to the teachers.
2. Measure the level of emotional intelligence for school administrators and teachers organizational loyalty continuously and periodically.
3. subjected to appoint a director to the test in emotional intelligence to see the level of intelligence has set with the upper levels.
4. Work to pay attention to the dimensions of emotional intelligence at the secondary level male managers through practical field training.

5. subjecting managers with practical service most of the 10 years of training courses to upgrade, especially in the areas of emotional intelligence: (motivation, empathy).
6. subjecting teachers with at least the age groups of 35 years of training courses to raise the level of organizational loyalty.
7. subject teachers who obtained the Bachelor of training courses to raise the level of organizational loyalty in the following areas: (continuing loyalty, loyalty and emotional).
8. motivate and raise the motivation of employees to recognize success.
9. educate teachers in the secondary phase of the factors that impact in raising the level of organizational loyalty, and through educational meetings, workshops and training, and then the follow-up officials in the ministry and directorates of the extent of activation of these factors by schools managers.

Proposals of the study:

1. conduct a similar study on the private secondary schools.
2. conduct a scientific study to design a contagious scale electronically helps in testing standards emotional intelligence minute to save time by researchers.
3. conducting a research study on the attitudes of life (whether successful or failed), and relying on emotional intelligence as a factor in the success or failure of these positions, which will be circulated later as lessons learned in the enterprise element.
4. conduct a study on the impact of the various components of emotional intelligence leadership in vital institutions.
5. conduct a study on the emotional intelligence of University Presidents provinces of Gaza and its relationship to organizational loyalty to employees.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- متغيرات الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

• مقدمة:

تغيرت ملامح حياة الإنسان في العقود الأخيرة من القرن العشرين تغيراً لم يُعرف له مثيل في أي حقبة سابقة من تاريخ البشرية، وسيشهد العالم في السنوات القليلة القادمة تغيرات وتطورات أكثر حدة، سينتج عنها ولا شك ظهور العديد من القضايا والمشكلات العلمية والمعرفية والتربوية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية التي ستواجه الأفراد والمجتمعات على حدٍ سواء. وفي ظل هذه المتغيرات المتلاحقة التي تسم عصر ثورة المعلومات وتقنية الاتصالات، تبرز أهمية المؤسسات التربوية والتعليمية من بين كافة المؤسسات الخدمية التي تُعنى بالتربية والتوجيه والإرشاد.

إن على عاتق المؤسسة التربوية والتعليمية اليوم، مهمة بناء مجتمع قائم على المعرفة، والعمل على تنشئة الأجيال بطريقة عصرية، ومساعدتهم على مواكبة الأحداث والتأقلم مع المستجدات، والانطلاق بهم نحو آفاق المستقبل مع المحافظة على أصالة الموروث.

فالمؤسسة التربوية اليوم تحتاج إلى رؤية جديدة تهدف إلى تربية القلب والوجدان إلى جانب العقل والفكر ليتحقق معنى التربية المتكاملة التي نادى بها المربون في العصر الحديث، ولكي تحقق المدرسة هذا الهدف لا بد من وجود قيادة تربوية واعية متعددة الكفاءات والمهارات.

وفي هذه المؤسسة التربوية التعليمية يتخذ المدير مركزاً رئيساً باعتباره أهم العناصر المؤثرة في فاعلية وجودة التربية والتعليم، وتحقيق أهداف النظام التعليمي، وهو بالتأكيد حجر الزاوية في البناء التعليمي كله، كيف لا وهو العنصر البشري الذي يقف عند خط الإنتاج الأول.

"وعلى الرغم من أهمية بعض العوامل مثل القيادة الإدارية وظروف العمل باعتبارها عوامل لها أهميتها بالنسبة للطلاب الذين ينتظمون في قاعات الدرس، إلا أن هذه العوامل لا تقارن بأثر المدرس ودوره في العملية التعليمية." (عبد الجواد ومتولي، 1996: 19).

وفي شرعنا الإسلامي القويم نال المعلمون مكانة دينية واجتماعية رفيعة، والشواهد التي رفعت من شأن العلم والعلماء كثيرة في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، يقول (ﷺ): "إن الله لم يبعثني معتناً ولا متعنتاً، ولكن بعثني معلماً ميسراً". رواه مسلم في كتاب الطلاق، باب بيان أن تخيير امرأته لا يكون طلاقاً إلا بالنية (ج70/10). حديث رقم (1478).

ويكاد يجمع علماء النفس والتربية على أنّ المدير هو المنطلق الأساس في أي مشروع للتطوير والإصلاح التربوي والتعليمي، فالتربية الفاعلة التي ننشدها تعتمد على نوعية المديرين و المعلمين، ومدى فهمهم لمهتهم والتزامهم بقواعد المهنة وأخلاقياتها، وجديتهم في العمل وحماسهم ورغبتهم فيه. (مغربي، 2008: 2).

لقد تغيرت أدوار ومهام المدير والمعلم في الآونة الأخيرة، فلم يعد المدير مجرد ملقن لقوانين مديرية التربية والتعليم للمعلمين، ولم يعد المعلم أيضاً مجرد ملقن للمعارف وناقل للخبرات فقط، بل أصبح موجهاً وميسراً ومشجعاً للتعلم، ومحفزاً للتلاميذ على التفكير الناقد والابتكار.

والمهنية الحقة لا تتطلب من المدير إتقان بعض المهارات الكفيلة بالقيام بالأعمال المدرسية الكتابية الروتينية فقط، بل أنها تتطلب القدرة على المزج بين المعرفة وبين الوجدان في أداء مهام المهنة، والقيام بواجباتها وأعبائها وفق معايير الأداء المطلوبة.

وما من شك بأن ذلك يتطلب أن يتوفر في المدير مجموعة من السمات الشخصية والكفايات المهنية في كافة المجالات، المعرفية والمهارية والشخصية والوجدانية والاجتماعية والإنتاجية. ولا شك أنّ نجاح المديرين في مهنة الإدارة يتأثر بمدى توافقهم وتجانسهم مع الآخرين، والانفعالات التي يبديها المديرون في مواقفهم الإدارية قد تؤثر على قدرتهم المهنية، وكفاءتهم الإنتاجية.

ويتطلب النجاح المهني أن يتحلى الفرد بمجموعة من القدرات الوجدانية، تتجلى في قدرته على وعيه بمشاعره وانفعالاته، والتحكم في نزواته ونزعاته، أي في قدرته على إدارة حياته الوجدانية بذكاء، وقراءته لمشاعر الآخرين، والتفاعل معها بمرونة في علاقته معهم (جولمان، 2005: 86). إن مهنة التعليم مهنة إنسانية اجتماعية، وهي مهنة اتصال وتفاعل بين المدير والمعلم والمتعلم، تظهر فيها ذاتية المدير وشخصيته بشكل واضح. فسمات المدير، ومزاجه الشخصي، وطريقة تفكيره، تتعكس ولا شك سلباً أو إيجاباً على أداءه المهني وعلى ولاء المعلم وعلى كفاءة المتعلم.

وتعد المدرسة المؤسسة المهمة التي تقع عليها مسؤولية إعداد الطلبة وتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يصبحون بعدها مؤهلين للانخراط في الحياة المستقبلية، وتعد المدرسة الثانوية مرحلة مهمة في حياة الطلبة لكونها تشكل حلقة الوصل بين التعليم الأساسي والتعليم الجامعي، ولكونها تعمل على إعداد الطالب وتزويده بكل ما يحتاجه من معارف لمواصلة دراسته الجامعية أو التوجه إلى سوق العمل (اللوزي، 2012: 1).

فالمدرسة ممثلة بمديرها معنية بالاهتمام بمعلميها، والحرص على اهتماماتهم، وتوقعاتهم، وتوجهاتهم المستقبلية، إذ لا بد من النظر إلى تطوير كفاياتهم وإضافة الجديد لديهم والشعور معهم والتبادل معهم للمشاعر والعواطف، إذ إن الاهتمام الجيد، وإدراك حاجات المعلمين ومتطلباتهم يؤدي إلى زيادة ولائهم التنظيمي نحو مؤسساتهم (السعود، 2009: 249).

وتلعب إدارة المدرسة الثانوية والمعلمون فيها الدور الأكبر لأداء هذا الدور المهم في حياة الطالب، مما يتطلب أن تكون هذه الإدارة ذات مواصفات خاصة تؤهلها للقيام بهذه المهمة. ويأتي في مقدمة هذه المواصفات القدرات العقلية التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة وبالذات ما يطلق عليه بالذكاءات المتعددة والتي منها الذكاء العاطفي، "فالذكاء بمفهومه الحديث لا يتضمن قدرة واحدة وإنما هو عبارة عن مجموعة من القدرات". (أبو النصر، 2008: 110)

وقد لاحظ (جاردنر) أن أساس الذكاء في العلاقات الإنسانية يشمل القدرة على أن تميز وتستجيب استجابة ملائمة للحالات النفسية والأمزجة والميول والرغبات الخاصة بالآخرين، ويضيف (جاردنر) أن مفتاح معرفة الذات في ذكاء العلاقات الشخصية هو التعرف على المشاعر الخاصة والقدرة على التمييز بينها، والاعتماد عليها لتوجيه السلوك. (جولمان، 2003: 52)

وقد أجريت دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا لمعرفة سبب فشل العديد من الشباب والشابات ذوي المؤهلات العبقورية، وكانت النتيجة تدني معدل الذكاء العاطفي وعدم القدرة على التواصل مع الآخرين، فالفشل غالباً ما ينشأ من أسباب عاطفية (عدم فهم مشاعر واحاسيس الآخرين)، أكثر مما ينشأ عن نقص في المؤهلات الفنية. ومهما كان معدل الذكاء العاطفي، فمن السهل الاستزادة منه بالإرادة والهمة والاعتقاد الجازم بإمكانية تحقيق النجاح والاستمرار فيه. ولا بد من بذل الجهد والوقت لتحقيق التغيير المنشود والغاية المرجوة، فالشعور بالسعادة نتيجة حتمية لنجاح الإنسان في تحقيق أهدافه، ولما كان الذكاء العاطفي هو فن التعامل مع المشاعر والأحاسيس، كان لا بد من التغاضي والتنازل عن كثير من ميول النفس، للوصول إلى قواسم مشتركة مع الآخرين وحلول مرضية للجميع. (السفاريني، 2006: 65).

إن التعامل مع مشاعر الآخرين يعد من المهارات المهمة في إقامة علاقة إيجابية مثمرة مع الآخرين، ويتطلب التعامل مع مشاعر الآخرين نضج مهارتين وجدانيتين، هما إدارة الذات والتعاطف مع الآخرين أو التفهم، ويؤدي القصور في هذه المهارات إلى تعرض الفرد للمشكلات، حتى ولو كان على درجة عالية من الذكاء. (محمد، 2009: 57).

ومنذ بداية التسعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم الذكاء العاطفي جلياً حينما قدم سالوفي وماير (Mayer and Salovey, 1990) نموذجاً للذكاء العاطفي في كتابهما (الخيال، المعرفة، الشخصية)، إذ ظهر هذا المصطلح لأول مرة، وقد وصفا الذكاء العاطفي بأنه نوع من أنواع الذكاء الاجتماعي مرتبط بالقدرة على مراقبة الفرد لانفعالاته وانفعالات الآخرين والتمييز بينهما واستخدام المعلومات في توجيه وضبط تفكيره وانفعالاته. (الخطاف، 2011: 33).

لقد اهتمت الدراسات التربوية بشكل عام بالمعلم والعوامل التي تؤثر في أدائه باعتباره يمثل جوهر العملية التعليمية، ولا يصلح حال التعليم الثانوي ولا الموقف التعليمي إلا إذا صلح حال المعلم دينياً وخلقياً وعلمياً. (علونة، 2007: 22).

ويعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم. كما يعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم؛ فالأفراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم. (المخلافي، 2001: 34).

والولاء التنظيمي لا يأتي من فراغ، بل تدخل في بنائه وترسيخه لدى الفرد عدة عوامل منها: الشعور بالأمن الوظيفي، وفرصة المشاركة باتخاذ القرارات بالمنظمة، وممارسة المسؤولية، إضافة إلى ثقافة المنظمة، وعمر الفرد، والخبرة والشعور بالإنجاز وغيرها من العوامل التي تقود إلى ولاء الشخص لمنظمتهم ورضاه عن العمل فيها والدفاع عن مصالحها وبذل المجهودات اللازمة لتحقيق أهدافها وكذلك عدم رغبته بترك العمل فيها. وهذا يساعد المنظمة على زيادة درجة فعاليتها والوصول إلى غايتها وأهدافها. (العضايلة، 1995: 15).

وترى الباحثة أن طبيعة عمل مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تفرض عليهم أن يقوموا بدورهم الإداري في توجيه سلوك المعلمين ومتابعتهم، لأن هؤلاء المديرين هم الذين يعملون على ترجمة السياسات التربوية وتنفيذ الخطط العامة التي ترسمها الإدارات العليا، كما أن عليهم تحفيز العاملين معهم، وبخاصة المعلمين، لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التربوية بالدرجة المطلوبة من النجاح. خاصة محافظات غزة عانت وما زالت تعاني من اعتداءات صهيونية متكررة من حصار ودمار وسفك للدماء وهدم للبيوت وأسر للشباب وبث النزاعات والفرقة بين أبناء الشعب الواحد وإيقاع الشباب في وحل العمالة. وما خلفته هذه الاعتداءات من آثار سلبية على المديرين والمعلمين من ضغوط حياتية وأزمات نفسية، حيث جعلتهم غير قادرين على تحمل مزيد من الهموم والضغوط، فالذكاء الانفعالي للمديرين ضروري لإعادة بناء شخصية المعلمين الإيجابية القوية المتماسكة، وذلك من خلال قدرة المدير على وعيه بمشاعره وانفعالاته والتحكم في نزعاته، أي قدرته على إدارة حياته الوجدانية بذكاء، وقراءته لمشاعر المعلمين، والتفاعل معهم بمرونة في علاقته معهم. فكل ذلك يترك آثار إيجابية في المعلم والمدرسة والطالب في الوقت نفسه، إذ يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى المعلمين وزيادة رضاهم.

لذا فإن الدراسة الحالية تأتي وليدة إحساس الباحثة ومعايشتها لهذه الظروف الصعبة التي يعيشها الشعب الفلسطيني وخاصة في قطاع غزة، لتكشف عن مستوى الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين، فإن الباحثة ستحاول في هذه الدراسة الكشف عن مستوى الذكاء العاطفي للمديرين وإسهامه في تنمية الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

• مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

لكي تتمكن الإدارة المدرسية من مواكبة التغير السريع الحاصل في مجتمعنا اليوم، وتستطيع تحقيق الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، فلا بد أن تكون هناك إدارة مدرسية واعية، يقوم عليها إداري يصل بفكره وإبداعه وتأهيله إلى مرتبة القائد التربوي الذي يسهم بشكل فعال في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال المدرسة التي يديرها. وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي تبذل من قبل وزارة التربية والتعليم في تنفيذ العديد من البرامج والأنشطة في تعزيز الكفايات القيادية لمديري المدارس الثانوية، إلا أن هناك شكوى متكررة من عدم قدرة بعض مديري المدارس الثانوية من فهم الحالات الانفعالية للمعلمين ومعرفة مشاعرهم ومراعاتها ومبادلتهم تلك المشاعر وهو ما يعرف (بالذكاء العاطفي) مما ينعكس سلباً على فعالية العملية التربوية برمتها وعلى أشكال السلوك التنظيمي للمعلمين وفي مقدمتها مستوى الولاء التنظيمي لديهم مما شكل دافعاً قوياً لدى الباحثة لإجراء هذه الدراسة.

لذا فإن مشكلة الدراسة تتلخص في التساؤل الرئيس التالي:

ما علاقة الذكاء العاطفي لمديري مدارس الثانوية بالولاء التنظيمي للمعلمين بمحافظة غزة؟
ويتفرع من التساؤل الرئيس، عدد من التساؤلات الفرعية، التالية:

1. ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الذكاء العاطفي لدى مدرّاء مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

• أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي لمديري مدارس المرحلة الثانوية والولاء التنظيمي لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة.
2. الكشف عن مستوى الذكاء العاطفي لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة.
3. الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة.
4. التعرف إلى طبيعة الفروق المحتملة في الذكاء العاطفي للمديرين تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة) في مدارس الثانوية بمحافظة غزة.
5. التعرف إلى طبيعة الفروق المحتملة في الولاء التنظيمي للمعلمين تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة) في مدارس الثانوية بمحافظة غزة.

• أهمية الدراسة:

1. تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية الموضوع الأساسي الذي تتناوله الدراسة وهو الذكاء العاطفي والذي يعد له دوراً فعالاً في التحكم في سلوك الفرد وانفعالاته النفسية والعاطفية، وبالتالي تؤثر على إستقرار الفرد النفسي ومن ثم الحياة بشكل عام.
2. من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في التعرف إلى طبيعة علاقة الذكاء العاطفي للمديرين بالولاء التنظيمي للمعلمين، لأن الذكاء العاطفي هو أحد أبعاد الذكاء وهو المسؤول عن قدرة الفرد على إدارة انفعالاته ومشاعره، وعواطفه، وعلاقته بالآخرين، وهذا يعود بالنفع على المؤسسات التربوية، وعلى تحسين آدائها، وتطوير مدخلاتها البشرية، وتقليل الهدر في الجهد والوقت في معالجة الصراع الإداري في الميدان التربوي من قبل الإدارات التربوية.
3. الدراسة تتناول قطاع هام جداً من المجتمع الفلسطيني ألا وهو قطاع المديرين والمعلمين فهو الذي تقع عليه مسؤولية تربية وإعداد أبنائها.

4. أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع ومؤسساته سواء الحكومية وغير الحكومية لما يقع على عاتقها مسؤولية كبيرة تجاه المديرين والمعلمين في تقديم البرامج لرفع كفاءة ذكائهم العاطفي والتحسين من ولائهم التنظيمي.
5. قلة الدراسات والبحوث في هذا الموضوع ليس في فلسطين فحسب، بل وفي الوطن العربي في حدود علم الباحثة، حيث تعتبر الدراسات التي أجريت ذات العلاقة بموضوع الذكاء العاطفي وعلاقته بالولاء التنظيمي محدودة جداً ونادرة وتكاد لا تذكر حيث برزت الحاجة إلى مثل هذه الدراسات والتأكيد على أهميتها. وقد تفتح هذه الدراسة المجال للباحثين للاهتمام بهذا النوع من الدراسات في هذا المجال.
6. من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في معرفة مستوى الذكاء العاطفي للمديرين علاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين، إيماناً من الباحثة بأهمية هذين الموضوعين لما لهما من تأثير مباشر في جودة الإبداع والتميز الإداري في المدارس الثانوية.
7. تعتقد الباحثة أن نتائج هذه الدراسة ستكون بمثابة تغذية راجعة لمديري المدارس الثانوية حول علاقة الذكاء العاطفي لديهم على الولاء التنظيمي عند المعلمين.
8. يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الحصول على معيار جديد يتم في ضوءه اختيار مديري مدارس الثانوية، بما يسهم في تطوير العملية التربوية والنهوض بها.
9. يمكن أن تفيد الدراسة في إعداد برامج تدريبية تهتم ببناء وتنمية الذكاء العاطفي لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية، عن طريق برامج التدريب أثناء الخدمة.

• متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل/ الذكاء العاطفي: ويقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية على فقرات مقياس الذكاء العاطفي.
- المتغير التابع/ الولاء التنظيمي: ويقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة على فقرات مقياس الولاء التنظيمي .

● **حدود الدراسة:**

- اقتصرت حدود الدراسة على ما يأتي:
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة.
- **الحد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2013 / 2014م.

● **مصطلحات الدراسة:**

- **الذكاء العاطفي:** وهو القدرة على إدراك الفرد للانفعالات بدقة، وتقويمها والتعبير عنها وكذلك القدرة على توليدها والوصول إليها عندما تسير عملية التفكير، والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية، والقدرة على تنظيم الانفعالات بما يعزز النمو العاطفي والعقلي للفرد (Mayer & Salovey, 1997: 120).
- **ويعرف حسين (2006) الذكاء العاطفي على أنه:** القدرة على إيجاد نواتج إيجابية في علاقة الفرد بنفسه وبالأخرين وذلك من خلال معرفة عواطف الآخرين وتشمل النواتج الإيجابية: التفاؤل والنجاح في المدرسة والعمل والحياة. (حسين، 2006: 166)
- وتعرف الباحثة الذكاء العاطفي إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة من خلال استجاباتهم على فقرات استبانة الذكاء العاطفي المصممة لهذه الغاية، والتي تقيس المجالات الخمس الآتية: (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات وتنظيم الوقت، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية).
- **الولاء التنظيمي:** درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة. (عبد الباقي، 2004، 181)
- وتعرف الباحثة الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة من خلال استجاباتهم على فقرات استبانة الولاء التنظيمي المصممة لهذا الغرض، والتي تقيس المجالات الثلاث الآتية: (الولاء المستمر، الولاء العاطفي، الولاء المعياري).
- **المدرسة الثانوية:** تعرف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المدارس الثانوية بأنها: المدارس التي تضم الصفوف العاشر، والحادي عشر، والثاني عشر، وأصبحت الصفوف الأول

الثانوي (الحادي عشر)، والثاني الثانوي (الثاني عشر) مقصورة على المرحلة الثانوية، على اعتبار أن الصف العاشر تابع للمرحلة الأساسية العليا. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 1999: 2).

تعرف الباحثة المدارس الثانوية إجرائياً بأنها مؤسسات تعليمية تضم الفرع العلمي، العلوم الإنسانية والفرع الشرعي، ومدتها سنتان، ويكون متوسط عمر الطالب فيها (17) عاماً.

– مدير المدرسة: يعرفه (الطعاني) بأنه: "قائد تربوي ومشرف مقيم يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها والإشراف عليها وتنسيق مختلف الجهود وتوفير التسهيلات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة وأهداف التربية في مجتمعه" (الطعاني، 2005: 130).

وهو: المسؤول الأول عن كل ما يتعلق بمدرسته وتتدرج تحت هذه المسؤولية مستويات أربعة هي: المستوى الإداري والفني والاجتماعي والإبداعي لتحقيق الأهداف المنشودة. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2013: 11).

وتعرف الباحثة مدير المدرسة بأنه: الشخص الذي وقع عليه الاختيار، وتم تعيينه من قبل وزارة التربية والتعليم العالي، ليقوم بإدارة المدرسة وتنظيم العمل فيها بما يتوفر له من إمكانيات مادية وبشرية، وهو المسؤول عن كافة الأنشطة التربوية والأمور الفنية والإدارية والمالية من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول:
 - ❖ أولاً: الذكاء
 - ❖ ثانياً: الذكاء العاطفي
- المبحث الثاني: الولاء التنظيمي
- المبحث الثالث: التعليم الثانوي في محافظات غزة

المبحث الأول

أولاً: الذكاء

ثانياً: الذكاء العاطفي

أولاً: الذكاء

• مقدمة:

يعتبر الذكاء عاملاً مهماً ومؤثراً على الحياة التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية والوجدانية للفرد، فالذكاء بشكل عام من أهم المميزات التي تميز الفرد عن باقي أفراد المجموعة وتتمايز أنواع الذكاء في الشخص نفسه، والذكاء من أهم الجوانب البارزة في الشخصية والتي تترك طابع خاص للفرد لدى الآخرين، ويُعد من المكونات الأساسية للشخصية، والذكاء الوجداني من المكونات الأساسية للذكاء.

ويعد مفهوم الذكاء أقدم في نشأته الأولى من علم النفس ومباحثه التجريبية. فقد نشأ في إطار الفلسفة القديمة، ثم اهتمت بدراسته العلوم البيولوجية والفسولوجية العصبية، واستقر أخيراً في ميدانه السيكولوجي الصحيح الذي يدرسه كمظهر عقلي من مظاهر السلوك الذي يخضع للقياس العلمي الموضوعي، وما زالت آثار هذا الماضي الطويل تضيء طابعها الخاص على بعض المعاني الشائعة لمفهوم الذكاء. (السيد، 1994: 173).

وقد احتل موضوع الذكاء والقدرات العقلية مكاناً بارزاً في علم النفس حيث استحوذ على جزء كبير من وقت وجهد العلماء منذ قديم الزمان إلا أن ذلك لم يؤدي إلى إيجاد تعريف محدد للذكاء أو إدراك أكيد لطبيعته (محمد، 2004: 521).

وقد اختلف علماء النفس في نظرته للذكاء، وتعددت مفاهيمهم له، حتى أصبح تعريف المصطلح مشكلة لعدم وجود اتفاق موحد على التعريف فينظر إليه بعض العلماء على أنه إدراك العلاقات بين الأشياء أو الأفكار، في حين أن البعض الآخر ينظر إليه على أنه القدرة على تطبيق ما قد تعلمه الإنسان أو قد فهمه في ظروف وحالات جديدة (معوض، 1979: 153).

وقد يرجع هذا الاختلاف في تعريف الذكاء، إلى أن الذكاء ليس شيئاً مادياً محسوساً، كما أنه لا يقاس قياساً مباشراً. وقد يرجع ذلك إلى أن العلماء تناولوه من زوايا ومنطلقات مختلفة. (الشيخ، 2008: 55).

ويرى ساتلر (Sattler) أن غموض مفهوم الذكاء وصعوبة تحديده بدقة يعود إلى كون الذكاء صفة وليس كينونة، بمعنى أن الذكاء لا وجود له في حد ذاته وإنما هو نوع من الوصف نعت به فرداً معيناً عندما يسلك طريقة معينة في وضع معين (عامر، 2008: 21).

• مفهوم الذكاء:

لقد اهتم علماء النفس والمربون بدراسة مفهوم الذكاء والتعمق فيه، وذلك لما تميز به هذا الموضوع من تأثير وإنعكاسات متوقعة على الكثير من المجالات والجوانب الاجتماعية والتعليمية والتربوية بل وحتى الإدارية منها، ويهتم العامة بمفهوم الذكاء لما يتوقع أن يحققه لهم من مردود إيجابي سواء على المستوى النفسي أو الاجتماعي أو العملي أو التربوي.

ويعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم السيكولوجية التي يدور حولها نقاش بين علماء النفس ومستخدمي نتائج دراسات علماء النفس، كالمسؤولين عن إتخاذ القرارات في مختلف المجالات سواء التربوية أو النفسية والاجتماعية منها، ولما لذلك المفهوم من تأثير على حياة الأفراد ومعالجة المشكلات النفسية والاجتماعية والتربوية، فمفهوم الذكاء يتسم بتعدد تعريفاته وتنوعها نظراً لعدم وضوح المقصود منه على وجه التحديد مما أدى إختلاف وجهات نظر علماء النفس حول تعريفه تعريف علمي لهذا المفهوم، بل وصل الأمر إلى عدم الاتفاق على مقياس موحد للذكاء، إلا أن هذا لم يمنع علماء النفس والمستفيدين منه من الإستمرار في محاولتهم لتعريف الذكاء وبناء مقاييس للذكاء تتميز بالثبات والصدق في التنبؤ بمستوى الذكاء للأفراد. (حسين، 2003: 49-50)

1. الذكاء لغة:

يعرف الذكاء لغةً من مادة ذكي - وذكي - وذكو - ذكاء: كان سريع الفطنة والفهم فهو ذكي (المؤنث) ذكية (الجمع) أذكاء. الذكاء: حدة الفؤاد/ سرعة الفطنة. (ابن منظور، 1990: 106)
وتعني هذه الكلمة في اللغة العربية "الذَّكَاءُ ، مَمْدُودٌ ، حِدَّةُ الْفُؤَادِ، وَالذَّكَاءُ سُرْعَةُ الْفِطْنَةِ، الذَّكَاءُ مِنْ قَوْلِكَ قَلْبٌ ذَكِيٌّ وَصَبِيٌّ ذَكِيٌّ إِذَا كَانَ سَرِيعَ الْفِطْنَةِ، وَقَدْ ذَكِيَ - بِالْكَسْرِ - يَذْكِي ذَكًا، وَيُقَالُ وَمِسْكٌ ذَكِيٌّ وَذَاكَ يَعْنِي سَاطِعُ الرَّائِحَةِ. (ابن منظور، 2003: 1510)

2. الذكاء اصطلاحاً:

كلمة الذكاء (Intelligence) مشتقة من الكلمة اللاتينية (Intelligentia) والتي ظهرت على يد الفيلسوف الروماني شيشرون وشاعت هذه الكلمة في الإنجليزية والفرنسية والأواسط الأوروبية وتعني الذهن، الفهم، الحكمة. (منصور وآخرون، 2004: 279).

3. المفهوم الفلسفي للذكاء:

إن أول ملاحظة لتناول النشاط العقلي بالتحليل، ترجع إلى الفيلسوف اليوناني أفلاطون، فقد توصل أفلاطون نتيجة تأمله إلى تقسيم النفس الإنسانية إلى ثلاث مكونات أو مظاهر رئيسية وهي: (العقل، الشهوة، الغضب). (الشيخ، 2008: 56).

ويختلف أرسطو عن أفلاطون في تقسيمه لقوى العقل، فقد قسمها أفلاطون إلى مظهرين رئيسيين الأول منها: عقلي معرفي، والثاني: إنفعالي مزاجي خلقي دينامي حركي. (السيد، 2000: 175)

4. المفهوم الفسيولوجي العصبي للذكاء:

يقوم هذا المفهوم في جوهره على تحديد معنى الذكاء في إطار التكوين الفسيولوجي التشريحي للجهاز العصبي المركزي بوجه عام، وللقشرة المخية بوجه خاص، ودلت الدراسات المقارنة التي أجراها (بولتون) على ضعف العقول والعادين، أن خلايا القشرة المخية تنقص في عددها وفي انقسامها وتشعبها وتناسقها عند ضعف العقول عن العاديين، وتؤيد هذه النتائج أبحاث (شرنجتون)، والتي تؤكد أن التكوين التشريحي لضعاف العقول لا يبدو فقط في نقصان عدد خلايا القشرة المخية، بل يبدو أيضا في ضعف الخلايا الجلدية، والعظمية، والعضلية، وفي كل النواحي التشريحية الأخرى، فالضعف العقلي بهذا المعنى ليس مقصوراً على الجهاز العصبي بل هو ضعف تكويني في طبيعته الجوهرية. (السيد، 2000: 179).

5. المفاهيم النفسية للذكاء:

حاول الكثير من علماء النفس تعريف الذكاء عن طريق الربط بينه وبين ميدان أو أكثر من ميادين النشاط الإنساني. ونتيجة لذلك تعددت التعريفات وتتنوع باختلاف الجانب الذي يركز عليه عالم النفس من جوانب هذا النشاط. (الشيخ، 2008: 59).

ويعرف بينيه (Binet) الذكاء على أنه "القدرة على الفهم والابتكار والتوجيه الهادف للسلوك والنقد الذاتي". (عامر، 2008: 18).

ويرى وكسلر (Wechsler) أن الذكاء هو "القدرة الكلية لدى الفرد على التعرف الهادف والتفكير المنطقي، والتعامل المجدي مع البيئة". (الوقفي، 1998: 529).

ويشير سبيرمان (Spearman) أن الذكاء هو "القدرة على تجريد العلاقات والمتعلقات بمعنى آخر الاستقراء والاستنباط". (معوض، 1979: 154).

قام فريمان عام (1950) بتقسيم تعريفات الذكاء إلى أربعة أنواع:

النوع الأول: حيث يذكر بنتنر (Pintner) أن الذكاء يتم بتكيف الفرد أو توافقه مع البيئة الكلية التي تحيط به أو مع جوانبها، أي أنه: " قدرة الفرد على التكيف بنجاح مع ما يستجد في الحياة من علاقات."

النوع الثاني: حيث يرى ديربور (Dearber) أن الذكاء باعتباره " القدرة على التعلم والتعليم " ووفقاً لهذا التعريف يصبح ذكاء الفرد مرهوناً بمدى قابليته للتعلم بالمعنى الشامل فكلما إزداد ذكاؤه كان أكثر استعداداً للتعليم واتسع مجال خبرته ونشاطه، ومن أمثلة هذا النوع تعريف ديربور بأن الذكاء هو: "القدرة على اكتساب الخبرة والإفادة منها."

النوع الثالث: حيث يعرف الذكاء بأنه " القدرة على التفكير المجرد."

النوع الرابع: وهو الأكثر اتساعاً من الأنواع السابقة، ومن أمثلته تعريف ويكسلر للذكاء بأنه " القدرة الكلية لدى الفرد على التعليم الهادف والتفكير المنطقي والتعامل المجدي مع البيئة ". (المغازي، 2003:66).

ويذكر (عدس، 2008: 66) تصنيف تعريفات الذكاء ضمن ثلاث فئات:

1. التعريفات العضوية للذكاء:

وتتفق على أن الذكاء قدرة عضوية لها أساس في التكوين الجسمي، ويعني ذلك أن الفروق بين الناس في الذكاء ترجع الى العوامل الوراثية.

2. التعريفات الاجتماعية للذكاء:

وينتج الذكاء عند أصحاب هذا الإتجاه عن التفاعل بين العوامل الإجتماعية، فيظهر في معرفة اللغة المستخدمة في المجتمع، ومعرفة المبادئ والقوانين والواجبات الإجتماعية.

3. التعريفات النفسية السلوكية للذكاء:

وتصف هذه التعريفات الذكاء كما هو يظهر في نوع معين من السلوك، أي يبدو في الأداء المطلوب لبعض الإختبارات المخصصة لقياس الذكاء.

4. المفهوم الإجرائي للذكاء.

ويدل المفهوم الإجرائي لأي ظاهرة علمية على الخطوات التجريبية التي تؤدي إلى توضيح هذه الظاهرة والكشف عن معناها، أي أنه يؤكد الوصف اللفظي المنطقي للظاهرة.

(السيد، 2000:185)

فالتعريف الجيد ينبغي أن يكون تعريف إجرائي والتعريف الإجرائي وهو ذلك التعريف الذي يصاغ في عبارات العمليات التجريبية والإجرائية التي يقوم بها العالم للحصول على ملاحظاته أو قياسه للظاهرة التي يدرسها. (الشيخ، 2008: 61)

ولذلك تهتم المؤسسات التعليمية والتربوية بتطوير هذا المفهوم والاستفادة منه في رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب والتعامل مع النشء بصفه خاصة لإكسابهم المزيد من المعرفة والعلوم الفكرية والنفسية. (محمد وعبد العال، 2005: 159).

ويشير ويسمان (Wesman) أن من عوامل غموض الذكاء نتيجة أو حصيلة الخبرات التعليمية للفرد، حيث يبدو الذكاء نوعاً من تتابع أو تسلسل وظائف النمو والتطور لدى الأفراد، ويذكر فرنور (Vernor) أن غموض مفهوم الذكاء قد يعود إلى تعدد وكثرة المعاني المرتبطة به. (عامر، 2008: 21).

ولم يغفل العلماء والباحثين رغم اختلاف توجهاتهم، البحث عن مؤشرات كمية مقبولة لقياس الذكاء، فمعظم علماء النفس اعتبروا الذكاء مكوناً من قدرة عامة وقدرات خاصة متعددة، فنسبة الذكاء كانت وسيلتهم في تقدير كم هذه القدرات وتلخيصه بقيمة عددية واحدة للفرد تمثل ذكاهه (كما هو الحال عند تمثيل توزيع مجموعة من الدرجات بقيمة عددية واحدة تعبر عن متوسطها الحسابي) إلا أن العلماء لم يستطيعوا الإتفاق على القدرات الأساسية التي تمثل الخصائص التكوينية للذكاء ولذلك ظهرت عدة توجهات وتصورات تبلورت فيما بعد إلى نظريات مختلفة نحو مفهوم الذكاء.

(حسين، 2003: 53)

ووجد تشارليز سبيرمان في عام (1904م) أن مفهوم الذكاء يشمل عامل ذكاء عام رئيسي ويقع تحت هذا العامل العام عدة عوامل خاصة، ولكن هذه العوامل لها أهمية ثانوية بالنسبة للعامل العام ككل، وأطلق عليها نظرية سبيرمان (Spearman) كناية على أسمه ويطلق عليها أيضاً نظرية العاملين، وتعني الذكاء العام والذكاء الخاص، وأشار سبيرمان إلى أن كل نتاج عقلي يتأثر بعاملين هما: عامل عام يؤثر في هذا الأداء وفي كل أداء يقوم به الفرد، وعامل خاص يقتصر تأثيره على هذا الأداء فقط، ولقد توصل سبيرمان إلى معرفة مدى التداخل والتشابه بين الإختبارات العقلية المختلفة وكذلك مدى إنفصالها واستقلال بعضها عن بعض بواسطة إيجاد معامل الارتباط بين نتائج تلك الإختبارات. (عامر، 2008: 30)

وظهرت نظرية ثورستون (Thurstone) في عام (1938) والتي يطلق عليها أيضاً نظرية العوامل الأولية أو القدرات العقلية الأولية، وهي تمثل إتجاه التحليل العاملي في أمريكا، وكانت دراساته حول التكوين العقلي التي من خلالها توصل إلى تحديد العوامل الأولية التي يرى أنها تشترك في تكوين الذكاء، حيث طبق على مجموعة من الأفراد إختبارات متنوعة وبعد تحليل مصفوفة معامل

الإرتباط بنتائج تلك الإختبارات إنتهى إلى تحديد تلك العوامل الأولية، ويرى ثورستون أن كل قدرة من هذه القدرات الأولية مستقلة عن الأخرى استقلالاً نسبياً. (جابر، 2003:83)

وتشمل العوامل الأولية أو القدرات الأولية عند ثورستون ما يلي:

1. **القدرة المكانية:** والتي تبدو في قدرة الفرد في تصور العلاقات المكانية والأشكال المختلفة والحكم عليها بدقة وفي تصور أوضاع الأشياء المختلفة أثناء الحركة.
2. **القدرة العددية:** والتي تبدو في سهولة إجراءات العمليات الحسابية الرئيسية لدى الفرد كالجمع والضرب والقسمة والطرح.
3. **القدرة اللفظية:** والتي تبدو في قدرة الفرد على فهم معاني الألفاظ المختلفة التي تعبر عن الأفكار.
4. **القدرة على الطلاقة اللفظية:** وتعني المحصول اللفظي الذي يستعين به الفرد في حديثه وكتاباته، وتبدو في الفرد الذي يتميز بالطلاقة عند استعمال الألفاظ.
5. **القدرة على التذكر:** وتبدو في قدرة الفرد في التذكر المباشر للفظ الذي يقترن بلفظ آخر أو لعدد يقترن بعدد آخر أو اللفظ الذي يقترن بعدد.
6. **القدرة على الاستدلال الاستقرائي:** وتبدو في قدرة الفرد على استنتاج القاعدة العامة من الجزئيات.
7. **القدرة الإدراكية:** تبدو في سرعة الفرد ودقته في إدراك التفاصيل والأجزاء المختلفة.

(عامر، 2008: 32-33)

وترى الباحثة أن العلماء قد اختلفوا في تعريفاتهم للذكاء وذلك حسب تناولهم لهذا المفهوم من زوايا مختلفة، كما أن هذه التعريفات متداخلة ولا يوجد أي تعريف منها جامع أو مانع، ويمكن أن يكون أحد أسباب عدم وجود تعريف موحد يتفق عليه العلماء هو أن الذكاء غير ملموس.

• أنواع الذكاء:

في نهاية الثمانينيات ظهرت نظريات حديثة في الذكاء حلت محل النظريات القديمة وأحياناً كانت عبارة عن تطوير لتلك النظريات أو إضافات لتلك النظريات، فعبارة أخرى نجد أن كل نظرية من تلك النظريات تم تحديثها لتناسب المفاهيم الجديدة التي تظهر بين فترة وأخرى، ولتناسب الإكتشافات التي توالى في بداية التسعينيات نحو مفهوم النفس البشرية والعلاقات الإجتماعية وإدارة الذات، ومن تلك النظريات نظرية الذكاء المتعدد التي ظهرت على يد جاردنر (Gardner) عام 1983م (محمود وآخرون، 2004: 57)، والتي فتحت المجال لنظريات أخرى مثل نظرية الذكاء

الوجداني والتي كانت تمثل جهد كل من بار – أون (Bar-On) عام 1988م، وجهود العالمان سالوفي وماير (Salovey & Mayer) 1990م، ثم بعد ذلك تناولها جولمان (Goleman) عام 1995م، وأظهر تلك النظرية للعالم بشكل جيد، ومن ثم توالت إهتمامات الباحثين بهذه النظرية الجديدة. (محمود، 2002: 230).

ووفقاً لنظرية الذكاءات المتعددة، فإن الذكاء يشمل:

النوع الأول/ الذكاء اللغوي: ويتمثل في " حساسية الافراد للأصوات والمقاطع والمفردات والمعاني اللغوية ومثل هذا الذكاء يوجد لدى الأدباء والشعراء والإعلاميين والمفكرين ".

النوع الثاني/ الذكاء المنطقي الرياضي: ويتمثل في " القدرة على الاستدلال الرياضى ومعالجة العلاقات الرياضية المنطقية وإتقان المهمات الرياضية العددية ومثل هذه القدرة تتوافر لدى المختصين بالرياضيات والفيزياء والمواد العلمية الأخرى".

النوع الثالث / الذكاء الموسيقى: ويتمثل في " القدرة على إنتاج وابتكار الإيقاعات والنغمات الموسيقية والتذوق والاستماع للمقطوعات الموسيقية ومثل هذه القدرة تتوافر لدى العازفين والملحنين والمطربين ".

النوع الرابع/ الذكاء المكاني: ويتمثل في " القدرة على إدراك المكان والموقع والشك والفراغ وأداء التحويلات للمدركات البصرية المتعلقة بالمكان، وتوجد مثل هذه القدرة عند المهندسين المعماريين والنحاتيين".

النوع الخامس / الذكاء الحركى أو الجسمى: ويتمثل في " القدرة على السيطرة على الحركات الجسمية المختلفة وإتقان المهارات الحركية الدقيقة والتعامل مع الأشياء بمهارة فائقة ومثل هذه القدرة توجد لدى اللاعبين الرياضيين والراقصين والعازفين ".

النوع السادس / الذكاء الاجتماعى: ويتمثل في " القدرة على فهم الآخرين والاستجابة بشكل لائق مع الأفراد من ذوى الأمزجة والدوافع المختلفة والقدرة على تشكيل العلاقات الاجتماعية وتكوين الصداقات إضافة إلى القدرة على التعرف إلى رغبات الآخرين ومثل هذه القدرة توجد لدى المعالجين النفسيين ورجال المبيعات وموظفى العلاقات العامة وموظفى الدعاية والإعلام ورجال الدين".

النوع السابع/ أنواع أخرى من الذكاء:

أ- الذكاء الشخصى: ويتمثل في " القدرة على التعرف إلى المشاعر الذاتية وتحديد إمكانيات الذات ونقاط الضعف والقوة فيها ".

ب- الذكاء الضمني (أي داخل الشخص): معرفة الذات والقدرة على التصرف والوعي بالحالات المزاجية والدوافع والرغبات، والقدرة على الضبط الذاتي والاحترام الذاتي.

الذكاء البينشخصي (في العلاقة مع الآخرين): القدرة على إدراك الحالات المزاجية للآخرين والتمييز بينها وإدراك نواياهم، ودوافعهم، ومشاعرهم، ويتضمن الحساسية لتعابير الوجه والصوت والإيماءات، والقدرة على التمييز بين المؤشرات المختلفة.

(الزغلول، 2004: 263-264).

وأما نظرية هب للذكاء (Hebb) والتي ظهرت في عام (1949م) ففسرت الذكاء بأنه مركب متلازم وغير منفصل من كل الصفات الفطرية المتأصلة والصفات المتعلمة، أو كما يطلق عليها الذكاء الموروث والذكاء المكتسب، فالذكاء الموروث هو الذي يولد الفرد ويرثه من أبويه كقوة معينة أو قدرة معينة، والذكاء المكتسب هو ما يكتسبه الفرد نتيجة تعلم أو ظروف محيطه به. (عامر، 2008: 34).

أما الذكاء من منظور النظرية الثلاثية لروبرت ستيرنبرج (Sternberg) فيعتمد على ثلاث جوانب أساسية، هي: (الذكاء التحليلي والذكاء الابتكاري والذكاء العملي).

فالذكاء التحليلي هو الذي يقاس في الإختبارات المألوفة للذكاء عادةً، ويرى ستيرنبرج (Sternberg) أهمية الحفاظ على التوازن بين الذكاء التحليلي من جانب والذكاء الإبتكاري والعملي من جانب آخر، ويرى ستيرنبرج أن المشكلات العملية على عكس التحليلية يغلب أن تتطلب التعرف على المشكلة وصياغتها وتعريفها ولو تعريفاً ضعيفاً كما تتطلب البحث عن المعلومات وهي مشتقة من الحياة اليومية وتتطلب إنشغالاً شخصياً، والذكاء العملي يتمثل في المعرفة المتضمنة والتي يعرفها بأنها معرفة موجهة نحو الفعل وتكتسب بدون مساعدة مباشرة من الآخرين وتسمح للأفراد بتحقيق الأهداف التي يكون لها قيمة شخصية لهم. (حسين، 2003: 45).

• أهداف الذكاء.

ويشير (زريق، 2002: 28) أن الذكاء يحقق أغراضاً ثلاثة وهي: (الفهم، التلاؤم، والإبداع).

أولاً: الذكاء كقدرة على الفهم:

ويهدف الذكاء كقدرة على الفهم إلى إدراك وتكوين العلاقات وتكوين المفاهيم والقيام بعمليتي التجريد والتعميم أي أنه يدرك العلاقات الرابطة للظواهر.

ثانياً: الذكاء كقدرة على التلاؤم:

إذا كان الكائن لا يستطيع أن يحافظ على بقائه إلا بالتلاؤم مع المحيط الخارجي الذي يعيش فيه ولا سيما إذا وجدت العوائق ونشأت الصعوبات التي لا بد للكائن الحي من التغلب عليها لحفظ بقاءه.

ثالثاً: الذكاء كقدرة على الإبداع:

إذا كان الذكاء يتجلى في قابلية التلاؤم، فإن التلاؤم يقتضي من الإنسان أن يبدع حلول جديدة للتغلب على الصعوبات أو إتلافها فاعتماده على خبراته السابقة كانت لتزوده بما يسمح له بمجابهة الأوضاع الجديدة، لذلك فإن ذكاء الإنسان يتجه أول ما يتجه نحو العمل ويسعى إلى إيجاد الوسائل المادية والفكرية.

وترى الباحث أن جميع التعريفات السابقة لم تخلو من الإشارة إلى تغلب الفرد على الصعوبات التي يواجهها في حياته بشكل ذكي، وهذا يدل على أن للذكاء أهمية كبيرة في حياة الفرد لكونه القدرة التي تكشف عن قدرة الفرد ونجاحه في التوافق مع الآخرين واستعداده للتعلم وزيادة الخبرة لديه وإن اختلاف العلماء والمهتمين في تعريف الذكاء لا ينقص من كينونة الذكاء كونه المبرز المهم لشخصية الفرد.

ثانياً: الذكاء العاطفي

• مقدمة:

لاشك أن كل مؤسسة يهتما أن تكون فاعلة وناجحة في تحقيق أهدافها، لاسيما في عالم اليوم حيث التحديات والتهديدات المتزايدة، والتنافس الشديد على الموارد المالية والبشرية المحدودة، وتتشكل هذه الفاعلية من قدرات وطاقات الإدارة والعاملين في المؤسسات، والذين يشكل لهم مستقبل المنظمات ومستقبلهم الشخصي هاجساً ودافعاً لبذل المزيد من الجهد والعمل لتحقيق أهدافهم المشتركة. وتتعدد العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد كعاملين في المؤسسات، وتتأثر بعدة أبعاد وعناصر شخصية ومع ذلك تحرص الإدارة في سعيها لزيادة الفاعلية التنظيمية للمؤسسة على توجيه وحفز وتطوير سلوك العاملين ليتفق مع أهدافها، وهنا يحتاج المدير إلى فهم تلك العوامل المؤثرة في سلوك العاملين لديه بما يساعده على أن يحقق التلاؤم بين سلوك العاملين وأهدافهم مع أهداف المؤسسة. (مصطفى، 2005: 20). وهنا يأتي الدور الهام لما يتمتع به المدير، من ذكاء وقدرات وخاصة وهو ما يعرف بالذكاء الانفعالي.

لقد اقتصر مفهوم الذكاء لدى معظم الباحثين لفترة طويلة من الزمن على الذكاء المعرفي فقط، والذي يشير إلى مجموعة من القدرات المعرفية كالتهكير المجرد، والاستدلال والحكم والذاكرة وغيرها، غير أن هذه النظرة أثارت حفيظة بعض علماء النفس الذين شعروا بالخوف من سيطرة المدرسة المعرفية على العوامل الأخرى التي تتحكم في السلوك البشري، وفي مقدمتها العامل الوجداني، مما قد يؤدي إلى اختلال النظرة المتزنة إلى الإنسان بوصفه كائناً يجمع بين العقل والوجدان. (الخضر، 2002: 32).

وأدى هذا الشعور بتحيز علم النفس إلى العامل المعرفي على حساب العوامل الأخرى إلى حدوث تغير في نظرة السيكولوجيين إلى الوجدان ودوره في حياة الإنسان، وإلى ضرورة الاعتراف بمكانته في التأثير على السلوك؛ فالوجدان مكون أساسي من مكونات الشخصية، ويشار إليه ضمن مفاهيم معينة، كالمشاعر، والعواطف، والانفعالات، ويعبر عنه كذلك ضمن الحاجات، والميول، والاتجاهات، والاهتمامات، والقيم، والمواقف، والتوافق، والتقدير، والتقبل، والتفضيل، والالتزام والوجدان من أقوى مكونات الشخصية، فما أن يكتسب الفرد معلومات أو يتصل بمواقف أو قضايا، إلا ويدخلها في وجدانه، ثم يتصرف إزاءها بعد ذلك تبعاً لمشاعره، واتجاهاته، وميوله نحوها، أو مواقفه منها، أو توافقه معها؛ فالحياة الوجدانية ليست حيادية، وهي جوهر الحياة النفسية للفرد. (معمرية، 2005: 27).

ومما لا شك فيه أن نجاح الفرد وتفوقه الأكاديمي يتوقف على عدة عوامل ثقافية واجتماعية وصحية ونفسية، إلا أن الانفعالات تعتبر عاملاً رئيساً، ومفتاح النجاح في المجالات العلمية والعملية. وقد أعطي (جولمان Golman) مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي تميز مرتفعي الذكاء الوجداني، وتشمل: الوعي بالذات التحكم في الاندفاعات، المثابرة، الحماسة، الدافعية الذاتية، التقمص العاطفي، واللياقة الاجتماعية، كما أشار بأن انخفاض تلك المهارات الانفعالية والاجتماعية ليس في صالح تفكير الفرد أو نجاحه في تفاعلاته المهنية، بالإضافة إلى ذلك يتسم الذكور ذوي الذكاء الوجداني المرتفع بأنهم متوازنون اجتماعياً، وصرحاء ومرحون، ولا يميلون إلى الاستغراق في القلق، ويتمتعون أيضاً بقدرة ملحوظة على الالتزام بالقضايا، وبالعلاقاتهم بالآخرين وتحمل المسؤولية، وهم أخلاقيون وتتسم حياتهم الانفعالية بالثراء فهي حياة مناسبة، وهم راضون فيها عن أنفسهم وعن الآخرين وعن المجتمع الذي يعيشون فيه، أما الإناث ذوات الذكاء الوجداني المرتفع فيتصفن بالحسم والتعبير عن مشاعرهن بصورة مباشرة، ويثقن في مشاعرهن، وللحياة بالنسبة لهن معنى، واجتماعيات غير متحفظات، ويستطعن التكيف مع الضغوط النفسية، ومن السهل توازنهن الاجتماعي، وتكوين علاقات جديدة. (جولمان، 2000: 71).

تعددت الترجمات العربية للمصطلح الإنجليزي (Emotional Intelligence) تحت مسمى الذكاء العاطفي وهناك من يطلقون عليه اسم الذكاء الوجداني أو ذكاء المشاعر ولازال مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة نسبياً، وتكتنف دراسته بعض الغموض، ولذلك تتباين تعريفاته تبعاً لتباين العلماء واختلاف توجهاتهم النظرية المتعددة. (حسين وآخرون، 2006: 26).

كما أشار (عجاج) إلى الذكاء العاطفي بأنه ينطوي على إدراك الإنفعالات بدقة وتقييمها والتعبير عنها والقدرة على الوصول بسهولة إلى المشاعر وتوليدها، والقدرة على أن تجعل التفكير ميسراً على فهم الوجدان والمعرفة الوجدانية، والقدرة على تنظيم الإنفعالات التي تساعد على النمو العقلي والوجداني (عجاج، 2002: 50).

وتخلص الباحثة إلى أن هناك أهمية كبيرة للذكاء العاطفي خصوصاً ونحن في بداية الألفية الثالثة حيث نجد المجتمع الفلسطيني يواجه العديد من المشكلات المتعلقة بالمجال السياسي والاجتماعي والثقافي والإقتصادي، والتي نتجت من آثار العدوان الصهيوني المتكرر على محافظات غزة، وليس هناك ثمة شك في أن الحل لمعظم هذه المشكلات التي تسبب الضيق والقلق للمجتمع هو أن يمتلك الفرد ليس فقط القدرات الفكرية المطورة بطريقة جيدة، بل عليهم أيضاً أن يمتلكوا مهارات عاطفية تتكامل مع المهارات الفكرية لحل هذه المشكلات الراهنة.

وفى هذا الصدد يؤكد منسي أن التحديات التي يعيشها الإنسان والطبيعة الانسانية متأثرة بالعواطف، فمشاعرنا تؤثر في كل كبيرة وصغيرة في حياتنا أكثر من تأثير التفكير وذلك عندما يتعلق الأمر بمصائرنا وأفعالنا، ويؤكد ايضاً أن المشاعر ضرورية للتفكير والتفكير مهم للمشاعر إذا تجاوزت المشاعر ذروه التوازن في هذه الحالة يتغلب العقل العاطفي على الموقف ويكتسح العقل المنطقي على اعتبار أن هناك كما يقول منسي عقليين أحدهما عاطفي والآخر منطقي.

(منسي، 2002: 346-348).

وترى الباحثة أنه يجب الإهتمام بالناحية العاطفية أو الإنفعالية للأفراد باعتبارها وسيلة الفرد على التكيف في ضوء التحديات العصرية الحديثة وإن الناحية العاطفية من النواحي المؤثرة في شخصية الفرد وسلوكه بصفة عامة وطريقة تفكيره بصفة خاصة، وآليات اتخاذ القرار لديه وذلك لأن إدراك الفرد السريع والدقيق لإنفعالاته ولإنفعالات من يحيطون به يسمح له بردود أفعال منطقية ودقيقة، وانتقائه لأفضل الردود في المواقف الإجتماعية، كما أن الذكاء الوجداني يساعد الفرد على مواجهة التحديات بشكل ملائم.

• مفهوم الذكاء العاطفي Emotional Intelligence :

بعيداً عن النظرة التقليدية للذكاء، التي ما يزال يمارسها المدرء في مؤسساتنا التعليمية، الأمر الذي يترتب عليه خسائر فادحة في طاقة المعلمين، فالنظرة التقليدية تحدد مستوى ذكاء هذا المدير وفق المنظور الضيق للذكاء. فهناك اعتقاد خاطئ من يقول بأن الأشخاص الأعلى في الذكاء يصلون لأعلى مستويات النجاح في التعليم والعمل ومختلف مجالات الحياة، بينما نجده في الواقع غير ذلك، فهناك كثير من الأذكياء يتعثرون ويقضون حياتهم فريسة للقلق والتوتر والاكنتاب، وآخرون أقل ذكاء يتخذون مواقع مهمة وناجحة، وليس ذلك إلا لتمكنهم من مهارات أخرى أكثر أهمية، هي ما يطلق عليها بمهارت الذكاء العاطفي من وعي وإدراك للذات، وضبط وإدارة المشاعر والانفعالات، والتحكم في الاندفاعات، وتحفيز الذات وكبح جماح الشهوات، والمشاركة العاطفية، والتعاطف، والتواصل والتوافق الاجتماعي.

والعاطفة التي تمثل الانفعال سواء أكان سلبي أو إيجابي ضروري للحياة اليومية، فهو يشبع حاجتنا اليومية، ويقود الإنسان ويتحكم بقراراته، فمن المهم جداً توفر الذكاء العاطفي عند الفرد، فهذا النوع من الذكاء هو الذي يفسر تفوق الفرد في كثير من النشاطات، إذ أصبح معدل الذكاء العاطفي مطلوباً في العمل، كما أن الذكاء العاطفي يجعل الفرد يرتقي نحو الأفضل.

(خوالدة، 2004: 27)

وقد استحوذ مفهوم الذكاء العاطفي على اهتمام بالغ في العقود الثلاثة الأخيرة في الدراسات والأبحاث التربوية والنفسية والاجتماعية التي تناولته، فالنظرة الحديثة للذكاء العاطفي تعترف بأهميته المتزايدة في حياة الإنسان، وأنه ليس عمليات منفصلة عن عمليات التفكير والدافعية لدى الإنسان، بل هي عمليات متداخلة مكتملة لبعضها البعض، فالجانب المعرفي لدى الإنسان يسهم إيجاباً في العملية العاطفية من خلال تفسير الموقف الانفعالي وتربيته وتسميته، ومن خلال عملية الإفصاح والتعبير عنه، كما يمكن أن يسهم سلباً عن طريق التفسير الخاطئ للموقف، من جانب آخر فمن الممكن أن تسهم العاطفة في ترشيد التفكير، فالمزاج الإيجابي يُنشط الإبداع ويحل المشكلات، والمزاج الحزين يساعد على التفكير الاستدلالي وفحص البدائل المتاحة، كما أن المشاعر الإيجابية تساعد الفرد على تصنيف وتنظيم المعلومات (الخضر، 2002: 7).

ويشير كوبر وسواف (Cooper & Sawaf) إلى أن الأفراد الذين لديهم مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي هم أكثر صحةً ونجاحاً في حياتهم، ويمتلكون مهارات قيادية فاعلة، إضافة إلى النجاح المهني، وتأسيس علاقات شخصية قوية مقارنةً من نظرائهم ممن لديهم مستوى منخفض من الذكاء العاطفي. (Cooper & Sawaf, 1997: 33)

ويتأثر الذكاء العاطفي بالتطور الاجتماعي والنفسي للفرد، فالضعف في اكتساب مهارات الذكاء العاطفي قد يكون عاملاً رئيساً لنشوء مشكلات سلوكية ونفسية لدى الفرد مثل عدم القدرة على إدارة الانفعالات ومستويات التعاطف المنخفضة. إضافة إلى عدم القدرة على إدراك انفعالاته والتعبير عنها. (Paker Taylor & Bagby, 2001: 50)

لاحظت الباحثة من خلال إطلاعها على العديد من الدراسات أن هناك ترجمات عربية لمصطلح الذكاء العاطفي منها: الذكاء الوجداني، الذكاء الانفعالي، الذكاء العاطفي، ذكاء المشاعر، والذكاء الشخصي. وفي هذه الدراسة سيتم استخدام مصطلح الذكاء العاطفي. (Emotional Intelligence)

وتوضح تلك التسميات بأن الذكاء الانفعالي يشير إلى الجوانب غير السارة أو السلبية في الانفعالات كالخوف والحزن والغضب، والذكاء العاطفي يشير إلى الانفعالات السارة كالسرور والحب والإعجاب، والذكاء الوجداني يشير إلى أنه أكثر مسؤولية حيث يضم الخبرات الانفعالية السارة وغير السارة، وذكاء المشاعر يشير إلى الجانب الحسي من الخبرة الانفعالية كالشعور بالدفء أو الراحة. (حسين، 2006: 14).

وفيما يلي سيتم عرض تعريفات العديد من الكُتاب والباحثين لمفهوم الذكاء العاطفي: ويُعرفه ماير وسالوفي وكاروسو (Mayer, Salovey & Crauso, 2003: 401) بأنه: " عبارة عن مجموعة من القدرات التي تمكن الفرد من مراقبة مشاعر وانفعالات الذات والآخرين، والتعبير عن تلك المشاعر والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات في توجيه التفكير والتنظيم الذاتي".

في حين يعرف زي، وشاكيل (Zee & Schakel, 2002: 104) الذكاء العاطفي بأنه: " مجموعة من العمليات والقدرات المعرفية التي تمكن الفرد من التمييز بين مشاعره وانفعالاته، ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم، واستخدام هذه المعلومات في توجيه التفكير واتخاذ الإجراءات". ويُعرف (أبوسعد، 2005: 2) الذكاء العاطفي بأنه: " قدرة الفرد على التعامل الإيجابي مع نفسه ومع الآخرين، بحيث يحقق أكبر قدر من السعادة لنفسه ولمن حوله".

ويضيف له تعريفاً آخر على أنه: " عبارة عن مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والعاطفية التي تمكن الشخص من تفهم مشاعر وانفعالات الآخرين، ومن ثم يكون أكثر قدرة على ترشيد حياته النفسية والاجتماعية انطلاقاً من هذه المهارات".

في حين يعرفه سولواي وكارتريت (Cartwright & Solloway, 2008: 2) بأنه : " القدرة على إدراك مشاعرنا الخاصة ومشاعر الآخرين، لتحفيز أنفسنا على إدارة الانفعالات جيداً في أنفسنا وفي علاقاتنا مع الآخرين".

ويعرفه (العلوان، 2010: 131) بأنه: " قدرة الفرد على الوعي بحالته الانفعالية وانفعالات الآخرين وتنظيم انفعالاته وانفعالات الآخرين، والتعاطف والتواصل الاجتماعي مع الأفراد المحيطين به".

ويعرفه (ناصر، 2011: 157) بأنه : "مجموعة من السمات المزاجية والاجتماعية التي تؤثر على تنوع المحتوى العاطفي للأشخاص من حيث مدى ودقة فهم المشاعر، ومن ثم رفع مستوى القدرة على مواجهة ومعالجة المشكلات خاصة الوجدانية منها بنجاح، وتتضمن أربعة مكونات أساسية هي: الوعي بالذات، والفهم والتواصل الاجتماعي، والتعبير عن المشاعر، والتكيف ومعالجة المشكلات".

وتعرفه (صابر، 2011: 202) بأنه: " قدرة الفرد على إدراك مشاعره، وانفعالاته، وفهماها، والتعبير عنها، وإدارتها، وقدرته على النفاذ إلى مشاعر وانفعالات الآخرين، مما يتيح التواصل والتفاعل وتكوين علاقات اجتماعية إيجابية مع الآخرين".

وكما عرّف هين (Hein) الذكاء العاطفي بأنه القدرات العقلية التي تولد الحساسية للانفعالات وتكون كافيته لكي يستطيع الفرد تعلمها وإدراكها، كمهارة تساعده على التوافق النفسي لمواجهة الأحداث الضاغطة. (Hein,2000: 35)

ويُعرف الذكاء العاطفي بأنه: " قدرة الفرد على التعرف على دلالة إنفعالاته وتحديدتها وفهمها جيداً وتنظيمها واستثمارها في فهم مشاعر الآخرين ومشاركتهم وجدانياً وتحقيق النجاح في الإتصال مع الآخرين وتنظيم العلاقات الشخصية المتبادلة كمهارات نفسية إجتماعية يحقق من خلالها الصحة النفسية." (الديدي، 2005: 35)

ويشير كل من (رزق وعثمان) بأن الذكاء العاطفي هو: "القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للإنفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح وتنظيمها وفقاً لمراقبة وإدراك دقيق لإنفعالات الآخرين ومشاعرهم للدخول معهم في علاقات إنفعالية وإجتماعية إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة.

(رزق وعثمان، 2011: 253)

يعرف ماير وسالوفي (Mayer & Salovey, 1990: 772) الذكاء العاطفي بأنه: "توع من أنواع الذكاء الاجتماعي، والذي يتضمن قدرة الفرد على التعرف على انفعالاته وانفعالات الآخرين من أجل التمييز بينها، واستخدام هذه المعرفة لتوجيه طريقة تفكير الفرد وأفعاله الخاصة". وعرف (بار - أون) الذكاء العاطفي بأنه: تنظيم مكوّن من المهارات والكفاءات الشخصية والعاطفية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد للتعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغط.

(Bar - on, 1997:27)

ويعرف (عجوة) الذكاء العاطفي بأنه " تنظيم من القدرات والمهارات والكفايات العقلية والعاطفية والاجتماعية التي تمكن الفرد من الإنتباه والإدراك الجيد للإنفعالات وفهم المعلومات الإنفعالية ومعالجتها واستخدامها والتي تجعل لديه الأمل والتفاؤل وأنه قادر على التعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغط. (حسين وآخرون، 2006: 40).

ويذكر (طارق) أن الذكاء العاطفي هو " قدرة الفرد على الوعي بانفعالاته وضبطها وإدراكها والوعي بمشاعر الآخرين، وانفعالاتهم ومساعدتهم على توجيهها والتحكم فيها، والتعاطف معهم وحل الصراعات. (طارق، 2009: 22).

بينما يرى (عبد الغفار) أن الذكاء العاطفي هو عبارة عن " قدرة الفرد على معرفة عواطفه وفهم معانيها وعلاقاتها والوعي بها، وتنظيمها في منظومة ذاتية التفاعل مع العقل لتحقيق أهدافه الذاتية والعامة. (عبد الغفار، 2003: 97).

ويعرف (المصدر) الذكاء العاطفي على أنه "قدرة الفرد على الانتباه والإدراك الصادق لانفعالاته ومشاعر الذاتيه وانفعالات ومشاعر الآخرين والوعي بها وفهمها وتقديرها بدقة ووضوح وضبطتها وتنظيمها والتحكم فيها وتوجيهها واستخدام المعرفة الانفعالية وتوظيفها لزيادة الدافعية، وتحسين مهارات التواصل الانفعالي والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين وتطوير العلاقات الإيجابية التي تكفل للفرد والآخرين تحقيق النجاح في شتى جوانب حياتهم". (المصدر، 2008: 44)

ويعرفه جولمان (Golman, 1995) بأنه: " القدرة على إدراك الانفعالات وفهم ومعرفة انفعالات الآخرين، بحيث يؤدي ذلك إلى تنظيم وتطوير النمو الانفعالي المرتبط بتلك الانفعالات من خلال الوعي بالذات وإدارة الانفعالات والدافعية والتعاطف والمهارات الاجتماعية ". (Rode, et al., 2007: 4007).

وقد تضمنت هذه التعاريف الإشارة الى ما يلي (جولمان، 2003: 115):

1. الذكاء العاطفي يتضمن مهارة دراسة الشعور لأعضاء الجماعة، وضبط النفس، والدافعية الداخلية والاحترام العالي للذات.
2. الذكاء العاطفي يمكن أن يزداد في سن الرشد، وهو كالقدرات الأخرى يجب تنميته وتطويره حتى يمكن النجاح من خلاله، إذ إن الذكاء العاطفي يعني:
 - أ- القدرة على حث النفس على مواجهة الإحباطات، والتحكم بالنزوات وتأجيل الإحساس بإشباع وإرضاء النفس.
 - ب- القدرة على تنظيم الحالة النفسية، منع الأسى والألم من شل القدرة على التفكير.
 - ت- القدرة على التعاطي بالأمل والشعور به.

وتخلص الباحثة مما سبق أن الذكاء العاطفي يُعد عاملاً أساسياً لتجاوز الكثير من الأزمات والاحباطات والمواقف الصعبة، وأن الذكاء العاطفي مرتبط بالقدرة على مراقبة الفرد لانفعالاته وانفعالات الآخرين والتمييز بينهما، واستخدام المعلومات في توجيه وضبط تفكيره وانفعالاته. وترى الباحثة أن الذكاء العاطفي يُعد أحد الأشكال الراقية للنشاط الإنساني، وأساساً لبناء الحضارات وإنتاج العقول المبدعة، ولذلك أصبحت تنمية الإمكانات البشرية والمهارات الفكرية ضرورة للتوافق مع التطورات التكنولوجية والمعرفية المتلاحقة.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للذكاء العاطفي يمكن استنتاج التعريف التالي: الذكاء العاطفي هو قدرة الفرد على إدراك مشاعره وانفعالاته الذاتية وفهمها، والتحكم في مشاعره وإدارتها بكفاءة، وفهم وإدراك مشاعر الآخرين من حوله، وقدرته على التكيف بمرونة تجاه ما يحيط به من تغيرات، وتعامله بصورة إيجابية لحل المشكلات اليومية التي تواجهه بحيث يكون قادراً على

تحمل ما يتعرض له من ضغوط نفسية، مما يساعد على الارتقاء في مختلف الجوانب العقلية والاجتماعية والمهنية، وبالتالي يؤهله لتعلم كثير من المهارات الإيجابية في الحياة.

• نبذة تاريخية عن الذكاء العاطفي:

لعل أول استخدام لمصطلح الذكاء العاطفي كان في أمريكا عام (1985) عندما قام طالب في كلية التربية الليبرالية بتضمين هذا المصطلح في عنوان رسالته لنيل درجة الدكتوراه، كما ظهر في سلسلة البحوث العلمية لسالوفي وماير، ففي عام (1990) نشرا أول تعريف لهما بعد أن قاموا بمحاولة لتطوير طرق لقياس الفروق بين الأفراد في القدرة العاطفية. (السمادوني، 2007: 41)

كما ظهرت نظرية الذكاء العاطفي على يد بار أون (Bar-On) عام (1985) عندما اقترح معامل الإنفعالية وقام بإعداد قائمة نسبة الذكاء العاطفي وتم نشرها عام (1996)، قبل قيام كل من سالوفي وماير بنشر نموذجهم الأول عن الذكاء العاطفي في عام (1990)، واستخدماه مصطلح الذكاء العاطفي. (Bar-On, 1997: 33).

وقد كان دانيال جولمان (Danial Goleman) واعيا ومتيقظا بأعمال سالوفي وماير في تلك الفترة، مما حدا به لنشر كتابه المعروف " الذكاء الوجداني (الانفعالي) " عام 1995م ومنذ ذلك الحين يحاول الباحثون إجراء دراسات عديدة حول هذا المفهوم وكيفية قياسه للتعرف إلى دوره في النجاح في الحياة العامة. (جولمان، 2000: 58).

وفي عام 1995 قام جاك بلوك (Blook) بدراسة بعض التغييرات الشخصية المرتبطة بالذكاء مستقلا عن الذكاء الانفعالي، والذكاء الانفعالي مستقلا عن الذكاء، وأشارت نتائجها إلى أن ذوى الذكاء المرتفع مستقلاً عن الذكاء الانفعالي كانوا أكثر تميزاً في الجوانب العقلية وأقل تميزاً في الجوانب الشخصية، أما المتميزون في الذكاء الانفعالي مستقلاً عن الذكاء فكانوا أكثر تميزاً في الجوانب الاجتماعية ولديهم اتجاهات إيجابية نحو أنفسهم ونحو الآخرين. (حسن، 2007: 21)

وفي أوائل التسعينات من القرن الماضي في عام (1995) ظهر مصطلح الذكاء العاطفي عندما نشر دانييل جولمان كتابه بعنوان الذكاء الإنفعالي، لماذا قد يكون أكثر أهمية من نسبة الذكاء التقليدي؟ ويغطي مفهوم ذكاء الإنفعالات مجموعة واسعة من المهارات والإستعدادات التي تخرج عن نطاق قدرات الذكاء التقليدي. (خوالدة، 2004: 29).

وقد ظهرت الإشارة إلى مفهوم الذكاء العاطفي في علم النفس لأول مرة عام (1989) في مقال كتبه غرينسبن بعنوان الذكاء الإنفعالي نشر في الجزء التاسع من كتاب فيلد وآخرون بعنوان "التعلم والتربية"، من منظوم التحليل النفسي وقد قدم في هذا المقال نموذجاً موحداً لتعلم الذكاء

العاطفي وفقاً لما تذهب إليه نظرية بياجيه في النمو المعرفي، ونظرية التحليل النفسي، والتعلم الإنفعالي. (موسى، 2012: 16)

ويذهب بعض الباحثين أن جذور هذا المفهوم تعود إلى نظرية ثورنديك (Thorndike) عام 1920م، حيث اقترح منذ أكثر من ثمانين عاماً أنه يمكن تقسيم الذكاء إلى ثلاثة مجالات واسعة هي: الذكاء المجرد، الذكاء الميكانيكي، و الذكاء الاجتماعي، فقد أشار ثورنديك إلى أنه يقصد بالذكاء الاجتماعي القدرة على فهم وإدراك الأفراد أي القدرة على فهم العلاقات الاجتماعية". (محمد وجاد الله، 2004: 285)

ومما لا شك فيه أن الإسلام كان السباق في الدعوة إلى الذكاء العاطفي (التوازن العاطفي) من أي مصدر آخر وذلك من خلال تعاليمه وتصوراته الواضحة بالعقل والقلب معاً، وذلك من أجل أن ينقي الشخصية المسلمة من السلبية، ويكفل حياة مستقرة وآمنة.

فيرى (ضاهر) أنه: "مع مرور الزمن، وابتعاد الناس عن تعاليم الإسلام، بدأت الحياة المادية تسيطر على كثير من الاهتمامات الإنسانية، مما أدى إلى إهمال الجانب العاطفي، الذي هو من المكونات الأساسية للنفس البشرية، حتى وصل الأمر بالبعض إلى عدم الوعي بانفعالاته ووجدانه، وعدم القدرة على إدارة ذاته، فوقع الإنسان فريسة لضغوطه النفسية، فاستسلم للحزن والكآبة، وكل ذلك كان له أثره الواضح في عدم التعاطف مع الآخرين، وفهم مشاعرهم ومن ثم سوء التواصل معهم. (ضاهر، 2009: 48)

ولقد طال هذا الإغفال للجانب العاطفي مع المسلمين، مع أن الإسلام كان السباق في الدعوة إلى التوازن العاطفي، فقد أمرنا الله - عز وجل - إلى ذلك من خلال لفظ الحكمة، والتي عرفها (أبو حطب، 1996: 421) بأنها قدرة الإنسان على إيجاد توازن بين المعرفة والوجدان والعقل، وقد ورد لفظ الحكمة في مواضع عديدة في القرآن الكريم منها قوله عز وجل: ﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ (البقرة: الآية 269). يقول الإمام الشافعي - رحمه الله - : "من سمع بأذنه صار حاكياً، ومن أصغى بقلبه كان واعياً، ومن وعظ بفعله كان هادياً" (النووي، 1991: 57)، وهذا يدل على أن للقلب حيزاً من الفقه والوعي والتعقل، وبذلك فهو مكمل لدور العقل، وربما هو الغالب، حيث إن هناك العديد من الآيات الكريمة التي أشارت إلى هذا الدور المهم للقلب والوجدان: فقال العزيز في محكم التنزيل: ﴿أَفَلَا يَتَذَكَّرُونَ الْقُرْآنَ أَمْ عَلَى قُلُوبٍ أَقْفَالُهَا﴾ (محمد: الآية 24)، وقال عز وجل أيضاً: ﴿أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُونَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ وَلَكِنْ تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ﴾ (الحج: الآية

46)، وأيضاً: [وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِّنَ الْجِنِّ وَالإِنسِ لَهُمْ قُلُوبٌ لَّا يَفْقَهُونَ بِهَا وَهُمْ أَعْيُنٌ لَّا يُبْصِرُونَ بِهَا وَهُمْ آذَانٌ لَّا يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ أُولَئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ] (الأعراف: الآية 179)، وبذلك فإن المتمعن في الفكر الإسلامي يجد أنه متعمق بمفهوم وأبعاد الذكاء العاطفي، وهو جانب لا يمكن إنكاره حيث يقول الله سبحانه وتعالى في محكم التنزيل: [وَيَوْمَ نَبْعَثُ فِي كُلِّ أُمَّةٍ شَهِيدًا عَلَيْهِمْ مِّنْ أَنفُسِهِمْ وَجِئْنَا بِكَ شَهِيدًا عَلَىٰ هَؤُلَاءِ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ] (النحل: الآية 89)، فالقرآن الكريم جاء شاملاً وجامعاً لجميع مناحي الحياة.

ومن الملاحظ عند دراسة الذكاء العاطفي أن الإسلام بتعاليمه وتصوراتِهِ يَمنِي مهارات الذكاء العاطفي عند الإنسان المسلم، وإذا رجعنا إلى مكونات الذكاء العاطفي وجدنا آيات قرآنية وأحاديث نبوية تنمي كل مكون من مكوناته.

• مكونات الذكاء العاطفي:

يرى جولمان أن هناك أبعاد خمسة للذكاء العاطفي وهي:

1. الوعي بالذات (Self – awareness): هو أساس الثقة بالنفس وحسن إدارتها، فنحن بحاجة دائماً لنعرف أوجه القوة لدينا، وكذلك أوجه القصور، ونتخذ من هذه المعرفة أساساً لقراراتنا، ولذلك يحتاج الطفل منذ سن مبكرة تعلم المفردات الدالة على المشاعر المختلف، وكذلك أسباب هذه المشاعر، البدائل المختلفة في التصرف. (الأعسر، 2000: 20)

مستويات الوعي بالذات:

يتصل الوعي بالذات بالثقافة العاطفية والتي تعني قدرة الفرد على التعبير عن مشاعره الداخلية بعبارات عاطفية جيدة وتعني قدرة الفرد على التنبؤ بمشاعره ومشاعر الآخرين قبل حدوثها، لذلك ينطوي الوعي بالذات على العديد من المستويات التي توضح ليس فقط مستويات الوعي العاطفي بالذات لدى الفرد ولكن أيضاً الوعي العاطفي بمشاعر الآخرين، للتنبؤ بتأثير سلوكياته على الآخرين وتأثير سلوكيات الآخرين عليه وفيما يلي عرض لهذه المستويات:

أ. إدراك حدوث المشاعر: وهو إدراك المشاعر وقت حدوثها وذلك لا يتحقق إلا عندما يدرك الفرد تلك المشاعر في أول حدوثها ويدرك أنه تحدث له أية تغيرات عاطفية في تلك اللحظة التي تحدث فيها المشاعر.

ب. الإعراف بتلك المشاعر: إن فشلنا في إدراك تلك المشاعر وفي الإعراف بها، لن يكون لدينا القدرة على تركيز إهتمامنا وانتباهنا على المشكلة التي تحتاج إلى حل سريع، ولذلك يجب الإعراف بالمشاعر حتى يتمكن نظام الإنذار العاطفي الداخلي من العمل بصورة لائقة.

ت. تحديد هوية المشاعر: كلما استطاع الفرد تحديد هوية المشاعر إزدادت قدرته في تحديد المطالب العاطفية التي ينبغي عليه الوفاء بها وبالتالي القيام بالسلوكيات اللائقة فتحدد هوية مشاعر الغضب وتحديد سببها يختلف عن المشاعر الأخرى.

ث. قبول تلك المشاعر: إن الخطوة التالية للوعي بالذات هي قبول الفرد للمشاعر بعد إدراكها واستيعابها وتحديد هويتها، وكثيراً ما يشعر الفرد بأن جهازه الفكري والإدراكي لا يعمل جيداً ويكون ذلك ناتجاً عن أداء بعض الأفراد ولذلك فإن من أهم فوائد الذكاء العاطفي أنه يساعد الفرد على الإستقلالية في المشاعر عن الآخرين.

ج. الإستجابة لتلك المشاعر: وتحدث عملية الإستجابة للمشاعر في مستويين مختلفين للوعي بالذات الأول منها أثناء الوعي بالذات المنخفض ويقوم الفرد بالإستجابة للمشاعر بعد حدوثها، والثاني منها حينما يكون مستوى الوعي بالذات مرتفع وتحدث عملية الإحساس بالمشاعر وتحديدتها والإستجابة لها بسرعة.

ح. التنبؤ بالمشاعر: كلما زاد وعي الفرد بمشاعره جيداً كلما زادت قدرته في التنبؤ بمشاعره في المستقبل ويمكن تنمية تلك القدرة من خلال تحديد الفعل الذي سيقوم به وتأثيره على الآخرين وردود الفعل الممكنة من الآخرين تجاهه. (حسين وآخرون، 2006: 70)

وقد ذكرت (حسين، 2011: 74) الكفاءات التي يشتمل عليها الوعي بالذات وهي:

➤ الوعي العاطفي.

➤ الدقة في تقييم الذات.

➤ الثقة بالنفس.

2. معالجة الجوانب العاطفية: (Handling emotions generally)

نحن نحتاج أن نعرف كيف نعالج ونتناول المشاعر التي تؤذينا وتزعجنا وتلك التي تسعدنا، وهذا المران المستمر في المعرفة والمعالجة والتناول يزيدنا خبرة يوماً بعد يوم في إدارة جهازنا العاطفي لنستفيد من مميزاته الهائلة ونتجنب مخاطره الضارة. (حسين، 2003: 40)

وتعني هذه المعالجة للجوانب العاطفية " تدبر الفرد أمر هذه المشاعر والإنفعالات، وإدارته للضغوط" (حسن، 2007: 39).

3. الدافعية أو دافعية الذات (Motivation): هي التقدم والسعي نحو دوافعنا هو العنصر الثالث للذكاء العاطفي، إن الأمل مكون أساسي في الدافعية، وذلك بأن يكون لدينا هدف والحماس، والمثابرة لاستمرار السعي. (حسين، 2003: 41).

والدافعية تعني أيضاً أن يكون الفرد مصدر دافعيته لذاته، وأن يتحكم في اندفاعاته ويقاوم الإحباطات ويتحمل الغموض ويؤجل الإشباع للوصول إلى الهدف (حسن، 2007: 39).

ويشمل هذا المستوى على الكفاءات الآتية:

- الإنجاز.

- الإلتزام.

- المبادرة.

- التفاؤل. (حسين، 2011: 74)

4. التعاطف العقلي (Empathy): التعاطف العقلي (الفهم) هو المكون الرابع في الذكاء الوجداني ويعني " قراءة مشاعر الآخرين من صوتهم أو تعبيرات وجههم وليس بالضرورة مما يقولون، وإن معرفة مشاعر الغير قدرة إنسانية أساسية نراها حتى لدى الأطفال، ويقول (جولمان) أن الطفل في الثالثة من عمره والذي يعيش في أسرة محبة يسعى لتهدئة غيره من الأطفال أو التعاطف معهم إذا بكوا، على حين أن الأطفال الذين يسيء آباؤهم معاملتهم أو يهملونهم فإنهم يصرخون في وجه الطفل الذي يبكي، وأحياناً يضربونه ويؤكد جولمان أن الذكاء الوجداني متعلم، وأن التعلم يبدأ منذ السنوات الأولى في الحياة ". (حسين، 2003: 42)

وإن التعاطف تؤدي إلى التناغم الوجداني مع الآخرين، ويشمل التعاطف على الكفاءات الآتية:

- فهم الآخرين.

- الاتحاد مع الآخرين.

- تقديم المساعدة

- تنوع الفاعلية

- الوعي السياسي. (حسين، 2011: 74)

5. المهارات الاجتماعية:

كلما كان الإنسان مزوداً بمهارات إجتماعية مناسبة وكافية كلما كانت قدرته على التعامل مع المواقف والأزمات أفضل، أما أولئك الذين يفتقرون للمهارات الإجتماعية فإنهم يتخبطون ويعانون من اضطرابات سوء التوافق. (حسين وآخرون، 2006: 82)

ويعرف جولمان المهارات الإجتماعية بأنها " القدرة على التعامل مع الآخرين بناء على فهم ومعرفة مشاعرهم"، ويشمل هذا المجال على المهارات التالية:

❖ المهارة في التعامل مع مشاعر الآخرين.

❖ التعامل بسلامة مع الآخرين. (موسى، 2012: 30)

وفي هذا الصدد تذكر (حسين، 2011: 75) الكفاءات التي تشمل عليها المهارات الاجتماعية:

❖ التأثير.

❖ الاتصال.

❖ إدارة الصراع.

❖ القيادة.

❖ تحفيز التعبير.

❖ بناء الروابط.

❖ التنسيق والتعاون.

❖ إمكانية العمل في فريق.

بصورة عامة ذكر (غباري وأبو شعيرة، 2010: 197) أن عواطفنا تنبع من أربعة أبنية أساسية هي:

1. القدرة على الفهم الدقيق والتقدير والتعبير الدقيق عن العاطفة.

2. القدرة على توليد المشاعر حسب الطلب عندما يسهل فهم الشخص لنفسه أو لشخص آخر.

3. القدرة على فهم العواطف والمعرفة التي تنتج عنها.

4. القدرة على تنظيم العواطف لتطوير النمو العاطفي والفكري.

وفي عام (1995) ذكر جولمان الأسباب التي تؤدي أهمية المشاعر في حياتنا وهي:

أ. صنع القرار: تعتبر المشاعر من أغنى المصادر بالمعلومات والمعارف، حيث أنها تساعد بصورة كبيرة في صنع القرار.

ب. التواصل مع الآخرين: تساعدنا المشاعر على التواصل مع الآخرين والتعبير عن آراءنا لهم.

ت. **السعادة والراحة**: يعتبر الأسلوب الوحيد لمعرفة أن الفرد يشعر بالسعادة هو ظهور ذلك على تصرفاته وتعبيراته، فحينما نشعر بالسعادة، فإننا نشعر بالراحة والطمأنينة، وذلك لن يتحقق دون توافر مهارات الذكاء العاطفي والتي تساعد بصورة كبيرة في تلبية مطالبنا وحاجاتنا العاطفية.

ث. **الوحدة والتكامل**: تمثل المشاعر الحل الوحيد والسبيل الوحيد لتحقيق الوحدة والتكامل بين أفراد المجتمع الواحد وذلك لأنه عندما يكون المجتمع ذكياً عاطفياً فإن جميع أفرادهم يعملون على تلبية مطالب الآخرين، وعدم إيذائهم وجدانياً وعاطفياً وبالتالي يؤدي ذلك إلى التكامل والوحدة بين أفراد المجتمع الواحد. (حسين وآخرون، 2006: 32)

لقد صنف "مايروسالوفي" (1990) الذكاء العاطفي إلى أربعة مكونات رئيسية وهي:

1. **التعرف إلى الانفعالات**: وهي قدرة الفرد على التعرف إلى انفعالاته وانفعالات الآخرين.
2. **توظيف الانفعالات**: وهي القدرة على استثارة الانفعال واستخدامه لترشيد التفكير وتركيزه في المهم، وتفعيل عملية حل المشكلات.
3. **فهم الانفعالات**: وهي القدرة على فهم أسباب الانفعال وكيفية تطوره وماهية مكوناته والقدرة على التنبؤ به، والتعبير عنه، فهي قدرة تعكس الحصيلة المعرفية للفرد في الجانب الانفعالي.
4. **إدارة الانفعالات**: هو القدرة على إدارة انفعالات الذات والآخرين بصورة تسمح بالتكيف الفعال مع الموقف. (الخضر، 2006: 18)

كما صنف كل من "عثمان ورزق" الذكاء العاطفي إلى خمسة مكونات أساسية:

1. **المعرفة الانفعالية**: وتعني القدرة على إدراك الانفعالات الذاتية بشكل جيد والتمييز بينها والتعبير عنها، وكذلك الوعي بالعلاقة بين الانفعالات والأفكار.
2. **إدارة الانفعالات**: وتعني القدرة على التحكم بالانفعالات السلبية عن طريق الصبر وكسب الوقت لتحويلها إلى انفعالات إيجابية وممارسة الضبط للتعامل مع الموقف بفاعلية.
3. **تنظيم الانفعالات**: تشير إلى القدرة على إدارة الانفعالات وتوجيهها لتحقيق الأهداف، وإنجاز المهمات واتخاذ القرارات حتى وإن كان ذلك تحت الضغوط مع معرفة بكيفية تحول الانفعال من حال لآخر، وكيف يتفاعل الآخرون معها.
4. **التعاطف**: ويقصد به القدرة على إدراك انفعالات الآخرين وفهمها والتوحد معها والحساسية لاحتياجاتهم، والاستجابة لها بطريقة بناءة وتلقائية.

5. **التواصل:** ويشير إلى القدرة على إدراك وفهم انفعالات الآخرين ومشاعرهم والتصرف معهم بطريقة مناسبة، ويقدر متى يمكن أن يكون قائداً ومتى يكون تابعاً. (جروان، 2002: 62)
ووضع "كوبر وصواف" (1997) نموذجاً يفسر مكونات الذكاء العاطفي اللازمة في العمل وي كما يلي:

1. **القدرة على تحديد وتقدير الانفعالات أو القوى التي يمتلكها الفرد:** وتلك القدرة تتطابق مع مفهوم الوعي بالذات لدى جولمان.
2. **حفز الذات:** وتعني أن الفرد يعمل بفاعلية في مواقف العمل الضاغطة كما أنه يقوم بالمبادرة والتركيز والنشاط الذاتي.
3. **تناول العلاقات الإجتماعية:** وتعني قدرة الفرد على التغلب على القلق ومقاومة الإحباط لديه أثناء العمل، كما أنه يشعر بانفعالات الآخرين ومساعدتهم في مقاومة الإحباط.
4. **النمط الشخصي:** ويشير إلى أن الشخص ذوي الذكاء العاطفي العالي لديه القدرة على العمل بفاعلية تحت الضغط ويتميز بقدرته على تحمل المسؤولية.
5. **التعاطف:** وتعني قدرة الفرد على التغلب على القلق ومقاومة الإحباط لديه أثناء العمل، ويشعر بانفعالات الآخرين ومساعدتهم في مقاومة الإحباط. (السمادوني، 2007: 29)

وتخلص الباحثة إلى أن مديري مدارس الثانوية بإختلاف أنواعهم بحاجة لتنمية الذكاء العاطفي لتسيير علاقاتهم العملية والإدارية والإستمرارية في نجاحهم بحث يكون هذا الذكاء مظهر حقيقي لشخصية مدير المدرسة إذا ما أراد المدير أن يكون مسيطراً لعلاقاته المهنية والعاطفية، وإن إمتلاك الذكاء العاطفي لدى المدير يجعله مفعلاً لعلاقاته الإنسانية ومكون لشبكة علاقات إجتماعية متماسكة ومترابطة كما أن الباحثة بنت الاستبانة الأولى والمتعلقة بالذكاء العاطفي على الجوانب التي حددها جولمان (2000) للذكاء لشمولها على الجوانب الخاصة بالذكاء العاطفي.

وترى الباحثة أن أبعاد الذكاء العاطفي تنحصر في بعدين مهمين وهما: البعد الشخصي وذلك من خلال فهم وإدارة الانفعالات والقدرة على ضبط النفس، والبعد الاجتماعي ويتمثل في القدرة على إقامة العلاقات الاجتماعية والتواصل مع الآخرين سواء في البيت أم المدرسة أم العمل أم مع الأصدقاء والمعارف، حيث إن كليهما يعتمد على الآخر ولا غنى عن إحدهما فهما بعدان مترابطان، ويؤثر ويتأثر كل منهما في الآخر.

• أهمية الذكاء العاطفي:

في الوقت الذي نجد فيه كثيراً من الدراسات قد اهتمت بالذكاء بشكل عام، فإنه يكاد لا يوجد دراسات كثيرة تناولت الذكاء العاطفي بشكل خاص (حسب علم الباحثة)، وقد يرجع ذلك إلى حداثة الموضوع نسبياً، حيث لم يبرز الاهتمام به إلا في السنوات الأخيرة، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن نسبة الذكاء العقلي (IQ) لا يمكن الاعتماد عليه مؤشراً للتنبؤ في الحكم على مستوى نجاح الفرد أو أدائه المستقبلي في المجالات العملية والمهنية والتعليمية والإدارية.

وقد أشار تشارنيس وجولمان (Cherniss & Goleman, 2001) إلى التطبيقات التربوية لكفايات الذكاء العاطفي على النحو الآتي:

1. إن لكفايات الذكاء العاطفي أثراً بالغاً في نجاح التلاميذ المهني وفي إدارة أعمالهم، لذلك يتوجب مساعدتهم على التمكن من هذه الكفايات.
2. الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في إدارة الاقتصاد والتعامل مع أفراد المجتمع مهم جداً.
3. الإسهام في حل المشكلات الفردية من خلال الاهتمام بمعالجة الصراع والتناقض بين شعور الفرد وأفكاره.
4. أهمية الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في الصحة والعلاقات الأسرية والشخصية والزوجية والتواصل الاجتماعي وفي جميع جوانب حياة الفرد. (Goleman, 1995: 36).

• الأهمية التربوية للذكاء العاطفي:

تظهر أهمية نظرية الذكاء العاطفي من الناحية التربوية من جوانب عدة فيما يلي عرض لها (جابر، 2003)، (حسين، 2003)، (عصفور وصبري، 2003)، (البدور، 2007):

1. تعد نموذجاً معرفياً يحاول أن يصف كيف يستخدم الأفراد ذكاءهم المتعدد لحل مشكلة ما، وهكذا يعرف نمط التعلم عند الفرد بأنه مجموعة ذكاءات هذا الفرد في حالة عمل في موقف تعلم طبيعي.
2. مساعدة المعلم على توسيع دائرة إستراتيجية التدريس ليصل لأكبر عدد من الطلاب على اختلاف ذكاءاتهم.
3. تقدم نموذجاً للتعلم ليس له قواعد محددة، حيث تقترح حلولاً يستطيع المعلمون تصميم منهاج جديدة في ضوءها.

4. تقدم خريطة تدعم العديد من الطرق التي يتعلم الأطفال بها، وعلى المعلم عند تخطيط

أي خبرة تعليمية أن يسأل نفسه العديد من الأسئلة:

- كيف يستطيع أن يستخدم الحديث أو الكتابة؟
- كيف يبدأ بالموسيقى، أو أصوات البيئة المحيطة؟
- كيف يستخدم أجزاء الجسم كله أو الخبرات اليدوية (حركي، بدني)؟
- كيف سيثير المشاعر الشخصية أو يستدعي الذاكرة الشخصية؟

ويشير بوسياك وستلز (Pociak & Settles, 2007) إلى أن الطلبة يستطيعون السيطرة على المعلومات عندما تقدم لهم المادة بشكل يناسب تفضيلاتهم التعليمية؛ فتوظيف الذكاءات المتعددة في تعلم الطلبة يساعد على تعزيز ثقة الطلبة بأنفسهم، ويصبحون أكثر استقلالية وقدرة على تحمل مسؤولية تعلمهم، وتغير من اتجاهات الطلبة ودافعيتهم، وتزيد من قدرة المعلمين على تدريس الطلبة بأساليب تتوافق مع الاحتياجات الفردية. كما أن استخدام الذكاءات المتعددة يقلل من أعداد الطلبة المهددين بالرسوب. (حسين، 2008: 27)

ويشير (العتيبي) بأن الذكاء العاطفي يعد صفة أساسية في تكوين شخصية القائد الناجح، وذلك أن القدرة على التأثير في الآخرين هي الصفة الأهم في القيادة، لأن هذه الصفة تحدد فيما إذا كانت الصفات الأخرى ستعمل أو لا، فما قيمة صفة الذكاء والقدرة على التخطيط إذا لم يكن القائد قادراً على التأثير في الآخرين؟ (العتيبي، 2007: 23)

وتري (رجب، 2005: 5) بأن أهمية الذكاء العاطفي تنبع من خلال النقاط الآتية:

1. يلعب الذكاء العاطفي دوراً هاماً في توافق الطفل مع والديه وإخوته وأقرانه وبيئته بحيث ينمو سويًا ومنسجماً مع الحياة، كما أنه يؤدي إلى تحسين ورفع كفاءة التحصيل الدراسي.
 2. يساعد الذكاء العاطفي على تجاوز أزمة المراهقة وسائر الأزمات بعد ذلك مثل أزمة منتصف العمر بسلام.
 3. يعتبر الذكاء العاطفي عاملاً مهماً في استقرار الحياة الزوجية فالتعبير الجيد عن المشاعر وتفهم مشاعر الطرف الآخر ورعايتها بشكل ناضج، كل ذلك يضمن توافقاً زوجياً رائعاً.
 4. يكمن الذكاء العاطفي وراء النجاح في العمل والحياة، فالأكثر ذكاءً عاطفياً محبوبون ومتأبرون وتوكيديون، ومتألقون وقادرون على التواصل والقيادة ومصرون على النجاح.
- ويرى ماير وسالوفي (1990) أن أهمية الذكاء العاطفي في أنه يساعد الفرد على معرفة الخبرة الداخلية ليكون قادراً على التواصل الفعال مع نفسه ومع الآخرين، وقد أشار جيرالد وزيندر (2000)

إلى أن الذكاء العاطفي يؤجل الإشباعات الفورية ومقاومة الدوافع وتحقيق الذات وعفة الأخلاق والتغلب على المشاكل، بينما ذكر سيجال (1997) أن ارتفاع مستوى الفرد في الذكاء العاطفي يساعد الفرد على إدراك مشاعره ووقت حدوثها، ويستطيع أن يتحكم في انفعالاته ويتواصل مع الآخرين ويتعاطف معهم. (موسى، 2012: 34)

وقد تزايد الاهتمام بمصطلح الذكاء العاطفي في الآونة الأخيرة بعد صدور كتاب جولمان الذي رأى أن هذا النوع من الذكاء يتضمن خمسة نطاقات، وهي:

1. معرفة المشاعر الداخلية بما فيها من الوعي بالذات وإدراك المشاعر كما هي.
2. إدراك المشاعر والتعامل معها بشكل مناسب.
3. الدافعية الذاتية بما فيها من السيطرة الداخلية على المشاعر.
4. التعاطف مع الآخرين ومشاعرهم.
5. تنظيم العلاقات بما فيها إدارة التعامل العاطفي والمشاعر مع الآخرين.

(عبد الهادي، 2006: 65)

6. يعد نموذجاً معرفياً يحاول أن يصف كيف يستخدم الأفراد ذكاءهم المتعدد لحل مشكلة ما، وهكذا يعرف نمط التعلم عند الفرد بأنه مجموعة ذكاءات هذا الفرد في حالة عمل في وقف تعلم طبيعي.

7. مساعدة المعلم على توسيع دائرة استراتيجية التدريس ليصل لأكثر عدد من الطلاب على اختلاف ذكاءاتهم.

8. الإسهام في حل المشكلات الفردية من خلال الاهتمام بمعالجة الصراع والتناقض بين شعور الفرد وأفكاره. (جولمان، 2000: 100)

من هنا جاء الاهتمام بالذكاء العاطفي من طرف الشركات الكبرى والجامعات والمدارس على مستوى العالم أجمع. (جولمان، 2003: 66)

وتلخص الباحثة أهمية الذكاء العاطفي في المحاور التالية:

1. يعمل الذكاء العاطفي استقراراً في العلاقات العامة الإيجابية بين المديرين والموظفين.
2. للذكاء العاطفي أثراً بالغاً في نجاح المديرين مهنيّاً وفي إدارة أعمالهم.
3. الانسجام بين عواطف الشخص ومبادئه وقيمه، وما يشعره بالرضا والاطمئنان.
4. الإسهام في القدرة على تحفيز الذات وإيجاد الدافعية الذاتية لعمل ما نريده.
5. الإسهام في جعل الشخص أكثر فاعلية في العمل من خلال فريق العمل.

6. الإسهام في حل المشكلات الفردية، واتخاذ القرارات الرشيدة.

فنرى أن الذكاء العاطفي مؤشر جيداً للنجاح في المستقبل أكثر من الوسائل التقليدية مثل: المعدل التراكمي، أو معامل الذكاء ودرجات الاختبارات المعيارية المقننة الأخرى.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن للذكاء العاطفي أهمية بالغة ودور فعال ومؤثر في حياة الفرد، وله مساهمة إيجابية وواضحة في تحقيق السواء النفسي للأفراد، فلاحظت الباحثة أن العديد من علماء النفس أوصوا بتنمية الذكاء العاطفي للمديرين من خلال دروس تعليمية ودورات تدريبية وورش عمل بهدف الوصول إلى درجات عليا من الذكاء العاطفي، وهو ما نطلق عليه النضج العاطفي. وسوف نتحدث عنه الآن بشيء من التفصيل نظراً لأهميته للإدارة المدرسية.

• خصائص الذكاء العاطفي:

خصائص الأفراد ذوي الذكاء العاطفي العالي فهي:

1. تحديد وتقدير القوى العاطفية التي يمتلكها.
2. العمل بفاعلية تحت الضغط والمبادرة وحفز الذات.
3. التغلب على القلق ومقاومة الإحباط.
4. القدرة على تكوين علاقات إجتماعية تعتمد على الثقة المتبادلة.
5. القدرة على تحمل المسؤولية. (السمادوني، 2007:119)

ويذكر (المغازي، 2003:63) أنه يمكننا التعرف على الفرد الذي لديه ذكاء إنفعالي مميز في العمل من خلال الصفات التالية:

1. يعمل من أجل العمل وبدون كلل ولا ملل.
2. يواصل العمل إلى ساعات طويلة بدون انقطاع.
3. يتذوق عمله ويشعر بالرضا عنه ويتسلى به حتى يحبه كثيراً.
4. يواصل العمل لتحقيق الأهداف المنشودة التي وضعها لنفسه.
5. لديه القدرة على خلق دوافع العمل.
6. يعمل على حل المشكلات التي تعترضه في الحياة العملية.
7. يطرح أفكاراً جديدة لتطوير العمل.
8. يجعل الإبتهاج سائداً في جو العمل.
9. لا يتسرب إليه الإنزعاج اثناء العمل.

خصائص الذكاء العاطفي فيذكرها (حسين وآخرون، 2006: 22):

1. يعي بطبيعة الأفراد والجماعات والمجتمع برمته.
2. يمكن الفرد أن يوجد علاقة بين انفعالاته وتفكيره من ناحية وبين تفكير وانفعالات الآخرين الذين يتعامل معهم من ناحية أخرى.
3. له دور مهم في دفع الفرد نحو الوصول إلى الهدف والأخذ بيده لتحقيق النجاح في حياته العملية والاجتماعية.

وبين جيرنسن في نمودجه أن تعلم الذكاء الوجداني يمر بثلاثة مستويات هي كما يلي:

المستوى الأول: التعلم الجسدي: وفيه يتعلم الطفل الإنفعالات المرتبطة بالحالات الجسمية.

المستوى الثاني: التعلم بالنتائج: ويتداخل مع المستوى الأول والمستوى الثالث وفيه يتعلم الطفل الأفكار والمعاني من خلال ما يتبع السلوك المتعلم من نتائج كآليات التعلم بالتعزيز.

المستوى الثالث: التعلم التركيبي التمثيلي: وتحدث في هذا المستوى أعلى درجات تعلم الأفكار والمعاني والإنفعالات وهو ما يمثل مرحلة التفكير الشكلي عند بياجيه. (عثمان ورزق، 2011: 42)

• العوامل التي تؤثر في الذكاء العاطفي:

يتأثر الذكاء العاطفي بكل من الوراثة والبيئة، فالذكاء العاطفي يكون في المخ مثل الذكاء العقلي، فهو وظيفة من وظائف المخ، فالإستجابات الإنفعالية مثل: كيف نشعر ونقيم الأشياء كيلهما فطري ومكتسب ومتعلم، ويتم تخزينه في المخ، وأما الطريقة التي نحن بها، لماذا يكون أحد الأشخاص توكيدي والآخر خاضع؟ لماذا يعمل فرد بشكل شاق والآخر كسول؟ لماذا يصبح فرد ودود والآخر عدواني؟ هذا الإختلاف يظهر من خلال تفاعل كلاً من الوراثة والبيئة والتغيرات الكيميائية والفيزيائية في الجسم، وقد أشار ماير وسالوفي (1997) أن المعرفة الإنفعالية تبدأ من الطفولة، تنمو وتتطور عبر مراحل الحياة مع فهم متزايد لتلك المعاني الإنفعالية، حيث يعلم الآباء الأبناء التفكير الإنفعالي عن طريق ربط الإنفعالات بالمواقف مثل الربط بين الحزن والضيق والغضب. (موسى، 2012: 35)

• أسس الذكاء العاطفي:

يقوم الذكاء العاطفي على الأسس الآتية:

- 1- أن يعرف كل إنسان عواطفه "الوعي الذاتي" (Self – Awareness): فالوعي بالذات والتعرف إلى الشعور وقت حدوثه، هو الحجر الأساسي في الذكاء العاطفي، وامتلاك القدرة على رصد المشاعر من لحظة إلى أخرى يعد عاملاً حاسماً في فهم النفس، كما أن عدم القدرة على فهم

المشاعر الحقيقية، تجعل الفرد يقع تحت رحمتها، فالأشخاص الذين يمتلكون هذه القدرة أشخاص واثقون في أنفسهم وفيما يتخذونه من قرارات. (حسين، 2003: 40)

ولقد صنّف "ماير" الناس بالنسبة للوعي بأنفسهم إلى ثلاثة أصناف:

الأول/ الواعون بأنفسهم: وهم الذين يدركون حالتهم النفسية في أثناء معاشتها، وعندهم الحنكة فيما يخص حياتهم الانفعالية ويمتلك إدراكهم الواضح لانفعالاتهم أساساً لسماتهم الشخصية ويتمتعون باستقلالية في شخصياتهم، واثقون من أنفسهم ويتمتعون بصحة نفسية جيدة، ويميلون أيضاً إلى النظر للحياة نظرة إيجابية، وهم أيضاً قادرين على الخروج من مزاجهم السيء في أسرع وقت ممكن، باختصار تساعد عقلايتهم على إدارة عواطفهم وانفعالاتهم.

الثاني/ الغارقون في انفعالاتهم: العاجزون عن الخروج منها، وكأن حالتهم النفسية تمتلكهم تماماً، وهم متقلبو المزاج، غير مدركين لمشاعرهم إلى الدرجة التي يضيعون فيها ويتوهجون عن أهدافهم إلى حد ما، ومن ثم فهم قليلاً ما يحاولون الهرب من حالتهم النفسية السيئة، كما يشعرون بعجزهم عن التحكم في حياتهم العاطفية، إنهم أناس مغلوبون على أمرهم فاقدو السيطرة على عواطفهم.

الثالث/ المتقلبون لمشاعرهم: وهؤلاء على الرغم من وضوح رؤيتهم بالنسبة لمشاعرهم، فإنهم يميلون لتقبل حالتهم النفسية دون محاولة لتغييرها، وهؤلاء ينقسمون إلى مجموعتين: الأولى/ تشمل من هم عادة في حالة مزاجية جيدة، ومن ثم ليس لديهم دافع لتغييرها. المجموعة الثانية/ تشمل من لهم رؤية واضحة لحالتهم النفسية، ومع ذلك فحين يتعرضون لحالة نفسية سيئة يتقبلونها كأمر واقع، ولا يفعلون أي شيء لتغييرها على الرغم من اكتئابهم، فهم استكانوا لليأس. (حسين، 2006: 70)

2- إدارة العواطف والتحكم بها (Emotional Handling): وينبني على الوعي بالذات والتعامل مع المشاعر لتكون ملائمة مع المواقف الحالية، عن طريق القدرة على تهدئة النفس، والتخلص من القلق الجامح، وسرعة الاستئثار، وإن من يفتقر إلى هذه المقدرة، يظل في عراك مستمر مع الشعور بالكآبة، أما من يتمتع بها فهو ينهض من كبوات الحياة وتقلباتها بسرعة أكبر.

3- تحفيز النفس (Motivation): توجيه العواطف في خدمة هدف ما، فهذا أمر مهم لانتباه النفس ودفعها للتفوق والإبداع، فالتحكم في الانفعالات وتأجيل الإشباع، أساس مهم لكل إنجاز، ومن يتمتع بهذه المهارة الانفعالية يكون لديه فاعلية في كل ما يناط به من أعمال.

4- معرفة عواطف الآخرين أو "التقمص الوجداني" (Empathy): وهي مقدرة تتأسس على الوعي بالانفعالات، حيث يدفع التقمص الوجداني الإنسان إلى الإيثار والغيرية (الاهتمام بالغير)، ومن لديه هذه الملكة يكون أكثر قدرة على النقاط الإشارات التي تدل على أن هناك من يحتاج

إليهم. (حسين، 2011: 74)

5- توجيه العلاقات الإنسانية أو المهارة الاجتماعية (Social Skills): عن طريق إدارة انفعالات الآخرين وتطويع عواطفهم، والقدرة على القيادة الفاعلية والتأثير في الآخرين من خلال مشاعرهم. (موسى، 2012: 16)

• الأسس الفسيولوجية والعصبية للذكاء العاطفي:

تؤدي ميكانزمات الجهاز العصبي وتفاعلاته دوراً مهماً في تشكيل الذكاء الانفعالي، فكلما كان الجهاز العصبي صحيحاً وقوياً ومتطوراً، كلما سلك الأفراد سلوكاً يشير إلى أنهم يتمتعون بمميزات جيدة من جميع الوجوه التربوية والنفسية والبدنية. (المخزومي، 2002: 48)

ولقد أدت التجارب والمكتشفات الحديثة إلى بناء نموذج للعقل الانفعالي (Emotional mind) يفسر لكم مما نفعله وراءه دوافع انفعالية، وإلى أي مدى يكون للانفعالات منطقتها الخاص بها، وهذا النموذج يساعدنا في فهم كيف يكون الفرد منطقياً (Rational) وغير منطقي أحياناً أخرى (Irrational) (Goleman, 1995,p:92).

لقد استحدث جيرجوي (Gauregui) في عام (1995) مصطلح الجهاز الانفعالي (Emotional system) لتضمين التركيب النيورولوجي لتفسير كيف يتكون الجهاز الانفعالي، فالمكونات الجسمية التي تكون (ممثلة الدماغ) هي القرص الصلب (Hardware)، الذي يعمل وفقاً لبعض أنماط تشغيل النظم، إن هذا القرص يعمل تحت إشراف الأقرص الدماغية المعرفية التي تتشكل ضمن البرمجية الوراثية أو القنوات الحسية والتي تسمح للدماغ بالضغط على الفرد لأداء أفعال معينة، وهذه الأقرص المرنة لها جذورها البيولوجية والثقافية. (مبيض، 2003: 41).

لقد بينت أعمال طبيب الأعصاب لودو (1988) lowdo كيفية عمل الدماغ بعد أن يستقبل المدخلات سواء أكانت مدخلات حسية قادمة من العالم الخارجي عبر الحواس أم قادمة من الذاكرة طويلة المدى بأنواعها المختلفة.

• نظريات الذكاء العاطفي

بعد إستعراض وتحديد مفهوم الذكاء العاطفي، وكيفية نشأته وتطوره التاريخي، وبيان أهميته في مجالات الحياة المختلفة، فسيتم الآن تناول نظريات الذكاء العاطفي ومكوناتها المتعددة. فلقد شهدت السنوات القليلة الماضية اهتماماً متزايداً بمفهوم الذكاء العاطفي، تمثل هذا الإهتمام في ظهور العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت هذا المفهوم، وقد صاحب هذا الإهتمام الواسع بمصطلح الذكاء العاطفي ظهور العديد من النظريات المفسرة لهذا المفهوم وتحديد إبعاده

وإعداد المقاييس المقننة لقياسه وعلاقته بأنواع الذكاء الأخرى مثل: الذكاء الشخصي والإجتماعي والمعرفي (موسى، 2012: 23).

فالذكاء العاطفي نموذج سلوكي حديث نسبياً ظهر بشكل بارز في كتاب جولمان تحت مسمى الذكاء العاطفي، لكن نظرية الذكاء العاطفي طورت في الفترة ما بين (1970-1980) من خلال نظرية هوارد جاردنر في الذكاء المتعدد (أبو رياش وآخرون، 2006: 41).

وعلى الرغم من وجود عديد من النظريات المختلفة للذكاء العاطفي، إلا أن هناك ثلاثة نماذج تمثل أفضل النماذج التي تم التوصل إليها بخصوص ذلك المجال: (حسين، 2006: 15)

1. نموذج "مايروسالوفي" للذكاء العاطفي (1997).
2. نموذج "بار - أون" للذكاء العاطفي (1988 - 2000).
3. نموذج "دانيال جولمان" للذكاء العاطفي (1998 - 2002).

إن النماذج والنظريات يجب أن تخضع للاختبار، وإذا حدث ذلك فإن النظرية العلمية يكون لديها القدرة على تفسير الظاهرة التي لا تستطيع النماذج والنظريات الأخرى شرحها، أو إذا كان لديها القدرة على شرح الظاهرة بطريقة أفضل من النظريات الأخرى المنافسة، فأى نظرية جديدة يجب أن تؤدي إلى فروض قابلة للتحقق والتي تسمح لها بمقارنتها بالنظريات الأخرى مع تحديد ما إذا كانت النظرية يمكن أن تحدث تقدماً علمياً وتبقى في ضوء البحث بهدف اختبار فروضها الخاصة. (السمادوني، 2007: 27)

1. نظرية ماير وسالوفي (1990) Mayer & Salovey (نموذج قدرة - Ability Model):

يعتبر كل من سالوفي وماير أول من قدما نظرية ومفهوم الذكاء من خلال تقديم نموذج للذكاء العاطفي نشره في كتابهما (الخيال، المعرفة، الشخصية) عام 1990 (خوالدة، 2004). ويريان في نموذجهما أن الانفعال يمنح الفرد معلومات مهمة يتفاوت الأفراد فيما بينهم في القدرة على توليدهما والوعي بها وتفسيرها والاستفادة منها والاستجابة لها من أجل التوافق بشكل أكثر ذكاء (المصدر، 2008: 10)، فالذكاء العاطفي من وجهة نظرهما هو صورة من الذكاء، والأفراد الذين يتميزون بذكاء عاطفي عال يمكنهما استخدام استراتيجيات سلوكية للتحكم الذاتي في المشاعر والانفعالات. (عثمان، 2001: 10)، وقد عدا الذكاء العاطفي بأنه قدرة معرفية راقية تستلزم قدرات مثل العلاقات وأوجه الشبه والاختلاف بين الأشياء، وأن يكون الفرد قادراً على التفكير الصحيح في محتوى

الأمر ولديه قدرة على تحليل الأجزاء ورؤية العلاقات بين بعضها البعض ومع الكليات، وكما اعتبر الذكاء العاطفي الصورة الثانية للذكاء (الناشي، 2005: 31).
ووفقاً لهذه النظرية فإن طبيعة الذكاء العاطفي تكمن في كون الفرد قادراً على إدراك انفعالاته، وتقييمها والتعبير عنها بدقة، والقدرة على الوصول إلى المشاعر وتوليدها حينما تسهل الانفعالات عملية التفكير، وهو أيضاً القدرة على فهم الانفعالات والمعرفة والقدرة على تنظيم الانفعالات لتعزيز النمو الانفعالي العقلي (حسين، 2006: 20).
وفي نظرية (مايروسالوفي)، أربعة مجالات للذكاء العاطفي هي:

1. التحديد الانفعالي: وهو القدرة على إدراك مشاعر الفرد ومشاعر من حوله من البشر.
2. التسهيلات الانفعالية للتفكير: أي القدرة على إنتاج وترقية الانفعال، وكيفية التفاهم، والتعامل مع الانفعال.
3. الفهم الانفعالي: أي القدرة على إدارة الفرد للانفعالات المعقدة أو السلاسل الانفعالية، وكيفية انتقال الانفعالات من مرحلة إلى أخرى.
4. الإرادة الانفعالية: أي القدرة على إدارة الفرد لانفعالاته وعلاقته بانفعالات الآخرين. (رزق، 2003: 17).

وقد قام (مايروسالوفي) في عام (1997) بوضع قائمة بهذه المجالات وفروعها مرتبة من العمليات النفسية الأساسية إلى العمليات النفسية المتكاملة بشكل أكبر، فعلى سبيل المثال يختصر الفرع الأول بالكفايات البسيطة في استلام الانفعال والتعبير عنه، وعلى العكس تختص الفروع الأخرى الأعلى مستوى بالضمير والقيود الانفعالية. (رزق الله، 2003: 17).
ويرى كل من (مايروسالوفي) أن الأشخاص الذين لديهم ذكاء عاطفي عال يتوقع أن يتقدموا بشكل أسرع من خلال الكفايات المحددة، ومن خلال السيطرة عليها بشكل أكبر، والجدول رقم (1) يوضح المجالات الأربعة التي حددها (مايروسالوفي) للذكاء الانفعالي.

جدول رقم (1) يوضح مجالات الذكاء العاطفي وفق نظرية مايروسالوفي

1. التقدير والإدراك الحسي والتعبير عن الانفعالات:

القدرة على التمييز بين الانفعالات والضمنية.	القدرة على التعبير عن الانفعالات بدقة، والتعبير عن الحاجات التي لها علاقة بتلك الانفعالات.	القدرة على تحديد الانفعالات لدى الغير من خلال اللغة والصوت والسلوك.	القدرة على تحديد الانفعالات الفيزيولوجية والمشاعر والأفكار لدى الفرد.
---	--	---	---

2. التسهيلات الانفعالية للتفكير:

الانتباه إلى المعلومات.	التحكم بالانفعالات.	القدرة على تغيير الحالة الانفعالية مثلاً: من التشاؤم إلى التفاؤل.	القدرة على تشجيع الانفعالات لأساليب خاصة في حل المشكلات مثال على ذلك عندما تسهل السعادة التفكير الاستقرائي والإبداعي.
-------------------------	---------------------	---	---

3. فهم الانفعالات وتحليلها: توظيف المعرفة الانفعالية:

القدرة على إعطاء عنوان للانفعالات تميز العلاقات بين الكلمات والانفعالات مثل التمييز بين الحب والإعجاب.	القدرة على تغيير المعاني التي تحملها العلاقات بين الانفعالات مثل الحزن غالباً ما يرافق الخسارة.	القدرة على فهم المشاعر المعقدة مثل مشاعر الحب والكره.	القدرة على تمييز الانتقال المحتمل لانفعالات مثل الانتقال من الغضب إلى الرضا ومن الغضب إلى الخجل.
--	---	---	--

4. الإدارة الانفعالية:

القدرة على الانفتاح على المشاعر السارة منها وغير السارة	القدرة على الارتباط أو الانفصال على الانفعال	القدرة على عكس الانفعالات للفرد والغير	القدرة على إدراك الانفعالات وتعديل السلبية منها وتعزيز الإيجابية دون كبتها أو المبالغة فيها
---	--	--	---

وقد استخدم (ماير وسلوفي) مصطلح ما وراء المزاج (Meta Mood) (O,hallovan,1994) ليشير إلى تأمل الإنسان في انفعالاته، وتتألف من مصطلح ما وراء المعرفة (Meta Cognition) الذي يشير إلى الوعي بعملية التفكير. (جولمان، 1995: 45)

2. نظرية بار- أون (1988) Bar-on theory (نموذج مختلط - Bar-on Mixed Model):

صاغ بار - أون عبارة حاصل الانفعال (EQ) بوصفه نظيراً لحاصل الذكاء (IQ) في رسالته الطبية في نهاية عام (1988) التي كانت متوافقة مع الاهتمام المتزايدة بأثر الانفعالات في الوظيفة الاجتماعية، وقد حصل ذلك قبل أن يتمتع الذكاء العاطفي بالاهتمام المتزايد والواسع والشعبية الذي يتمتع به اليوم. (عزيز، 2009: 26)

واتجه بار - أون في معالجة موضوع الذكاء العاطفي ضمن الإطار لنظرية الشخصية، وذلك من خلال طرح نموذج للرفاهية الإنسانية، ليبنى في إطاره أول محاولة لقياس الذكاء

العاطفي، وقد استخدم بار في رسالة الدكتوراة التي كتبها مصطلح (المعامل الانفعالي)، وفي ضوء هذا النموذج يطرح بار - أون تعريف للذكاء العاطفي بوصفه مجموعة من القدرات الانفعالية والاجتماعية التي تؤثر على القدرة الكلية للشخص في التوافق مع مطالب البيئة، ويتضمن:

أ- القدرة على الوعي والفهم والتعبير عن الذات.

ب- القدرة على التعامل مع الانفعالات الشديدة وضبط المحفزات والانذفاعات الذاتية.

ت- القدرة على التوافق وحل المشكلات ذات الطبيعة الشخصية أو الاجتماعية. (حسن، 2007:

45)

وقد ضمن (بار - أون) أنموذجه التفسيري الذي قدمه بخمسة مكونات رئيسة للذكاء العاطفي،

وهي: (حسين، 2006: 45-46)

1- الذكاء الشخصي الداخلي، ويتضمن:

أ- الوعي الذاتي الانفعالي: وهو القدرة على التعرف إلى مشاعر الفرد، وانفعالاته، وفهمها، وتمييزها.

ب- الإصرار (التوكيدية): هي القدرة على التعبير عن المشاعر، والأفكار، والدفاع عنها.

ت- تحقيق الذات: هي القدرة على التعرف إلى الانفعالات الكامنة في الفرد، ويسعى الفرد لتحقيق أهدافه، والاستمتاع بما حققه.

2- مهارات العلاقة مع الآخرين، ويتضمن:

أ- التعاطف: هو القدرة على الانتباه في فهم مشاعر الآخرين وتقديرها، أي القدرة على قراءة انفعالات الأشخاص الآخرين.

ب- المسؤولية الاجتماعية: قدرة الفرد على الإيضاح للآخرين بأنه عضو متعاون ومساهم وبناء في الجماعة الاجتماعية.

3- القدرة على التكيف والمرونة، وتتضمن:

أ- حل المشكلات: القدرة على تشخيص المشكلات وتحديدتها، فضلاً عن التوصل إلى الحلول الفاعلة وتنفيذها.

ب- اختبار الواقع: هو القدرة على تقييم التوافق والانسجام بين ما مر به الفرد من خبرات ذاتية وبين ما هو موجود للفعل من خبرات.

ت- المرونة: القدرة على تكيف انفعالات الفرد وأفكاره وسلوكه وفق المواقف والظروف المتغيرة.

4- إدارة الضغوط النفسية، وتتضمن:

- أ- تحمل الضغوط النفسية: القدرة على الصمود أمام الأحداث الشديدة، والتعامل مع الضغوط بفاعلية وثقة.
- ب- السيطرة على الاندفاع: القدرة على مقاومة أو تأجيل نزوة أو حافز من خلال التوقف عن العمل وأخذ الوقت المناسب للتفكير.

5- المزاج العام، ويتضمن:

- أ- السعادة: القدرة على الشعور بالرضا عن الحياة سواء كان الفرد وحده أم مع الآخرين.
- ب- التفاؤل: هو القدرة على النظر إلى الجانب المشرق من الحياة والحفاظ على اتجاهات إيجابية عند مواجهة المصاعب.

وقد اعتمد على هذه المهارات في بناء بطارية معامل الكفاءة الانفعالية.

ويرى (بار - أون) أن أهمية هذا النموذج قد تم توضيحها من خلال قدرته على تفسير الجوانب المختلفة الخاصة بالسلوك البشري وأدائه، وأن هذا النموذج - على الرغم مما توصل إليه من بحث- فإنه ما زال تحت التطوير، لذا فإنه لا يعد أنموذجاً ثابتاً ومستقراً على مدى الوقت وعلى مختلف الثقافات (عزيز، 2009: 26)، كما توصلت دراسة (Landy, 2005) إلى أن مكونات الذكاء العاطفي في نظرية (بار - أون) لها قدرة تنبؤية بالعديد من السمات التي يمتلكها الفرد، وأن التحليل العاملي لها كشف عن أنها مكونات ذات بعد واحد، وأن لها علاقة ارتباطية قوية مع أنموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية والمتضمن سمة (الانيساطية) والعصابية، والانفتاح، والانسجام، وصحة الضمير. (Landy, 2005, p: 14 - 23)

3. نظرية دانييل جولمان: (Danial Goleman Theory) (نموذج مختلط - Mixed Model):

تأثر جولمان بأعمال ونموذج مايروسالوفي للذكاء العاطفي، وبدأ متأثراً بكتاباتهم ونتائجهم في إجراء المزيد من الأبحاث في مجال الذكاء العاطفي، وألف كتابه في عام (1995)، تحت عنوان "الذكاء العاطفي" والذي ساهم بدور كبير في زيادة اهتمام ولفت انتباه كل من القطاع العام والخاص لمفهوم الذكاء العاطفي ولأهميته في نجاح المدير في الوفاء بمتطلبات الموظفين داخل المؤسسات وأيضاً في الوفاء بمتطلبات المؤسسة ككل. (السمادوني، 2007: 113)

وقد حدد مكونات وأبعاد الذكاء العاطفي من خمسة أبعاد رئيسة، وهي:

1. الوعي الذاتي: أي قدرة الفرد على تحديد وصياغة انفعالاته ومشاعره، الذاتية والتعبير عنها وعن الحاجات المتصلة بها بوضوح، والوعي الذاتي هو أساس الثقة بالنفس، فالفرد

في حاجة ليعرف أوجه القوة والضعف لديه، ويتخذ من هذه المعرفة أساساً لقراراته، وقد اعتقد (جولمان) أن الوعي الذاتي ربما يكون أكثر الجوانب أهمية في الذكاء الانفعالي، لأنه يسمح لنا بممارسة الضبط الذاتي، وبطبيعة الحال فإن الفكرة لا تشير إلى إخماد المشاعر وإنما الوعي بهذه المشاعر بأن تستطيع التعامل والتكيف مع ما يحيط بنا بطريقة فاعلة. (الأعسر وكفاقي، 2002: 28)

2. **معالجة الجوانب الانفعالية:** وهو أن يعرف الفرد كيف يعالج ويتعامل مع المشاعر التي

تؤذيه وتزعجه، وهذه المعالجة هي أساس الذكاء الانفعالي. (جولمان، 2000: 389)

3. **الدافعية:** يعد التقدم والسعي نحو الدوافع الذكاء الانفعالي، ومن خلاله يكون لدى الفرد

القدرة لمعرفة خطواته خطوة خطوة نحو تحقيق أهدافه، ويكون لديه المثابرة والحماس وصولاً لتحقيق النجاح. (حسن، 2007: 39)

4. **التعاطف:** أي القدرة على تفهم الآخرين وكذلك المهارة في التعامل مع الآخرين فيما يخص

ردود أفعالهم الانفعالية، فالشخص المتعاطف قادر على القراءة الذاتية لمشاعر وانفعالات الآخرين بدقة من صوتهم أو تعبيرات وجوههم وليس بالضرورة ما يقولون، كما أنه قادر على التوحد معهم انفعالياً، وعلى فهم مشاعرهم وانفعالاتهم، والتناغم معهم والاتصال بهم، ومعايشة مشكلاتهم، وإعطائهم الحلول لها. (حسين، 2003: 42)

5. **المهارات الاجتماعية:** إن من المهارات الأساسية في الحياة والتي يجب على الأفراد تعلمها

هو مهارة فن العلاقات وكيفية التعامل الصحيح مع الآخرين، وكيفية تهدئة النفس وقت الغضب. (خوالدة، 2004: 20)

أي القدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية بكفاءة وإقامة علاقات سهلة مع الآخرين، والفرد ذو المهارة الاجتماعية العالية يمكن أن يقنع الآخرين ولديه قدرة التفاوض وحل النزاعات، وغالباً ما يكون لديه أصدقاء كثيرون، ويقيم العمل الجماعي والتعاون، ويتمتع بمستوى عالٍ من النجاح المهني. (Barent,2005.p: 15)

جدول رقم (2) يوضح المقاييس المستخدمة للذكاء العاطفي

المقياس	مصممه	نوع المقياس	معلومات عن المقياس
مقياس الذكاء العاطفي	مايروسالوفي	معتمد على الأداء	يستخدم بعض المهام لقياس مستويات القدرة الخاصة بكل فرع من أفرع الذكاء العاطفي.
مقياس نسبة الذكاء العام	بار - أون	مقياس تقييم شخصي وجماعي	يعدُّ أداة متعددة التصنيفات توضح تصنيفات المؤشرات السلوكية للذكاء العاطفي وللكفاءات العاطفية.
مقياس تقييم الذكاء العاطفي	جولمان	مقياس تقييم شخصي	مقياس مدته سبع دقائق لقياس مهارات الذكاء العاطفي لدى الفرد من عدم وجودها.
مقياس الذكاء التابع لاستفتاء تقييم الأداء	جولمان	مقياس تقييم شخصي	يقيس سبع مكونات من نموذج دانيال جولمان للذكاء العاطفي، والتي تمثل أهمية بالغة في الارتقاء بفاعلية الأداء الوظيفي والاجتماعي.
مقياس مستويات الوعي العاطفي	آخرون	مقياس تقييم شخصي	يقيس مستويات الوعي العاطفي
مقياس الذكاء العاطفي	مايروسالوفي	مقياس تقييم شخصي	مقياس يضم (33) سؤالاً عن مفهوم مايروسالوفي للذكاء العاطفي.

المصدر: (حسين، 2006): ص 54-55

من خلال اطلاع الباحثة على نماذج الذكاء العاطفي المختلفة ترى أنه وبالرغم من الاختلاف بين تصنيفات الأبعاد والمكونات لتلك النماذج الثلاثة، فجميعها يركز على أنها مجموعة من القدرات والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي تساعد على فهم ذاته (نقاط القوة والضعف) ومحاولة تجنب نواحي الضعف، وإدارة وضبط الانفعالات والعواطف والتحكم معها، بالإضافة إلى قدرة الفرد على التعبير عن مشاعره، والإحساس والإدراك لتلك المشاعر وفهمها ومحاولة التعبير عنها، وفهم مشاعر الآخرين، ما دام يساعد على التواصل مع الأفراد المحيطين والقدرة على التأثير بهم. إن تعدد النماذج لا يعني القصور أو الضعف، بل تعتبر هذه النماذج مكملة لبعضها أو إضافة، فكل نموذج جديد هو إضافة للنماذج السابقة، فعلى سبيل المثال يعتمد نموذج "مايروسالوفي" على فهم واستيعاب المشاعر والعواطف الخاصة بالفرد والقدرة على إدارتها، بينما يعتمد نموذج "بار - أون" و"جولمان" أن هذه النماذج تلعب دوراً مهماً في تطبيقها في بيئة العمل للتعرف إلى قدرات الأداء الوظيفي للفرد والنجاح المهني وذلك لتطبيق برامج إرشادية للمساعدة على حل المشكلات وضبط الذات والقدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمواقف الصعبة.

وهذا بدوره ساعد في إعداد وتطوير المقاييس الخاصة بتلك النماذج قياس القدرات والمهارات العاطفية، وذلك من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة والتي تمثل مجموعة من المواقف الحياتية لتقييم قدرة الفرد على النجاح في التعامل مع الضغوطات البيئية والتكيف معها.

• المجالات والتطبيقات المختلفة للذكاء العاطفي:

من خلال البحث والإطلاع على العديد من الدراسات السابقة، وجد أن الذكاء العاطفي له تطبيقات عديدة في مجالات الحياة المختلفة مثل تطبيقاته في عالم الأسرة والحياة الزوجية والطفولة والعمل المهني وكذلك في مجال القيادة والرعاية الصحية والنفسية، والتعليم الأكاديمي وبرامج التدريب والتنمية البشرية، وستعرض الباحثة بعضاً من هذه المجالات:

1. الذكاء العاطفي والأسرة:

تعتبر الأسرة من أحد الحقول الواسعة التي تتأثر بالذكاء العاطفي على نحو كبير، فقد ذكرت (تغريد جليدان)، أن " الذكاء العاطفي" يقلل من نسب الطلاق بين الزوجين، ويخفض وتيرة الانزعاج بينهما، كما يقلل من الصدام الذي يظهر بين الطرفين اثناء النقاش، كما أن لإستخدامه أهمية كبيرة في فهم وتقوية العلاقة مع الأبناء. (جليدان، 2008: 1) .

وتشير دراسة (عودة، 2002) والتي أجريت على (376) طالبة من طالبات المستوى الرابع المسجلات في الجامعة الاسلامية إلى وجود علاقة طردية بين المناخ النفسي الاجتماعي والطمأنينة الانفعالية لدى هؤلاء الطالبات. كما أوصت دراسة (عودة) بضرورة تهيئة مناخ نفسي سليم للطفل في مراحل النمو المختلفة. (عودة، 2002: 166-176)

كما أن الأسرة تعتبر المحضن الأول للطفولة والمدرسة الأولى للتعلم، وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن النمو العاطفي والاجتماعي خلال السنوات الأولى يتأثر - إلى حد كبير - بالجو الأسري العام، وكذلك بالعلاقات الاجتماعية داخل الأسرة وخارجها، كما يتأثر أيضا باتجاهات الوالدين نحو الطفل، وشخصية الأم وعمرها، ومستوى تعليمها وخلفيتها الاجتماعية، كل ذلك يؤثر على جوانب وشخصية الطفل العقلية والاجتماعية والعاطفية، كما تؤثر على طبيعة العلاقة بين الطفل والوالدين وخصوصا الأم، وعلى المعايير والمعتقدات التي تقدمها الأم لطفلها (السمادوني، 2007 : 166).

كما أظهرت الدراسات في هذا المجال أن الذكاء العاطفي له علاقة بتحصيل الأطفال وتحسين سلوكهم، وأن إهمال التعامل الذكي انفعاليا مع الأطفال يجعلهم يلجئون إلى التلفزيون

والفيديو بما فيها من خبرات انفعالية مصطنعة وسطحية تؤدي إلى فقدان الأطفال للكثير من النمو الانفعالي الطبيعي (بظاظو، 2011: 19).

2. الذكاء العاطفي والعمل المهني:

يرى ماير وآخرون أن الذكاء العاطفي قد يؤدي بعض الأدوار الهامة في القيادة والتطور المهني وفي الحياة العملية، فهو أحد العناصر الهامة للتنبؤ في مكان العمل، إلا أن الذكاء العاطفي ليس بديلاً عن القدرة والمعرفة أو مهارات العمل. (Mayer, et al: 2001)

وبشير كارسو (Caruso, 2001) إلى أهمية استخدامات الذكاء العاطفي في مكان العمل:

1. التطور المهني: يؤدي الذكاء العاطفي دوراً هاماً في مجالات عديدة من حياتنا، إلا أنه ليس

حاسماً للنجاح في كل المهن والأعمال، فبعض الأعمال لا تتطلب ذكاءً عاطفياً عالياً، في حين هناك أعمال تتطلب الكثير من الذكاء العاطفي كالأعمال التي تتطلب التعاطف والاتصال بالناس وفهم الآخرين، وتتضمن العمل ضمن فريق، فإذا كان الفرد لا يملك مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي، فإن تلك الأعمال صعبة، وأقل رضاً لهذا الفرد.

2. تطوير الإدارة: إن الذكاء العاطفي هو مجموعة من القدرات التي قد تُساعد المديرين بطرق

عديدة على أن يكونوا أكثر مرونة في التخطيط وتحفيز الذات والآخرين، واتخاذ قرارات هامة.

وترى الباحثة أن السلوك الذكي عاطفياً يُساعد المديرين في التخطيط بشكل أفضل من خلال عدة طرق منها: تغيير الخطط لتلبي حاجاتهم الحالية، والتكيف مع المواقف واللجوء إلى الخطط المتعاقبة وتغييرها عند الفشل. والمديرون الأذكياء عاطفياً لديهم القدرة على فهم انفعالاتهم وانفعالات الآخرين كي تساعدهم على تحفيز الموظفين وتحفيز أنفسهم، وعلى مساعدة الأفراد على الاستمرار في العمل. كما أن لديهم القدرة على اتخاذ قرارات هامة، وذلك من خلال استخدام انفعالاتهم لتيسير تفكيرهم ورؤية الأشياء بوضوح عندما تكون المشاعر قوية.

وقد تناولت بعض الدراسات (Collins, 2001; Maccalupo, 2002) دور الذكاء العاطفي في مكان العمل وخلصت تلك الدراسات إلى أن، الذكاء العاطفي ربما لا يؤدي دوراً هاماً في النجاح لدى المديرين، وقد تكون هناك متغيرات تُساهم في هذا النجاح أيضاً.

3. فعالية الفريق: تُعدّ مهارات الذكاء العاطفي أحد الأسس للعمل بفعالية وكفاءة مع الآخرين،

إذ يُساعد الذكاء العاطفي في التفكير بشكلٍ مبدعٍ من خلال رؤية المشكلات من رؤى عديدة، وامتلاك العديد من الأفكار المبدعة والجديدة وتوليد أفكار وحلول جديدة للمشكلات.

بالإضافة إلى أن الذكاء العاطفي يُساعد الأفراد على العمل مع الآخرين من خلال التأثير بالناس، أو بناءً على الاتفاق، والثقة بالآخرين والتعاطف.

وقد أشارت دراسة رايس (Rice) إلى العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية الفريق، حيث يُساعد الذكاء العاطفي قادة الفريق، وفريق العمل في أن يكونوا أفضل في إرضاء العملاء، إلا أنه ليس ضرورياً أن يزيد الكفاءة التي يؤديون بها هذه السلوكيات. (Caruso,2001: 27)

3. الذكاء العاطفي والبيئة المدرسية والاكاديمية:

الذكاء العاطفي يشتمل على مجموعة من المهارات، فإن معظم تلك المهارات يمكن تحسينها من خلال التعليم، ولذلك فليس مفاجأة أن ننظر إلى المدارس على أنها أماكن أولى لتحسين الذكاء العاطفي.

وقد اعتبر جولمان المدارس بأنها الأماكن الأولى التي يمكن أن تديرها المجتمعات لتصحيح القصور في الكفاءة الاجتماعية والانفعالية لدى الطلاب.

إذاً فتعلم المهارات الانفعالية يبدأ من المدرسة، حيث نجد أن الاطفال يدخلون المدارس وهم مختلفون من الناحية الانفعالية، وعلى ذلك فالمدارس تواجه تحدى عملية التغيير ومعالجة المهارات الانفعالية للأطفال، وهذا التحدى يمكن أن يواجهه من خلال تثقيف انفعالي للتمكن من الأمية العاطفية من خلال مناهج معدة لهذا الغرض، وكذلك خلق مناخ مدرسي يعمل على تنمية المهارات الانفعالية واستخدامها في مجالات عديدة (السمدونى، 2007: 189).

أما بخصوص الأداء الأكاديمي فإن ريتشارد كليفر (Richard culver) يشير إلى أن الأداء الأكاديمي الأفضل يحدث عند الطلاب عندما ينمون مهارات الانضباط نحو التعلم الفعال، إذ تعتبر هذه المهارة أحد مكونات الذكاء العاطفي عند جولمان (Chrmiss , 1999: 29).

يشير علماء النفس إلى أن الذكاء العام يتنبأ ببعض جوانب النجاح الأكاديمي والمهني، إذ يفسر ما بين 10 % و 20 % من هذا النجاح وتبقى نسبة 80 % إلى 90 % من التفسير لعوامل أخرى. (Mayer & Salovey,1997)

كما يشير لويس وسالوفي (Lopes & Salovey, 2001) إلى أنه بالرغم من عدم وجود أدلة قوية تتصل بالذكاء العاطفي والإنجاز الأكاديمي، إلا أن القدرات الإنفعالية قد تكون هامة للإنجاز الأكاديمي، فعلى سبيل المثال قد يكون إدراك الانفعالات هاماً للتعبير الفني والكتابة، وقد تساعد القدرة على استخدام الانفعالات لتيسير عملية التفكير لدى الطلبة على تحديد النشاطات التي يُركزون عليها بالاعتماد على ما يشعرون به، كما أن الحالات المزاجية تُعزز من التفكير التباعدي والتخيل والتي قد تُساعد بدورها في الإبداع

لدى الطلبة، وقد تُساعد القدرة على إدارة الانفعالات لدى الطلبة على معالجة المواقف المثيرة للقلق كالاختبارات أو بدء مشاريع مبدعة. (Lopes & Salovey, 2001) وفي دراسة قام باركارد (Barchard,2000) لمعرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والإنجاز الأكاديمي فأشارت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي قد تتبأ بدرجات طلاب الجامعة في نهاية السنة، إلا أنه كان العامل الثاني بعد القدرات المعرفية في التنبؤ بالنجاح، كما اشتركت سمات الشخصية في التنبؤ بهذا النجاح. (Salovey, et al, 1997: 156).

4. الذكاء العاطفي وأساليب المواجهة:

يرى سالوفي وآخرون (Salovey,et al,1997: 180) أن أساليب المواجهة للصدمات النفسية تعتمد على عملية متكاملة للعديد من الكفاءات الإنفعالية، في حين أن أشكال القصور في الكفاءات الإنفعالية الأساسية مثل العجز في إدراك الانفعال والتعبير عنه يتعارض مع نمو مهارات المواجهة وتنفيذها مثل تنظيم الانفعال.

وتشير الباحثة إلى إن الأفراد الأذكيا عاطفياً، لديهم القدرة على تحديد الكيفية التي يشعرون بها، ويفهمون مضامين هذه المشاعر ويُنظمون بفعالية خبراتهم الإنفعالية، وبالتالي سيتكيفون على نحو أكثر نجاحاً مع الخبرات السلبية مقارنة بالأفراد ذوي الذكاء العاطفي المنخفض. إن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المنخفض وغير القادرين على إدراك حالاتهم الإنفعالية وتقييمها بدقة قد يفشلون في التعرف إلى أصل مشكلاتهم. وبالتالي فإن عملية المواجهة ستتوقف وتعيق البوح الإنفعالي الفعّال. ويجب على الأفراد الأذكيا عاطفياً أن يكونوا قادرين على التعرف على أساليب المواجهة الفعّالة وممارستها.

وعلى سبيل المثال: يرى هوكسيما وآخرون (Hoeksema et al,1993 : 20) أن أكثر الطرق الفعّالة للتحرر من دائرة المواجهة التأمّلية هو الإلهاء، فعندما يستخدم الأفراد أنشطة مبهجة للتفريغ عن حالاتهم النفسية، فإنهم يظهرون مهارات أفضل في حل المشكلات وأفكار سلبية أقل، وإن أحد أهم المهارات فعّالية في نطاق التنظيم التأمّلي للانفعال هي القدرة على تحسين الانفعالات السلبية وتعزيز الانفعالات الإيجابية.

ويجب على الأفراد الأذكيا عاطفياً أن ييوجوا بخبراتهم الإنفعالية لأنهم أكثر ميلاً إلى إدراك أن المشاركة وسيلة فعّالة لتنظيم انفعالات الفرد، فضلاً عن ذلك، فإن المقومات اللغوية التي تُميّز البوح الإنفعالي الفعّال (التبصير، والتفكير السببي، وتوازن الانفعال) تعكس قدرة الفرد على فهم الانفعال وتحليله وتنظيمه بفاعلية.

وبالتالي فإن الأفراد الذين لديهم كفاءات انفعالية قوية يجب عليهم أن يكونوا قادرين على:

1. إدراك استجاباتهم الإنفعالية لصدمة ما على أنها أمر طبيعي.
2. رؤية الصدمة والانفعالات في سياق حياتهم الأشمل.
3. تحديد مميزات إيجابية للصدمة وانفعالاتها. (أبو عفش، 2011: 28)

وأخيراً إن الذكاء العاطفي يُعزز أساليب المواجهة الفعالة، لأن الأفراد الأذكياء عاطفياً يتكيفون بشكل أفضل عندما تنشأ الخبرات الضاغطة، حيث قام جولمان وآخرون (1996) (Goleman et al, بدراسة استطلاعية على الطلبة ثلاث مرات خلال نصف السنة الدراسي، في بداية الفصل الدراسي، وفي أثناء امتحانات الفصل الدراسي، وفي أثناء الامتحانات النهائية، وقد وجدوا أن الطلبة القادرين على تنظيم حالاتهم المزاجية عندما كان الضغط مرتفعاً قد زاروا المركز الصحي بمعدل أقل من الطلبة الذين شعروا بأنهم لا يستطيعون تنظيم مشاعرهم في أوقات الضغط المنخفض (Salovey, et al, 1997).

ترى الباحثة أن الذكاء العاطفي لا يعني أن تكون لطيفاً في كل الأوقات، وهو يحسن الصحة ويطيل عمر الإنسان، وإنما القدرة على فهم الانفعالات ومعرفتها وضبطها والتعامل معها بإيجابية، خاصةً ومدراء مدارس قطاع غزة معرضين في كل الأوقات لضغوط نفسية نتيجة لممارسات الصهيونية ضد الشعب الفلسطيني، من عداءات متكررة من قتل وهدم للمنازل وحصار اقتصادي وسياسي وتقييد للحريات والكثير من الممارسات التي لا حصر لها. لذا يجب على مدراء المدارس يتقنون أساليب المواجهة لمثل هذه الضغوط من خلال امتلاك الذكاء العاطفي.

فقد أصبح الذكاء العاطفي اليوم جزءاً مهماً من فلسفة أي مؤسسة تعليمية في قطاع غزة في تدريب مدرائها وتعليمهم كيف يعملون مع موظفيهم للوصول إلى هدف مشترك.

4. الذكاء العاطفي والقيادة :

يرى حامد زهران أن للقيادة دوراً اجتماعياً رئيساً يقوم به "القائد" أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة "الاتباع"، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، فالقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد وأتباعه، كما أنه سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة (السمادوني، 2007: 244).

ولما كانت القيادة هي تفاعل بين طرفين، طرف فردي وهو القائد وطرف جماعي هم الأتباع، فإن فهم الآخر والتعامل معه عنصر مهم في تحقيق فاعلية التواصل، وهذا هو أساس عمل الذكاء العاطفي. ويشير (حسين وآخرون) أن للمهارات الفنية والذكاء المعرفي دوراً بارزاً في نجاح القائد في العمل، فإن الذكاء العاطفي "الوجداني" يمثل أهمية قصوى في تحقيق ذلك، حيث إنه يساعد المدير على بلوغ أرقى مستويات الأداء الوظيفي في كافة أوجه العمل داخل المؤسسة، وبالتالي ينبغي التأكيد على أهمية الذكاء العاطفي، كما أن الذكاء العاطفي يزود القائد بمزيد من المرونة والقابلية للتغيرات التي تحدث داخل البيئة المحيطة به، حيث إن هناك بعض المؤسسات أصبحت تعتبر المرونة والقابلية للتغير سمة أساسية من سمات المدير الذي يقود المؤسسة.

(حسين وآخرون، 2006 : 220)

كما يلاحظ أن هناك كثيراً من الدراسات العلمية تناولت أثر الذكاء العاطفي على القيادة، ويمكن الاستشهاد هنا بعدد من نتائج هذه الدراسات، ففي دراسة أجريت على (41) من كبرى المدراء التنفيذية لمعرفة أثر الذكاء العاطفي على مخرجات العمل والأداء، اتضح أن من تميز بكفاءة عاطفية عالية كان أكثر فعالية من الآخرين، وقد تم استخدام مقاييس علمية لتحقيق هذه النتيجة سواء لقياس الذكاء العاطفي أم لقياس الفعالية القيادية.

(Rosete & Ciarrochi,2005: P.33)

كما تشير دراسة أخرى أجريت على عينة مكونة من (24) من مدراء المشاريع في ستة قطاعات صناعية مختلفة أن المدراء الذين تمتعوا بنمط القيادة التحويلية كان لهم أثر إيجابي على أداء المشروع بشكل عام. (Zulauf,2004: p.554)

وترى الباحثة إن تمتع المدير المدرسي في المدارس الثانوية بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي يعطيه قدرة وكفاءة على صنع القرارات الإدارية والتربوية والتي تعتبر من المهام الجوهرية للمدير المدرسي، أياً كان مستواه الإداري، ومن هنا، وصفت عملية صنع القرارات بأنها قلب الإدارة، كما وصف المدير بأنه صانع قرارات، وأن قدرته على صنع القرارات وحقه النظامي في صنعها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري، فعملية صنع القرارات محور العملية الإدارية والتربوية خاصة في المرحلة الثانوية، نظراً لأن طلبه هذه المرحلة يعتبروا فترة مراهقة، معرضة لإنحرافات فكرية، وتحتاج اهتمام كبير من إدارة المدرسة والمعلمين من أجل وقايتهم من أي انحرافات فكرية قد تؤدي بهم إلى الهاوية، بحيث أن مقدار النجاح الذي تُحققه أي مدرسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة المدير في صنع القرارات خاصة المفاجأة منها، مع ملاحظة أن هذه العملية لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً.

وتشير الباحثة أن للذكاء العاطفي صلات كثيرة ومتشعبة بواقع تعاملنا مع مجالات الحياة وطريقة إدارتنا لأنفسنا وعلاقاتنا مع الآخرين. فالذكاء العاطفي يتعلق بالتنظيم الشخصي في الإدارة والمهارات التي تدفع الفرد للتفوق في مركز العمل وفي الحياة بشكل عام، وهو يشمل حدساً وبديهية ومميزات وحماس وطموح يتميز به المدير، ومهارات في إدارة العلاقات مع الموظفين وتكوين الصلات والعلاقات. كما أن نجاح مدير المدرسة في أدائه التربوي والإداري يعتمد بقدر كبير على ذكائه العاطفي الإيجابي مع ذاته ومع المعلمين حيث يحقق لنفسه ولمن حوله من المعلمين أكبر قدر من السعادة والراحة في العمل داخل المدرسة.

المبحث الثاني الولاء التنظيمي

- تمهيد.
- أولاً- مفهوم الولاء.
- ثانياً- مفهوم الولاء التنظيمي.
- ثالثاً- خصائص الولاء التنظيمي.
- رابعاً- أبعاد الولاء التنظيمي.
- خامساً- مراحل تطور الولاء التنظيمي.
- سادساً- أهمية الولاء التنظيمي.
- سابعاً- العوامل المساعدة في تطوير الولاء التنظيمي.
- ثامناً- نماذج الولاء التنظيمي.
- تاسعاً- قياس الولاء التنظيمي.
- عاشراً- خلاصة المبحث.

تمهيد:

يعتبر لفظ الولاء من الألفاظ المثيرة للجدل، والتي دائماً ما يتطور معناها، فارتبطت قديماً بالسلطة والحرب، وحديثاً بالمجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية، وبالرغم من أن الولاء قديماً قيمة من القيم التي تطالب بالتمسك بها، إلا أنها ترتبط بمشكلات كثيرة، منها ما يتعلق بطبيعة الولاء ومدى الحاجة إليها، وما إذا كان فطرياً أم مكتسب، فموضوع الولاء مفهوم قديم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية، وأول من بحث فيه هم علماء الاجتماع باعتبار أن الإنسان اجتماعياً كائن، يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة تضم مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

كما يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين نظراً لما يمثله من أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، لأن هذا الشعور عندما يمتلكه العاملون بالمنظمة يدفعهم للتصرف بمسؤولية، ويعينهم على تحقيق أهدافها، مما يسهم في التغلب على المشكلات التي قد تتعرض لها منظماتهم.

والولاء التنظيمي كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعاً ملموساً، بل يمثل اصطلاحاً مطلقاً غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار المرتبطة به، ثم إنه لا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يفرض فرضاً، بل نتيجة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات، فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة، ونتاج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، لذا فإن عملية تقوية ولاء الأفراد لمنظماتهم أمر شاق تتحمل إدارات المنظمات في سبيله جهوداً كبيرة وتكاليف باهظة لتحسينه. (الأحمدي، 2007: 65)

ويعد تعزيز الولاء التنظيمي الشغل الشاغل للقيادات الإدارية في غالبية المنظمات، لكونه المسؤول عن الحفاظ على المنظمة في حالة صحية مناسبة تمكّنها من الاستمرار، والبقاء، وتقديم الخدمات الأفضل. (العوا والهران، 2009: 48)

أولاً- مفهوم الولاء:

• **الولاء لغة:** هي بفتح الواو في المشهور وكذلك قرأها جمهور القراء وهي اسم لمصدر تولّاه، وقرأها حمزة وحده - بكسر الواو قال أبو علي: الفتح أجود هنا، لأن الولاية التي بكسر الواو في السلطان يعني ولايات الحكم والإمارة. (الدراجي، 2001: 36)

فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب وعندما نقول أن للأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجذب تجاه الغير، كما يقصد بالولاء لغة: العهد والقرب والمحبة، والالتزام والنصرة.

(الرواشدة، 2007، 86)

وترى الباحثة أن المقصود من هذا التعريف أن الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي، ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها هذا الفرد.

اتفق مختار الصحاح، لسان العرب، في أن الولاء من الموالاتة، وهي ضد المعادة، والولي هو اسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر المتولي لأمر الخلائق، ويقال بينهما ولاء أي قرابة، والولي الصديق والنصير، والولاية بالفتح تعني النصر. (الرازي، 1926: 736)

إن الولاء شعور يتعلق بعاطفة الفرد اتجاه جماعة ما، أو فكرة ما تأييداً لها، وطاعة وإخلاصاً وتضحياً في سبيلها.

• الولاء اصطلاحاً:

يرى (أبو النصر) أن مصطلح الولاء لغوياً يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة ويمكن تعريفه اصطلاحاً كما يلي:

1. شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
2. شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته.
3. حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
4. الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه.
5. خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهيم الإنسان. (أبو النصر، 2005: 39)

نخلص من هذا التعريف أن الولاء حاجة اجتماعية، فهو حالة شعورية تنمو داخل الفرد ومن جهة أخرى يشعر هذا الفرد بالانتماء والمسؤولية اتجاه شيء مهم في حياته فيبدي له الإخلاص والمحبة. وحسب تعريف (ورنالدي ريجيو): الولاء أو الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، واتجاهاته، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها. (رونالدي ريجيو، 1999: 276)

أما الولاء من المنظور الإسلامي فهو من مصدر ولي بمعنى الصديق والنصير ومنه قول الرسول (ﷺ): "اللهم وال من والاه"، أي أحبب من أحبه وأنصر من نصره، وهذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة التالية قال (ﷺ): [يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُودَ وَالنَّصَارَىٰ أَوْلِيَاءَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ فَإِنَّهُ مِنْهُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ] (المائدة، الآية: 51)، وقال (ﷺ): [يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا عَدُوِّي وَعَدُوَّكُمْ أَوْلِيَاءَ تُلْقُونَ إِلَيْهِم بِالْمُودَّةِ وَقَدْ كَفَرُوا بِمَا جَاءَكُمْ مِنَ الْحَقِّ يُخْرِجُونَ الرَّسُولَ وَإِيَّاكُمْ أَنْ تُؤْمِنُوا بِاللَّهِ رَبِّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ خَرَجْتُمْ جِهَادًا فِي سَبِيلِي وَابْتِغَاءَ مَرْضَاتِي تُسِرُّونَ إِلَيْهِم بِالْمُودَّةِ

وَأَنَا أَعْلَمُ بِمَا أَخْفَيْتُمْ وَمَا أَعْلَنْتُمْ وَمَنْ يَفْعَلْهُ مِنْكُمْ فَقَدْ ضَلَّ سَوَاءَ السَّبِيلِ [الممتحنة، الآية: 1]، وقال (عجل): [إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ، وَمَنْ يَتَوَلَّ اللَّهُ وَرَسُولَهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا فَإِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْعَالِبُونَ]. (المائدة: الآيتان: 55-56).

(الدوسري، 2005: 95-96)

ونخلص مما سبق أن الولاء عبارة عن إحساس وشعور بالمحبة والمسؤولية والانتماء للمؤسسة، وهذا الشعور ينمو داخل الفرد حيث يشعر أنه مسؤول عنها، ومن جهة أخرى متعلق ومرتبط بها، فالولاء هو الإخلاص والوفاء والالتزام والشعور بالعاطفة والارتباط بشيء قوي هام في حياة الإنسان فيصبح مسؤولاً عنه.

ثانياً - مفهوم الولاء التنظيمي:

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها. فيرى (الأحمدي): إن مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية أمر يكتنفه نوع من الصعوبة، وتزداد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الولاء التنظيمي للعاملين، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والناجمة عنه، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته لكونه ظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين، وهذا ما تفسره قلة الدراسات المتخصصة فيه، ومن ثم تحديد مفهومه. (الأحمدي، 2007: 66)

فيعرفه (الفهداوي والقطاونة) بأنه: اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير بغض النظر عن المردود المادي.

(الفهداوي والقطاونة، 2008: 42)

ويعرفه (الرواشدة) بأنه: "الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم، إضافة إلى رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها وافتخاره بالانتماء لها". (الرواشدة، 2007: 32)

كما عرفه (السلوس) بأنه: الحالة التي يتمثل الفرد فيها بقيم المنظمة وأهدافها ويرغب في المحافظة على عضويته فيها، وتسهيل تحقيقه لأهدافها بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها. (السلوس ، 2008: 14)

ويعرفه (الصحاف، 1998) بأنه: إخلاص الموظف لعمله ومنظّمته، والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظّمته، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني. (الكساني، 2000: 41-42)

وترى الباحثة أن المقصود من هذا أن الولاء التنظيمي قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه، لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة وإخلاص.

وأما (بروس، 1979) فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة والصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف وقيم المنظمة أو التنظيم وأن الولاء التنظيمي، نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي:

1. **التطابق:** وهي تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل في التنظيم.
2. **الاستغراق:** والمقصود به الانهماك والانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.
3. **الإخلاص والوفاء:** والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.

(عويضة، 2008: 31-32)

يشير هذا أن الأفراد الموالون لمنظمتهم هم الذين يعملون بوفاء وإخلاص، ويكرسون كل طاقتهم وأنشطتهم لإنجاحها ولو على حساب اهتماماتهم الأخرى، وتعد مشكلات المنظمة مشكلات شخصية لهم.

ويعتبر مودي ويستيرز وبورتر (Mowday, Steers and Parter, 1974) من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه: "مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها". وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماءاً للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد ولها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي، ومن هذه الصفات:

1. الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
 2. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
 3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة. (حمدان، 2008: 30)
- يتبين لنا من هذا المفهوم أن للفرد حالة وجدانية، تتمثل في التفاعل والاتساق والانسجام مع مؤسسته والتي تظهر في سلوكياته ليرقى بالمؤسسة والميل إلى البقاء فيها.

فهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه: يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة. (الدوسري، 2005: 71)

لذلك يعد الولاء التنظيمي بأنه تفاعل الموظف مع منظمته من خلال الأهداف والقيم والأدوار، وتلاشي المصالح الخاصة لكل منهما.

ويذكر (Jaemoon, 2000) بأن هناك من الباحثين من أعط تعريف شاملاً للولاء التنظيمي يرتكز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف وقيم المنظمة، وتوفر الرغبة الجادة في العمل لدى المنظمة، وكذلك الرغبة في الاستمرار مع المنظمة. (الفوزان، 2004: 50) ونخلص أن الولاء التنظيمي حالة شعورية تترجم بقبول أهداف وقيم المنظمة و السعي للاستمرار فيها.

كما يعرف الولاء المؤسسي أو التنظيمي بأنه "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة. (أبو النصر، 2005: 45)

يتضح من خلال هذا المفهوم أن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد الشديدة في الارتباط بالمنظمة والانجذاب لأهدافها وتعلقه بها، والمشاركة بحماس لتحقيق أهدافها.

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه: "حالة يمثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه. (اللوزي، 2003: 119) وترى الباحثة أن المقصود هنا بالولاء التنظيمي اندماج بين الفرد ومنظمته في القيم والأهداف، ويمكن بالرغبة في العضوية الدائمة.

كما يرى بوشنان (Buchanan, 1974): أن الولاء التنظيمي يعني تعلق الأفراد بأهداف المنظمة وقيمها، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها في المنظمة.

(المخلافي، 2001: 191).

يعني الولاء التنظيمي بالنسبة لهذا التعريف حدوث انسجام قوي بين الأفراد والمنظمة التي يعملون بها، وشعورهم بتقديم كل ما لديهم بغض النظر عن العائد المادي.

كما يقصد بالولاء التنظيمي الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المنظمة ويكون فيها رغباً لبذل المزيد من الجهد من جانبه. (جلاب، 2011: 112)

وبعبارة أخرى الولاء التنظيمي هو انصهار الفرد مع منظمته، وهذا ببذل أقصى مجهوداته. من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل للولاء التنظيمي هو: حالة شعورية نفسية تتمثل في مدى الإخلاص والوفاء، والارتباط والانسجام الذي يوليه الفرد تجاه منظمته وينعكس ذلك على سلوكياته، وتقبله لأهداف وقيم هذه المنظمة، والرغبة في البقاء فيها مهما كانت الظروف. وعلى الرغم من التعدد الواضح في التعاريف التي أعطيت للولاء التنظيمي إلا أن هناك إقراراً من غالبية الباحثين على أن هناك رؤيتين له هما:

1. الرؤية الفكرية أو النظرية: والتي تنظر للولاء على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة، وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذا الولاء التنظيمي المرتفع هو الذي: لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة، ولديه الاستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة، ولديه الرغبة الصادقة في البقاء في هذه المنظمة. (الصيرفي، 2005: 30)

2. الرؤية السلوكية: وهي تركز بشكل رئيس على العملية التي يستخدمها الفرد لإيجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة، وتنص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له، مثل النقود أو الوقت، والذي قد يخسره نتيجة لتكره العمل في المنظم، لذا فهو يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة.

وتنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة عناصر تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي، وهذه العناصر هي: (العجمي، 2007: 51)

1. العنصر الوجداني للولاء التنظيمي.

2. العنصر الاستمراري للولاء التنظيمي.

3. العنصر المعياري للولاء التنظيمي.

يتضح مما سبق أن المقومات الأساسية للولاء التنظيمي، وهي:

1. أن هناك قبولاً من قبل العاملين للأهداف والمبادئ والقيم التي تحكم العمل داخل المنظمة.

2. أن هناك مشاركة فاعلة من قبل العاملين في تحقيق هذه الأهداف.

3. أن المشاركة الفاعلة ناتجة عن الولاء التنظيمي.

4. هناك رغبة شديدة في الاستمرار والبقاء في العمل حتى بمرود مادي أقل من الجهد المبذول.

5. هناك تفاعل وتكامل من قبل الأفراد والرغبة في إظهار المنظمة بصورة إيجابية.
 6. الولاء عبارة عن ارتباط نفسي وعاطفي لا يفرض فرضاً على العاملين بل هو ناتج عن التفاني والاستغراق والتكامل مع أهداف وقيم المنظمة.
- وتخلص الباحثة بأن الولاء التنظيمي في تصور غالبية الباحثين ينطوي على شكل معين من الرابطة النفسية أو الرابطة العضوية بين العاملين ومنظماتهم.

ثالثاً - خصائص الولاء التنظيمي:

وفق ما جاء في مفاهيم الولاء التنظيمي، يمكن القول: إن الولاء التنظيمي يتمثل في عدة خصائص هي: (عبد الخالق، 1989: 60)

1. أن الولاء التنظيمي سمة ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتبع من خلال ظواهر سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تجسد مدى ولائهم.
2. أن الولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.
3. أن الولاء التنظيمي لم يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
4. أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، وعلى الرغم من اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن تؤثر في بعضها البعض، على أن هناك أسباباً لذلك التعدد تتمثل في الآتي:

(العتيبي والسواط، 1997: 23)

- أ- أن أي منظمة مكونة من عدة فئات، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
- ب- يوجد داخل كل منظمة في العادة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة به دون الآخرين.
- ت- بناءً على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل فئة وتكتل أهدافاً وقيماً تحاول تحقيقها، وهذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى، ومن تكتل إلى آخر، ولهذا فإن ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم يختلف.

من خلال الخصائص السابقة الذكر نصل إلى أن الولاء التنظيمي، حالة شعورية تختلف من شخص لآخر، ومن فئة لأخرى، فهو بذلك يكون ذو مستوى نسبي، إضافة إلى كونه شيء معنوي يدل عليه السلوك التنظيمي، ولهذا فهو مختلف الأبعاد حسب الجوانب التي ينظر إليها الباحثين.

كما وتخلص الباحثة إلى أن الولاء التنظيمي يتصف بالخصائص التالية:

1. أنه حالة نفسية تصور العلاقة بين الموظف والمنظمة.
2. أنه يؤثر في قرار الفرد المتعلق ببقائه في المنظمة أو تركها.
3. أن الموظفين الذين لديهم ولاء تنظيمي يتصفون بما يلي: (إيمان وقبول بأهداف المنظمة، استعداداً لبذل جهد كبير لتحقيق أهداف المنظمة، ورغبة قوية في البقاء في المنظمة، والحفاظة على عضويتها).

رابعاً- أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وقد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي، الأول يركز على الاتجاهات والثاني على السلوك. (حمدان، 2008: 31)

ويتفق هذا مع (ستاو وسلانيك) (Staw and Slanick) عندما حدد أبعاد الولاء بأنها:

- **المدخل الإتجاهي:** ويقصد من خلاله العمليات التي تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها، ويسميه البعض المدخل النفسي، كما ينظر المدخل الإتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعاكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته. (دبة وغولة، 2012: 29)
- **المدخل السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتماسك بها وعضويتها. ووفق هذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات (المادية وغير المادية) التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها. (دبة وغولة، 2012: 29)

نستخلص مما سبق إن أبعاد الولاء التنظيمي عديدة ومختلفة باختلاف الباحثين، ولكن البحوث المتقدمة ترى مدخلين رئيسيين لها، فالأول ركز على الاتجاهات أي تلاحم أهداف وقيم المنظمة والفرد فهو مدخل نفسي، والثاني ركز على السلوك كونه يربط الفرد بالمنظمة من ناحية الجهد والوقت، فالولاء ناتج عن مكسب الفرد أو الخوف من الخسائر نتيجة تركه المنظمة. أما ماير وزملاؤه (Meyer et. Al,1990) فقد حددوا ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

1. الولاء التنظيمي المستمر:

إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية، والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة، مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة، وأي تفریط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة، دون أخرى فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظر لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى. (عويضة، 2008: 35-36)

2. الولاء التنظيمي العاطفي:

ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله. (الدوسري، 2005: 90)

3. الولاء المعياري (الأخلاقي):

يعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة، لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاؤل الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن

ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة. (عويضة، 2008: 36)

- وتخلص الباحثة من وجهة نظر (ماير وزملاؤه) والتي تُحدد في ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:
 - البعد العاطفي وهو شعور الفرد بالاستقلالية والجو الأخوي الذي يشده إلى عمله.
 - والبعد المستمر وهو درجة المنفعة التي يحققها الفرد في منظمته، فهو يمثل أهمية بقاءه والرغبة في الاستمرار وتقدير قيمة العلاقات الشخصية في هذه المنظمة.
 - البعد الأخلاقي فهو إحساس الفرد أنه ملتزماً أخلاقياً للمنظمة مما يمنعه من تركها.

ويرى (ريتشرز، 1990) أن هناك أبعاد للولاء التنظيمي، من أهمها: أن المنظمة مكونة من عدة فئات تشمل الموظفين التنفيذيين، والعملاء أو المستفيدين، أو الإدارة العليا، ثم المواطنين بشكل عام، وكل فئة لها أهدافها الخاصة وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد، كما أن المنظمة تحتوي في داخلها على تكتلات لكل منها اهتمامات مشتركة بحيث تحاول كل كتلة الحصول على منافعها الخاصة دون الآخرين. (الرواشدة، 2007: 88)

ونستنتج من وجهة نظر (ريتشرز): أن للولاء أبعاد نفعية لكل فئة في هذه المنظمة، وأهداف خاصة واهتمامات تحاول الحصول عليها دون غيرها.

وميز كيدورن (Kidorn, 1978) بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

- **الولاء الأدبي (الأخلاقي):** ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.
- **الولاء المحسوب:** ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة بالرغم من وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل. (دبة وغولة، 2012: 31)

ونستنتج من وجهة نظر (كيدورن) أن للولاء بعد أدبي، وفيه الفرد يتبنى أهداف وقيم المنظمة وقيمه وأهدافه الخاصة. وبعد محسوب، وفيه يتمسك الفرد بعمله داخل مؤسسته حتى لو توفر له البديل.

وعلى الرغم من تعدد أبعاد الولاء التنظيمي فإن بعض الدراسات تشير إلى أن هناك علاقة متبادلة بين هذه الأبعاد، إذ بينت إحدى الدراسات أن هناك تأثيرات متبادلة بين الولاء العاطفي والسلوكي، كما أظهرت دراسة أخرى أن هناك علاقة بين الولاء العاطفي والولاء المستمر، بينما لم تكن هناك علاقة بين الولاء العاطفي والولاء المستمر النابع من انعدام بدائل العمل بمنظمات أخرى، وهناك علاقة إيجابية بين الولاء العاطفي والولاء الأخلاقي والولاء المستمر.

خامساً - مراحل تطور الولاء التنظيمي:

لا يوجد الولاء دفعة واحدة لدى الموظف، إذ لا يمكن حقنه للموظف بمجرد تعيينه، لكنه شعور قابل للتغير والتطور من وقت لآخر، حيث يبدأ الولاء بالنمو تدريجياً من تاريخ مباشرة العمل أو من لحظة التعرف إلى المنظمة، ويستمر حتى إنهاء الموظف عمله في المنظمة، وعملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله، وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة الثلاث الآتية:

1. **المرحلة الأولى:** تمثل مرحلة التجربة، أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل، وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف العامل من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة. (اللوزي، 2003: 123-124)
 2. **المرحلة الثانية:** مرحلة العمل والإنجاز وتتراوح هذه الفترة بين العامين والأربعة، وخلالها يقوم الموظف بتأكيد مفهوم الإنجاز في محاولة منه لتثبيت شخصيته، وتتميز هذه الفترة بوضوح الأهمية الشخصية للفرد والخوف من العجز، لذلك يبذل الموظف الكثير من الجهد، يظهر فيها نمو الولاء واضحاً للعمل والمنظمة. (اللوزي، 2003: 123-124)
 3. **المرحلة الثالثة:** مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمار الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد. (المحتسب، 2007: 109)
- نستنتج أن تطور الولاء التنظيمي تشمل ثلاثة مراحل هي: مرحلة التجربة: وتكون قبل دخول العمل، تعتمد على مكتسبات الفرد واستعداده للتعلم والتأقلم مع بيئة العمل. ومرحلة العمل: وفيها يكتسب الفرد الخبرات والقيم التي تؤدي إلى ظهور الولاء. مرحلة الثقة في التنظيم: وفيها تكون درجات الولاء مرتفعة مما يؤدي إلى استثمار الفرد في المنظمة، وبذل أقصى الجهود لإنجاحها.

أما ستيرز (Steers,1977: 46) فقد حدد ثلاثة مراحل يمر بها الفرد في تطور ولاءه التنظيمي وهي:

■ **الطور الأول:** مرحلة الالتحاق بالمنظمة هذه المرحلة تسمى بمرحلة الاختيار، اختيار الفرد لمنظمتها، واختيار المنظمة لأفرادها، ومدى قناعة الفرد في اختيار المنظمة، وكيفية اختيار المنظمة لموظفيها.

■ **الطور الثاني:** الولاء للمنظمة وتحديد مداها، هذه المرحلة يقرر فيها الفرد مدى عمق ارتباطه بالمنظمة، ويتحدد ذلك في ضوء: مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة. ومدى قبول الفرد لأن يكون عضواً في المنظمة. ومدى استعداد الفرد للعمل بشكل غير عادي من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة.

■ **الطور الثالث:** قرار المشاركة أو الانسحاب، فدرجة مستوى الولاء لدى الفرد ترتبط بدرجة احتمال البقاء أو المغادرة للمنظمة، فالمستوى العالي من الولاء يعني احتمالاً أقل للانسحاب من المنظمة، أو تكرار الغياب والعكس صحيح. (المخلافي، 2001: 197)

ونستنتج من وجهة نظر (ستيرز) في تطور الولاء ومراحلها هي: مرحلة الالتحاق: وفيها يتم اختيار الفرد والمنظمة لبعضهما البعض. مرحلة الولاء للمنظمة: وفيها يرتبط الفرد بمنظمتها، وقبوله لأهدافها والعضوية فيها. ومرحلة قرار المشاركة أو الانسحاب: وفيها يحدد الفرد المواصلة أو التخلي عن المنظمة من خلال مستوى الولاء وإنعكاسه على المنظمة.

سادساً- أهمية الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي جزءاً من المفهوم الكلي للولاء ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل: المنظمة، الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، أو جماعة العمل وجماعة الرفاق أو غير ذلك. ولهذا لاقى الولاء التنظيمي اهتماماً واضحاً من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، في العصر الحديث لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة، ودرجة إنجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظّمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمتها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولاً أن يكون عنصر قوة في بقائها ومناقتها للمؤسسات الأخرى. (العنبي، 2007: 78)

وقد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظراً لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب، الفعالية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار،

وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر، الجنس والحاجة إلى الإنجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل. (الرواشدة، 2007: 92)

كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يقلل من معدل دورانهم في العمل، ويحسن مستوى أدائهم، وقد يمتد تأثير الولاء التنظيمي إلى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل، حيث يشعر الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي، كما أن الولاء التنظيمي عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة، والبقاء فيها لفترة أطول، إضافة إلى تأثير الولاء التنظيمي للفرد على حياته المهنية بانعكاسه على تقدمه الوظيفي، والنتائج عن جاذبيته في العمل، واجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة مما يسارع في ترقيته وتقدمه وظيفياً. (عبد الباقي، 2004: 42)

وقد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابياً على المنظمة بزيادة الإنتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب غياب نسبة الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل، أو انتقالهم إلى منظمات أخرى، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية، لدى العاملين في المنظمة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية، بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية، بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة، على لسان العاملين فيها، كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم، إضافة إلى ما يحصل عليه الفرد من ميزات وظيفية أكثر. (الدوسري، 2005: 21)

ونخلص مما سبق أن الولاء التنظيمي المرتفع ذو أهمية كبيرة على كل من الفرد والمنظمة، فتحقق المنظمة الفعالية التنظيمية وهذا بزيادة إنتاجيتها، وقلة مصاريفها وكفاءة عمالها، ويجد الفرد الراحة النفسية من خلال رضاه عن العمل، وتوافقه مع منظمته مما يؤدي إلى ترقيته وتقدمه وظيفياً، بالإضافة إلى أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي له الأثر البالغ على النمو الاقتصادي والإنتاج القومي.

ولخص (الدوسري، 2005) أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

1. يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

2. أن ولاء الأفراد لمنظمتهم التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
3. أن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.
4. إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي لاقى اهتماماً كبيراً من قبل إدارة المنظمات.
5. أن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

من خلال النقاط السابقة نستنتج أن:

الولاء التنظيمي يعتبر عاملاً هاماً، فمن خلاله تضمن المنظمة نجاحها وقيامها وزيادة إنتاجها، وكذلك من خلاله تستطيع التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها. ولا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة للعمال. كما يدفع الولاء التنظيمي العاملين إلى احترام أخلاقيات وثقافية المنظمة وأخلاقيات المهنة مما يؤثر إيجاباً على صورة المنظمة في المجتمع المحلي. كما أن الولاء التنظيمي المرتفع قد يمتد أثره إلى حياة الموظف الخاصة خارج بيئة عمله، لأن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع قد يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي.

وقد أرجع بعض الكتاب أهمية الولاء التنظيمي إلى الآثار المترتبة عليه وتأثيره على كل من الفرد وجماعة العمل والمنظمة، وقد لخصها الصيرفي إلى آثار إيجابية عند ازدياد الولاء التنظيمي، وسلبية عند انخفاض الولاء التنظيمي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3) يوضح آثار الولاء على الفرد وجماعة العلم والمنظمة

الآثار الممكنة		
إيجابية عند ارتفاع مستوى الولاء	سلبية عند انخفاض مستوى الولاء	الفرد
الشعور بالانتماء والارتباط	انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي	
الأمان		
الأهداف والاتجاه	انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي	
التصور الذاتي الإيجابي		
المكافآت التنظيمية	زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية	
الجاذبية للعاملين المحتملين		جماعة العمل
ثبات العضوية	قلة التفكير الجماعي	
فعالية الجماعة	انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف	
التماسك	الصراع بين الجماعات	

انخفاض القدرة على التطور والتكيف	زيادة الفاعلية ترجع إلى: - جهد الفرد. - انخفاض معدل الدوران. - انخفاض نسبة الغياب. - انخفاض نسبة التأخير.	التنظيم
	الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج المنظمة	

المصدر: (الصيرفي، 2005: 232)

سابعاً- العوامل المساعدة في تطوير الولاء التنظيمي:

تستطيع إدارة المنظمة عمل الكثير لرفع مستوى الولاء لدى العاملين في المنظمة، وذلك من خلال الآتي: (عبوي، 2006: 211-212)

1. الإثراء الوظيفي: بحيث تقوم المنظمة بتصميم الوظيفة وجعلها أكثر عمقاً، بمعنى جعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ومنعه الحرية الأكثر في التصرف والاستقلال، ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة.

2. إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين: من خلال إشعار العاملين أن ما تحققه المنظمة من منافع سيعود عليهم بالنفع، وذلك من خلال وضع الخطط للحوافز وبرامج المشاركة في الأرباح.

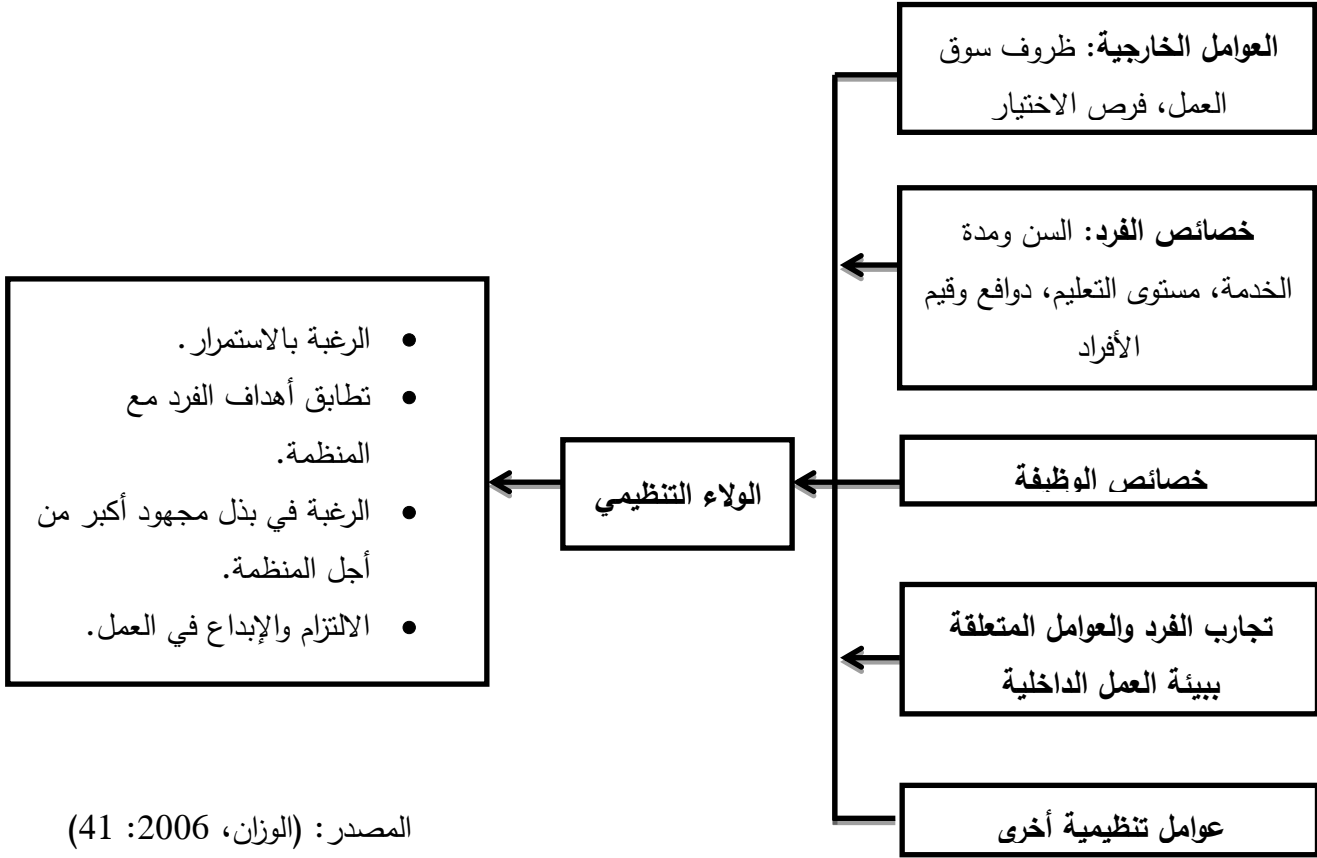
3. استقطاب واختيار الموظفين الجدد: الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، حيث إنه كما ورد سابقاً في أبعاد وأنواع الولاء نجد أنه كلما كانت قيم الفرد متطابقة مع قيم المنظمة بشكل أكبر فإن ذلك سيرفع من مستوى الولاء لدى أفراد المنظمة بشكل عام.

وعليه نخلص أن هناك إجراءات يجب على المنظمة أن تتخذها قبل دخول الموظف للمنظمة وأثناء تصميم الوظائف ومراعاة قيم وأهداف العاملين عند وضع السياسات والأهداف للمنظمة، وكذلك عند اختيار الموظفين لهذه الوظائف يجب على المنظمة اختبار الموظف الأكثر ولاء، كما أنه من الواضح أن المنظمة التي تهتم بالعمل المنظم والجاد، وتحرص على معايير عالية من الجودة يجب أن تراعي وتتخذ بعين الاعتبار كل هذه العوامل وكل ما من شأنه تطوير هذا الولاء.

وقد وضع (الوزان، 2006) مجموعة من العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي ولخصها

في الشكل التالي:

شكل رقم (1) يوضح العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي



المصدر: (الوزان، 2006: 41)

ثامناً - النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

بناء على ما تم ذكره من أبعاد وأقسام للولاء التنظيمي، يمكن الآن فهم ما قصده معظم الكتاب والدارسين على مداخل دراسة وفهم الولاء التنظيمي، حيث نصت معظم الكتابات على اتجاهين وهما: (الفهداوي والقطاونة، 2008: 62)

1. **الاتجاه التبادلي:** ويدل على أن الولاء علاقة تبادلية بين المنظمة والموظف، ويمكن تفسيره على أن انتماء الفرد للمنظمة يتناسب مع ما يحصل عليه من حوافز وعطايا وفقاً لنظرية التوازن التنظيمي لهيربرت سايمون التي تنص على أن إسهامات الفرد في المنظمة تكون بقدر توقعاته من العوائد ودرجة إشباعها لحاجاته (العضايلة، 1995: 18).
2. **الاتجاه النفسي:** ويدل على ارتباط أعضاء المنظمة بمنظمتهم في إطار من الاتجاهات والميول والولاء الذي يتعدى الاعتبارات والعوامل المادية، وقد سماه بعض الكتاب المدخل الاتجاهي، حيث ينظر إليه على أنه الحالة التي تتطابق فيها أهداف وقيم الموظف مع

أهداف وقيم المنظمة، وعندها سيبدأ الموظف جهوداً مضاعفة في عمله للرقى بمنظّمته دون التفكير في الانتقال منها أو النظر إلى المقابل المادي (أبو جاسر، 2010: 116).

ونخلص إلى أن هناك اختلافاً في صور ولاء الموظفين لمنظّماتهم باختلاف القوى الباعثة والمحركة له، وتبين أدبيات الولاء أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء وليس بعداً واحداً وعلى الرغم من اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون على تحديد هذه الأبعاد والأسباب.

فالسبب التي تؤدي إلى تعدد أبعاد الولاء هي:

1. أن أي منظمة تتكون من عدة أطراف تشمل الإدارة والأفراد والمساهمين، وكل طرف من هذه الأطراف له أهدافه الخاصة به، وتختلف صورة ولاءه تجاه المنظمة عن الطرف الآخر.

2. توجد داخل كل منظمة مجاميع تحاول كل مجموعة من هذه المجاميع تحقيق منافع خاصة بها دون الأخرى، وهذا يعني أن هناك مجموعة صورة تختلف عن الأخرى مما خلق أبعاداً مختلفة لولاء الأفراد تجاه منظّماتهم.

ومن هنا تأتي أهمية إيضاح أشهر نماذج فهم الولاء التنظيمي:

1- نموذج انجل وبيري (Angle & Perry) (1983):

يعتبر هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، ويمكن تصنيفه إلى نموذجين رئيسيين هما: (هيجان، 2008: 35 - 42)

أ- نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر السلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن هذا السلوك يعدّ عاماً، واضحاً وثابتاً وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظّماتهم.

ب- نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا

يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمنظمة - لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة.

بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها، بحيث إن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

2- نموذج كانتر Kanter (1986):

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي:

1. الالتزام المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب معها أو تركها.
2. الالتزام التلاحمي: ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته، والتي تيم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات وبعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات والتي من شأنها تعزيز التلاحم بين الفرد والمنظمة.
3. الالتزام الرقابي: نشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير. (عبوي، 2006: 211)

3- نموذج اتزيوني Etzioni (1961):

يعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، والذي يسميه أحياناً بالالتزام أو الولاء التنظيمي، حيث يتخذ ثلاثة أشكال هي:

أ- **الالتزام المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف المنظمة وقيمتها ومعاييرها.

ب- **الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة، من حيث اندماج الفرد مع منظّمته والتي تحدد ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد، حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة علاقة متبادلة الطرفين والمنظمة.

ت- **الالتزام الاغترابي:** ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها حيث اندماج الفرد مع المنظمة.

جميع النماذج السابقة حاولت تقديم تفسير لصورة الولاء التنظيمي لدى الموظفين، وكل نموذج انطلق من نظريته الخاصة بالولاء التنظيمي، إلا أنه من الواضح أن هذه النماذج في الغالب لم تخرج عن الرؤية السلوكية والرؤية الفكرية للولاء التنظيمي (الدوسري، 2005: 99).

تاسعاً - قياس الولاء التنظيمي:

يعد قياس الولاء التنظيمي عاملاً مهماً لنجاح المنظمات لكونه يحقق فوائد كبيرة تساعد المنظمات على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، إضافة لما يحققه من فوائد للأفراد والمنظمات والمجتمع بشكل عام.

تعمل جميع المنظمات على تحقيق مستويات معيشية لأفرادها لكي تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى هذا الهدف لابد للقائمين عليها من أن يتابعوا تقويم نشاطها من وقت لآخر بهدف التعرف إلى ما قد تحققه هذه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها فإنه يمكن قياس مدى ولاء الأفراد لمنظماتهم لتقدير نجاح أو فشل هذه المنظمات.

وبذلك يجب على الإدارة الناجحة قبل أن تبدأ في تحديد السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتطوير الولاء بين الأفراد أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤثرات واتجاهات ومحددات الولاء.

فقياس الولاء يعد ظاهرة إدارية هادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد: (Synder, 1983: 483 – 497)

أولاً- يقدم قياس الولاء التنظيمي مؤشرات دالة إلى مستوى الأداء الوظيفي. وهذا يمكنها من أن تعمل على تحديد أهدافها قياساً على فترة سابقة أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء الأفراد فيها مع منظمات أخرى للفترة أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات الأفراد فيها.

ثانياً- تدخل في تشكيل أبعاد مادية ومعنوية، وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالأفراد والتنظيم على حد سواء؛ لذلك يتوجب على الإدارة الجيدة

التعرف إلى المشاعر والأحاسيس، والاحتياجات حتى تستطيع من خلالها قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.

ثالثاً- إن قياس الولاء التنظيمي يعد أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس وتحديد المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

رابعاً- إن البحوث الإنسانية - خاصة - المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد؛ لأن الأفراد يتولد لديهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس إيجابياً على المنظمة والأفراد. وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصداقية. كما تلعب هذه البحوث أهمية في تطوير ودعم أشكال الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للمنظمة.

خامساً- تحقق الأبحاث المتعلقة بالولاء التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في المنظمة وظروف العمل؛ حيث يعد قياس الولاء وسيلة لتحديد ومعرفة النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء الأفراد للتنظيم.

عاشراً- خلاصة المبحث:

تبين من خلال هذا المبحث أن الولاء حالة وجدانية تتمثل في الإخلاص والوفاء والالتزام والارتباط بشيء هام في حياة الفرد، ومنه يعد الولاء التنظيمي حالة شعورية نفسية تكمن في مدى الانسجام الذي يوليه الفرد اتجاه منظمته وقيمتها وأهدافها ورغبته في البقاء فيها، ثم تطرقنا إلى خصائص الولاء التنظيمي، ثم تناولنا أبعاده من وجهة نظر عدة باحثين منهم من قسمه إلى المدخل الإيجابي والمدخل السلوكي، وبعدها تناولنا مراحل (مرحلة التجربة، ثم البدء في العمل، ثم الثقة في التنظيم) كما أشرنا إلى أهمية الولاء التنظيمي لما لهذه الأهمية من تأثير على الفرد وعلى المؤسسة، وبعدها تطرقنا إلى العوامل المساعدة في تطوير الولاء التنظيمي، يليها النماذج المفسرة وقياس الولاء التنظيمي، وفي المبحث الموالي سنتطرق إلى التعليم الثانوي في محافظات غزة.

المبحث الثالث

التعليم الثانوي في محافظات غزة

- نبذة عن التعليم في فلسطين
- نبذة عن مرحلة الثانوية والإدارة المدرسية

• نبذة عن التعليم في فلسطين:

يمثل التعليم عصب الحياة في أي مجتمع في هذا العالم، فهو كذلك لدى الشعب الفلسطيني، وخاصة أنه مازال شعباً محتلاً، قد عانى الويلات والنكبات المتتالية منذ نكبة عام 1948، وتهجير الفلسطينيين من أراضيهم على أيدي المحتلين الإسرائيليين، لذا توجه الفلسطينيون إلى التعليم بشكل متزايد، كوسيلة رئيسة للحفاظ على الهوية الفلسطينية، والبقاء الاجتماعي والاقتصادي والشخصي، إلا أنهم لم يتحكموا وبيدروا نظامهم التعليمي، وقد كان لهذا الحرمان من الإدارة التربوية الذاتية أكبر الأثر على الفلسطينيين، فلم تكن سلطة الاحتلال مهتمة بالتعليم الفلسطيني، وقد انصبت العناية الأساسية لسلطة الاحتلال على تلبية الحد الأدنى من الحاجات التعليمية للفلسطينيين في الضفة الغربية وفي قطاع غزة وفي القدس، مترافقاً مع إهمال واضح للنوعية، وباختصار تعرضت العملية التعليمية إلى انتكاسة شديدة طالت الفلسفة التربوية والمناهج والبرامج والموارد البشرية والمادية من أبنية ومرافق، وأضعفت من المبادرات الفردية والجماعية لأي عملية إصلاح أو تطوير. (السعافين، 2009: 20)

وما كان على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بعد إنشائها في العام 1994، إلا أن تتدارك آثار سياسة الاحتلال الهدامة للنظام التعليمي، فتولت الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مرحلة رياض الأطفال ومرحلة التعليم العام وتعليم الكبار، وتسعى لتوفير فرص الالتحاق في التعليم المدرسي لجميع الطلبة في سن التعليم، وتحسين نوعية التعليم والارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وتنمية القوى البشرية للنظام التربوي، من أجل خلق المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على الدفاع عن حقوقه الوطنية والقيام بواجباته بكفاءة واقتدار. (الإدارة العامة للتخطيط والتطوير التربوي، 2000: 20).

وترى الباحثة بما أن التعليم المدرسي الفلسطيني مازال في مرحلة البناء والتطوير، فمن الضروري أن تجري عليه عمليات تقييم ومراجعة وعملية إصلاح مستمرة شاملة، وإن عملية إصلاح المدرسة من خلال دراسة الذكاء العاطفي للمديرين وأثر ذلك على الولاء التنظيمي للمعلمين فيها، يعتبر عملاً تكملياً وامتداداً لدراسات عديدة أجريت لتقييم المدرسة الفلسطينية، من جوانبها المختلفة، وبالتالي فإن عملية دراسة الذكاء العاطفي للإدارة المدرسية في المدارس الفلسطينية، يمكن أن يسهم في التخطيط والتنفيذ لبرامج الإصلاح في المدرسة الفلسطينية.

• نبذة عن مرحلة الثانوية والإدارة المدرسية:

تعتبر مرحلة التعليم الثانوي من أهم المراحل التعليمية، لأن طلبة هذه المرحلة يعيشون مرحلة دقيقة في حياتهم، وسرعان ما يتأثرون بما يدور من حولهم وكذلك يؤثرون، فهم بحاجة دوماً للمتابعة والتوجيه والإرشاد لتعزيز السلوك الإيجابي وكبح السلوك السلبي وتعديله، وهذا - بلا شك- يتطلب إدارة مدرسية ذات خصائص معينة.

1. المرحلة الثانوية طبيعتها وأهميتها:

تعد المرحلة الثانوية من أخطر المراحل التي يمر بها الإنسان؛ لما لها من أثر مهم في تشكيل الشباب فترة المراهقة التي تطل التعليم الثانوي، وللدور الذي تلعبه في تكوين المواطن الصالح وإعداده للحياة المنتجة. (صبيح، 1971: 9)

وترى الباحثة أن المرحلة الثانوية من المراحل المهمة والتميزة في حياة الطالب الدراسية، فهي تعده للمجتمع، واجتياز الطالب لهذه المرحلة بأمان يعني أنه سيكون إنساناً مستقيماً في سلوكه، متزناً في تصرفاته وانفعالاته، ذا شخصية سوية قوية، أما إذا تعثر الشاب في هذه المرحلة الحرجة، فإن ذلك ينعكس على تكوينه النفسي وسلوكه الاجتماعي فيما بعد.

ويرى (السيد، 1975: 265): أن أهمية هذه المرحلة يرجع لكونها تشكل مرحلة النمو التي ينتقل الإنسان منها إلى حياة الكبار، ومن ثم فهي مرحلة التطور نحو التمايز والتباين توطئة لإعداد الفرد للتكيف الصحيح في بيئة متغيرة معقدة.

2. مفهوم الإدارة المدرسية:

إن مفهوم الإدارة المدرسية واسع يشمل مدير المدرسة وأعضاء مجالسها ولجانها والمدرسين الذين يمارسون العملية التربوية التعليمية داخل الصف وخارجه كما تشمل غيرهم من العاملين في الجهاز الإداري ومن أبناء البيئة الاجتماعية كأولياء الطلاب وغيرهم، إلا أن الحقيقة الأهم في الإدارة المدرسية هي العلاقات المنظمة لأطراف هذه العملية في الإدارة المدرسية والعاملين فيها. "والإدارة المدرسية واحدة من الإدارات التي يشملها مفهوم الإدارة بشكل عام وأهميتها في النشاط التعليمي - حيث تتم هندسة الإنسان بل صناعته- تجعلها في مقدمة الإدارات أهمية وفاعلية".

(البرادعي، 1998: 12)

"وإذا كانت الإدارة التعليمية تعتبر صورة من صور الإدارة العامة للمجتمع فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، وكلهم يشتركون في مكونات الإدارة وعناصرها، حيث إن الإدارة المدرسية، ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة التعليمية ووسيلة من وسائل

تنظيم الجهود الفردية والجماعية في المدرسة وهي القائمة علي تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات، مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية". (عابدين، 2001: 54).

لذا كان من الضروري التعرف إلى بعض تعريفات الإدارة المدرسية كما يلي:

يعرفها (العمارة) بأنها: "مجموعة عمليات (تخطيط وتنسيق وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة" (العمارة، 2002: 18).
ويعرفها (زاهر) بأنها: "هي عملية شاملة تستهدف إنجاز الأهداف المدرسية بفاعلية من خلال مجموعة العاملين في المدرسة وعن طريقهم" (زهران، 1995: 12).

3. خصائص الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية:

تعدُّ المدرسة الثانوية من أكثر المراحل التعليمية تعرضاً للنقاش والجدل وتتصارع حولها الاتجاهات، فهناك من ينادي أن تكون الوظيفة الأساسية لهذه المدرسة هي إعداد الطلبة لمتابعة التعليم العالي والجامعي فقط. وهناك من يرى بأن الوظيفة الأساسية للمدرسة الثانوية هي إعداد الطلبة لمواجهة الحياة وتدريبهم على مواجهة حاجات المجتمع بوظائفه المختلفة عن طريق إعدادهم الإعداد المهني الكافي لتحقيق هذا الغرض.

وعلى كل حال فإن " المدرسة الثانوية هي حاضنة الحاضر وصانعة المستقبل للطلبة، لذا كان الاهتمام بها ورعايتها تأسيساً ومنهجاً، أهدافاً ونشاطات، مدرسين وعاملين ومديرين، وهؤلاء لهم مكان الصدارة و الريادة في قيادة المدرسة الثانوية وسوس مجتمعا ". (البرادعي، 1998: 10)
كما يذكر (البرادعي) جملة من خصائص الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية على النحو التالي:

1- قدرة إدارة المدرسة على قيادة العمل التربوي:

إن إدارة المدرسة الثانوية يجب أن تكون قادرة على قيادة العمل التربوي، والالتزام بالسياسات التعليمية المقررة، وتنفيذ برامجها بفاعلية متناهية، بغية تحقيق الأهداف التربوية في المدرسة، وهذا يتطلب من مدير المدرسة الثانوية أن يكون ملماً إماماً واسعاً بالأهداف التربوية وكيفية الوصول إليها.

2- قدرة إدارة المدرسة على إقامة العلاقات الإنسانية:

إن النمط الإداري الذي تتبعه الإدارة المدرسية وأسلوبها في التعامل بين أفراد المجتمع المدرسي تمثل العامل الأكثر أهمية في عملية خلق المناخ التعليمي في المدرسة. وقد يكون النمط الإداري تسوده روح التسلط والانغلاق، وهذا المناخ غير مرغوب فيه لعدم فعاليته. لذا يجب أن يكون النمط الإداري تسوده روح الديمقراطية والمشاركة الجماعية التي يخلقها مدير المدرسة من خلال الاحترام المتبادل بينه وبين العاملين معه ومن خلال محبته لطلابه ومحبته لطلابه له، مما يوجب توكد الحماس للعمل الجاد والصادق في رفع مكانة المدرسة العلمية والإدارية والتربوية.

3- مهارة إدارة المدرسة في تنظيم العمل:

من مسؤوليات الإدارة المدرسية توجيه سلوك المجموعة نحو أغراض المدرسة وأهدافها، عن طريق عقد الاجتماعات للتشاور والتخطيط للعمل الذي يتم توزيعه بالرضا والقبول لدى الجميع.

4- قدرة إدارة المدرسة على توفير الظروف المناسبة لأداء فعال في العمل:

إن قيام أفراد المجتمع المدرسي بأداء واجباتهم على الوجه الصحيح يتم وسط الظروف التي تخلق لديهم شعوراً بالانتماء للمدرسة، فيحققون نواتهم من خلال العمل المدرسي. والمدير الناجح هو القادر على توفير العوامل وخلق المواقف والعلاقات الباعثة على الإحساس بالانتماء والارتباط، والقادر على التعامل مع الجميع على أساس الرجل المناسب في المكان المناسب.

5- قدرة إدارة المدرسة على استخدام الاستراتيجيات المناسبة في اتخاذ القرار:

لا يخفى ما للقرار من أهمية في العمل الإداري مما دعا البعض إلى اعتباره العملية الإدارية ذاتها، فالإداري الناجح هو القادر على اختيار ما يناسب الموقف من قرارات من خلال تقويمه وتحليله لمختلف جوانب الموقف موضع القرار، وما سيكون له من أثر في ذلك الموقف. كما أنه يقلب الرأي فيما يجب عمله كمشاركة الجماعة في صنع القرار، أو التفرد به والنتائج المتوقعة من ذلك.

6- قدرة إدارة المدرسة على مواكبة التغيير واستخدام التكنولوجيا:

إن مواكبة التطورات التي شملت مختلف جوانب الحياة هي مقياس تقدم أي عمل إداري ونجاحه وإدارة المدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية تربوية تعليمية أحوج ما تكون لاعتماد الأساليب التكنولوجية الإدارية حسب إمكانياتها المادية والبشرية.

7- قدرة إدارة المدرسة على استخدام عملية التقويم في المجتمع المدرسي:

يحتاج مدير المدرسة في معظم مهامه إلى إجراء موازنة لما ينجز من أعمال في المدرسة كتقويم الخطة، ووضع معايير تمكّنه من قياس الأداء، وتقويم الآراء و الأفكار التي يعرضها عليه المدرسون، وكذلك ممارستهم للتقويم الذاتي لأعمالهم وأنشطتهم " (البرادعي، 1998: 83-87)

وترى الباحثة أن نجاح الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية في أداء مهامها والقيام بوظائفها لتحقيق أهدافها المطلوبة منها يتطلب توفر عدة خصائص منها ما يلي:

أ- توجيه الأداء وتفعيله:

تبرز أهمية الإدارة المدرسية في توجيه الأداء وتفعيله من خلال دورها المحوري في سير العملية التربوية التعليمية في كافة مراحلها سواء في مرحلة التخطيط أم في مرحلة التنفيذ، وتقويم ذلك كله بأسلوب موضوعي قائم على العلم والتجريب. وتعتبر الإدارة المدرسية في المفهوم الحديث للتربية الدينامو المحرك والعقل المفكر والمنفذ لمسار العملية التعليمية والتربوية وحلقة الوصل بين جميع أجزاء العملية التربوية فيها". (الأغبري، 1991: 466)

ب- القيادة:

تقوم إدارة المدرسة بعملية الضبط والتوجيه " ففي هذا الإطار يمارس مدير المدرسة المسؤوليات التعليمية والإشرافية والإدارية ليكون بذلك مديرو المدارس ضابطين للطلبة ومستشاري توجيه لهم في مدارسهم". (Griggs, 2007: 60).

وبذلك أصبحت إدارة المدرسة الثانوية عملية قيادية تضفي على العملية الإدارية النشاط والحيوية واستخدام ذلك حسب مقتضيات الموقف. " وتؤثر القيادة وتتأثر بما يجري حولها، فبالمقدار الذي يؤثر فيه القائد بمرؤوسيه كان نجاحه في تحقيق الأهداف، وهذا يكون له جذب لدى المرؤوسين ". (أبوعودة، 1998: 27).

ونخلص إلى أن دور الإدارة المدرسية لم يعد قاصراً على كيفية إدارة المدرسة فقط بل يتعدى ذلك إلى تنمية العلاقات الاجتماعية السليمة داخل المدرسة وخارجها، واتخاذ قرارات سليمة بشأن مفردات المنظومة المدرسية، والمشاركة في تغيير المناهج والهيكل التنظيمية للمدارس لمواجهة مطالب التغيير الهائل، وتحسين وتطوير كفاية العمليات لخدمة قضايا المجتمع المحلي وحل مشكلاته.

ج- السعي إلى تحقيق الأهداف:

لكي تضمن الإدارة المدرسية النجاح في خطواتها نحو تحقيق الأهداف لابد من اتباع طريقة واضحة لوضع الأهداف أولاً ثم إقرار البرامج والأنشطة التي تسعى إلى تحقيق هذه الأهداف الطموحة. إذ " تتوقف فاعلية النظام التعليمي على الطريقة التي يدار بها وترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى جديته في السعي للحاق بأسباب التقدم العلمي والتكنولوجي " (أحمد، 1995: 107).

أي أن الجدية في العمل والهدفية فيه جزء لا يتجزأ من فاعليته وأسس نجاحه، وذلك من خلال إقرار أهدافه وبرامج تنفيذها، حيث التخطيط السليم والجاد لوضع برامج العمل التربوي، والتعليمي.

د- الابتكارية :

أصبحت إدارة المدرسة مع التكنولوجيا الحديثة دائمة التجديد والابتكار بما يكفل عملاً تربوياً إبداعياً. والابتكار هو " الوصول إلى كل جديد في الرأي والعمل، وهو نتيجة تفكير عميق وبحث وتجريب، وهو من عوامل تحسين العملية التربوية ويستطيع المدير أن ينمي الابتكار لدى المعلمين إذا ما أتاح لهم حرية التفكير وأشركهم في تحسين الأهداف والمنهج والمحتويات، وطرق التدريس والتقويم، وشجعهم على التجريب، وبعث فيهم الشعور بالثقة بالنفس" (شعلان وآخرون، 1987: 58).

هـ- الإيجابية:

بعيداً عن السلبية والخمول والانطواء يجب أن تسير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بحركة نشطة نحو تحقيق الأهداف. وكلما زاد نشاط وحركة الإدارة المدرسية واندفاعها نحو العمل كان تحقيق الأهداف المرجوة، بمعنى " أنها لا تركز إلى التوجهات الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل المختلفة". (الأغبري، 1991: 471).

ترى الباحثة أن هذه الإيجابية والحيوية في العمل، وتسهيل الاتصال بين المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، وتنسيق العلاقات بين جميع أطراف الإدارة المدرسية أصبح من أهم أسس النجاح في تأدية مدير المدرسة لمهامه ومسؤولياته.

و- المرونة :

يجب على الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية ألا تقف عند قوالب جامدة، بل يجب أن تؤدي مهامها بمرونة تامة مع الموقف الإداري والتربوي القائم. كما يجب عليها أن تقوم على خطط وخطط بديلة، حتى يتم الانتقال بين الخطط لما يلائم المواقف المتغيرة. ولكن هذه المرونة لا تعني بأي حال من الأحوال التساهل المفرط في التعامل أو ترك العمل للصدفة وإهمال التخطيط ولكن المرونة " لا تعني انتقاء التخطيط، إذ إنه لا بد من خطط موضوعية ولكن هذه الخطط يجب أن تكون قابلة لإعادة النظر والتعديل حتى تواجه حاجات المواقف المختلفة "

(شعلان وآخرون، 1987: 59).

ومما سبق يتضح أن المرونة تمكن الإدارة المدرسية المعاصرة من توفير فرص الانتقال بين البدائل بما يتناسب مع مواقف العمل المتعددة. وإن غياب المرونة يؤدي إلى الجمود في العمل الإداري والمدرسي مما يجعله يرفض أي تغيير إيجابي يؤدي إلى تطوير ذلك العمل.

4. التحديات التي تقابل الإدارة المدرسية:

يذكر (عابدين) مجموعة من الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية، ومنها:

1. حاجتها إلى الإعداد والتأهيل، وارتباطها بميادين واسعة يحتاج المدير إلى التعرف إليها، والإلمام بها مثل: التخطيط، والتدريس، والتعلم، والإشراف، والتقويم.
2. اتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليمية من دور المدير، فهو القدوة والقائد التربوي، والمرشد الأمين والوسيط. وهذه التوقعات ترفع من مستوى مساءلة المدير وتضعه موضع انتقاد دائم، إذ تحمله السلطات التعليمية وأولياء الأمور مسؤولية نجاح المدرسة أو فشلها.
3. حاجتها إلى التوفيق بين المهام الإدارية والفنية وما يتطلبه ذلك من مهارات دقيقة في التنظيم والتفويض وإدارة الوقت.
4. ضرورة متابعة الدراسات والأبحاث النفسية والتربوية لتحقيق النمو الشخصي والمهني للمدير. وإن كثرة تلك الدراسات والأبحاث من جهة، وسرعة التغيرات المجتمعية من جهة أخرى تزيدان من صعوبة الأمر وتعقده أمام المدير.
5. حاجتها إلى الوقت الطويل أكثر مما يتيحها اليوم المدرسي. وبالتالي حاجتها إلى أن يقضي المدير جزءاً من فراغه أو وقته الخاص لأداء الأمانة المنوطة به.
6. حاجتها إلى الكثير من سعة الصدر، والحلم، والحزم في معالجة أمور التلاميذ والمرؤوسين، وفي التعامل مع أفراد المجتمع.
7. كثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة بل التربية عموماً وإشكالية تحديد أولويات حلها، وما يتطلبه ذلك من تعاون مع المؤسسات غير التعليمية ونظم المجتمع الأخرى. (عابدين، 2001: 251-252).

ويرى (ربيع، 2006: 24-26) أن الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية تتمثل في الآتي:

- 1- صعوبات توفيق مدير المدرسة ما بين النواحي الإدارية والفنية.
- 2- صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التدريسية أو التعليمية وتتمثل في:
 - أ- النقص في عدد المدرسين.
 - ب- النقص في بعض الاختصاصات.
 - ت- انخفاض المستوى العلمي والأدائي لبعض المدرسين.
 - ث- تنوع سلوكيات المدرسين واختلافها.
 - ج- وجود بعض الطلبة الشواذ.

- ح- انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها علي العمل المدرسي .
خ- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة كثرة تنقلات المدرسين أو نقص عددهم .
د- عدم توفر الإمكانيات المادية لتلبية متطلبات المدرسة .

3- صعوبات العمل المدرسي اليومي وتتمثل في:

- أ- تجاوز نسبة قبول الطلبة حدود قدرات المدرسة .
ب- تجاوز كثافة الفصول المناسبة .
ت- ضغوط أولياء الأمور حول مشاكل أبنائهم .
ث- قصر العام الدراسي وعدم اتباع اليوم الدراسي الكامل .

المشكلات السلوكية للتلاميذ والمتمثلة بمشكلات الهروب من المدرسة والتغيب عن الدراسة والشرد الذهني والغش في الامتحانات، ومشكلة التحدث داخل الفصل ومشاكل الطلبة فيما بينهم ومع مدرسيهم ومع الإدارة.

وترى الباحثة أنه انطلاقاً من أهمية العملية التربوية والتعليمية داخل مدارسنا الثانوية في صناعة مستقبل الأمة وإعداد أجيال صالحة، مهمتها بناء مجتمع الفلسطيني قائم على المعرفة ومساعدتهم على مواكبة الأحداث والتأقلم مع المستجدات، إلا أن هذه العملية التربوية تلقى على عاتق المعلمين الذين يقومون بها، فالمعلم هو حجر الأساس في المدرسة لأنه القائم على تنفيذ العملية التعليمية وكذلك هو القائد التربوي الذي يتصدر عملية توصيل الخبرات والمعلومات التربوية وتوجيه السلوك لدى المتعلمين الذين يقوم بتعليمهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب أن يكون لهذا المعلم ولاء للمدرسة التي يعمل بها حتى يستطيع أن يقدم كل ما عنده ويبذل أقصى جهده لإعداد أجيال صالحة. كما أن الذكاء العاطفي للمديرين له دور في نجاح هؤلاء المعلمين ونجاح العملية التربوية في تحقيق أهدافها، لأن المدير الذي يتمتع بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي له قدرة على إدراك مشاعره وانفعالاته وفهمها وإدارتها وقدرته على النفاذ إلى مشاعر وانفعالات المعلمين، مما يتيح التواصل والتفاعل بينه وبين المعلمين وتكوين بينهم علاقات اجتماعية إيجابية.

الفصل الثالث

دراسات سابقة

- تمهيد
- أولاً- دراسات تناولت الذكاء العاطفي.
- ثانياً- دراسات تناولت الولاء التنظيمي.
- ثالثاً- دراسات تناولت الذكاء العاطفي وعلاقته بالولاء التنظيمي.
- رابعاً- التعليق على الدراسات السابقة.
- خامساً- فروض الدراسة.

• تمهيد :

من خلال البحث في المصادر المتعددة للحصول على دراسات سابقة في موضوع الذكاء العاطفي وأثره على الولاء التنظيمي، تبين أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة المحلية والعربية حسب علم الباحثة، أما في البيئة الأجنبية فقد لوحظ أن هناك اهتماماً كبيراً للبحث والدراسة في هذا الموضوع؛ لذا تطرقت في هذا الفصل إلى بعض الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي والولاء التنظيمي في البيئة المحلية والعربية وأخرى تناولته في البيئة الأجنبية، حيث تم عرض هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم، إذ بلغ عدد هذه الدراسات (19) دراسة تشمل الذكاء العاطفي والولاء التنظيمي.

أولاً- دراسات تناولت الذكاء العاطفي:

أ- الدراسات العربية:

1. دراسة الرقاد وأبو دية (2012) بعنوان: "الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، الأردن".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم استخدام الاستبانة لقياس الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين، وقياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس. وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة، بواقع (288) قائداً و(773) عضو هيئة تدريس في كل من الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة (30%)، وقد اشتملت الدراسة على متغير مستقل هو درجة ممارسة القادة الأكاديميين للذكاء العاطفي في الجامعات الأردنية الرسمية، ومتغير تابع هو درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى متغير وسيط هو مكان العمل، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبالإستعانة بالتحليل الإحصائي (SPSS) استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، معامل ارتباط بيرسون، اختبار ألفا كرونباخ).

وكشفت نتائج الدراسة عن: أن هناك درجة توافر عالية للذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية (79%)، وكذلك عن درجة توافر عالية لدى أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية.

2. دراسة أبو عفش (2011): بعنوان: "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند أفراد العينة، والتعرف إلى مراحل اتخاذ القرارات ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فعاليتها. وبلغت عينة الدراسة من (94) مديراً ومشرفاً وهم العاملون في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، ولقد قامت الباحثة باستخدام طريقة المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة مقياس الذكاء العاطفي (نموذج جولمان)، ومقياس اتخاذ القرار من إعداد الباحثة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

أ- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام، وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

ب- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تعزى للمؤهل العلمي، وعدد المشرف عليهم بالنسبة لمجال المهارة الاجتماعية.

ت- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تعزى للجنس والعمر، والخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم.

3. دراسة بظاظو (2011): بعنوان: "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده الثلاثة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية عند أفراد العينة. وبلغت عينة الدراسة من (92) مديراً، وهم المدراء العاملون في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، ولقد قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة البحث.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

أ- بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي.

ب- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي والعمر.

ت- أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول مستويات الذكاء العاطفي في المكونات الثلاثة تعزى للجنس، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي.

ث- تم التأكد من أن هناك علاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي.

4. دراسة الأسطل (2010): بعنوان: "الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعة غزة".

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف إلى مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة كليات التربية بجامعة غزة، ومحاولة التعرف إلى مستوى مهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعة غزة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي ومهارات مواجهة الضغوط. وبلغت عينة الدراسة من (403) طالب وطالبة من طلاب وطالبات كلية التربية بجامعة غزة من المستوى الرابع، وقد تم سحب العينة في هذه الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

أ- ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي بين طلبة كليات التربية بصفة عامة، وقدرتهم على التعاطف وإدارة انفعالاتهم بشكل إيجابي.

ب- يوجد لدى الطلاب والطالبات القدرة العالية على مواجهة المواقف والأحداث التي يمرون بها داخل المجتمع وخاصة في قطاع غزة المحاصر.

ت- وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي ومهارات مواجهة الضغوط تؤكد على أن الطلاب والطالبات داخل الجامعات الفلسطينية لديهم طموح يساعدهم على النجاح والإنجاز والتوافق في الحياة.

5. دراسة العلوان (2010): بعنوان: "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية وأنماط التعلق لدى طلبة الجامعة في ضوء متغيري التخصص والنوع الاجتماعي".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية وأنماط التعلق لدى طلبة الجامعة في ضوء متغيري التخصص والنوع الاجتماعي. وبلغت عينة الدراسة من (547) طالباً وطالبة من طلبة جامعة الحسين بن طلال، تم اختيارها بالطريقة العشوائية العنقودية.

وقد أظهرت النتائج:

أ- الكشف عن مستوى الذكاء الانفعالي لدى طلبة جامعة الحسين بن طلال بمدينة عمان في الأردن.

ب-الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الانفعالي لدى طلبة الجامعة تعزى إلى تخصص الطالب أو نوعه الاجتماعي أو التفاعل بينهما.

ت-التنبؤ بمستوى الذكاء الانفعالي لدى طلبة الجامعة من خلال مهاراتهم الاجتماعية وأنماط تعلقهم.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، ومن أهمها:

أ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء العاطفي بين الذكور والإناث لصالح الإناث.

ب-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء العاطفي بين طلبة التخصصات العلمية والإنسانية لصالح الطلبة ذوي التخصصات الإنسانية.

6. دراسة صالح (2009): بعنوان: "أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات. وبلغت عينة الدراسة من (104) مدير من العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أي بنسبة 25% من مجتمع الدراسة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية التناسبية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة مكونة من المجالات الثلاثة: (الذكاء الاصطناعي، الذكاء العاطفي، مجال اتخاذ القرار) من إعداد الباحثة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

أ- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية.

ب-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء العاطفي وجودة القرارات الإدارية.

ث-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع كأحد تطبيقات الذكاء العاطفي وجودة القرار.

ج-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع البرنامج الذكي المستخدم في أساليب الذكاء الاصطناعي وبين جودة اتخاذ القرارات.

ب- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة ينج وتينج (Ying & Ting, 2012) بعنوان: "الذكاء العاطفي ومخرجات القيادة التحويلية من وجهة النظر الماليزية - ماليزيا"

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين الذكاء العاطفي ومخرجات القيادة التحويلية، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بغرض قياس مستوى الذكاء العاطفي ومخرجات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في ولاية مالاي الماليزية. وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية من خلال (93) عضو هيئة تدريس، ومن أجل جمع البيانات تم استخدام استبيان سالا (Emotional Competence Inventory 2.0 (Sala, 2002)) لقياس مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وهي تتضمن أربعة أبعاد للذكاء العاطفي: (إدراك الذات، إدارة الذات، فهم الآخرين، المهارة الاجتماعية)، وحلت البيانات باستخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS). وأشارت نتائج الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين أبعاد الذكاء العاطفي ومخرجات القيادة التحويلية.

2- دراسة باريش (Parrish, 2011) بعنوان: "القيادة في التعليم العالي: ارتباط وتأثير ملاءمة الذكاء العاطفي، أستراليا".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من الملاءمة والترابط بين (الذكاء العاطفي، الممارسات القيادية، الرضا الوظيفي) في التعليم العالي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (11) قائداً أكاديمياً من ثلاث جامعات أسترالية. ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والكمي، بهدف تقييم الذكاء العاطفي لدى الأفراد، وقد تم استخدام اختبار محكم إلكتروني للذكاء العاطفي وهو اختبار Mayer, Salovey, & Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)، وتحليل النتائج تم استخدام التحليل الموضوعي والتحليل التفسيري الموضوعي للمقابلات، ودراسة الحالة والبالغ عددها (11) دراسة حالة، اختبار T – test. وأشارت النتائج إلى أن:

أ- مكونات الذكاء العاطفي (إدراك الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) لها صلة وثيقة بفاعلية القيادة في مؤسسات التعليم العالي، وكان بعد التعاطف هو أكثر أبعاد الذكاء العاطفي الذي يأخذ على عاتقه فاعلية القيادة في مؤسسات التعليم العالي، وباقي القدرات فهي معبرة عن ملاءمة الذكاء العاطفي لفاعلية القيادة.

ب- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي.

3- دراسة ميلهون (Melhon, 2007) بعنوان: "كفاءات الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع الحكومية في ولاية شرق فرجينيا، وتصور أعضاء الهيئة التدريسية عن المناخ التنظيمي، الولايات المتحدة الأمريكية".

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين الذكاء العاطفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع الحكومية في ولاية شرق فرجينيا، وتصور أعضاء الهيئة التدريسية للمناخ التنظيمي في تلك الكليات. وكان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع الحكومية في ولاية غرب فرجينيا. وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم تعيين العينة فبلغ عددها (40) رئيس قسم أكاديمي، ولقياس الذكاء العاطفي لديهم، تم استخدام مقياس بار - أون المحكم والإلكتروني، وهو يسمى (EQ-i) وهو مكون من (133) فقرة، وهي مكونة من خمسة أبعاد حسب نموذج جولمان، وتحليل البيانات تم استخدام (معامل ارتباط بيرسون، ومربع كاي) وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS)، وخصلت الدراسة إلى الآتي:

- أ- أن مستوى الذكاء العاطفي لرؤساء الأقسام كان متوسطاً.
- ب- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي لرئيس القسم وعمره.
- ت- عدم وجود فروق ذات دلالة في استجابات أفراد العينة للمتغيرات الآتية: (النوع، سنوات الخدمة، وسنوات الخدمة في القسم).

4- دراسة ستيفلانجوزن (Steve Langhorn, 2004) بعنوان: "كيف للذكاء العاطفي أن يحسن أداء الإدارة؟".

هدفت هذه الورقة البحثية دراسة علاقة الذكاء العاطفي عند المدراء وأثره على نتائج عمل ممن هم ضمن نطاق إشرافهم الإداري، وقد تم استخدام مقياس بار - أون للذكاء العاطفي (Bar - On,) (Eqi) في هذه الدراسة، ومجتمع الدراسة عبارة عن مجموعة من المدراء العاملين في قطاع المطاعم الفندقية الذي تصنف ضمن صناعة الترفيه في بريطانيا، عدد مفردات عينة الدراسة (61) مديراً منهم (109) ذكور و(52) إناثاً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يأتي:

- أ- هناك علاقة بين كل من الذكاء العاطفي وأداء المدراء الأساسي ورضا الفريق وتوافقه وكذلك الربحية.

ب- لا توجد فروقات ذات اتجاه واضح في مكونات الذكاء العاطفي عند الذكور والإناث في عينة الدراسة سوى عنصر التفاؤل فهو أعلى عند الإناث.

ت-أوضحت الدراسة أن المطاعم ذات الربحية العالية تستحوذ على مدراء ذوي ذكاء عاطفي عالي المستوى.

ث-عن طريق الذكاء العاطفي يمكن التنبؤ بمدى الرضا والتوافق داخل الفريق بدرجة دقة معقولة.

دراسة ماير وآخرون (Mayer et al,2001) بعنوان: " العلاقة بين الذكاء الوجداني والموهبة الوجدانية لدى طلبة المرحلة الثانوية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الوجداني والموهبة الوجدانية، وتكونت العينة من مجموعتين: المجموعة الأولى (11) طالباً من طلبة المرحلة الثانوية، أما المجموعة الثانية فاشتملت على (500) طالب من طلاب الجامعة. وأشارت النتائج إلى أن الطلاب ذو معدلات الذكاء الوجداني المرتفعة يتمتعون بموهبة وجدانية، كما أن لديهم القدرة على إدارة انفعالاتهم الخاصة وانفعالات الآخرين بشكل فعال مقارنة بالطلاب ذوي الذكاء الوجداني المنخفض.

ثانياً- دراسات تناولت الولاء التنظيمي:

أ- الدراسات العربية:

1. دراسة الكتبي (2009) بعنوان: "قياس الولاء التنظيمي للعاملين في المجال الشرطي

للعاملين بالإدارة العامة لشرطة الشارقة".

هدفت هذه الدراسة لقياس الولاء الوظيفي في المجال الشرطي من خلال دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة لشرطة الشارقة، ولقد تمت معالجة هذا الموضوع من خلال عدة نقاط تمثلت في التعرف إلى مفهوم الولاء الوظيفي وعناصره وأبعاده، والتعرف إلى العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي لدى العاملين، وقياس درجة الولاء الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة لشرطة الشارقة، وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء الوظيفي لدى المبحوثين تبعاً للمتغيرات الشخصية التالية: العمر، النوع، الجنسية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الحالة التعليمية، الدخل الشهري، وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء الوظيفي لدى المبحوثين تبعاً للمتغيرات التنظيمية التالية: الرتبة، نوع الوظيفة، مدة الخدمة، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة المهام المؤداة، وتم استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة حيث بلغ عدد العينة (377) من العاملين بإدارات وأقسام شرطة الشارقة.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

أ- أكثر العوامل تأثيراً على الولاء الوظيفي هي العوامل العائدة إلى بيئة العمل، حيث إن هناك ارتباطاً معنوياً بين العوامل الذاتية والمتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية، وأن هناك ارتباطاً معنوياً أيضاً بين العوامل العائدة لمدير الإدارة والمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ب- يوجد ارتباط معنوي بين العوامل العائدة لبيئة العمل والمتغيرات الشخصية والوظيفية.
 ت- أكثر المتغيرات الشخصية تأثيراً في آراء المبحوثين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي هي الجنسية والدخل الشهري والنوع والحالة الاجتماعية، بينما ظهر أثر المتغيرات الوظيفية على آراء المبحوثين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي من خلال متغيرات عدد سنوات الخبرة ونوع الوظيفة والرتبة ومكان العمل ومدة الخدمة.
 2. دراسة عويضة (2008): بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة على المنظمات الأهلية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي، وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية ومعرفة العوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة والتي عددها (1061) منظمة، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية أي حوالي (6%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (360) موظفاً تراوحت بين (مدير المؤسسة، مدير الفرع، رئيس قسم أو منسق، وموظف إداري وفني، وعامل).
 وقد خلصت الدراسة إلى:

أ- يوجد مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر بنسبة 81 % عبرت عنه العينة المستطلعة آراؤها.

ب- يوجد علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة، وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظمتهم الأخرى.
 ت- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة.

3. دراسة غنيم (2007) بعنوان: "التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وأثر الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية

والكلية وسنوات الخبرة والعمر على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. وتكونت عينة الدراسة من (144) من أعضاء هيئة التدريس باستخدام استبانة أعدت لهذا الغرض.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن:

أ- مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي مرتفع.

ب- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لكل من الجنس والرتبة الأكاديمية والكلية، وكذلك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات: الجامعة والخبرة والعمر ومعدل الدخل.

4. دراسة حنونة (2006) بعنوان: "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملون بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامها التنظيمي مثل: (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة).

وقد تكون مجتمع الدراسة من (340) موظفاً وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية: (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير: (الجنس، ومكان العمل). وقدمت الباحثة التوصيات التالية:

إدخال أدبيات الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، والعمل الجاد من قبل إدارات الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الابتعاث والدورات التدريبية وورش العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل، وكذلك اعتماد مبدأ التوزيع، والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل.

5. دراسة الأحمد (2004) بعنوان: "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة".

هدفت الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي للممرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض السعودية، ومعرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية وترك الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات الصحة بمدينة الرياض بالسعودية، حيث تكون مجتمع الدراسة من الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وعددهم (5236) ممرضاً من جنسيات مختلفة، إذ تم اختيار عينة من 500 ممرضة تم اختيارهن من تسع مستشفيات.

وقد خلصت الدراسة إلى:

أ- توفير ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

ب- عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ووجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي، وعدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي.

6. دراسة الخشالي (2003) بعنوان: "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، والتعرف إلى الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالولاء التنظيمي، وتقديم التوصيات لزيادة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وقد أجريت الدراسة من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت (204) عضو هيئة تدريس.

وخلصت الدراسة إلى:

أ- وجود توسط في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام، وبين الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

ب- وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وعلاقة سلبية بين النمط المتساهل والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية.

ت- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري والولاء العاطفي، وتوجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والولاء المستمر.

ب- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة كانشانا شيوتما (Kanchana, Chutima:2002) بعنوان: "العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى بحث مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة سيامين، وبحث العوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وبحث العلاقة بين كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وقد طبقت الدراسة على (154) عاملاً بشركة سيامين بالولايات المتحدة من خلال استبيانة قسمت إلى ثلاثة أجزاء وهما - البيانات الشخصية - الرضا الوظيفي - الولاء التنظيمي، وتم تحليل البيانات إحصائياً. وتوصلت الدراسة إلى:

أ- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ومتوسط سن العاملين في مستوى الولاء التنظيمي.

ب- اختلاف مستوى كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي باختلاف السن.

ت- توجد علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

2. دراسة جورج وآخرون (George et al. , 2001) بعنوان:

“Antecedents and Consequences Sakes Person Burnout”

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والاحترق الوظيفي، ومعرفة مؤشرات عدم الشعور بالولاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما توفر الولاء التنظيمي لدى الفرد كلما قلت درجة الاحتراق لديه، وأن غموض وتصارع الأدوار هي جميعها مقدمات مهمة للاحتراق الوظيفي، وأداء أفراد المبيعات هي نتائج مباشرة لمتغير الولاء التنظيمي، حيث يتوسط التأثير غير المباشر للاحتراق الوظيفي على الولاء التنظيمي والرغبة في المغادرة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إفهام أفراد المبيعات طبيعة عملهم مما يقلل الاحتراق الوظيفي لديهم وبالتالي يزيد الرضا الوظيفي لديهم، والعمل على توسيع معرفتهم فيما يتعلق بالضغوط والاحتراق، والعمل على مراقبة مستويات الاحتراق لدى العاملين التي تقلل مستوى الولاء للمنظمة.

3. دراسة جون (John, 1998) بعنوان:

“The Relationship of organizational commitment to the organizational culture of high schools university place”.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة على عدد (12) مدرسة عليا بولاية نيوجرسي بأمريكا، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية تتكون من مديري المدارس والمدرسين والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي، ولا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومناخ الاتصال، ولا توجد علاقة بين تأثير مدة العمل والولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة العمل على تعزيز مظاهر الإخلاص في العمل، وتعزيز سعادة العاملين من أجل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والاستمرار في نمط العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار.

4. دراسة سميث (Smith, 1997) بعنوان:

“The influence of manager behavior on Nurses job satisfaction, productivity, and commitment”

هدفت الدراسة إلى بحث أثر سلوك المدير على الرضا الوظيفي والإنتاجية والولاء التنظيمي، وبعد مقابلة عدد (417) من الممرضات، خلصت الدراسة إلى أن هنالك عدداً من العوامل التي تزيد الولاء منها مهارات القيادة، ودعم العاملين ومساعدتهم، وإنشاء قنوات اتصال، وأيضاً من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال وعدم حل المشكلات عموماً، وأن وضوح العمل يزيد من الولاء التنظيمي للأفراد، وأن من العوامل المسببة لعدم الرضا وضعف الولاء هي التي تتعلق بظروف العمل من حيث الراتب ونظام الحوافز والجوانب المادية، وأوصت الدراسة بإجراء مسح لمعرفة رأي الممرضات بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، العمل على زيادة الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأساليب التي تحقق ولاء وتعاون العاملين مع الإدارة التنظيمية.

5. دراسة فالينسي وآخرون (Valency et al,1996) بعنوان:

"Organizational Commitment In A Male Dominated profession"

هدفت الدراسة إلى تحليل الولاء التنظيمي للمحاسبين في المؤسسات المهنية لكلا الجنسين، وقد أجريت الدراسة على المحاسبين بالمؤسسات المهنية بالولايات المتحدة، وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- وجود علاقة طردية بين العمر والمستوى الوظيفي و الولاء التنظيمي.
- وجود فروق في الولاء لصالح الذكور.

- وجود علاقة موجبة بين الرضا والولاء التنظيمي.
- فرص الترقي للمحاسبات غير متاحة.

وأوصت الدراسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية خاصة بالمرأة المحاسبة، والعمل على توفير مناخ جيد يساعد العاملين على الاهتمام بعملهم وأدائه على أفضل وجه، والعمل على ترقية وتحفيز المحاسبات في المؤسسة لمراكز متقدمة مما يزيد من ولائهم، ضرورة تعزيز الولاء للمؤسسة من خلال العمل على إرضاء الموظفين.

6. دراسة بوف وروبرتس (Baugh and Roberts, 1994) بعنوان:

"Professional and organizational commitment among engiconflicting or complement".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العوامل المؤثرة على الولاء المهني والولاء التنظيمي، وكذلك التعرف إلى العلاقة بين الولاء المهني والولاء التنظيمي كمتغيرين أساسيين في بيئة العمل، وقد طبقت الدراسة على (114) مهندساً في مؤسسات صناعية بالولايات المتحدة الأمريكية في بيئة عمر بيروقراطية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي والولاء المهني، كلاهما مكمل/ وكلما كان هناك تعارض بينهما كان له تأثير على مخرجات التنظيم، وكان له تأثير على الولاء المهني، وأن الأجور والمرتبات تؤثر على الرضا الوظيفي، وأداء العمل، ووجود مشكلات خاصة بالعمل، وأن الولاء التنظيمي يؤثر بطريقة مباشرة على الرضا الوظيفي، ومن ثم تتعكس هذه العلاقة على بيئة العمل، بينما كان الالتزام المهني هامشي الأهمية فيما يتعلق بإنجاز العمل، وأوصت الدراسة العمل على زيادة الرضا الوظيفي مما يؤثر ذلك على زيادة الولاء المهني والتنظيمي، والعمل على زيادة الأجور والمرتبات مما يزيد الرضا الوظيفي للعاملين.

ثالثاً- دراسات تناولت الذكاء العاطفي وعلاقته بالولاء التنظيمي:

لم تعثر الباحثة على دراسات تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين والولاء التنظيمي للمعلمين سوى على دراسة واحدة وهي:

دراسة اللوزي (2012) بعنوان: " مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثره على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان.

وقد تم اختيار عينة عشوائية وطبقية عشوائية من مديري المدارس الثانوية وعددهم (40)، ومعلميهم وعددهم (280)، وتم استخدام أداتين الأولى مقياس للذكاء العاطفي للمديرين

والثانية استبانة اللولاء التنظيمي للمعلمين، وقد استخدم المنهج شبه التجريبي، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- أ. أن مستوى الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان متوسط.
- ب. أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان متوسط.
- ت. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير جنس المعلمين لصالح الإناث.
- ث. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة من فئة (من إحدى عشرة سنة فأكثر).
- ج. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح أصحاب فئة (دكتوراه ماجستير).

رابعاً- التعليق العام على الدراسات السابقة:

تم تصنيف الدراسات السابقة إلى محورين، حيث تناول المحور الأول الذكاء العاطفي وعلاقته ببعض المتغيرات، وتناول المحور الثاني الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات، ولوحظ ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي والولاء التنظيمي وخاصة في البيئة المحلية الفلسطينية.

ومن خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة، وجدت هناك تنوع في أهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها، ونتائجها، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية. وفيما يلي عرضاً لذلك:

أ. دراسات الذكاء العاطفي:

• من حيث الأهداف:

اختلفت الدراسات السابقة في تناولها للذكاء العاطفي في الأهداف تبعاً لتباين أهداف الباحثين، فمنها ما هدف إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية مثل دراسة الرقاد وأبو دية (2012)، أو علاقته بالأداء الوظيفي مثل دراسة بظاظو (2011)، أو علاقته بمقدرة المدراء على اتخاذ القرار وحل المشكلات مثل دراسة أبو عفش (2011)، ودراسة صالح (2009)، أو علاقته بمهارات مواجهة الضغوط مثل دراسة الأسطل (2010)، أو علاقته بالمهارات الاجتماعية مثل دراسة العلوان (2010).

بينما هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى مستوى الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين. والتي اتفقت مع هدف دراسة اللوزي (2012).

• من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

لقد تباين المجتمع والعينات من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب. فمن الدراسات السابقة ما تم تطبيقها على القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وأعضاء الهيئة التدريسية فيها مثل دراسة الرقاد وأبو دية (2012) ودراسة باريش (2011)، ومنها ما طبق على الموظفين والمدراء ورؤساء الأقسام مثل دراسة بظاظو (2011) ودراسة أبو عفش (2011) ودراسة صالح (2009) ودراسة ينج وتينج (2012) ودراسة ميلهون (2007) ودراسة ستيفلانجوزن (2004)، ومنها ما تم تطبيقه على الطلبة مثل دراسة الأسطل (2010) ودراسة العلوان (2010).

بينما الدراسة الحالية تناولت الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (145) مديراً من كلا الجنسين، والتي اتفقت مع دراسة اللوزي (2012) والتي أجريت على عينة من مديري المدارس الثانوية.

• من حيث المنهج المستخدم:

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم للدراسات الإنسانية مثل دراسة أبو عفش (2011) ودراسة بظاظو (2011) ودراسة الأسطل (2010)، ودراسة العلوان (2010)، ودراسة صالح (2009)، ودراسة ستيفلانجوزن (2004).

وبعض الدراسات السابقة اختلفت مع الدراسة الحالية في استخدامها المنهج الوصفي الارتباطي مثل دراسة الرقاد وأبو دية (2012) ودراسة ينج وتينج (2012) ودراسة ميلهون (2007)، وبعض الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي والكمي مثل دراسة باريش (2011)، والبعض الآخر استخدم المنهج شبه التجريبي مثل دراسة اللوزي (2012).

• من حيث النتائج:

تباينت نتائج الدراسات السابقة وفق أهدافها، فقد كشفت نتائج دراسة الرقاد وأبو دية (2012) عن وجود درجة عالية للذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية بنسبة (79%)، وأظهرت دراسة أبو عفش (2011) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر

الذكاء العاطفي بشكل عام، وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تُعزى للمؤهل العلمي وعدد المشرف عليهم بالنسبة لمجال المهارة الاجتماعية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تُعزى للجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم. ودراسة بظاظو (2011) توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بمكوناته الثلاثة حسب نموذج سينج و فاعلية الأداء المهني بأبعاده الأربعة (قيادة فرق العمل وإدارة العلاقة بالآخرين و القدرة على تحفيز العاملين معنوياً و القدرة على إدارة الصراع وحل النزاع)، كما أظهرت الدراسة أن ليس هناك أثر لعامل الجنس والدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة على مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وإنما هناك أثر لعامل العمر فقد وجد أنه يؤثر بشكل مباشر على النضوج الانفعالي وهذا نتيجة الخبرة في الحياة التي تكتسب نتيجة مخالطة أصناف متنوعة من الناس. بينما دراسة الأسطل (2010) أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي ومهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعة غزة، كما توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي بين طلبة كليات التربية بصفة عامة. ودراسة العلوان (2010) توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء العاطفي بين الذكور والإناث لصالح الإناث. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء العاطفي بين طلبة التخصصات العلمية والإنسانية لصالح الطلبة ذوي التخصصات الإنسانية. ودراسة صالح (2009) أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء العاطفي وجودة القرارات الإدارية. ودراسة ينج وتينج (2012) أشارت نتائجها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين أبعاد الذكاء العاطفي ومخرجات القيادة التحويلية. ودراسة باريش (2011) أشارت نتائجها إلى أن مكونات الذكاء العاطفي (إدراك الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) لها صلة وثيقة بفاعلية القيادة في مؤسسات التعليم العالي، وكان بعد التعاطف هو أكثر أبعاد الذكاء العاطفي الذي يأخذ على عاتقه فاعلية القيادة في مؤسسات التعليم العالي، وهناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي. ودراسة ميلهون (2007) فقد خلصت إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لرؤساء الأقسام كان متوسطاً، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي لرئيس القسم وعمره، وعدم وجود فروق ذات دلالة في استجابات أفراد العينة للمتغيرات الآتية: (النوع، سنوات الخدمة، وسنوات الخدمة في القسم). ودراسة ستيفلانجوزن (2004) توصلت نتائجها إلى أن هناك علاقة بين كل من الذكاء العاطفي وأداء المدراء الأساسي ورضا الفريق وتوافقه

وكذلك الربحية، ولا توجد فروقات ذات اتجاه واضح في مكونات الذكاء العاطفي عند الذكور والإناث في عينة الدراسة سوى عنصر التفاؤل فهو أعلى عند الإناث، وكما أوضحت الدراسة أن المطاعم ذات الربحية العالية تستحوذ على مدراء ذي ذكاء عاطفي عالي المستوى. ودراسة اللوزي (2012) توصلت إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان متوسط.

ب. دراسات الولاء التنظيمي:

• من حيث الاهداف:

أما فيما يتعلق بموضوع الولاء التنظيمي، فقد تنوعت كذلك أهداف الدراسات السابقة، وذلك حسب الهدف الذي أعدت لأجله، فمنها ما هدف لقياس الولاء التنظيمي في المجال الشرطي مثل دراسة الكتبي (2009)، ومنها ما هدف لتحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مثل دراسة عويضة (2008)، ودراسة غنيم (2007)، ودراسة كانشانا شيوتما (2002)، كما هدفت دراسة حنونة (2006) إلى التعرف إلى مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملون في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، كما تناولت دراسة الأحمد (2004) الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، ودراسة الخشالي (2003) تناولت التعرف إلى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وهدفت دراسة جورج وآخرون (2001) إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والاحترق الوظيفي، كما هدفت دراسة جون (1998) إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم، ودراسة سميث (1997) هدفت إلى بحث أثر سلوك المدير على الرضا الوظيفي والإنتاجية والولاء التنظيمي، ودراسة فالينسي وآخرون (1996) هدفت إلى تحليل الولاء التنظيمي للمحاسبين في المؤسسات المهنية، ودراسة بوف وروبرتس (1994) هدفت إلى التعرف إلى العوامل المؤثرة على الولاء المهني والولاء التنظيمي، والتعرف إلى العلاقة بين الولاء المهني والولاء التنظيمي.

• من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

لقد تباين المجتمع والعينات أيضاً في موضوع الولاء التنظيمي من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب. فمن الدراسات السابقة ما تم تطبيقها على العاملين بإدارات وأقسام الشرطة مثل دراسة الكتبي (2009)، ومنها على العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية مثل دراسة عويضة (2008)، منها ما طبق على العاملين في الشركات مثل دراسة كانشانا شيوتما (2002) ودراسة جورج وآخرون (2001)، ومنها ما طبق على أعضاء هيئة تدريس في الجامعات مثل دراسة غنيم

(2007) ودراسة حنونة (2006) ودراسة الخشالي (2003)، ومنها ما تم تطبيقه على الممرضين مثل دراسة الأحمد (2004) ودراسة سميث (1997)، ومنها ما طبق على مديري المدارس والمعلمين والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين مثل دراسة جون (1988)، ومنها تم تطبيقه على المحاسبين مثل دراسة فالينسي وآخرون (1996)، ومنها طبق على المهندسين مثل دراسة بوف وروبرتس (1994).

بينما الدراسة الحالية تناولت الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة، حيث بلغت عينة الدراسة (250) معلماً من كلا الجنسين، والتي اتفقت مع دراسة اللوزي (2012) والتي طبقت على عينة من معلمي المدارس الثانوية وعددهم (280).

• من حيث المنهج المستخدم:

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم للدراسات الإنسانية مثل دراسة عويضة (2008)، ودراسة غنيم (2007)، ودراسة حنونة (2006)، ودراسة الأحمد (2004)، ودراسة الخشالي (2003)، ودراسة كانشانا شيوتما (2002)، ودراسة جورج وآخرون (2001)، ودراسة فالينسي وآخرون (1996)، ودراسة بوف وروبرتس (1994).

وبعض الدراسات السابقة اختلفت مع الدراسة الحالية في استخدامها منهج المسح الاجتماعي مثل دراسة الكتبي (2009)، ودراسة جون (1998)، ودراسة سميث (1997).

• من حيث النتائج:

فقد تباينت أيضاً نتائج الدراسات السابقة والتي تناولت الولاء التنظيمي وفق أهدافها، فدراسة الكتبي (2009) أظهرت نتائجها إلى أكثر العوامل تأثيراً على الولاء الوظيفي هي العوامل العائدة إلى بيئة العمل، حيث إن هناك ارتباطاً معنوياً بين العوامل الذاتية والمتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية، وأن هناك ارتباطاً معنوياً أيضاً بين العوامل العائدة لمدير الإدارة والمتغيرات الشخصية والوظيفية. ودراسة عويضة (2008) خلصت نتائجها إلى وجود مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر بنسبة (81%)، ووجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة، وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى، كما وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة. ودراسة غنيم (2007) أشارت نتائجها إلى أن مستوى

الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي مرتفع، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لكل من الجنس والرتبة الأكاديمية والكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات: الجامعة والخبرة والعمر ومعدل الدخل. ودراسة حنونة (2006) أظهرت نتائجها إلى وجود مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية: (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير: (الجنس، ومكان العمل). ودراسة الأحمد (2004) فقد خلصت إلى النتائج الآتية: توفير ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ووجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي، وعدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي. ودراسة الخشالي (2003) خلصت إلى النتائج التالية: وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام، وبين الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وعلاقة سلبية بين النمط المتساهل والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري والولاء العاطفي، وتوجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والولاء المستمر. ودراسة كانشانا شيوتما (2002) فقد توصلت إلى النتائج التالية: انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ومتوسط سن العاملين في مستوى الولاء التنظيمي، واختلاف مستوى كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي باختلاف السن، وتوجد علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. ودراسة جورج وآخرون (2001) فقد توصلت إلى أنه كلما توفر الولاء التنظيمي لدى الفرد كلما قلَّت درجة الاحتراق لديه. ودراسة جون (1998) توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي، ولا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومناخ الاتصال، ولا توجد علاقة بين تأثير مدة العمل والولاء التنظيمي. ودراسة سميث (1997) خلصت إلى أن هنالك عدداً من العوامل التي تزيد الولاء منها مهارات القيادة، ودعم العاملين ومساعدتهم، وإنشاء قنوات اتصال،

وأيضاً من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال وعدم حل المشكلات عموماً، وأن وضوح العمل يزيد من الولاء التنظيمي للأفراد، وأن من العوامل المسببة لعدم الرضا وضعف الولاء هي التي تتعلق بظروف العمل من حيث الراتب ونظام الحوافز والجوانب المادية. ودراسة فالينسي وآخرون (1996) خلصت إلى وجود علاقة طردية بين العمر والمستوى الوظيفي و الولاء التنظيمي، ووجود فروق في الولاء لصالح الذكور، ووجود علاقة موجبة بين الرضا والولاء التنظيمي.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة اللوزي (2012) والتي توصلت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان جاء بدرجة متوسطة.
أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:
 من خلال الدراسات السابقة استفادت الباحثة ما يلي:

1. بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف إلى أبعاد ومكونات كلٍّ من الذكاء العاطفي والولاء التنظيمي المتبعة في البيئات المختلفة سواء محلية أم عربية أم أجنبية.
2. الاطلاع على الإطار النظري للدراسات السابقة.
3. تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيرها من الباحثين.
4. زُودت الباحثة بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
5. اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
6. تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
7. التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المتبعة.
8. بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد ملامحها وتطويرها.
9. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة: (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تتميز الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات السابقة في أنها تتناول موضوعاً حديثاً ربط بين الذكاء العاطفي والولاء التنظيمي، وتم تطبيقها على مدارس الثانوية في محافظات غزة، كأول دراسة فلسطينية تدرس العلاقة بين الذكاء العاطفي لمديري المدارس وأثره على الولاء التنظيمي للمعلمين (حسب علم الباحثة).
- حيث إن أغلب الدراسات الموجودة في البيئة المحلية مثل دراسة (عويضة، 2008)، ودراسة (غنيم، 2007)، ودراسة (حنونة، 2006) قامت بدراسة الذكاء العاطفي أو الولاء

- التنظيمي وربطه بمتغيرات مختلفة مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ولم يتم دراسة الذكاء العاطفي والولاء التنظيمي بالدراسات السابقة.
2. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث إن مجتمع الدراسة من العاملين في مدراس الثانوية بمحافظة غزة
لقد وجدت الباحثة أن أغلب الدراسات السابقة كدراسة (عويضة، 2008)، ودراسة (غنيم، 2007)، ودراسة (حنونة، 2006)، ودراسة (الكتبي، 2009)، ودراسة (الأحمد، 2004)، وغيرها من الدراسات الأخرى قامت بتطبيق الدراسة على جهات مختلفة مثل: (الجامعات، المنظمات الأهلية، الإدارة العامة للشرطة، الشركات).
3. تتميز هذه الدراسة بأنها استخدمت أداتين إحداهما مقياس للذكاء العاطفي للمديرين، والأخرى استبانة لقياس الولاء التنظيمي للمعلمين.

ومجمل القول فإن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية، وإنضاج مساراتها، فعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، إلا أنها أكسبت الباحثة سعة في الاطلاع لكل جوانب موضوع الدراسة، وتأمل الباحثة في أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة إلى المكتبة العربية، تساعد في تعزيز دور مديري المدارس في محافظات غزة على مستوى عال من الممارسات التربوية في مؤسستهم، وعلى درجة ممارسة أوسع وأنجع للقرارات التربوية، وتساعد القادة التربويين ببيان أهم المشكلات التي تواجههم، وفي اتخاذ القرارات المناسبة لحلها، ومن ثم متابعة تنفيذ هذه القرارات بعد اتخاذها، من خلال تعزيز مهارات الذكاء العاطفي لمدراس المدارس، والتي تساعد في كسب قلوب المعلمين حولهم، وفي المشاركة في تحقيق النجاح والأهداف التربوية المنشودة وتعزيز الولاء التنظيمي لهم.

خامساً - فروض الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الذكاء العاطفي لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجات الذكاء العاطفي لدى مدرء مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس: (ذكور، إناث).
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجات الذكاء العاطفي لدى مدرء مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي: (بكالوريوس، ماجستير فما فوق).
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجات الذكاء العاطفي لدى مدرء مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة تعزى لعدد لسنوات الخدمة العملية: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع الجنس: (ذكور، إناث).
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لمتغير العمر: (أقل من 35 سنة، 35 سنة فأكثر).
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للمؤهل العلمي: (بكالوريوس، ماجستير).
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لعدد سنوات الخدمة العملية: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

الفصل الرابع إجراءات الدراسة

- تمهيد
- أولاً: منهج الدراسة
- ثانياً: مجتمع الدراسة
- ثالثاً: عينة الدراسة
- رابعاً: أدوات الدراسة
- خامساً: الخصائص السيكومترية لاستبانة الذكاء العاطفي
- سادساً: الخصائص السيكومترية لاستبانة الولاء التنظيمي
- سابعاً: المعالجات الإحصائية

تمهيد:

تعرض الباحثة في هذا الفصل الخطوات والإجراءات المتبعة في الجانب الميداني في هذه الدراسة من حيث منهجية البحث، ومجتمع الدراسة الأصلي، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، والأدوات التي استخدمتها الباحثة بدراساتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات لاختبار صدق وثبات الأدوات والتوصل إلى النتائج النهائية للدراسة، وعليه اتبعنا الخطوات التالية:

أولاً- منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول وصف واقع " الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين"، وتحليل دور المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) على العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين والولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة، بحيث يمكن تعريفه على أنه " المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، إضافة إلى أن هذا المنهج أنسب المناهج لمثل هذه الدراسة، لأنه يناسب موضوع الدراسة، حيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفاً وكماً، ومن ثم استخلاص النتائج و تقييمها وإختبار فرضيات الدراسة بهدف التوصل إلى توصيات واضحة وعملية (أبو عفش، 2011: 117).

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على عينة من المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية.
2. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانياً- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2014/2013، فقد بلغ عدد المدراء العاملين في المرحلة الثانوية (145) مديراً ومديرة، أما

عدد المعلمين العاملين في المرحلة الثانوية فقد بلغ (5015) معلم ومعلمة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4) يوضح توزيع مجتمع الدراسة في مدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة

م	المديرية	عدد المدرء	عدد المعلمون	عدد المعلمات	مجموع المعلمين (ذكور وإناث)
1	شمال غزة	24	361	392	753
2	شرق غزة	21	652	375	1027
3	غرب غزة	27	509	496	1005
4	الوسطى	27	27	483	510
5	غرب خان يونس	14	343	274	617
6	شرق خان يونس	16	214	233	447
7	رفح	16	280	376	656
	الإجمالي الكلي	145	2386	2629	5015

(المصدر/ قسم الاحصاء في وزارة التربية والتعليم في عام 2013-2014)

ثالثاً - عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة (60%) من مجتمع المدرء العاملين في المدارس الثانوية في محافظات غزة، وبلغ عدد عينة المدرء (87) مديراً من كلا الجنسين. كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية عشوائية بنسبة (5%) من مجتمع معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، حيث بلغت عينة المعلمين (250) معلماً من كلا الجنسين، مصنفيين كالتالي: (119) معلماً، و (131) معلمة. وتفاصيل العينة موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5) تصميم العينة لفئة المعلمين والمدرء في محافظات قطاع غزة

نوع الفئة	المديرية	مجتمع الدراسة الكلي			النسبة %	العينة الكلية	نوع الجنس	
		المجموع	إناث	ذكور			المجموع	إناث
فئة المعلمين	شمال غزة	753	392	361	0.15	38	20	18
	غرب غزة	1005	496	509	0.20	50	25	25
	شرق غزة	1027	375	652	0.20	51	19	33
	الوسطى	510	483	27	0.10	25	24	1
	خان يونس	617	274	343	0.12	31	14	17
	شرق خان يونس	447	233	214	0.09	22	12	11
	رفح	656	376	280	0.13	33	19	14
	المجموع	5015	2629	2386	1.00	250	131	119

نوع الجنس	نوع الجنس			النسبة %	مجتمع الدراسة الكلي			المديرية	نوع الفئة
	المجموع	إناث	ذكور		المجموع	إناث	ذكور		
14	8	7	14	0.17	24	13	11	شمال غزة	فئة المدراء
16	8	8	16	0.19	27	13	14	غرب غزة	
19	10	9	19	0.22	32	17	15	شرق غزة	
10	2	8	10	0.11	16	13	11	الوسطى	
8	4	4	8	0.10	14	7	7	خان يونس	
10	5	5	10	0.11	16	8	8	شرق خان يونس	
10	6	4	10	0.11	16	10	6	رفح	
87	43	44	87	1.00	145	71	74	المجموع	

الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

• الخصائص الديمغرافية لفئة المعلمين

جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الديمغرافية لفئة المعلمين

النسبة %	التكرار	المتغيرات الديمغرافية
		نوع الجنس
47.6	119	ذكر
52.4	131	أنثى
100.0	250	المجموع
		العمر
38.0	95	أقل من 35
62.0	155	35 فأكثر
100.0	250	المجموع
		المؤهل العلمي
82.4	206	بكالوريوس
17.6	44	ماجستير
100.0	250	المجموع
		عدد سنوات الخدمة
21.2	53	أقل من 5 سنوات
29.2	73	من 5 - 10 سنوات
49.6	124	أكثر من 10 سنوات
100.0	250	المجموع

نوع الجنس: حيث بلغ نسبة المعلمين الذكور في الدراسة (47.6%)، بينما نسبة الإناث (52.4%).

الفئات العمرية: بلغ ما نسبته (38%) من المعلمين أعمارهم أقل من 35 سنة، بينما (62%) أعمارهم 35 سنة فأكثر.

المؤهل العلمي: بلغ ما نسبته (82%) من المعلمين حاصلين على الشهادة الجامعية، و(17.6%) ماجستير.

سنوات الخدمة: بلغ ما نسبته (21.2%) من المعلمين لديهم خبرة عملية في مجال التدريس أقل من 6 سنوات، بينما (29.2%) تراوحت سنوات خبراتهم بين 5-10 سنوات، و (49.6%) سنوات خبراتهم العملية أكثر من 10 سنوات.

• الخصائص الديمغرافية لفئة المدراء:

جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الديمغرافية لفئة المدراء

المتغيرات الديمغرافية	التكرار	النسبة %
نوع الجنس		
ذكر	44	50.6
أنثى	43	49.4
المجموع	87	100.0
العمر		
أقل من 35	5	5.7
35 فأكثر	82	94.3
المجموع	87	100.0
المؤهل العلمي		
بكالوريوس	61	70.1
ماجستير فما فوق	26	29.9
المجموع	87	100.0
عدد سنوات الخدمة		
أقل من 5 سنوات	15	17.2
من 5 - 10 سنوات	41	47.1
أكثر من 10 سنوات	31	35.6
المجموع	87	100.0

نوع الجنس: حيث بلغ نسبة المدراء الذكور (50.6%)، بينما نسبة المدراء الإناث (49.4%).

الفئات العمرية: بلغ نسبة المدراء الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة (5.7%)، بينما (94.3%) من المدراء أعمارهم 35 سنة فأكثر.

المؤهل العلمي: أظهرت العينة أن (70.1%) من المدراء حاصلين على الشهادة الجامعية، بينما (29.9%) من المدراء من حملة الماجستير فما فوق.

سنوات الخدمة: بلغت نسبة المدراء في عينة الدراسة الذين لديهم خبرة عملية في مهنة المدير أقل من 6 سنوات (17.2%)، بينما (47.1%) تراوحت سنوات خبراتهم بين 5-10 سنوات، و (35.6%) سنوات خبراتهم العملية أكثر من 10 سنوات.

رابعاً- أدوات الدراسة:

تم إعداد إستبانتين حول " الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين". حيث أعدت الاستبانة الأولى لقياس الذكاء العاطفي للمدراء، والاستبانة الثانية لقياس الولاء التنظيمي للمعلمين.

إجراءات بناء أدوات الدراسة:

1. قامت الباحثة بالإطلاع على ما أتيح لها من الأدب التربوي والسيكولوجي والاجتماعي المرتبط بمتغيرات الدراسة والذي ساعد الباحثة على تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة.
2. اطلعت الباحثة على بعض الدراسات والأبحاث المحلية والعربية والعالمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة للاستفادة منها في بناء الأدوات.
3. بعد إعداد الأداة وصياغة فقراتها بأسلوب واضح ومفهوم، ومراجعتها لغوياً، تم عرضها على مجموعة من أساتذة علم النفس والتربية في جامعات غزة، وذلك للتأكد من أن الفقرات تقيس ما وضعت لقياسه، وقاموا بتعديل وحذف بعض فقرات المقاييس، حيث تم حذف بعض الفقرات غير المنتمية من الاستبانة.
4. قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية، تم اختيارهم بشكل عشوائي، وصيغت الأداة في صورتها النهائية.
5. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الفعلية للدراسة.
6. استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج spss لاستخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري.
7. قامت الباحثة بصياغة التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج.

أولاً- استبانة الذكاء العاطفي- المدرء (إعداد الباحثة):
وصف الاستبانة:

تهدف الاستبانة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي للمدرء في المرحلة الثانوية في قطاع غزة، وتضمنت الاستبانة في صورتها النهائية (35) فقرة، تركز على مجالات الذكاء العاطفي، وكل عبارة في الاستبانة ترتبط بالذكاء العاطفي وأبعاده، وأمام كل عبارة خمس إجابات تبدأ الإجابة الأولى (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، ويضع المبحوث إشارة (x) أمام العبارة التي تتفق وتعبّر عن مشاعره، والعبارات كلها صحيحة وبها تدرج يبدأ من النفي المطلق وينتهي بالتأكيد والتلازم لهذه المشاعر. ويتم الإجابة عن واحدة من الخيارات التي أمام العبارة. واشتملت على قسمين رئيسيين الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية، أما الثاني فيتناول فقرات الاستبانة "الذكاء العاطفي للمديرين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة" فيتكون من 35 فقرة وتكونت من الآتي:

- المحور الأول: الوعي الذاتي وتكونت من 7 فقرات.
- المحور الثاني: إدارة الانفعالات وتنظيم الذات وتكونت من 7 فقرات.
- المحور الثالث: الدافعية وتكونت من 8 فقرات.
- المحور الرابع: التعاطف وتكونت من 6 فقرات.
- المحور الخامس: المهارة الاجتماعية وتكونت من 7 فقرات.

تصحيح الاستبانة:

قامت الباحثة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتصحيح فقرات الاستبانة، بحيث يتم تصحيح الاستبانة وفق مقياس خماسي كالتالي:

جدول رقم (8) يوضح مقياس الإجابات لاستبانة الذكاء العاطفي

بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً
1	2	3	4	5

خامساً- الخصائص السيكومترية لاستبانة الذكاء العاطفي:

للتعرف إلى الخصائص السيكومترية للاستبانة، قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات والصدق للمقياس، وستقوم الباحثة بعرض النتائج:

معاملات الصدق لاستبانة الذكاء العاطفي للمدراء:

للتحقق من معاملات الصدق للاستبانة قامت الباحثة بحساب الصدق بطريقتين وهما، صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي، وسوف نعرضها بالتفصيل من خلال التالي:

صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كل من كلية علم النفس بالجامعة الإسلامية- والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة- وكلية التربية بجامعة القدس المفتوحة وجامعة الأزهر- والأخصائيين في علم النفس والصحة النفسية بجامعة الأقصى، وعلى مختصين في العلوم الإحصائية والبحث العلمي، انظر ملحق (3)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية، في صورتها قبل النهائية.

صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال على حدة والدرجة الكلية لكل مجال على حدة، كما تم حساب معاملات الارتباط لبيرون بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وذلك لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لكل مجال على حدة، وكذلك لمعرفة مدى ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للاستبانة. ويوضح الجدول (13): مدى ارتباط مجالات الاستبانة السبعة بالدرجة الكلية للاستبانة:

جدول (9): معاملات الارتباط بين مجالات استبانة الذكاء العاطفي للمدراء والدرجة الكلية للاستبانة

المجالات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الوعي الذاتي	.810**	**0.001
إدارة الانفعالات وتنظيم الوقت	.840**	**0.001
الدافعية	.882**	**0.001
التعاطف	.859**	**0.001
المهارة الاجتماعية	.885**	**0.001

** دالة احصائيا عند 0.01 * دالة احصائيا عند 0.05 || غير دالة احصائياً

يتبين من الجدول السابق بأن مجالات استبانة الذكاء العاطفي للمدراء تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.81-0.88)، وهذا يدل على

أن مجالات الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق تجعل الباحثة مطمئنة إلى صلاحية تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة. وبما أن الاستبانة لها خمسة مجالات، فقد تم إجراء معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال من المجالات والدرجة الكلية لكل مجال على حدة، ويتضح ذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (10) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له الفقرة في استبانة الذكاء العاطفي الخاصة بالمدراء

الدافعية			إدارة الانفعالات وتنظيم الوقت			الوعي الذاتي		
مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	الفقرة
.0001	.558**	15	0.001	.620**	8	0.001	.753**	1
.626//	.084	16	0.001	.856**	9	0.001	.767**	2
.0001	.849**	17	0.001	.630**	10	0.001	.797**	3
.001	.548**	18	0.001	.854**	11	//0.059	.318	4
.0001	.813**	19	0.001	.891**	12	.007	.445**	5
.0001	.600**	20	0.001	.786**	13	.004	.474**	6
.0001	.797**	21	0.001	.587**	14	0.001	.604**	7
.0001	.804**	22						
			المهارة الاجتماعية			التعاطف		
مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	الفقرة
0.001	.817**	29	0.001	.708**	23	0.001	.808**	24
0.001	.593**	30	0.001	.781**	25	0.001	.752**	26
0.001	.758**	31	0.001	.637**	27	0.001	.583**	28
0.001	.814**	32	0.001	.679**	35			
0.001	.779**	33						
0.001	.764**	34						
0.001	.679**	35						

** دالة احصائيا عند 0.01 * دالة احصائيا عند 0.05 || غير دالة احصائيا

يتبين من خلال الجدول التالي أن فقرات مجالات استبانة الذكاء العاطفي تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وهذا يدل على أن فقرات المجالات الخمس تتمتع بمعامل صدق عالٍ. ماعدا الفقرات رقم (4، 16) فهما غير دالات إحصائياً فلذلك يجب حذفهما من الاستبانة ومن المجال الذي تنتمي له الفقرة.

معاملات الثبات لاستبانة الذكاء العاطفي للمدراء:

للتحقق من معاملات الثبات للاستبانة قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقتين وهما، طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، وسوف تعرضهما بالتفصيل من خلال التالي:

معاملات الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية (30) مديراً من مدرء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظة غزة، وبعد تطبيق الاستبانة تم احتساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة الكلية تساوي (0.94) وهذا دليل كافٍ على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع. حيث تراوحت معاملات الثبات لمجالات الاستبانة بين (-0.74 - 0.87)، وهذا دليل كافٍ على أن الاستبانة بمجالاتها تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة. مما يشير إلى صلاحية الاستبانة لقياس المجالات المذكورة أعلاه، وبذلك اعتمدت الباحثة هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات وللإجابة عن فروض وتساؤلات الدراسة.

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية (30) مديراً من مدرء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظة غزة، وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم قسمة بنود الاستبانة إلى نصفين، وكذلك بنود كل مجال إلى قسمين، حيث تم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني للاستبانة وكذلك لكل مجال على حدة، فقد بلغ معامل ارتباط بيرسون للاستبانة الكلية (0.78)، ومجال استخدام معادلة سبيرمان - براون المعدلة أصبح معامل الثبات (0.87)، حيث تراوحت معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمجالات الاستبانة بين (0.71 - 0.93)، مما سبق يتبين أن الاستبانة بفقراتها تتمتع بمعامل ثبات جيد، كما في الجدول التالي، مما يشير إلى صلاحية الاستبانة لقياس المجالات المذكورة أعلاه، وبذلك اعتمدت الباحثة كأداة لجمع البيانات وللإجابة عن فروض وتساؤلات الدراسة.

جدول (11) معاملات الثبات لاستبانة الذكاء العاطفي للمدرء ومجالاتها

الرقم	استبانة الذكاء العاطفي	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	طريقة التجزئة النصفية	
				معامل ارتباط بيرسون	طريقة سبيرمان براون المعدلة
1	الوعي الذاتي	6	0.74	0.78	0.83
2	إدارة الانفعالات وتنظيم الوقت	7	0.87	0.71	0.93
3	الدافعية	7	0.84	0.87	0.89
4	التعاطف	6	0.80	0.81	0.84
5	المهارة الاجتماعية	7	0.85	0.73	0.89
	الاستبانة الكلية	33	0.94	0.80	0.87

ثانياً - استبانة الولاء التنظيمي - للمعلمين (إعداد الباحثة):
وصف الاستبانة:

تهدف الاستبانة للتعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة الثانوية في قطاع غزة ، وتضمنت الاستبانة في صورتها النهائية (22) فقرة، تركز على مجالات الولاء التنظيمي (المستمر، العاطفي، المعيارى)، وكل عبارة في الاستبانة ترتبط بالولاء التنظيمي وأبعاده، وأمام كل عبارة خمسة إجابات وهي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، ويضع المبحوث إشارة (x) أمام العبارة التي تتفق وتعبّر عن مشاعره والعبارة كلها صحيحة وبها تدرج يبدأ من النفي المطلق وينتهي بالتأكيد والتلازم لهذه المشاعر. ويتم الإجابة على واحدة من الخيارات التي أمام العبارة. واشتملت على قسمين رئيسيين الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية، أما الثاني: فيشمل فقرات الاستبانة "الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة" ويتكون من 22 فقرة وتكونت من الآتي:

- المحور الأول: الولاء المستمر وتكونت من 7 فقرات.
- المحور الثاني: الولاء العاطفي وتكونت من 9 سنوات.
- المحور الثالث: الولاء المعيارى وتكونت من 6 فقرات.

تصحيح الاستبانة:

قامت الباحثة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتصحيح فقرات الاستبانة، بحيث يتم تصحيح الاستبانة وفق مقياس خماسي كالتالي:

جدول رقم (12) يوضح مقياس الاجابات لاستبانة الولاء التنظيمي

بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً
1	2	3	4	5

سادساً - الخصائص السيكومترية لاستبانة الولاء التنظيمي:

للتعرف إلى الخصائص السيكومترية للمقياس، قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات والصدق للمقياس، وستقوم الباحثة بعرض النتائج:

معاملات الصدق لاستبانة الولاء التنظيمي للمعلمين:

للتحقق من معاملات الصدق للمقياس قامت الباحثة بحساب الصدق بطريقتين وهما، صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي، وسوف نعرضها بالتفصيل من خلال التالي:

صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كل من كلية علم النفس بالجامعة الإسلامية- والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة- وكلية التربية بجامعة القدس المفتوحة وجامعة الأزهر- والأخصائيين في علم النفس والصحة النفسية بجامعة الأقصى، وعلى مختصين في العلوم الإحصائية والبحث العلمي، انظر ملحق(3)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية، في صورتها قبل النهائية.

صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة. وتم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال على حدة والدرجة الكلية لكل مجال على حدة، كما تم حساب معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لكل مجال على حدة، وكذلك لمعرفة مدى ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للاستبانة. ويوضح الجدول (2): مدى ارتباط مجالات الاستبانة السبعة بالدرجة الكلية للاستبانة:

جدول (13): معاملات الارتباط بين مجالات استبانة الولاء التنظيمي للمعلمين والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الولاء المستمر	.450*	**0.001
الولاء العاطفي	.919**	**0.001
الولاء المعياري	.765**	**0.001

** دالة احصائيا عند 0.01 * دالة إحصائيا عند 0.05 || غير دالة احصائيا

يتبين من الجدول السابق مجالات استبانة الولاء التنظيمي للمعلمين تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.45 – 0.91)، وهذا يدل على أن مجالات الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق تجعل الباحثة مطمئنة إلى صلاحية تطبيق

الاستبانة على عينة الدراسة. وبما أن الاستبانة لها ثلاثة مجالات، فقد تم إجراء معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال من المجالات والدرجة الكلية لكل مجال على حدة، ويتضح ذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (14) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له الفقرة في استبانة الولاء التنظيمي الخاصة بالمعلمين

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الولاء المعياري			الولاء العاطفي			الولاء المستمر		
1	.677**	.0001	8	.490**	.006	17	.811**	.0001
2	.579**	.001	9	.367*	.046	18	.791**	.0001
3	.549**	.002	10	.656**	.0001	19	.824**	.0001
4	.591**	.001	11	.761**	.0001	20	.680**	.0001
5	.654**	.0001	12	.831**	.0001	21	.614**	.0001
6	.618**	.0001	13	.519**	.003	22	.627**	.0001
7	.619**	.0001	14	.635**	.0001			
			15	.609**	.0001			
			16	.685**	.0001			

** دالة احصائياً عند 0.01 * دالة احصائياً عند 0.05 || غير دالة احصائياً

يتبين من خلال الجدول التالي أن فقرات مجالات استبانة الولاء التنظيمي تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وهذا يدل على أن فقرات المجالات الثلاثة تتمتع بمعامل صدق عالٍ.

معاملات الثبات لاستبانة الولاء التنظيمي للمعلمين:

للتحقق من معاملات الثبات للمقياس قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقتين وهما، طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، وسوف تعرضهما بالتفصيل من خلال التالي:

معاملات الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية (30) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظة غزة، وبعد تطبيق الاستبانة تم احتساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة الكلية تساوي 0.90 وهذا دليل كافٍ على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع. حيث تراوحت معاملات الثبات لمجالات الاستبانة بين (0.84 - 0.88)، وهذا دليل كافٍ على أن الاستبانة بمجالاتها تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة. مما يشير إلى

صلاحية الاستبانة لقياس المجالات المذكورة أعلاه، وبذلك اعتمدت الباحثة هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات وللإجابة عن فروض وتساؤلات الدراسة.

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية (30) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظة غزة، وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم قسمة بنود الاستبانة إلى نصفين، وكذلك بنود كل مجال إلى قسمين، حيث تم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني للاستبانة وكذلك لكل مجال على حدة، فقد بلغ معامل ارتباط بيرسون للاستبانة الكلية 0.82، ومجال استخدام معادلة سبيرمان - براون المعدلة أصبح معامل الثبات (0.90)، حيث تراوحت معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمجالات الاستبانة بين (0.85 - 0.93)، مما سبق يتبين أن الاستبانة بفقراتها تتمتع بمعامل ثبات جيد، كما في الجدول التالي، مما يشير إلى صلاحية الاستبانة لقياس المجالات المذكورة أعلاه، وبذلك اعتمدت الباحثة هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات وللإجابة عن فروض وتساؤلات الدراسة.

جدول (15) معاملات الثبات لاستبانة الولاء التنظيمي للمعلمين ومجالاتها

الرقم	استبانة الولاء التنظيمي	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	طريقة التجزئة النصفية	
				معامل ارتباط بيرسون	طريقة سبيرمان براون المعدلة
1	الولاء المستمر	7	0.88	0.77	0.87
2	الولاء العاطفي	9	0.88	0.74	0.85
3	الولاء المعياري	6	0.84	0.86	0.93
	الاستبانة الكلية	22	0.90	0.82	0.90

سابعاً - الأساليب الإحصائية:

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن الحسابي النسبي، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي بهدف معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحثة في وصف متغيرات الدراسة.
2. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاختبار. والانحراف المعياري يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي بهدف معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف متغيرات الدراسة .
3. معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split half methods): و يستعمل للتأكد من أن الاستبانة لديها درجات ثبات مرتفعة.
4. معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاختبار والدرجة الكلية للاستبانة و لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات.
5. اختبار (T- Test) لعينتين مستقلتين: لكشف دلالة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
6. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لبيان دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.
7. اختبار شيفيه : لمعرفة اتجاه الفروق و دلالتها بين فئات كل متغير من متغيرات العوامل الديمغرافية وتأثيرها على مجالات الاستبانة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

❖ أولاً- نتائج تساؤلات الدراسة

❖ ثانياً- نتائج فروض الدراسة

❖ ثالثاً- خلاصة نتائج الدراسة

❖ رابعاً- التوصيات

❖ خامساً- المقترحات

مقدمة:

فيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها باستخدام أدوات الدراسة والمعالجات الإحصائية وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، وسيتم عرض النتائج الخاصة بتساؤلات الدراسة وفرضياتها من خلال العرض التالي:

❖ أولاً- نتائج تساؤلات الدراسة:

التساؤل الأول: ما مستوى الذكاء العاطفي لمديري مدارس المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة؟

للتعرف إلى مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء مدارس المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجات استبانة الذكاء العاطفي ومجالاتها، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (16) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستبانة الذكاء العاطفي لدى مدراء مدارس المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة الكلية	عدد الفقرات	الذكاء العاطفي
1	91.7	1.8	27.5	30	6	الوعي الذاتي
5	79.8	3.3	27.9	35	7	إدارة الانفعالات وتنظيم الذات
4	88.1	2.7	30.8	35	7	الدافعية
3	88.1	2.3	26.4	30	6	التعاطف
2	89.5	2.6	31.3	35	7	المهارة الاجتماعية
	87.3	10.3	144.0	165	33	الدرجة الكلية لاستبانة الذكاء العاطفي

يتم حساب الوزن النسبي بقسمة الوسط الحسابي لكل بعد على الدرجة الكلية لكل بعد ثم ضرب الناتج في 100. تبين من خلال الجدول السابق أن الوزن النسبي لاستبانة الذكاء العاطفي لمدراء المرحلة الثانوية في محافظات غزة بلغ (87.3%) بمتوسط حسابي (144.0) درجة، وانحراف معياري (10.3) درجة، وهذا يدل على أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء المرحلة الثانوية مرتفع، بما أن استبانة الذكاء العاطفي لديها خمسة مجالات، فقد احتل مجال الوعي الذاتي المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (91.7%)، ويليه في المرتبة الثانية مجال المهارة الاجتماعية (89.5%)، ويليه في

المرتبة الثالثة مجال التعاطف بوزن نسبي (88.1%)، يليه في المرتبة الرابعة مجال الدافعية بوزن نسبي (88.1%)، يليه في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال إدارة الانفعالات وتنظيم الذات بوزن نسبي (79.8%).

وتعزو الباحثة هذه الدرجة العالية في مستوى الذكاء العاطفي لمديري مدارس المرحلة الثانوية إلى إدراك مديري المدارس بإرتباط الذكاء العاطفي بالسلوك القيادي للمدير، لأن المدير يؤثر في سلوك معلميه وفي حياتهم العملية، وذلك لأن نجاح المدير الإداري مرهون بمهاراته في التعامل مع عواطف معلميه ومشاعرهم، الأمر الذي يسهم في حسن تعامله مع احتياجاتهم، وحل مشكلاتهم وتحفيزهم وإثارة دافعيتهم نحو أداء مميز. كما يزداد اهتمام المديرين التربويين بالذكاء العاطفي لارتباطه بسلوكهم القيادي في عملياتهم الإدارية والإشرافية وخاصة ما يتعلق بإدارة المهويين والمبدعين من الطلبة والمعلمين.

وتعزو ذلك أيضاً إلى طبيعة الجو العاطفي الذي يسود المدرسة، حيث يسود التعاطف والمشاركة الوجدانية والقدرة على التفاعل الاجتماعي والتواصل والتعبير عن المشاعر والتحكم فيها بشكل إيجابي، كما أن المديرين التربويين لديهم وعي بأنهم يجب أن يكونوا متميزين عن الآخرين بحكم عملهم، وبالتالي عليهم امتلاك أنماط سلوكية متميزة، وهذا يؤدي إلى سعيهم المستمر لامتلاكهم مهارات وقدرات الذكاء العاطفي اللازمة لتطوير أنفسهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرقاد وأبو دية، 2012) والتي أظهرت نتائجها إلى أن هناك درجة توافر عالية للذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية حيث كان الوزن النسبي (79.9%)، وتتفق أيضاً مع دراسة (عواد، 2003) والتي أشارت إلى وجود درجة عالية من الذكاء الانفعالي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة في الأردن. وتتفق مع نتائج دراسة (البوريني، 2006) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي لمديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (اللوزي، 2012) والتي أشارت إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان جاء بدرجة متوسطة، كما واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (تاج وآخرون، 2010) والتي أشارت إلى أن الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في تايوان والولايات المتحدة الأمريكية كانت بدرجة متوسطة، حيث كان الوزن النسبي (56.9%). واختلفت أيضاً عن دراسة (كيري، 2009) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود أية علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي وبين المناخ التنظيمي للمدرسة.

نتائج مجال: الوعي الذاتي:

جدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار الإشارة "Z" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور الوعي الذاتي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار "Z"	الترتيب
1	أكون واعياً بعواظي عندما اختبرها	4.51	0.50	90.1	** -8.3	5
2	أمتلك الثقة بالنفس	4.69	0.47	93.8	** -8.5	1
3	أعرف نقاط القوة والضعف لدى	4.46	0.50	89.2	** -8.3	6
4	أقبل النقد البناء	4.45	0.50	88.2	** -8.3	7
5	أتعلم من خبرات الماضي	4.56	0.54	91.3	** -8.3	4
6	أنا مخلص مع نفسي ومع الآخرين	4.67	0.47	93.3	** -8.4	2
7	أنا واضح في أهدافي ومبادئ	4.63	0.49	92.6	** -8.4	3
	المتوسط العام	4.59	0.50	91.72	** -8.5	

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 † غير دالة إحصائياً

تبيين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يأتي:

1- أن أعلى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (2) والتي تنص على "أمتلك الثقة بالنفس" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 93.8%.

ب- الفقرة رقم (6) "أنا مخلص مع نفسي ومع الآخرين" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 93.3%.

2- أدنى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (1) "أكون واعياً بعواظي عندما اختبرها" احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي 90.1%.

ب- الفقرة رقم (3) "أعرف نقاط القوة والضعف لدى" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 89.2%.

المحور الثاني- إدارة الانفعالات وتنظيم الذات:

جدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار "Z" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور إدارة الانفعالات وتنظيم الذات

الترتيب	اختبار "Z"	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
5	**8.1	77.0	0.47	3.85	أستطيع التحكم في مشاعري السلبية وتصرفاتي	8
2	**7.6	81.6	0.67	4.08	أتحكم في مشاعري عند مواجهة المخاطر	9
4	**7.8	80.0	0.61	4.00	أجيد إدارة مزاجي والتعامل معه	10
3	**7.3	81.6	0.73	4.08	أتجاوز ما مر بي من مشكلات ومشاعر غضب	11
6	**6.9	77.7	0.75	3.89	أشعر بالهدوء تحت أي ضغوط أتعرض لها	12
7	**6.7	75.2	0.70	3.76	أسيطر على شعوري عند تلقي أمر مزعج	13
1	**7.9	85.5	0.64	4.28	أعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها	14
	**7.1	79.80	0.65	3.99	المتوسط العام	

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 † غير دالة إحصائياً

تبيين من النتائج الموضحة في الجدول ما يأتي:

1- أن أعلى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (14) " أعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 85.5%.

ب-الفقرة رقم (9) " اتحكم في مشاعري عند مواجهة المخاطر" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 81.6%.

2- أدنى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (12) " أشعر بالهدوء تحت أي ضغوط أتعرض لها " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 77.7%.

ب-الفقرة رقم (13) "أسيطر على شعوري عند تلقي أمر مزعج" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 75.2%.

3- الوزن النسبي لإدارة الانفعالات وتنظيم الذات من مستويات الذكاء العاطفي لمديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة وهو (79.8%).

نتائج المجال الثالث: الدافعية:

جدول رقم (19) يوضح نتائج اختبار "z" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجال الدافعية

الترتيب	اختبار "Z"	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
1	**8.6	95.6	0.42	4.78	أظهر الحماسة للأمر المهمة في حياتي	15
2	**8.3	91.5	0.50	4.57	أستطيع إنجاز المهمات بنشاط وتركيز عال	17
4	**8.2	88.0	0.56	4.40	أستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوة	18
7	**7.5	81.4	0.68	4.07	أتعامل مع تحديات الحياة بأساليب ابتكارية	19
5	**8.1	86.9	0.59	4.34	أستطيع تحقيق النجاح تحت ضغط العمل	20
3	**8.2	90.1	0.57	4.51	أتمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال	21
6	**7.8	83.0	0.64	4.15	أستطيع التقدم بالمشاريع الكبيرة بالرغم من وجود العقبات	22
	**8.3	88.08	0.56	4.40	المتوسط العام	

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 || غير دالة إحصائياً

تبيين من النتائج الموضحة في الجدول ما يأتي:

1- أن أعلى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (15) "أظهرت الحماسة للأمر المهمة في حياتي" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 95.6%.

ب-الفقرة رقم (17) "أستطيع إنجاز المهمات بنشاط وتركيز عال" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 91.5%.

2- أدنى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (22) " أستطيع التقدم بالمشاريع الكبيرة بالرغم من وجود العقبات " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 82.1%.

ب-الفقرة رقم (19) "أتعامل مع تحديات الحياة بأساليب ابتكارية" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 81.4%.

3- الوزن النسبي للدافعية من مستويات الذكاء العاطفي لمديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة هو 88.08%.

نتائج المحور الرابع: التعاطف:

جدول رقم (20) يوضح نتائج اختبار "Z" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور التعاطف

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار "Z"	الترتيب
23	لدي القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم.	4.48	0.57	89.7	**8.2	2
24	أنا حساس للاحتياجات العاطفية للآخرين.	4.32	0.71	86.4	**7.7	4
25	أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة	4.31	0.67	86.2	**7.8	5
26	أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين.	4.17	0.59	83.4	**8.1	6
27	أساعد الآخرين للشعور بشكل أفضل عندما يكونون منزعجين.	4.41	0.56	88.3	**8.2	3
28	أتعاطف مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكل فعال.	4.72	0.45	94.5	**8.5	1
	المتوسط العام	4.40	0.59	88.08	**8.01	

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 † غير دالة إحصائياً

تبيين من النتائج الموضحة في الجدول ما يأتي:

1. أن أعلى فقرتين هما:
أ- الفقرة رقم (28) " أتعاطف مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكل فعال " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 94.5%.
ب-الفقرة رقم (23) " لدي القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 89.7%.
2. أدنى فقرتين هما:
ت-الفقرة رقم (25) " أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة" احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي 86.2%.

ث- الفقرة رقم (26) "أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 83.4%.

3. الوزن النسبي للتعاطف من مستويات الذكاء العاطفي لمديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة هو 88.08%.

نتائج المحور الخامس: المهارة الاجتماعية:

جدول رقم (21) يوضح نتائج اختبار "z" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور المهارة الاجتماعية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار "z"	الترتيب
29	أتمتع بمهارة الاندماج مع الآخرين	4.5	0.5	90.6	**8.3	4
30	لدي خبرة بالإشارات الاجتماعية التي تصدر عن الآخرين	4.3	0.7	86.0	**7.8	6
31	أستطيع أن أقيم علاقات ممتازة مع الآخرين.	4.7	0.5	93.8	**8.4	1
32	أحترم الآخرين وحتى ان لم يتفوقوا معي.	4.5	0.6	89.2	**8.1	5
33	لدي القدرة في التأثير على الآخرين.	4.6	0.5	91.3	**8.3	3
34	يشعر الآخرون بالاندفاع عند الحديث معي.	4.2	0.7	83.9	**7.6	7
35	لدي القدرة على التفاعل مع مشاعر الآخرين.	4.6	0.5	91.5	**8.3	2
المتوسط العام						
		4.5	0.6	89.5	**8.3	

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 † غير دالة إحصائياً

تبيين من النتائج الموضحة في الجدول ما يأتي:

1. أن أعلى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (31) "أستطيع أن أقيم علاقات ممتازة مع الآخرين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 93.7%.

ب-الفقرة رقم (35) " لدي القدرة على التفاعل مع مشاعر الآخرين." احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 91.5%.

2. أدنى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (30) " لدي خبرة بالإشارات الاجتماعية التي تصدر عن الآخرين" احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 86.0%

ب-الفقرة رقم(34)" يشعر الآخرون بالاندفاع عند الحديث معي " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 83.9%.

1- الوزن النسبي للمهارة الاجتماعية من مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة هو 89.5%.

وتعزو الباحثة حصول الوعي الذاتي على المرتبة الأولى، إلى أن الوعي بالذات والتعرف إلى الشعور وقت حدوثه هو الحجر الأساسي في الذكاء العاطفي، فطالما كان مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس الثانوية كبيراً جداً، فجيب أن يقابله ارتفاع في مستوى الوعي الذاتي لديهم، كما أن هذه النتائج تشير إلى معرفة ودراية كافية لدى مديري مدارس الثانوية بعواطفهم ونقاط الضعف لديهم، ويستخدمون ذلك في أعمالهم، ولديهم مهارة عالية في فهم ذاتهم كمهارة شخصية تتأثر بمستوى الذكاء العاطفي الذي يتمتعون به، خاصة ما نلمسه في الفقرة الثانية والتي جاءت في الترتيب الأول من تمتعهم بالثقة التي تجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة.

وتعزو ذلك أيضاً إلى حرص وزارة التربية والتعليم باختيار المدراء الذين يتمتعون بالوعي الذاتي الذي يؤهلهم لحل المشاكل واتخاذ القرارات التي تؤثر إيجابياً على العمل.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الشهري، 2009) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي كبعد من أبعاد الذكاء العاطفي وعملية اتخاذ القرار.

كما تعزو الباحثة حصول المهارة الاجتماعية على المرتبة الثانية بوزن نسبي (89.5%)

إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني الذي يمتاز بعلاقات الأفراد الاجتماعية وعدم خضوعهم لمشاعر اليأس والصدمات والصراعات الاجتماعية التي يتعرض لها مدراء المدارس الثانوية خاصة، وإن امتلاك مدراء المرحلة الثانوية القدر الكافي من الإحساس العالي والقدرة العالية على تفهم طبيعة الأفراد الذين يتعامل معهم والذين يحيطون به وقدرتهم العالية على تكوين علاقات مستمرة وطيبة مع الآخرين وإيمانهم بفكرة النجاح في التأثير على الآخرين من خلال المشاركة الاجتماعية الفعالة، وكما يتمتع المدراء بمهارة الاندماج مع الآخرين وحسن التعامل والتصرف مع الآخرين، ويلعب الدين

الإسلامي دور في التأكيد على أهمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد المجتمع، فالعلاقات بين أفراد المجتمع هي سبب تقدم المجتمعات.

وقد إنفقت النتيجة الحالية مع ما توصل إليه دراسة (القدرة، 2007) حيث كان الوزن النسبي لمقياس المهارة الاجتماعية (78.1%)، ومع دراسة (قشطة، 2009) حيث تربع بعد التعامل الفعال مع الآخرين في الصدارة بوزن نسبي (71.2%) واختلفت النتيجة مع دراسة (عسقول، 2009) التي كانت نتيجته وجود مستوى متدني من المهارة الاجتماعية.

كما تعزو الباحثة حصول التعاطف على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (88.1%) إلى أن مديري المدارس لديهم القدرة على مساعدة الآخرين ومراعاة مشاعرهم وتقديم لهم يد العون لكي يكونوا ناجحين ولديهم القدرة على مواجهة الحياة بنجاح، وأن المدرسة مؤسسة تربية بالدرجة الأولى تسعى لأن يتمتع مديروها بالحس الإنساني والتعاطف مع المعلمين والطلبة الذين يمثلون بيئة المدرسة.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (باريش، 2011) والتي أظهرت أن بعد التعاطف أكثر أبعاد الذكاء العاطفي الذي يأخذ على عاتقه فعالية القيادة في مؤسسات التعليم العالي، وباقي القدرات فهي معبرة عن ملائمة الذكاء العاطفي لعالية القيادة.

وتطابقت هذه النتائج مع دراسة (الشهري، 2009) والتي أكدت أن المدراء الذين يتمتعون بالتعاطف الإنساني هم القادرون على اتخاذ القرارات مراعين في ذلك الجانب العلمي والعملية.

وتعزو الباحثة حصول الدافعية على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (88.1%) إلى تمتع المدراء بقدر من الدافعية التي تحفزهم للعطاء، وبذل الجهود في عملهم دون انتظار الشكر أو التحفيز، وهذا ما تؤكد الفقرات التي تناولتها مجالات الدافعية، حيث توضح قدرة المدراء على العطاء بكل حماس، كما أن للمدراء أهدافاً يسعون لتحقيقها ويكون لديهم الحماس والمثابرة لاستمرار السعي من أجل تحقيقها، ويكون لديهم القدرة على تأجيل إشباعهم الفوري لحاجاتهم في سبيل تحقيق أهداف بعيدة المدى.

وقد تطابقت هذه الدراسة - إلى حد ما - مع دراسة (البوريني، 2006) والتي توصلت إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدافعية كأحد مكونات الذكاء العاطفي للمديرين ومستوى أدائهم الإداري، وأرجعت السبب في ذلك إلى أن مدراء المدارس الخاصة يستطيعون إنجاز أعمالهم ولديهم المقدرة على التغلب على المشاكل والمجازفة، وهذا ينبع من داخلهم حيث إنهم لا يلاقون الضغط الذي يواجهه مديرو المدارس الحكومية.

كما تعزو الباحثة حصول إدارة الانفعالات وتنظيم الذات على وزن نسبي (79.8%) إلى أن وزارة التربية والتعليم تهتم اهتماماً كبيراً في اختيار المدير الذي يتمتع بقدرة على ضبط النفس وتنظيم الذات بحيث يستطيع التحكم بانفعالاته والتصرف بشكل سليم في كل الظروف. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجبهان، 2009) التي أكدت على أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع أكثر نجاحاً في حياتهم المهنية، ولديهم مهارات قيادية عالية تعود إلى قدرتهم على تنظيم ذواتهم، بحيث يحققون التوازن بين العمل والمنزل. ومع دراسة (الأسطل، 2010) والتي أظهرت ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي بين كليات التربية بصفة عامة وقدرتهم على التعاطف وإدارة انفعالاتهم بشكل إيجابي.

وتفسر الباحثة هذه النتائج إلى أن الوعي الذاتي للمديرين يمكنهم من تفهم مشاعر وانفعالات المعلمين، ومن ثم يكون أكثر قدرة على التعامل معهم بكفاءة عالية. والمهارة الاجتماعية للمديرين تسهم في تكوين العلاقات والصدقات المرغوبة والتي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء. والتعاطف مع المعلمين خاصة في أوقات الضيق يجعل المعلمين أكثر فاعلية في العمل، والدافعية تدفع وتحفز المعلمين لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الأوقات المحددة.

وفيما يتعلق بمجال "إدارة الانفعالات وتنظيم الذات" والذي جاء في المرتبة الأخيرة فإن الباحثة تفسر ذلك بأن الحالة الانفعالية التي يعيشها الإداريون التربويون بقطاع غزة، قد تعكس بعض جوانب القلق لديهم والذي ينشأ بسبب الخوف من الفشل أو تحمل المسؤولية. والظروف التي يعيشها الشعب الفلسطيني حيث تعد ظروفًا استثنائية فرضت على المدير نمط حياة معين، وهذا بدوره أدى إلى خلق تحدي بين المدير وإدارة انفعالاته وتنظيم ذاته، بحيث ربما لا يستطيع المدير أحياناً السيطرة على شعوره عند تلقي خبر غير سار، كما أنه في بعض الأحيان تجعل الظروف الاستثنائية المدير مخزن لبعض الانفعالات سواء كانت السارة أو غير السارة.

التساؤل الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة؟

للتعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة، قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجات استبانة الولاء التنظيمي ومجالاتها، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (22) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستبانة الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة

الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة الكلية	عدد الفقرات	الولاء التنظيمي
72.8	3.2	25.5	35	7	الولاء المستمر
70.7	7.1	31.8	45	9	الولاء العاطفي
67.5	4.7	20.3	30	6	الولاء المعياري
70.5	10.7	77.5	110	22	الدرجة الكلية لاستبانة الولاء التنظيمي

يتم حساب الوزن النسبي بقسمة الوسط الحسابي لكل بعد على الدرجة الكلية لكل بعد ثم ضرب الناتج في 100. تبين من خلال الجدول السابق ما يلي: أن الوزن النسبي لاستبانة الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة بلغ (70.5%) بمتوسط حسابي (77.5) درجة، وانحراف معياري (10.7) درجة، وهذا يدل على أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية متوسط، بما أن استبانة الولاء التنظيمي لديها ثلاثة مجالات، فقد بلغ الوزن النسبي لمجال الولاء المستمر (72.85%)، ويليه مجال الولاء العاطفي (70.7%)، وثم مجال الولاء المعياري (67.5%). ووفقاً لذلك فإن معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة لديهم ولاء تنظيمي بمحاوره الثلاثة والتي جاءت مرتبة على النحو التالي (ولاء تنظيمي مستمر، ولاء تنظيمي عاطفي، ولاء تنظيمي معياري)، ويرى بعض الباحثين أن القاسم المشترك بين هذه الأبعاد الثلاثة (المستمر، العاطفي، والأخلاقي) وجود علاقة نفسية بين الموظف والمنظمة لها آثارها على قرار الاستمرار مع المنظمة أو تركها.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين بأن المدرسة تقدم لهم تسهيلات مختلفة وتوفر لهم كل الإمكانيات المتاحة من أجل تنفيذ عملهم، وهذا يعكس إنتماء عضو هيئة التدريس. فهذا الولاء المتوسط تجاه المدرسة دليل على أن المعلمين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم

وانتمائهم لمدرستهم، وتعزو الباحثة ذلك أيضاً إلى أن الولاء التنظيمي يرتبط باتجاهات المعلمين نحو العوامل المؤثرة في الولاء والمتمثلة في نمط القيادة، إشباع الحاجيات، الحوافز، وضوح الأهداف، الرضا الوظيفي ... إلى ذلك من عوامل مؤثرة في الولاء.

وتتفق هذه النتائج - إلى حد ما - مع كل من دراسة (عويضة، 2008)، ودراسة (غنيم، 2007)، ودراسة (حنونة، 2006) والتي أظهرت وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات الأهلية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وكما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (اللوذي، 2012) والتي أشارت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان جاء بدرجة متوسطة.

وقد تعارضت هذه الدراسة مع دراسة كل من (الأحمد، 2004)، ودراسة (الكايد، 1999)، ودراسة (كانشانا شيوتما، 2002) والتي أظهرت انخفاض مستوى الولاء التنظيمي.

نتائج المجال الأول: الولاء المستمر:

جدول رقم (23) يوضح نتائج اختبار الإشارة "z" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور الولاء المستمر

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار "Z"	الترتيب
1	أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المدرسة	4.1	1.0	81.6	11.4**	2
2	تقدم لي المدرسة مزايا لا تتوفر في مدارس أخرى	3.5	0.9	70.5	7.7**	5
3	لدي رغبة في البقاء بالمدرسة التي أعمل بها	3.3	1.2	66.8	4.8**	6
4	أهتم بمستقبل المدرسة التي أعمل بها	4.0	1.1	79.1	10.4**	3
5	أتمنى أن يعمل ولدي في نفس المدرسة	2.8	0.9	56.2	2.9**	7
6	بقائي في المدرسة نابع من حاجتي للعمل فيها	3.6	1.2	71.7	7.5**	4
7	تركي للعمل بالمدرسة سيتضمن تضحية ومخاطرة	4.2	1.0	83.8	11.8**	1
المتوسط العام						
		3.6	1.04	72.8	12.9**	

** دالة احصائيا عند 0.01 * دالة احصائيا عند 0.05 † غير دالة احصائيا

من خلال الجدول السابق ما يلي:

1- أن أعلى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (7) "تركي للعمل بالمدرسة سيتضمن تضحية ومخاطرة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 83.8%.

ب-الفقرة رقم (1) "اعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المدرس" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 81.6%.

2- أدنى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (3) "لدي رغبة في البقاء بالمدرسة التي أعمل بها " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 66.8%.

ب-الفقرة رقم (5) "أتمنى أن يعمل ولدي في نفس المدرسة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 56.2%.

نتائج المحور الثاني: الولاء العاطفي

جدول رقم (24) يوضح نتائج اختبار "Z" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجال الولاء العاطفي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار "ت"	الترتيب
8	أشعر بالارتباط والولاء للمدرسة والعمل فيها.	4.0	1.1	79.0	10.2**	1
9	أشعر بارتباط عاطفي اتجاه المدرسة التي أعمل بها.	3.9	1.0	77.3	9.9**	2
10	أشعر أنني جزءاً من أسرة تتكون منها المدرسة.	3.3	1.3	66.6	4.13**	8
11	لهذه المدرسة مكانة عالية في نفسي.	3.5	1.2	69.8	6.3**	5
12	أهتم بالمشكلات التي تواجهها مدرستي.	3.5	1.4	69.8	5.9**	6
13	تمثل المدرسة جزءاً من حياة الفرد ومن الصعب الابتعاد عنها.	3.1	1.4	62.2	2.1*	9
14	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مدرستي مع الآخرين.	3.6	1.2	72.6	7.4**	3
15	يصعب علي الالتحاق بمدرسة جديدة والانماء إليها كما هو الحال مع هذه المدرسة.	3.5	1.2	70.2	6.06**	4
16	أشعر بالتقارب بين الأهداف الشخصية وأهداف المدرسة.	3.4	1.2	68.5	5.7**	7
	المتوسط العام	3.5	0.8	70.0	8.7**	

** دالة إحصائية عند 0.01 * دالة إحصائية عند 0.05 † غير دالة إحصائية

تبيين من النتائج الموضحة ما يأتي:

1. أن أعلى فقرتين هما:
أ- الفقرة رقم (8) "أشعر بالارتباط والولاء للمدرسة والعمل فيها." احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 79%.
ب- الفقرة رقم (9) "أشعر بارتباط عاطفي اتجاه المدرسة التي أعمل بها" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 77.3%.
2. أدنى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (10) "أشعر أنني جزءاً من أسرة تتكون منها المدرسة" احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي 66.6%.

ب- الفقرة رقم (13) "تمثل المدرسة جزءاً من حياة الفرد ومن الصعب الابتعاد عنها" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 62.2%.

نتائج المجال الثالث: الولاء المعياري:

جدول رقم (25) يوضح نتائج اختبار "Z" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور الولاء المعياري

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار "ت"	الترتيب
17	أرفض ترك المدرسة طالما التحقت بالعمل بها	3.5	1.2	70.8	6.6**	1
18	أشعر بالأمان الوظيفي في المدرسة التي أعمل فيها	3.3	1.3	65.6	3.8**	5
19	أشعر بسعادة كوني أعمل في مهنة التدريس	3.4	1.4	67.0	3.3**	4
20	أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمدرسة التي أعمل بها.	3.2	1.2	64.3	2.5*	6
21	أرفض ترك العمل في المدرسة لأن مدرائي لن يكونوا مستريحين لتركي العمل معهم	3.4	1.0	68.9	6.4**	2
22	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر	3.4	1.2	68.4	5.04**	3
	المتوسط العام	3.38	1.20	67.51	7.2**	

** دالة احصائياً عند 0.01 * دالة احصائياً عند 0.05 † غير دالة احصائياً

تبيين من النتائج الموضحة ما يأتي:

1. أن أعلى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (17) "أرفض ترك المدرسة طالما التحقت بالعمل بها" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 70.8%.

ب- الفقرة رقم (21) "أرفض ترك العمل في المدرسة لأن مدرائي لن يكونوا مستريحين لتركي العمل معهم" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 68.9%.

2. أدنى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (18) " أشعر بالأمان الوظيفي في المدرسة التي أعمل فيها " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي 65.6%.

ب- الفقرة رقم (20) " أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمدرسة التي أعمل بها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 64.3%.

وتعزو الباحثة حصول الولاء المستمر على المركز الأول لعدة أسباب من أهمها:

أن المعلمين استثمروا جزءاً لا بأس به من حياتهم في المدرسة التي يعملون بها، وأي تفریط أو تساهل من قبلهم يعتبر بمثابة خسارة لهم. وشعور المعلم بأنه عضو بناء وفعال في مدرسته، وذلك لإدراك المعلم بأنه يعمل في وظيفة دائمة، وانسجام المعلم مع المدرسة التي يعمل بها والرغبة الشديدة في العمل بها بغض النظر عن العائد المادي. فالمعلم الذي يتمتع بالولاء التنظيمي حتماً سيبدل أقصى جهده ويرغب في البقاء في المدرسة لمدة أطول. وتعزو الباحثة تلك الدرجة المرتفعة أيضاً إلى أن لدى المعلمين استعدادات لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملهم في المدرسة التي يعملون بها. كما يهتم المعلمون بنجاح المدرسة التي يعملون بها، كما يدرك المعلمون بأن مهنة التدريس في المدرسة تحقق لهم مكانة اجتماعية مميزة، وتوفر الوظيفة فرص تطوير مؤهلاتهم العملية والفنية، وتمكّنهم من التطور المهني الذاتي، وتوفر لهم الثقة بالنفس، وتوفر للمعلمين فرص استثمار طاقاتهم وقدراتهم.

وتعزو الباحثة حصول الولاء العاطفي على المركز الثاني إلى أن هناك شعوراً وارتباطاً وولاء من قبل المعلمين للمدرسة التي يعملون بها، حيث يعتبر المعلمون أن المدرسة أصبحت جزءاً من حياتهم ويحملون لها ارتباطاً عاطفياً كبيراً، ويهتمون بالمشاكل التي تواجهها المدرسة ويسعون لحلها. ويشعرون بصعوبة الالتحاق بمدرسة جديدة، كما هو الحال في مدرستهم الحالية التي مكثوا فيها فترة من الزمن. شعور المعلم بالمحبة نحو المدرسة التي ينتمي لها يدفعه لإنجاز سلوكيات إيجابية تجاه المدرسة بمقدار درجة العاطفة التي يمتلكها.

كما تعزو الباحثة تراجع الولاء المعياري إلى المرتبة الأخيرة إلى عدم ثقة المعلم بالنقل من مدرسته إلى مدرسة أخرى حتى لو لم يشعر بالارتياح في مدرسته لا يطالب بالنقل لعدم ثقته بالوضع الجديد، ولضعف الدعم المطلوب والكافي الذي يتلقاه المعلمون من إدارة المدرسة؛ كالسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمدرسة. وعدم شعور المعلمين بالأمان الوظيفي في المدرسة في ظل عدم انتظام في الرواتب؛

نظراً للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها قطاع غزة خاصةً بعد العدوان الصهيوني الأخير على قطاع غزة 2014، وفي ظل الانقسامات السياسية وظهور حكومة التوافق.

❖ ثانياً - نتائج فروض الدراسة:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي لمديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين؟

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) والمتغير التابع الولاء التنظيمي والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (26)

يوضح نتائج اختبار (معامل الارتباط بيرسون) والعدد ومستوى الدلالة للذكاء العاطفي والولاء التنظيمي

الدرجة الكلية للولاء التنظيمي	الولاء المعياري	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء التنظيمي للمعلمين
				الذكاء العاطفي للمدراء
.076	-.056	.156	-.007	الوعي الذاتي
.078	-.040	.171	-.059	إدارة الانفعالات وتنظيم الذات
.188	.084	.183	.098	الدافعية
.284**	.154	.300**	.057	التعاطف
.250*	.187	.226*	.057	المهارة الاجتماعية
.213*	.080	.253*	.032	الذكاء العاطفي

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة - إحصائياً عند 0.05

من خلال الجدول السابق مايلي:

- لوحظ وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي لمديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة والولاء التنظيمي للمعلمين، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع معدل الذكاء العاطفي لدى المدراء كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي للمعلمين في قطاع غزة.
- لوحظ وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي لمديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة والولاء العاطفي للمعلمين، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع معدل الذكاء العاطفي لدى المدراء كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء العاطفي للمعلمين في قطاع غزة.

• لوحظ وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التعاطف لمديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة والولاء التنظيمي للمعلمين، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع معدل التعاطف لدى المدراء كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي للمعلمين في قطاع غزة والعكس صحيح.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المدراء الذين لديهم ذكاء عاطفي مرتفع أكثر نجاحاً في حياتهم المهنية، ولديهم مهارات قيادية عالية تعود إلى قدرتهم على تنظيم ذواتهم ومعرفة مشاعرهم وانفعالاتهم، والسيطرة عليها جيداً، وفهم مشاعر الآخرين، وحسن التعامل معهم، وقدرتهم على استثمار طاقتهم الوجدانية في الأداء الجيد، وعلى إقامة علاقات طيبة مع المحيطين، وذلك بدرجة كبيرة جداً، وتوافر هذه القدرات تنعكس بشكل كبير على درجة الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس الثانوية في محافظات غزة بمحاورة الثلاثة والتي جاءت مرتبة على النحو التالي (ولاء تنظيمي مستمر، ولاء تنظيمي عاطفي، ولاء تنظيمي معياري).

وتطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ماكالبو (Maccalupo, 2002) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي وعملية اتخاذ القرار لدى قادة المدارس، حيث أن القائد الذي يتمتع بقدرات شخصية وجدانية مثل إدارة الذات والقدرة على التواصل، ينجح بشكل كبير في إدارة المدرسة بشكل ناجح. ودراسة فيريافيدايافونجز وجيامسخون (Viriyavidhayavonges & Jiamsuchon, 2001) التي توصلت إلى أن المدراء الأكثر نجاحاً هم الذين يتمتعون بقدرات الذكاء العاطفي بشكل قوي، حيث يُساعدهم ذلك على التأثير في الآخرين، والحصول على ولائهم، وبالتالي استمرار النجاح بأعمالهم. ودراسة ليين وزلاف (Leban & Zulauf, 2004) التي توصلت إلى وجود ارتباط قوي ما بين قدرات الذكاء العاطفي عند المدراء، ونمط القيادة التحويلية، يعزو ذلك إلى أن المدراء الذين يحبون التغيير وإحداث التأثير بالآخرين، يتمتعون بذكاء عاطفي قوي يُساعدهم في تحقيق ذلك.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (برنت، 2005) إذ توصلت إلى أن للذكاء العاطفي دوراً وأثراً في تسهيل العمل والتعاون والانتماء إلى المدرسة، كما وتتفق مع نتيجة دراسة (الدوسري، 2005) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى الولاء التنظيمي الذي يشعر به الضباط كان مرتفعاً نسبياً، وتتفق مع دراسة (اللوزي، 2012) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي للمديرين والولاء التنظيمي للمعلمين.

وتختلف مع نتيجة دراسة (Joffers and Hauqhey, 2001) التي أظهرت نتائجها وجود تدني في الولاء التنظيمي بسبب الشعور بعدم النجاح وعدم الشعور بفاعلية الذات.

الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الذكاء العاطفي لدى مدرء مدارس المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع الجنس.

لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدراسة الفروقات في درجات الذكاء العاطفي لدى مدرء مدارس المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع الجنس: (ذكور، إناث)، والنتائج المتعلقة بهذا الفرض موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (27) يوضح نتائج اختبار ت لكشف الفروق في درجات الذكاء العاطفي لدى مدرء مدارس المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع الجنس

الذكاء العاطفي	نوع الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	ذكر	44	27.1	2.0	-2.39	*0.02
	انثي	43	28.0	1.6		
إدارة الانفعالات وتنظيم الذات	ذكر	44	27.4	3.5	-1.57	//0.12
	انثي	43	28.5	3.0		
الدافعية	ذكر	44	30.4	2.6	-1.50	//0.14
	انثي	43	31.3	2.7		
التعاطف	ذكر	44	25.7	2.6	-3.36	**0.001
	انثي	43	27.2	1.5		
المهارة الاجتماعية	ذكر	44	30.4	2.5	-3.69	**0.001
	انثي	43	32.3	2.3		
الدرجة الكلية للذكاء العاطفي	ذكر	44	140.9	11.2	-2.99	**0.001
	انثي	43	147.2	8.2		

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة- إحصائياً عند 0.05 † غير دالة إحصائياً

تبيين من خلال الجدول السابق مايلي:

- لوحظ وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للذكاء العاطفي ومجالاته التالية: (الوعي الذاتي، التعاطف، المهارة الاجتماعية) لدى مدرء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع الجنس للمدرء (ذكور، إناث)، الفروق كانت لصالح المديرات، وهذا يدل على أن المديرات لديهن مستوى من الذكاء العاطفي أكثر من المدرء الذكور، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال إدراك المديرات بأن الوعي بالذات عنصر مؤثر في مشاعرهن، حيث إن المديرية الغاضبة عندما تدرك أن ما تشعر به هو الغضب فهذا يتيح لها فرصة كبيرة من الحرية لتختار عدم إطاعة هذا الشعور والتخلص من

هذا الغضب. كما تدرك المديرات بأن معرفة وإدراك مشاعر المعلمين يؤدي إلى التناغم الوجداني معهم. وتعي المديرات بأن التعامل الجيد والفعال مع المعلمين بناء على فهم ومعرفة مشاعرهم.

ويمكن تفسير وجود الفروق بين الذكور والإناث أيضاً إلى طبيعة التنشئة الاجتماعية التي تتعرض لها الإناث حيث تقوم على معاملة جميع فئات المجتمع بشكل أكبر من الذكور، وأن الإناث يتصفن بحسن مهارة التصرف وخبرة التعامل مع الآخرين والتفاعل مع الآخرين كما أصبحت الفرص متكافئة لكل من الطرفين، كما أنهن يتصفن بإرتفاع درجة الحساسية لمشاعر الآخرين وأكثر تفهماً لما يقصده الآخرين، وهن أكثر مشاركة من الذكور في جميع المناسبات، وبذلك يكون الذكور أقل تواصل وتفهم وتعامل مع الآخرين من الإناث، كما وتمتاز الإناث بقدرتهن على الاندماج والتفاعل الاجتماعي والتكيف السريع مع المناخ الجماعي الاجتماعي أكثر من الذكور، فبذلك يسعين إلى توفير مهارة الإتصال الفعال التي تساعدهن على النجاح في حياتهن العملية.

كما أن الثقافة في المجتمع الفلسطيني تكلف الذكور بالمسؤوليات الحياتية والأسرية أكثر من الإناث؛ لأن الإناث لديهن مقدرة أكثر من الذكور على ضبط أنفسهن بشكل يزيد لديهن التحكم في مشاعرهم بصورة عالية تجعل حالاتهم النفسية والاجتماعية في اتزان واستقرار داخل المجتمع الذي يعيشون فيه والتكيف معه بشكل يزيد لديهم الاستمرار في الحياة بتوافق ونجاح أكثر من الذكور؛ وبالتالي يكون الذكور أكثر شعوراً بالقلق وإحساساً بالضغط، وبالتالي يكونون سريعين الانفعال، وتكون قدرتهم أقل على إدراك مشاعرهم وفهمها والتعبير عنها وإدارتها، وقدرتهم أقل على النفاذ إلى مشاعر وانفعالات الآخرين، ويكون التفاعل الاجتماعي وتكوين علاقاتهم الاجتماعية مع الآخرين محدودة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من دراسة (جودة، 2007)، ودراسة (خوان لوبس وآخرون، 2008)، ودراسة (زيدان والإمام، 2003). واختلفت مع نتائج دراسات كل من دراسة (ضاهر، 2009)، ودراسة (فراج، 2005)، ودراسة (عبد الغفار، 2003)، ودراسة (اللوزي، 2012).

- لوحظ عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في درجات مجال: (إدارة الانفعالات وتنظيم الذات، ومجال الدافعية) لدى مدرء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع الجنس للمدرء: (ذكور، إناث)، وهذا يعني أن نوع الجنس للمدرء ليس لديه أثر على مجالات الذكاء العاطفي التالية: (إدارة الانفعالات وتنظيم الذات،

ومجال الدافعية) لدى مدرء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة، وقد يعود ذلك إلى تشابه النظام التعليمي والتربوي في جميع المدارس الثانوية، وتشابه ظروف العمل والظروف السياسية الاقتصادية والاجتماعية لكلا الجنسين، وكلاهما يمارسان عملاً واحداً فيه يتلقيان نفس الحقوق ذاتها ويقومان بالواجبات نفسها، وزيادة على ذلك أن النصوص التشريعية في مجال التعليم لا تميز بين الجنسين، وكذلك الدور الذي تلعبه التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها كل من الذكر والأنثى داخل الأسرة، أي أن هناك إدراك واضح في مفهوم إدارة الانفعالات وتنظيم الذات ومجال الدافعية بين الجنسين.

وترى الباحثة أن المدرء بشكل عام يتمتعون بقدرات عالية تساعدهم على إدارة انفعالاتهم وتشجعهم على التعاون مع الآخرين في الحياة لكي يكون لديهم تواصل مملوء بالحب والمودة ومبني على تنظيم انفعالاتهم بشكل يزيد لديهم التحكم في مشاعرهم ومعرفتها بشكل يساعد على الاستمرار في الحياة بشكل إيجابي وسليم.

وقد تطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة (أبو عفش، 2011)، ودراسة (بساطو، 2011) ودراسة (النمري، 2009)، ودراسة (الشهري، 2009)، ودراسة (جودة، 2007)، ودراسة (محمد وجاد الله، 2004) حيث أكدت هذه الدراسات على عدم أهمية الجنس في امتلاك الشخص للذكاء العاطفي. حيث إنها قدرات شخصية قد تكون موجودة لدى الأشخاص، أو يكتسبونها مع الوقت والخبرة.

الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الذكاء العاطفي لدى مدرء مدارس المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للمؤهل العلمي. لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدراسة الفروقات درجات الذكاء العاطفي لدى مدرء مدارس المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للمؤهل العلمي: (بكالوريوس، ماجستير فما فوق)، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (28) يوضح نتائج اختبار ت لكشف الفروق في درجات الذكاء العاطفي لدى مدرء مدارس المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوس	العدد	المؤهل	الذكاء العاطفي
//0.22	-1.23	1.7	27.4	61	بكالوريوس	الوعي الذاتي
		2.0	27.9	26	ماجستير	
//0.84	-.197	3.3	27.9	61	بكالوريوس	إدارة الانفعالات وتنظيم الذات
		3.4	28.0	26	ماجستير	
//0.09	-1.736	2.4	30.5	61	بكالوريوس	الدافعية
		3.2	31.6	26	ماجستير	
//0.54	0.62	2.3	26.5	61	بكالوريوس	التعاطف
		2.3	26.2	26	ماجستير	
//0.66	-.443	2.6	31.2	61	بكالوريوس	المهارة الاجتماعية
		2.7	31.5	26	ماجستير	
//0.49	-.696	9.5	143.5	61	بكالوريوس	الذكاء العاطفي
		12.2	145.2	26	ماجستير	

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 || غير دالة إحصائياً

تبين من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للذكاء العاطفي ومجالاته: (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات وتنظيم الذات، التعاطف، المهارة الاجتماعية، مجال الدافعية) لدى مدرء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للمؤهل.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جميع المدراء لديهم القدرة العلمية والمهارة الاجتماعية على معرفة شخصيتهم، ولديهم القدرة على التوافق والتواصل مع الآخرين نتيجة للمعلومات والخبرات المهنية التي اكتسبوها في العمل بغض النظر عن المؤهل العلمي.

كما أن المدراء جميعهم من المجتمع الفلسطيني أي أن ظروف العمل والظروف الاقتصادية والسياسية والدراسية متشابهة، والمجتمع الفلسطيني - كما متعارف عليه - يحرص على طلب العلم فهو مجتمع متعلم، إضافة إلى ظروف القهر والظلم وسلب حقوقه التي جعلته يلجأ إلى التعليم لمقاومة هذه الظروف الصعبة.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (أبو عفش، 2011) حيث توصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا تعزى إلى المؤهل العلمي بالنسبة لمجالي المهارة الاجتماعية ومقياس الذكاء العاطفي، ويرجع ذلك إلى أن حملة الدراسات العليا لديهم المقدرة العلمية والمهارة الاجتماعية على ربط قراراتهم وذلك بسبب زيادة معلوماتهم الإدارية نتيجة تعمقهم بالدراسة بشكل أفضل، وتتفق مع دراسة (الشهري، 2009) التي أكدت على أن المؤهل العلمي مهم في اكتساب مهارات الذكاء العاطفي التي تحقق النجاح على الجانب العملي.

الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الذكاء العاطفي لدى مدرء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لسنوات الخدمة العملية. لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروقات في درجات الذكاء العاطفي لدى مدرء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع لسنوات الخبرة العملية (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (29) يوضح نتائج اختبارات لكشف الفروق في درجات الذكاء العاطفي لدى مدرء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لسنوات الخبرة العملية

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الذكاء العاطفي
//0.48	0.74	2.46	2	4.9	بين المجموعات	الوعي الذاتي
		3.34	84	280.8	داخل المجموعات	
			86	285.7	المجموع	
//0.29	1.25	13.53	2	27.1	بين المجموعات	إدارة الانفعالات وتنظيم الذات
		10.82	84	908.5	داخل المجموعات	
			86	935.6	المجموع	
**0.001	6.29	39.64	2	79.3	بين المجموعات	الدافعية
		6.30	84	529.1	داخل المجموعات	
			86	608.4	المجموع	
**0.001	8.00	35.63	2	71.3	بين المجموعات	التعاطف
		4.45	84	374.0	داخل المجموعات	
			86	445.3	المجموع	
//0.50	0.70	4.75	2	9.5	بين المجموعات	المهارة الاجتماعية
		6.78	84	569.1	داخل المجموعات	
			86	578.6	المجموع	
//0.10	2.40	246.30	2	492.6	بين المجموعات	الذكاء العاطفي
		102.67	84	8624.4	داخل المجموعات	
			86	9117.0	المجموع	

** دالة إحصائية عند 0.01 * دالة إحصائية عند 0.05 || غير دالة إحصائية

تبيين من خلال الجدول السابق مايلي:

الدرجة الكلية للذكاء العاطفي: لوحظ عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في درجات الذكاء العاطفي ومجالاته: (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات وتنظيم الذات، المهارة الاجتماعية) لدى مدرء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لسنوات الخبرة العملية للمدرء: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وهذا يعني أن متغير سنوات الخبرة العملية ليس له أثر على مستوى الذكاء العاطفي ومجالاته الثلاثة لدى مدرء المرحلة الثانوية في محافظات غزة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة عامل غير مؤثر في درجات الذكاء العاطفي لدى المدرء، لأن المدير الجديد والقديم متماثلان في الحقوق والواجبات، والذكاء العاطفي يرتبط بعوامل أخرى كالصفات الشخصية أو نمط القيادة أو نوعية الوظيفة في حد ذاتها.

مجال الدافعية: لوحظ وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في درجات مجال الدافعية لدى مدرء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لسنوات الخبرة العملية للمدرء: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وكشف الفروق بين المجموعات، قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في حالة تجانس التباين، فقد لوحظ بأن المدرء الذين لديهم سنوات خدمة عملية أكثر من 10 سنوات لديهم دافعية أقل من المدرء الذين خدمتهم العملية 10 سنوات فأقل، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم تلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.

وتفسر الباحثة ذلك إلى الحيوية التي تتمتع بها فئة المدرء الذين سنوات خدمتهم 10 سنوات فأقل وانعكاس ذلك على أدائهم وانجازهم لأعمالهم بكل حماسة وقوة، وتفاعلهم مع المجتمع المدرسي، والقدرة على تحقيق النجاح تحت ضغط العمل وقدرتهم على غرس إحساس القيمة والاحترام، واهتمامهم بحاجات المعلمين وتشجيعهم ليكونوا مبدعين، والتحفيز الفكري، وامتلاكهم للرؤية المستقبلية، وسعيهم للتعلم الدائم، والعقلانية وحل المشاكل التي يواجهونها بصبر وأناة.

أي أن عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري ليست شرطاً أساسياً لنمو الذكاء العاطفي، بمعنى أن طول سنوات الخدمة أو قصرها لا يعني بالضرورة أن صاحب الخدمة الأطول يمتلك دافعية أكبر ممن هو ذو خدمة أقل، فقد يمتلك الذكاء العاطفي حديث السن ويقل لدى الكهل الكبير وذلك لأن الذكاء العاطفي يرتبط بالعديد من العوامل التي تؤثر فيه. وتعزو الباحثة ذلك أيضاً إلى أن كثير من المدرء الجدد لا يفكرون كثيراً بموضوع عدم انتظام رواتبهم شهرياً نتيجة ظروف الانقسام والحصار الذي يشهده قطاع غزة منذ سنوات عدة، نظراً لحدائثة منصبهم وترقيتهم لدرجة

مدير؛ وبالتالي تكون دافعيتهم أكثر من المدراء القدامى، لأنهم يريدون إثبات جدارتهم وذاتهم، ولديهم الوعي بأنهم يجب أن يكونوا متميزين عن المدراء القدامى، وبالتالي عليهم امتلاك أنماط سلوكية متميزة، وهذا يؤدي إلى دافعيتهم المستمرة لامتلاكهم مهارات وقدرات الذكاء العاطفي اللازمة لتطوير أنفسهم. لكن الذي يشغل تفكير المدراء القدامى موضوع عدم انتظام الرواتب شهرياً، لأنهم يشعرون بتحمل مسؤولية وأعباء وظيفية أكثر فيتولد لديهم الخوف والقلق من المستقبل، وبالتالي لا يفكرون بتطوير ذاتهم ويشعرون بالإحباط؛ وبالتالي تقل دافعيتهم.

مجال التعاطف: لوحظ وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في درجات مجال التعاطف لدى مدراء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لسنوات الخبرة العملية للمدراء: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ولكشف الفروق بين المجموعات، قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في حالة تجانس التباين، فقد لوحظ بأن المدراء الذين لديهم سنوات خبرة عملية أكثر من 10 سنوات لديهم تعاطف أقل من المدراء الذين سنوات خبراتهم العملية 10 سنوات فأقل، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم تلاحظ أية فروق بين المجموعات الأخرى. وتعزو الباحثة ذلك إلى الحيوية التي تتمتع بها فئة المدراء الذين سنوات خدمتهم 10 سنوات فأقل وانعكاس ذلك على قدرتهم على قراءة مشاعر المعلمين من تعبيرات وجوههم بسهولة، واستجاباتهم لرغبات وانفعالات الآخرين، وقدرتهم على التعاطف مع معاناة الآخرين بشكل فعال، نظراً للظروف السياسية والاقتصادية والانقسام والحصار في قطاع غزة، لكن في المقابل نجد المدراء القدامى يفكرون بإيجاد بدائل عن عدم انتظام رواتبهم شهرياً، فيكون تفكيرهم مشغولاً بتأمين لقمة عيشهم؛ وبالتالي تكون حيوتهم وتعاطفهم مع الآخرين أقل. ويمكن أن تعزى أيضاً إلى طبيعة الجو العاطفي الذي يسود المجتمع الفلسطيني حيث يسود التعاطف والمشاركة الوجدانية والقدرة على التفاعل الاجتماعي والتواصل والتعبير عن المشاعر والتحكم فيها بشكل إيجابي، حيث توجه الانفعالات الإيجابية نشاطاتهم في حياتهم اليومية. كما أن التعاطف مع الآخرين يمكن المدير من تفهم مشاعر وانفعالات المعلمين، ومن ثم يكون أكثر قدرة على التعامل معهم بكفاءة عالية والتعاطف معهم خاصة في أوقات الضيق مما يجعل المعلمين أكثر فاعلية في العمل فالتعاطف مع الآخرين يسهم في تكوين العلاقات والصدقات المرغوبة والتي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء.

جدول (30) يوضح نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمجال الدافعية ومجال التعاطف بالنسبة لعدد سنوات الخدمة العملية لمدراء المرحلة الثانوية في محافظات غزة

المقارنات البعدية			المتوسط	العدد	سنوات الخبرة العملية	المجالات
3	2	1				
0.002**	.25	1	32.1	15	اقل من 5 سنوات	الدافعية
0.007**	1		31.3	41	من 5-10 سنوات	
1			29.6	31	اكثر من 10 سنوات	
0.002**	.50	1	27.4	15	اقل من 5 سنوات	التعاطف
0.001**	1		27.0	41	من 5-10 سنوات	
1			25.2	31	اكثر من 10 سنوات	

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 † غير دالة إحصائياً

ونخلص إلى أن وزارة التربية والتعليم تقوم باختيار فئة مدراء المدارس بناءً على قدرات وسمات شخصية محددة بصرف النظر عن سنوات الخبرة، إضافة إلى تشابه سنوات الخبرة بدرجة كبيرة لدى معظم أفراد العينة، كما أن تمتع المدراء بالقدرات الشخصية لا ينتفي عدم وجود الخبرة الكافية لديهم، حيث نجد أن بعض الأشخاص ذوي الخبرة المنخفضة لديهم ذكاء عاطفي عالٍ وبالعكس.

الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع الجنس.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدراسة الفروقات في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع الجنس: (ذكور، إناث)، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (31) يوضح نتائج اختبار ت لكشف الفروق في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع الجنس

الولاء التنظيمي	نوع الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الولاء المستمر	ذكر	119	25.4	3.0	-.33	.74//
	انثي	131	25.5	3.5		
الولاء العاطفي	ذكر	119	32.1	6.8	.61	.55//
	انثي	131	31.5	7.3		
الولاء المعياري	ذكر	119	20.7	4.6	1.47	.14//
	انثي	131	19.8	4.7		
الدرجة الكلية للولاء التنظيمي	ذكر	119	78.2	10.0	.93	.35//
	انثي	131	76.9	11.3		

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 † غير دالة إحصائياً

تبين من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في درجات الولاء التنظيمي ومجالاته (الولاء المستمر، الولاء العاطفي، الولاء المعياري) لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع الجنس للمعلمين: (ذكور، إناث)، وهذا يعني أن نوع الجنس للمعلمين ليس لديه أثر على الولاء التنظيمي ومجالاته (الولاء المستمر، الولاء العاطفي، الولاء المعياري) لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات يعملون في الظروف التربوية والإدارية والاقتصادية والسياسية ذاتها، ويمارسان عملاً واحداً ولهما الحقوق نفسها ويقومان بالواجبات ذاتها، وزيادة على ذلك أن الشريعة الإسلامية في مجال التعليم لا تميز بين الجنسين، وكذلك الدور الذي تلعبه التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها كل من الجنسين داخل الأسرة، وهذا راجع إلى إدراك واضح في مفهوم وأهمية قيمة الولاء التنظيمي بين الجنسين، نظراً إلى تأثير النظام الديمقراطي السائد في المجتمع ومنحه المساواة والحرية في التعليم لكل من الرجل والمرأة. وهذا ما أكدته دراسة (ياسين، 2003)، ودراسة (حنونة، 2005)، ودراسة (لوتاه، 2004) والتي أشارت نتائجها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للفئات العمرية. لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدراسة الفروقات في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع للفئات العمرية: (أقل من 35 سنة، 35 سنة فأكثر)، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (32) يوضح نتائج اختبار ت لكشف الفروق في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للفئات العمرية

الولاء التنظيمي	الفئات العمرية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الولاء المستمر	أقل من 35 سنة	95	25.4	3.4	-40	//.69
	35 سنة فأكثر	155	25.5	3.2		
الولاء العاطفي	أقل من 35 سنة	95	30.1	7.8	-2.96	.001**
	35 سنة فأكثر	155	32.8	6.4		
الولاء المعياري	أقل من 35 سنة	95	19.0	5.0	-3.33	.001**
	35 سنة فأكثر	155	21.0	4.3		
الدرجة الكلية للولاء التنظيمي	أقل من 35 سنة	95	74.5	11.1	-3.54	.001**
	35 سنة فأكثر	155	79.4	10.1		

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 || غير دالة إحصائياً

تبين من خلال الجدول السابق مايلي:

الدرجة الكلية للولاء التنظيمي: لوحظ وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في درجات الولاء التنظيمي ومجالاته: (الولاء العاطفي، الولاء المعياري) لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للفئات العمرية للمعلمين: (أقل من 35 سنة، 35 سنة فأكثر)، الفروق كانت لصالح المعلمين الذي أعمارهم 35 سنة فأكثر، وهذا يدل على أن المعلمين الذين أعمارهم 35 سنة فأكثر لديهم ولاء تنظيمي وولاء عاطفي وولاء معياري أكثر من المعلمين الذين أعمارهم أقل من 35 سنة. وهذا يشير إلى أن كلما ارتفع عمر المعلمين كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي عند المعلمين والعكس صحيح.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك المديرين بأن المعلمين الأكبر سناً هم أكثر خبرة ومهارة في مجال التدريس وبذلك يتم تكليفهم بمهام أخرى داخل المدرسة مثل: معلم أول أو منسق، مما يجعلهم أكثر ولاءً للمدرسة، وأكثر نضجاً وبالتالي أكثر التصاقاً بمؤسستهم التعليمية، مما يزيد من درجات الولاء لديهم. ويزيد من شعورهم بالاستقلالية والجو الأخوي الذي يشدهم إلى عملهم. ويزيد من شعورهم بأنهم يفيدون غيرهم وأنهم مهتمون ولا يمكن للمدرسة الاستغناء عنهم، وبالتالي تزيد من ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي يكونون على درجة عالية من الانغماس الشديد في المدرسة والولاء لها والميل لتقويم المدرسة تقويماً إيجابياً وقبول أهداف المدرسة وقيمها وبذل مستوى عالٍ من الجهد لتحقيق أهداف المدرسة.

ويمكن إرجاع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس ومن ذوي الفئات العمرية الأقل يسعون في بداية عملهم للحصول على وضع مادي أفضل، في حين لا يعد ذلك أمراً مهماً بالنسبة إلى أعضاء التدريس ذوي الفئات العمرية الكبيرة، وذلك لأنه كلما تقدم بهم العمر قلت توقعاتهم من المدرسة فيصبحون أكثر قناعة وواقعية، مما يترتب عليه زيادة ولائه التنظيمي. تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (حنونة، 2005) ودراسة (الأحمدي، 2004) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين الولاء التنظيمي وسنوات الخبرة.

مجال الولاء المستمر: لوحظ عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية ($0.05 \geq \alpha$) في درجات الولاء المستمر لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للفئات العمرية للمعلمين: (أقل من 35 سنة، 35 سنة فأكثر)، وهذا يعني أن الفئات العمرية للمعلمين ليس لديها أثر على الولاء المستمر لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدرسة لا تميز بين المعلمين الكبار والصغار في السن، لأن الواجبات نفسها، ويطبق عليهم النظام ذاته، وكذلك تكلف إدارة المدرسة الذين لديهم السن أقل من 35 سنة والمعلمين الذين لديهم السن أكثر من 35 سنة بالقيام بالمهام نفسها، كما تلعب وضوح الأهداف العامة للمدرسة للمعلمين الأقل والأكثر من 35 سنة، من خلال هذه العوامل لم يتضح تأثير السن على الولاء المستمر لدى معلمي المرحلة الثانوية، وعلى هذا يعتبر عامل السن عامل غير مؤثر في مستوى الولاء المستمر.

وتختلف مع دراسة (أبو نداء، 2007) والتي توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي وسنوات الخبرة، كما خالفت نتائج هذه الدراسة دراسة (كانشانا شيوتما، 2002) والتي توصلت إلى أنه يوجد اختلاف في مستوى كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي باختلاف السن، وهذا ما

أكدته دراسة (الأحمدي، 2004) والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين العمر والولاء، وتتوافق نتائج هذه الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة (الخشالي، 2003) والتي توصلت إلى عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والولاء.

الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للمؤهل العلمي.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدراسة الفروقات في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع للمؤهل العلمي: (بكالوريوس، ماجستير)، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (33) يوضح نتائج اختبار ت لكشف الفروق في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للمؤهل العلمي

الولاء التنظيمي	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الولاء المستمر	بكالوريوس	206	25.2	3.3	-2.84	.001**
	ماجستير	44	26.7	2.7		
الولاء العاطفي	بكالوريوس	206	31.0	6.8	-3.94	.001**
	ماجستير	44	35.5	7.0		
الولاء المعياري	بكالوريوس	206	20.1	4.6	-0.85	//0.40
	ماجستير	44	20.8	4.8		
الدرجة الكلية للولاء التنظيمي	بكالوريوس	206	76.4	10.2	-3.84	.001**
	ماجستير	44	83.0	11.4		

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 || غير دالة إحصائياً

تبين من خلال الجدول السابق مايلي:

الدرجة الكلية للولاء التنظيمي: لوحظ وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في درجات الولاء التنظيمي ومجالاته (الولاء المستمر، الولاء العاطفي) لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للمؤهل العلمي للمعلمين (بكالوريوس، ماجستير)،

الفروق كانت لصالح المعلمين الحاصلين على شهادة الماجستير، وهذا يدل على أن المعلمين الحاصلين على شهادة الماجستير لديهم ولاء تنظيمي وولاء مستمر، وولاء عاطفي أكثر من المعلمين الحاصلين على البكالوريوس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك المعلمين الحاصلين على الماجستير أنهم أكثر تعمقاً في مجالهم من غيرهم، ولديهم قدرة أكبر على الإبداع، ولديهم المزيد من التوسع الثقافي والنشاط الذهني ولديهم القدرة على التواصل مع الناس وتحليل المشكلات والتفكير السليم وإدارة الأزمات، إضافة إلى ذلك مساهمهم الوظيفي يكون متميزاً ويحصلون على رواتب أعلى. لذا نجد الولاء التنظيمي المستمر والعاطفي لدى حملة الماجستير أكثر من الحاصلين على البكالوريوس، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت الدرجات العلمية للمعلمين كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي عند المعلمين والعكس صحيح. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أصحاب الشهادات العليا الذين استمروا بالعمل في التعليم بالرغم من حصولهم على ماجستير، وهو بحد ذاته يدل على رغبة حقيقية في مهنة التعليم وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى زيادة ولائهم لمؤسستهم التعليمية.

أما سبب انخفاض فئة البكالوريوس في متوسطهم الحسابي عن فئة الماجستير فربما يعود إلى أن هؤلاء لا زالوا يطمحون بالتغيير نحو موقع آخر أو مهنة أخرى، فهم في ولائهم أقل رسوخاً من حملة الماجستير الراغبين فعلاً في هذه المهنة.

مجال الولاء المعياري: لوحظ عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في درجات الولاء المعياري لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للمؤهل العلمي للمعلمين: (بكالوريوس، ماجستير)، وهذا يعني أن المؤهل العلمي للمعلمين ليس له أثر على الولاء المعياري لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة.

وتعزو الباحثة ذلك لأن مدرء المدارس يشاركون معظم المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس أو ماجستير أو غيرها، في وضع الخطة المدرسية أي في وضع الأهداف ورسم السياسة العامة للمدرسة، وبالتالي يقلل من شعور المعلمين بترك مدارسهم والانتقال إلى مدرسة أخرى، حتى المعلمين الذين لم يشاركوا في وضع الخطة المدرسية يتمسكون بمدارسهم ويتبنون أهداف المدرسة وقيمها لعدم وجود فرص بديلة للتأثير على ولائهم المعياري بسبب الأوضاع الاقتصادية والسياسية في قطاع غزة.

الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لسنوات الخدمة العملية.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروقات في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع لسنوات الخبرة العملية: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (34) يوضح نتائج اختبار ت لكشف الفروق في درجات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لسنوات الخبرة العملية

مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
*.023	3.8	39.5	2	79.0	بين المجموعات	الولاء المستمر
		10.3	247	2549.4	داخل المجموعات	
			249	2628.4	المجموع	
//.086	2.5	122.3	2	244.5	بين المجموعات	الولاء العاطفي
		49.3	247	12167.5	داخل المجموعات	
			249	12412.0	المجموع	
//.054	2.9	63.1	2	126.2	بين المجموعات	الولاء المعياري
		21.4	247	5287.0	داخل المجموعات	
			249	5413.1	المجموع	
//.244	1.4	162.6	2	325.2	بين المجموعات	الدرجة الكلية للولاء التنظيمي
		114.7	247	28335.0	داخل المجموعات	
			249	28660.2	المجموع	

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 || غير دالة إحصائياً

تبيين من خلال الجدول السابق مايلي:

الدرجة الكلية للولاء التنظيمي: لوحظ عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في درجات الولاء التنظيمي ومجالاته: (الولاء العاطفي، الولاء المعياري) لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لسنوات الخبرة العملية للمعلمين: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وهذا يعني أن متغير سنوات الخبرة العملية ليس له أثر على مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المهام الوظيفية متشابهة لجميع المعلمين بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة، ويطبق عليهم الأنظمة والقوانين ذاتها في المدرسة، وأن جميع المعلمين يتماثلون في الحقوق والواجبات. بل يرتبط مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بعوامل أخرى كالصفات الشخصية أو نمط القيادة أو نوعية الوظيفة في حد ذاتها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (ردايدة، 1988) والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومي تعزى لسنوات الخبرة. كما تتفق هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (غنام، 2005).

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (العتيبي والسواط، 1997) والتي أظهرت نتائجهم بأن الولاء التنظيمي يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل: (الصفات الشخصية، خصائص العمل، الخبرة في العمل).

مجال الولاء المستمر: لوحظ وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية ($0.05 \geq \alpha$) في درجات الولاء المستمر لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لسنوات الخبرة العملية للمعلمين: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ولتكشف الفروق بين المجموعات، قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في حالة تجانس التباين، فقد لوحظ بأن المعلمين الذين لديهم سنوات خبرة عملية تتراوح من بين 5-10 سنوات لديهم مستوى من الولاء المستمر أكثر من المعلمين الذين سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم تلاحظ أية فروق بين المجموعات الأخرى.

وتفسر الباحثة ذلك إلى أن المعلم ذو صاحب الخبرة المتوسطة قد حصل على العمل حديثاً، لذلك فهو مقتنع بالعمل، ومن ثم يظهر حماساً ودافعية عالية في العمل، كما يظهر التعاون والانسجام مع الإدارة، من خلال إعطاء الانطباعات الإيجابية عن نفسه، وانغماسه بالعمل، وحرصه الدائم على نموه الذاتي وتطوير مستواه الفني والمهني بالبحث والاطلاع.

وتعزو الباحثة ذلك أيضاً إلى عدم توافر الميزات المادية من المكافآت والحوافز وفرص الترقية للمعلمين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، والتي تعطيهم الشعور بالرضا عن العمل وتجعلهم أكثر ارتباطاً بالوظيفة، كما أن المعلمين الذين لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات يشعرون بعدم الثبات والاستقرار الوظيفي وبأنهم يعملون في وظائف مؤقتة، نتيجة الظروف الاقتصادية والسياسية التي يشهدها قطاع غزة خاصة في الأونة الأخيرة.

جدول (35) يوضح نتائج أختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمجال الولاء المستمر بالنسبة لعدد سنوات الخدمة العملية لمعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة

المقارنات البعدية			المتوسط	العدد	سنوات الخدمة	المجال
3	2	1				
.13	.40	1.0	25.7	53	اقل من 5 سنوات	الولاء المستمر
0.008**	1.0		26.2	73	من 6-10 سنوات	
1.0			24.9	124	اكثر من 10 سنوات	

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 † غير دالة إحصائياً

❖ ثالثاً - خلاصة نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء العاطفي لمدراء المرحلة الثانوية في محافظات غزة بلغ (87.3%)، وهذا يدل على مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء المرحلة الثانوية مرتفع.
- أظهرت النتائج إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة بلغ (70.5%)، وهذا يدل على أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية متوسط.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي لمديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة والولاء التنظيمي للمعلمين.
- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للذكاء العاطفي ومجالاته التالية: (الوعي الذاتي، التعاطف، المهارة الاجتماعية) لدى مدراء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع الجنس للمدراء: (ذكور، إناث)، والفروق كانت لصالح المديرات، عدم وجود فروق في درجات مجال: (إدارة الانفعالات وتنظيم الذات، ومجال الدافعية) تعزى لنوع الجنس.
- عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للذكاء العاطفي ومجالاته: (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات وتنظيم الذات، التعاطف، المهارة الاجتماعية، مجال الدافعية) لدى مدراء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للمؤهل: (بكالوريوس، ماجستير).
- عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في درجات الذكاء العاطفي ومجالاته: (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات وتنظيم الذات، المهارة الاجتماعية)

لدى مدرء المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لسنوات الخبرة العملية للمدرء: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات). ووجود فروق في درجات مجال: (الدافعية والتعاطف)، لصالح المعلمين الذين لديهم خبرة عملية من 5-10 سنوات.

• **عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$)** في درجات الولاء التنظيمي ومجالاته: (الولاء المستمر، الولاء العاطفي، الولاء المعياري) لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لنوع الجنس للمعلمين: (ذكور، إناث).

• **وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$)** في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي ومجالاته: (الولاء العاطفي، الولاء المعياري) لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للفئات العمرية للمعلمين: (أقل من 35 سنة، 35 سنة فأكثر)، والفروق كانت لصالح المعلمين الذي أعمارهم 35 سنة فأكثر، وعدم وجود فروق في درجات (الولاء المستمر).

• **وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$)** في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي ومجالاته: (الولاء المستمر، الولاء العاطفي) لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى للمؤهل العلمي للمعلمين: (بكالوريوس، ماجستير)، والفروق كانت لصالح المعلمين الحاصلين على شهادة الماجستير، وعدم وجود في درجات (الولاء المعياري).

• **عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$)** في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي ومجالاته: (الولاء العاطفي، الولاء المعياري) لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لسنوات الخبرة العملية للمعلمين: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ووجود فروق في درجات (الولاء المستمر)، وقد كانت الفروق لصالح المعلمين ذوي الخبرة العملية من 5-10 سنوات.

❖ رابعاً- التوصيات:

1. الاستعانة بخبراء مختصين في المجال لإعطاء برامج ودورات تدريبية في تنمية الذكاء العاطفي للمدرء وكيفية العمل على زيادة الولاء التنظيمي للمعلمين.
2. قياس مستوى الذكاء العاطفي لمدرء المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين بشكل مستمر ودوري.

3. إخضاع من يعين مديراً إلى اختبار في الذكاء العاطفي لمعرفة مستوى الذكاء لديه وتعيين ذوي المستويات العليا.
4. العمل على الاهتمام بأبعاد الذكاء العاطفي لدى مدرء المرحلة الثانوية الذكور من خلال التدريب العملي الميداني.
5. إخضاع المدرء ذوي الخدمة العملية الأكثر من 10 سنوات لدورات تدريبية لرفع مستوى ذكائهم العاطفي خاصةً في المجالات التالية: (الدافعية، التعاطف).
6. إخضاع المعلمين ذوي الفئات العمرية الأقل من 35 سنة لدورات تدريبية لرفع مستوى ولائهم التنظيمي.
7. إخضاع المعلمين الحاصلين على بكالوريوس لدورات تدريبية لرفع مستوى ولائهم التنظيمي في المجالات التالية: (الولاء المستمر، الولاء العاطفي).
8. قياس مستوى الذكاء العاطفي لمدرء المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين بشكل مستمر ودوري لمحاولة التنبؤ باتجاهاتهم وسلوكهم ودوافعهم والعمل على تعزيز الاتجاهات الإيجابية ومعالجة الاتجاهات السلبية نحو العمل.
9. إعطاء العديد من البرامج والدورات التدريبية المتخصصة في تنمية الذكاء العاطفي للمدرء وزيادة الولاء التنظيمي للمعلمين على حد سواء، والاستعانة بخبراء مختصين في هذا المجال.
10. تحفيز وإثارة دافعية العاملين على إدراك النجاح.
11. توصي الباحثة بضرورة زيادة الاهتمام بموضوع الذكاء العاطفي والولاء التنظيمي من خلال الدراسات والأبحاث المتخصصة.
12. توعية المعلمين في مرحلة الثانوية بالعوامل ذات الأثر في رفع مستوى ولائهم التنظيمي، وذلك من خلال اللقاءات التربوية، والمشاعل التدريبية، ومن ثم متابعة المسؤولين في الوزارة والمديريات لمدى تفعيل هذه العوامل من قبل مديري المدارس.

❖ خامساً - المقترحات:

1. إجراء دراسة مماثلة على المدارس الثانوية الخاصة.
2. إجراء دراسة علمية لتصميم مقياس معد إلكترونياً يُساعد في إجراء اختبار لمقاييس الذكاء العاطفي الدقيقة لتوفير الوقت من قبل الباحثين.

3. إجراء دراسة بحثية تتناول مواقف من الحياة العملية (سواء ناجحة أو فاشلة)، وذلك بالاعتماد على عنصر الذكاء العاطفي كعامل نجاح أو فشل في هذه المواقف التي سيتم تعميمها بعد ذلك كدروس مستفادة في المؤسسة.
4. إجراء دراسة حول تأثير الذكاء العاطفي بمكوناته المختلفة على القيادة في المؤسسات الحيوية.
5. إجراء دراسة حول الذكاء العاطفي لرؤساء الجامعات بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين.
6. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث عن موضوع الذكاء العاطفي وعلاقته بالولاء التنظيمي.

المراجع

أ. المصادر:

- القرآن الكريم.
- السنة النبوية.

ب. المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

1. ابن منظور، جمال الدين (1990). لسان العرب، ط1، ج9، دار الفكر، بيروت.
2. ابن منظور، جمال الدين بن محمد بن مكرم (2003). لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان.
3. أبو النصر، مدحت (2005). بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، الطبعة الأولى، أبتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
4. أبو النصر، مدحت (2008). تنمية الذكاء العاطفي/ الوجداني مدخل للتميز في العمل والنجاح. ط10. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
5. أبو جاسر، صابرين مراد نمر (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي "دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
6. أبو حطب، فؤاد عبد اللطيف (1996). القدرات العقلية، ط5، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
7. أبو رياش، حسين، والصافي، عبد الحكيم، وعمور، أميمية، وشريف، سليم (2006). الدافعية والذكاء العاطفي، ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
8. أبو سعد، مصطفى (2005). الذكاء الوجداني، دبي: مرز النخبة.
9. أبو عفش، إيناس شحتة (2011). أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
10. أبو عودة، فوزي (1998). واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.
11. أحمد، أحمد إبراهيم (1995). نظرية ماك جريجور في الإدارة المدرسية، مجلة التربية المعاصرة، عدد 38، رابطة التربية الحديثة: القاهرة، مصر.

12. الأحمدى، طلال بن عايد (2004). **الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة بالمنظمة والمهنة**، دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة المدنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع1.
13. الأحمدى، محمد عليثة (2007). **الذكاء الوجداني وعلاقته بالذكاء المعرفي والتحصيل الدراسي لدى عينة من طلاب جامعة طيبة بالمدينة المنورة**، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد(35)، ع(4)، ص 57 - 107.
14. الإدارة العامة للتخطيط والتطوير التربوي، **الإدارة التربوية في التجربة الفلسطينية**، ورقة عمل مقدمة لاجتماع خبراء البلدان العربية في الإدارة التربوية في الإمارات العربية ما بين 28/5-2/6/200، نيسان، 2000.
15. الأعسر، صفاء، وكفافي، علاء الدين (2000). **الذكاء الوجداني**، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة.
16. الأغبري، بدر (1991). **دراسة تحليلية لواقع الإدارة التعليمية والمدرسية في الجمهورية اليمنية**، مجلة المؤتمر العلمي الثالث (رؤى مستقبلية للمناهج في الوطن العربي، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس)، القاهرة.
17. إلياس، طارق (2009). **الذكاء العاطفي وتطبيقاته في بيئة العمل وعلم التفاوض**، القاهرة: بوك سيتي للنشر والتدريب والاستشارات الإدارية.
18. البدر، عدنان (2007). **أثر استخدام الذكاءات المتعددة في تدريس العلوم في التحصيل واكتساب عمليات العلم لدى طلبة الصف السابع الأساسي**، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
19. البرادعي، عرفان (1998). **مدير المدرسة الثانوية - صفاته - مهامه - أساليب اختياره - إعدادة**، دار الفكر: دمشق، سوريا.
20. بظاظو، عزمي محمد (2011). **أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
21. البوريني، ربيحة (2006). **الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بأدائهم الإداري من وجهة نظر معلميهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

22. جابر، جابر عبد الحميد (2003). الذكاءات المتعددة والفهم، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
23. جروان، فتحي (2002). الإبداع ومفهومه ومعاييره ونظرياته ومراحل العملية الإبداعية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. جلاب، إحسان دهنس (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
25. جليدان، تغريد (2008). تنمية الذكاء الوجداني لخفض بعض المشكلات الأسرية، دراسات نفسية، مجلد (17)، العدد الثالث.
26. جولمان، دانيال (2000). الذكاء العاطفي، (ترجمة: ليلي الجبالي ومراجعة محمود يونس)، مجلة سلسلة عالم المعرفة، العدد (262)، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
27. جولمان، دانيال (2005). ذكاء المشاعر، ترجمة د. هشام الحناوي، الطبعة الأولى، الناشر هلا للنشر والتوزيع.
28. جولمان، دانيال (2003). الذكاء العاطفي، العدد 262، ترجمة ليلي الجبالي، سلسلة عالم المعرفة، الكويت.
29. حسن، سالي علي (2007). الذكاء الوجداني لمعلمات رياض الأطفال، ط1، دار المعرفة الجامعية، السويس، مصر.
30. حسين، سلامة عبد العظيم، وآخرون (2006). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى.
31. حسين، فادية أحمد (2011). الذكاء الشخصي وعلاقته بالذكاء الوجداني والذكاء الاجتماعي (دراسة عاملية)، دار المعرفة الجامعية، مصر.
32. حسين، محمد (2008). الذكاءات المتعددة مراجعات وحسابات، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
33. حسين، محمد عبد الهادي (2003)، قياس وتقييم قدرات الذكاءات المتعددة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
34. حسين، محمد عبد الهادي (2006). الاكتشاف المبكر لقدرات الذكاءات المتعددة بمرحلة الطفولة المبكرة، دار الفكر، عمان، الأردن.

35. حمدان، دانا لطفي(2008). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
36. حنون، سامي إبراهيم (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملون بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
37. الخشالي، شاكر جار الله (2003). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية- العلوم الإنسانية، م16، ع1، ص124-152.
38. الخضر، عثمان (2002). الذكاء الوجداني..هل هو مفهوم جديد؟، دراسات نفسية، مجلد (12)، العدد (1).
39. الخضر، عثمان حمود (2006). الذكاء الوجداني - إعادة صياغة مفهوم الذكاء، الطبعة الأولى، الكويت: شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.
40. الخطاف، إيمان (2011). الذكاءات المتعددة، ط10، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
41. خوالدة، محمود عبد الله (2004). الذكاء العاطفي - الذكاء الانفعالي، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
42. دبة، سمية، وغولة، سميرة (2012). الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية، دراسة استكشافية ميدانية بمدينة ورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في تخصص عمل وتنظيم LMD، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مزاب - ورقلة.
43. الدراجي، محمد (2001). الولاء في القرآن الكريم، ط1، دار البلاغ للنشر والتوزيع، الجزائر.
44. الدوسري، سعد (2005). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية - دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
45. الديدي، رشا (2005). الذكاء الانفعالي وعلاقته باضرابات الشخصية لدى عينة من دارسي علم النفس، مجلة علم النفس العربي المعاصر، المجلد(1)، العدد(1)، ص69-113.
46. الرازي، محمد بن أبي بكر (1926). مختار الصحاح، ط5، القاهرة.
47. ربيع، هادي (2006). المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.

48. رجب، نور الهدى (2005). الذكاء الوجداني، ورقة عمل مقدمة إلى مشروع دمج التكنولوجيا في التعليم، دمشق.
49. رزق الله، رندا (2003). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى تلاميذ الصف السادس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
50. رزق، محمد عبد السميع (2003). مدى فاعلية برنامج التنوير الانفعالي في تنمية الذكاء الانفعالي للطلاب والطالبات لكلية التربية بالطائف، جامعة أم القرى المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، جمادي الأول، 1424، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الأمنية والاجتماعية والإنسانية.
51. رزق، محمد عبد السميع؛ عثمان، فاروق السيد (2011). الذكاء الانفعالي مفهومه وقياسه، مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، العدد (58)، ص 24-76.
52. الرواشدة، خلف سليمان (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
53. رونالدي ريجيو، ترجمة فارس حلمي (1999). علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
54. زريق، معروف (2002). الأذكىء، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان.
55. الزغلول، عماد (2004). مبادئ علم النفس التربوي، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، العين، الامارات العربية المتحدة.
56. زهران، حامد (1982). علم نفس نمو، الطفولة والمراهقة، ط4، عالم الكتب، القاهرة.
57. السعافين، محمود إبراهيم حسن (2009). إدارة المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدورها في الحفاظ على السلامة البدنية للطلبة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
58. السعود، راتب (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رئيس ليكرت (نظام 1 - نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 5، عدد 3، ص 249 - 262.
59. السفاريني، إياد (2006). الذكاء العاطفي، ط1، دمشق: الأوائل للنشر والتوزيع.

60. السلعوس، رنا (2008). مستوى الولاء التنظيمي عند المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، فلسطين، المجلد الأول، العدد الثاني.
61. السمدوني، السيد إبراهيم (2007). الذكاء الوجداني أسسه، تطبيقاته، تنميته، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
62. السيد، فؤاد البهي (1975). الأسس النفسية للنمو من الطفولة إلى الشيخوخة، دار الفكر العربي، مصر.
63. السيد، فؤاد البهي (1994). الذكاء، ط4، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
64. السيد، فؤاد البهي (2000). الذكاء، ط5، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
65. شعلان، محمد سليمان وآخرون (1987). الإدارة المدرسية والإشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصري: القاهرة.
66. الشهري، سعد محمد علي (2009). الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
67. الشيخ، سليمان الخضري (2008). الفروق الفردية في الذكاء، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
68. صابر، سامية محمد (2011). الذكاء الانفعالي وعلاقته بجودة الصداقة لدى عينة من طلاب وطالبات الجامعة، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، (43)، 200-261.
69. صبيح، نبيل أحمد (1997). التعليم الثانوي في البلاد العربية، الهيئة المصرية للنشر، الجمهورية العربية المتحدة.
70. الصيرفي، محمد (2005). السلوك التنظيمي، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية. الطبعة الأولى، الجزء الأول.
71. ضاهر، محمد (2009). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالصرامة العقلية لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
72. الطعاني، حسن أحمد (2005). الإشراف التربوي، ط1، عمان: دار الشروق.
73. عابدين، محمد (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
74. عامر، طارق عبد الرؤوف (2008). الذكاءات المتعددة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.

75. عبد الباقي، محمد فؤاد (2004). صحيح مسلم بشرح النووي، بيروت: دار الكتب العلمية.
76. عبد الجواد ومتولي، نور الدين محمد ومصطفى محمد (1996). مهنة التعليم في دول الخليج العربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
77. عبد الخالق، رائد (1989). الولاء التنظيمي وأثره على أداء الأفراد - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
78. عبد الغفار، أنور (2003). الذكاء الوجداني وإدارة الذات وعلاقتها بالتعليم الموجه نحو الذات لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مجلد (2)، العدد (53)، ص 135-167.
79. عبد الهادي، محمد (2006)، تنمية الذكاء العاطفي مشاغل تدريبية، العين: دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة.
80. عبوي، زيد منير (2006). التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة، دار المشرق العربي، عمان، الأردن.
81. العتيبي، سعود، السواط، وطلق عبد الله (1997). الولاء التنظيمي على مستوى جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، السنة 19، ع7.
82. العتيبي، ضرار (2007). العملية الإدارية، مبادئ وأصول وعلم وفن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
83. عثمان، فاروق السيد (2001). القلق وإدارة الضغوط النفسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
84. عجاج، خيري بدير (2002). الذكاء الوجداني الأسس النظرية والتطبيقات، الطبعة الأولى، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.
85. العجمي، راشد شبيب (2007). مبادئ القيادة والولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للأجهزة الحكومية بمحافظة حفر الباطن: مجلة الإداري، العدد 108، ص45.
86. عدس، عبد الرحمن وآخرون (2008). علم النفس التربوي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.
87. عزيز، عز الدين أحمد (2009). التفكير الناقد وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدى معلمي مدارس الأساس في أربيل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية للعلوم الانسانية، جامعة صلاح الدين.

88. عصفور، وصفي وصبري مصطفى (2003). *التعلم المستند إلى نظرية الذكاء المتعدد*، الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية، عمان، الأردن.
89. العضايبة، علي (1995). *الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية*، دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مؤتمراً للبحوث والدراسات، م(10)، ع (6)، ص15.
90. علاونة، معزوز (2007). *قياس واقع الاتصالات الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس*، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، مؤسسة الأيام للصحافة والنشر والتوزيع المجلد 8، العدد 2.
91. العلوان، أحمد (2010). *الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية وأنماط التعلق لدى طلبة الجامعة في ضوء متغيري التخصص والنوع الاجتماعي*، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد(7)، العدد (2)، ص125-144.
92. العمامرة، محمد حسن (2002). *مبادئ الإدارة المدرسية*، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
93. العواد، فؤاد عبد الله والهران، محمد عبد الله (2009). *العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود*، الرياض: مركز بحوث كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، عدد 1.
94. عودة، فاطمة يوسف إبراهيم (2002). *المناخ النفسي الاجتماعي وعلاقته بالطمأنينة الانفعالية وقوة الأنا لدى طالبات الجامعة الإسلامية بغزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
95. عويضة، إيهاب أحمد (2008). *أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظة غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
96. غباري، نائر أحمد، وأبو شعيرة، خالد محمد (2010). *القدرات العقلية بين الذكاء والإبداع*، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
97. غنام، ختام (2005). *السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
98. غنيم، يوسف (2007). *العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية*، بحث غير منشور، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
99. الفهداوي، فهمي خليفة والقطاونة، نشأت أحمد (2008). *تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية*، المجلة العربية للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، المجلد 24، العدد2.

100. الفوزان، ناصر بن محمد (2004). أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، جامعة الملك سعود، دار النشر العلمي، السعودية.
101. الكساني، مراد أحمد (2000). أثر الضغط الوظيفي على الولاء التنظيمي " دراسة حالة على معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء"، رسالة ماجستير غير منشورة.
102. اللوزي، خديجة محمد (2012). مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في مافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
103. اللوزي، موسى (2003). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
104. مبيض، مأمون (2003). الذكاء العاطفي والصحة العاطفية، ط2، المكتب الإسلامي، بيروت.
105. المحتسب، لينة، جلعود، مروان (2007). أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 11.
106. محمد، صلاح الدين؛ عبد العال، تحية(2005). الذكاء الوجداني وعلاقته بالسلوك القيادي للمعلم، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني عشر للإرشاد النفسي بجامعة عين شمس، بعنوان "الإرشاد النفسي من أجل التنمية في عصر المعلومات" المنعقد خلال الفترة 25-27 ديسمبر 2005، ص159-224.
107. محمد، علا (2009). الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الأطفال، ط1، عمان: دار الفكر.
108. محمد، محمد جاسم (2004). علم النفس التربوي وتطبيقاته، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن.
109. محمد، محمد وجاد الله، جاد الله (2004). المكونات العاملة للذكاء الانفعالي لدى عينة من المتفوقين أكاديمياً وغير المتفوقين من طلاب التعليم الثانوي، مجلة دراسات نفسية، مجلد (14)، العدد الثالث، ص281-336.
110. محمود، عبد الحي وآخرون (2004). الذكاء الوجداني وعلاقته ببعض المتغيرات المعرفية واللامعرفية للشخصية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (14)، العدد (43)، ص55-99.
111. محمود، عبد المنعم أحمد (2002). الذكاء الوجداني لدى طلاب الجامعة وعلاقته ببعض المتغيرات المعرفية والمزاجية، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد (8)، العدد (4)، ص 229-322.

112. المخزومي، أمل (2002). الذكاء الانفعالي، العدد (13) سبتمبر، مجلة المعلم، مجلة تربوية ثقافية جامعة.
113. المخلافي، محمد سرحان خالد (2001). أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 2.
114. المصدر، عبد العظيم سليمان (2008). الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة، المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، ص 587-632.
115. مصطفى، حسن (2005). الإرشاد النفسي وجودة الحياة في المجتمع المعاصر، المؤتمر العلمي الثالث لكلية التربية جامعة الزقازيق، الإنماء النفسي والتربوي للإنسان العربي في ضوء جودة الحياة، الزقازيق 15-16 مارس 2005، ص 13-23.
116. معمري، بشير (2005). الذكاء الوجداني، مجلة شبكة العلوم النفسية العربي، (6)، ص 40-51.
117. معوض، خليل ميخائيل (1979). القدرات العقلية، دار المعارف.
118. المغازي، إبراهيم محمد (2003). الذكاء الاجتماعي والوجداني والقرن الحادي والعشرين، مكتبة الإيمان، المنصورة، مصر.
119. مغربي، عمر بن عبد الله مصطفى (2008). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
120. منسي، محمود عبد الحليم (2002). المدخل إلى علم النفس التعليمي، مركز إسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
121. منصور، طلعت وآخرون (2004). علم النفس الاجتماعي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
122. موسى، رشاد علي عبد العزيز (2012). الذكاء الوجداني وتنميته في مرحلتي الطفولة والمراهقة، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
123. الناشئ، وجدان عبد الأمير (2005). الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية الذات لدى المدرسين، أطروحة دكتوراه، كلية الآداب، الجامعة المستنصرية.
124. ناصر، أيمن غريب (2011). الذكاء الوجداني كمنبئ بمهارات إدارة الضغوط لدى طلاب جامعة

- الأزهر (دراسة تطبيقية بعد أحداث ثورة 25 يناير بمصر)، المؤتمر السنوي السادس عشر، مركز الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس، 154-202.
125. النووي، محي الدين أبو بكر زكريا ابن شرف الخزاعي (1991). رياض الصالحين، ط1، مكتبة المعارف، الرياض.
126. هيجان، عبد الرحمن أحمد (2008). الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض: مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
127. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2013). إحصائيات وزارة التربية والتعليم، غزة.
128. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (1999). الخطة الخمسية للتطوير التربوي، 2000-2004، رام الله - فلسطين.
129. الوزان، خالد محمد أحمد (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.
130. الوقفي، راضي (1998). مقدمة في علم النفس، ط3، دار الشروق، مصر.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Bar – On, R. (1997). Emotional Quotient Inventory: Measure of Emotional Quotient Inventory. Toronto, Ontario: Mutti – Health Systems.
2. Barent, Jeanie. (2005). principle levels of Emotional Intelligence As an Influence on School Culture Montana State University.
3. Cartwright, A., & Solloway, A. (2008). Emotional Intelligence: Activities for Developing You and Your Business. Available at: www.amazon.co.uk/.
4. Caruso, D.R. P (2001) “Emotional intelligence and emotional leadership” In R.E. Riggio, S.E.
5. Cherniss , C. , & Goleman , D. (2001). The Emotionally Intelligence Workplace. San Francisco: Jossey-Bass. A Wiley Imprint, 1st. Edition.
6. Cherniss, cary (1999). 18 Business Case for emotional Intelligence, Rutgers univercity.
7. Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations. New York: Grosser/Putno.

8. Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why it can matter more than I.Q." New York: Bantam Books.
9. Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Bantam.
10. Griggs, Gerald (2007). Physical Education: primary matters, secondary importance, Primary / elementary Education; Early Years, University of Wolverhampton, UK, Feb. 2007, issue: 35, P: 59-69
11. Hein, S. (2000A). Editorial Writing Related Emotional Intelligence. http://eqi.org/ei_ed1.htm.
12. Hein, S. (2000B). The Importance Of Developing Emotional Intelligence. Retrieved December 17, 2001, from <http://eqi.org/educ.htm#The%20importance%20of%20>.
13. Hoeksema, Joffere & Hauqhey (1993). Becoming a Multiple Intelligences School, Retrieved March, 12, 2000.
14. Joffers, C. and Hauqhey, L. (2001). Elementary Teachers, Commitment declines Antecedents, Processes and outcomes, the Qualitative Report, 6 (1) , 1-19.
15. Landy, F.j. (2005). "Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence". Journal of Organizational Behavior, Vol.26. pp. 41-109.
16. Langhorn, Steve " How emotional intelligence can improve management performance", Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 16, No.4, 2004.
17. Lopes, P. & Salovey, P. (2001): Toward Broader Education: Social Emotional, and practical skills. In J.E.Zins., R.P.weisberg, & H.walberg (Eds), Social and Emotional learning and school success. New York: Teacher college press.
18. Mayer, J.D, Salovey, P., Carouso, D.R. , & Sitarenios G (2003): Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT V2.0 Emotion (In Press).
19. Mayer J & Salovy P (1990) Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence. Journal of Personality Assessment, 54, 772-781. Retrieved 12, may, 2004.
20. Mayer J & Salovy P (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). Emotional development and emotional intelligence: Implications for Educators. New York: Basic Books.

21. Mayer, J., et al. (2001): A Field Guide to Emotional Intelligence, in J. Ciarrochi, J.P. Forgas, & J. Mayer (Eds) Emotional Intelligence in every day life : A scientific inquiry. Philadelphia. Psychology press. PP 3-24.
22. Paker, J. D., Taylor, G. J., & Bagby, R. M., (2001). The Relationship Between Emotional Intelligence And Alexithymia. Personality and Individual Differences, 30, 107-115.
23. Rode, J., Mooney, C., Arthaud, M., Near, J., Baldwin, T., Rubin, R., & Bommer, A. (2007). Emotional Intelligence and Individual Performance: Evidence of Direct and Moderated Effects. Journal of Organizational Behavior, 28, 399–421.
24. Rosete, David and Ciarrochi, Joseph (2005). "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness". Emerald group publishing limited, leadership & organization development journal, Vol.26, No.5, 2005.
25. Salovey, P & Sluyter, D. (1997): "Emotional Intelligence development and Emotional Intelligence Education implications". New York: Basic Book.
26. Synder, Braning: sex and position as predictors of organizational commitment (Academy of Management journal, v.21, 1983).
27. Zee, K., & Schakel, M. (2002). The Relationship of Emotional Intelligence with Academic Intelligence and the Big Five. European Journal of Personality, 16, 103- 125.
28. Zulauf, Coral (2004). "Linkin emotional intelligence abilities and transformational leadership styles" emerald group publishing limited, the leadership & organization development journal, Vol.25, No.7, 2004.

الملاحق

ملحق رقم (1) استبانة الذكاء العاطفي في صورتها الأولية



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

تخصص : إدارة وقيادة

الأخ الفاضل /الأخت الفاضلة..... حضرة مديرة المدرسة المحترمة/،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : تحكيم استبانة

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين في مدارس الثانوية بمحافظة غزة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع وحداثته، لذا نرجو منكم الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، مع العلم أن الإجابة الدقيقة سيكون لها أثر كبير على نجاح هذه الدراسة، والمعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة:

بسمة علي سالم

استبانة الذكاء العاطفي:

أولاً/ المعلومات الشخصية:			
			اسم المدرسة
معلومات تتعلق بالشخص الذي قام بتعبئة الاستبانة:			
الجنس	ذكر	أنثى	
العمر	أقل من 35	35 فأكثر	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
عدد سنوات الخدمة كمدير	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

ثانياً: محاور وفقرات الاستبانة:

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالذكاء العاطفي لمديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة، يرجى التكرم بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة في المكان المناسب بعد قراءة العبارات التالية:

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	أكون واعياً بعواطفني عندما أختبرها					
2.	أمتلك الثقة بالنفس					
3.	أعرف نقاط القوة والضعف لدي					
4.	أقبل النقد البناء					
5.	أتعلم من خبرات الماضي					
6.	أنا مخلص مع نفسي ومع الآخرين					
7.	أنا واضح في أهدافي ومبادئني					
8.	أستطيع التحكم في مشاعري السلبية وتصرفاتي					
9.	أتحكم في مشاعري عند مواجهة المخاطر					
10.	أجيد إدارة مزاجي والتعامل معه					
11.	أتجاوز ما مر بي من مشكلات ومشاعر غضب					
12.	أشعر بالهدوء تحت أي ضغوط أتعرض لها					
13.	أسيطر على شعوري عند تلقي أمر مزعج					
14.	أعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها					
15.	أظهر الحماسة للأمور المهمة في حياتي					
16.	أستطيع أن أجازف مجازفة مدروسة					
17.	أستطيع إنجاز المهمات بنشاط وتركيز عال					
18.	أستطيع إنجاز الأعمال بكل قوة					
19.	أتعامل مع تحديات الحياة بأساليب ابتكارية					
20.	أستطيع تحقيق النجاح تحت ضغط العمل					
21.	أتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الاعمال					
22.	أستطيع التقدم بالمشاريع الكبيرة بالرغم من وجود العقبات					
23.	لدي القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم					

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
24.	أنا حساس للاحتياجات العاطفية للآخرين					
25.	أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة					
26.	أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين					
27.	أساعد الآخرين للشعور بشكل أفضل عندما يكونون منزعجين					
28.	أتعاطف مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكل فعال					
29.	أتمتع بمهارة الاندماج مع الآخرين					
30.	لدي خبرة بالإشارات الاجتماعية التي تصدر عن الآخرين					
31.	أستطيع أن أقيم علاقات ممتازة مع الآخرين					
32.	أحترم الآخرين وحتى إن لم يتفقوا معي					
33.	لدي القدرة في التأثير على الآخرين					
34.	يشعر الآخرين بالاندفاع عند الحديث معي					
35.	لدي القدرة على التفاعل مع مشاعر الآخرين					

ملحق رقم (2) استبانة الولاء التنظيمي في صورتها الأولية



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

تخصص : إدارة وقيادة

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة..... حضرة المعلم/ة المدرسة المحترم/ة،،،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الموضوع : تحكيم استبانة

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: **الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين**.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة. ونظراً لأهمية هذا الموضوع وحدائته لذا نرجو منكم الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، مع العلم أن الإجابة الدقيقة سيكون لها أثر كبير على نجاح هذه الدراسة، والمعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،،

الباحثة/ بسمة علي سالم

أولاً/ المعلومات الشخصية:			
		اسم المدرسة	
معلومات تتعلق بالشخص الذي قام بتعبئة الاستبانة:			
الجنس	ذكر	أنثى	
العمر	أقل من 35	35 فأكثر	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
عدد سنوات الخدمة كمعلم	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

ثانياً: محاور وفقرات الاستبانة:

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة الذكاء العاطفي لمديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة، يرجى التكرم بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة في المكان المناسب بعد قراءة العبارات التالية:

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المدرسة					
2.	تقدم لي المدرسة مزايا لا تتوفر في مدارس أخرى					
3.	لدي رغبة في البقاء بالمدرسة التي أعمل بها					
4.	أهتم بمستقبل المدرسة التي أعمل بها					
5.	أتمنى أن يعمل ولدي في نفس المدرسة					
6.	بقائي في المدرسة نابع من حاجتي للعمل فيها					
7.	تركي للعمل بالمدرسة سيتضمن تضحية ومخاطرة					
8.	أشعر بالارتباط والولاء للمدرسة والعمل فيها					
9.	أشعر بارتباط عاطفي اتجاه المدرسة التي أعمل بها					
10.	أشعر أنني جزءاً من أسرة تتكون منها المدرسة					
11.	لهذه المدرسة مكانة عالية في نفسي					
12.	أهتم بالمشكلات التي تواجهها مدرستي					
13.	تمثل المدرسة جزءاً من حياة الفرد ومن الصعب الابتعاد عنها					
14.	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مدرستي مع الآخرين					
15.	يصعب على الالتحاق بمدرسة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المدرسة					
16.	أشعر بالتقارب بين الأهداف الشخصية وأهداف المدرسة					
17.	أرفض ترك المدرسة طالما التحقت بالعمل بها					
18.	أشعر بالأمان الوظيفي في المدرسة التي أعمل فيها					
19.	أشعر بسعادة كوني أعمل في مهنة التدريس					
20.	أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمدرسة التي أعمل بها					
21.	أرفض ترك العمل في المدرسة لأن مدرائي لن يكونوا مستريحين لتركي العمل معهم					
22.	أشعر بالترام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر					

ملحق رقم (3) أسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1.	د. محمد الأغا	جامعة الأزهر - غزة
2.	د. مروان الأغا	جامعة الأزهر - غزة
3.	د. عبد العظيم المصدر	جامعة الأزهر - غزة
4.	د. نائلة الأغا	جامعة الأزهر - غزة
5.	د. محمد الخطيب	جامعة الأزهر - غزة
6.	أ.د. فتحية اللولو	الجامعة الإسلامية
7.	أ.د. فضل أبو هين	الجامعة الإسلامية
8.	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية
9.	د. درداح الشاعر	جامعة الأقصى
10.	د. زهير عابد	جامعة الأقصى
11.	د. رائدة أبو عبيد	جامعة الأقصى
12.	د. زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة منطقة غزة
13.	د. أحمد أبو زايد	جامعة القدس المفتوحة منطقة غزة
14.	د. عاطف العسولي	جامعة القدس المفتوحة منطقة غزة

ملحق رقم (4) استبانة الذكاء العاطفي في صورتها النهائية



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

تخصص : إدارة وقيادة

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة..... حضرة مديرة المدرسة المحترمة/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

استبانة

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة ونظراً لأهمية هذا الموضوع وحدائته، لذا نرجو منكم الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، مع العلم أن الإجابة الدقيقة سيكون لها أثر كبير على نجاح هذه الدراسة، والمعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: بسمة علي سالم

استبانة الذكاء العاطفي

أولاً/ المعلومات الشخصية:			
اسم المدرسة		
معلومات تتعلق بالشخص الذي قام بتعبئة الاستبانة			
الجنس	ذكر	أنثى	
العمر	أقل من 35	35 فأكثر	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
عدد سنوات الخدمة كمدير	أقل من 5 سنوات	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

ثانياً: محاور وفقرات الاستبانة:

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة الذكاء العاطفي لمديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة، يرجى التكرم بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة في المكان المناسب بعد قراءة العبارات التالية:

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
أولاً: الوعي الذاتي						
1.	أكون واعياً بعواطفى عندما أختبرها					
2.	أمتلك الثقة بالنفس					
3.	أعرف نقاط القوة والضعف لدي					
4.	أقبل النقد البناء					
5.	أتعلم من خبرات الماضي					
6.	أنا مخلص مع نفسي ومع الآخرين					
7.	أنا واضح في أهدافي ومبادئ					
ثانياً: إدارة الانفعالات وتنظيم الذات						
8.	أستطيع التحكم في مشاعري السلبية وتصرفاتي					
9.	أتحكم في مشاعري عند مواجهة المخاطر					
10.	أجيد إدارة مزاجي والتعامل معه					
11.	أتجاوز ما مر بي من مشكلات ومشاعر غضب					
12.	أشعر بالهدوء تحت أي ضغوط أتعرض لها					
13.	أسيطر على شعوري عند تلقي أمر مزعج					
14.	أعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها					
ثالثاً: الدافعية						
15.	أظهر الحماسة للأمور المهمة في حياتي					
16.	أستطيع أن أجازف مجازفة مدروسة					
17.	أستطيع إنجاز المهمات بنشاط وتركيز عال					
18.	أستطيع إنجاز الأعمال بكل قوة					
19.	أتعامل مع تحديات الحياة بأساليب ابتكارية					
20.	أستطيع تحقيق النجاح تحت ضغط العمل					
21.	أتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال					
22.	أستطيع التقدم بالمشاريع الكبيرة بالرغم من وجود العقبات					

رابعاً: التعاطف				
				23. لدي القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم
				24. أنا حساس للاحتياجات العاطفية للآخرين
				25. أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة
				26. أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين
				27. أساعد الآخرين للشعور بشكل أفضل عندما يكونون منزعجين
				28. أتعاطف مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكل فعال
خامساً: المهارة الاجتماعية				
				29. أتمتع بمهارة الاندماج مع الآخرين
				30. لدي خبرة بالإشارات الاجتماعية التي تصدر عن الآخرين
				31. أستطيع أن أقيم علاقات ممتازة مع الآخرين
				32. أحترم الآخرين وحتى إن لم يتفقوا معي
				33. لدي القدرة في التأثير على الآخرين
				34. يشعر الآخرون بالاندفاع عند الحديث معي
				35. لدي القدرة على التفاعل مع مشاعر الآخرين

ملحق رقم (5) استبانة الولاء التنظيمي في صورتها النهائية



جامعة الأقصى



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

تخصص : إدارة وقيادة

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة..... حضرة المعلم/ة المدرسة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

استبانة

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

ونظراً لأهمية هذا الموضوع وحدائته، لذا نرجو منكم الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، مع العلم أن الإجابة الدقيقة سيكون لها أثر كبير على نجاح هذه الدراسة، والمعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: بسمة علي سالم

أولاً: المعلومات الشخصية			
اسم المدرسة		
معلومات تتعلق بالشخص الذي قام بتعبئة الاستبانة			
الجنس	ذكر	أنثى	
العمر	أقل من 35	35 فأكثر	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
عدد سنوات الخدمة كمعلم	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

ثانياً: محاور وفقرات الاستبانة:

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة الذكاء العاطفي لمديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة، يرجى التكرم بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة في المكان المناسب بعد قراءة العبارات التالية:

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
أولاً: الولاء المستمر						
23.	أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المدرسة					
24.	تقدم لي المدرسة مزايا لا تتوافر في مدارس أخرى					
25.	لدي رغبة في البقاء بالمدرسة التي أعمل بها					
26.	أهتم بمستقبل المدرسة التي أعمل بها					
27.	أتمنى أن يعمل ولدي في نفس المدرسة					
28.	بقائي في المدرسة نابع من حاجتي للعمل فيها					
29.	تركي للعمل بالمدرسة سيتضمن تضحية ومخاطرة					
ثانياً: الولاء العاطفي						
30.	أشعر بالارتباط والولاء للمدرسة والعمل فيها					
31.	أشعر بارتباط عاطفي اتجاه المدرسة التي أعمل بها					
32.	أشعر أنني جزءاً من أسرة تتكون منها المدرسة					
33.	لهذه المدرسة مكانة عالية في نفسي					
34.	أهتم بالمشكلات التي تواجهها مدرستي					
35.	تمثل المدرسة جزءاً من حياة الفرد ومن الصعب الابتعاد عنها					
36.	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مدرستي مع الآخرين					
37.	يصعب على الالتحاق بمدرسة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المدرسة					
38.	أشعر بالتقارب بين الأهداف الشخصية وأهداف المدرسة					
ثالثاً: الولاء المعياري						
39.	أرفض ترك المدرسة طالما التحقت بالعمل بها					
40.	أشعر بالأمان الوظيفي في المدرسة التي أعمل فيها					
41.	أشعر بسعادة كوني أعمل في مهنة التدريس					
42.	أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمدرسة التي أعمل بها					
43.	أرفض ترك العمل في المدرسة لأن مدرائي لن يكونوا مستريحين لتركي العمل معهم					
44.	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر					

ملحق رقم (6) // تسهيل مهمة باحث من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مسار النخبة



الثلاثاء: 18 مارس، 2014
الرقم: MPA.EX-R, 052


تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالبة: بسمة على حسن سالم، برقم جامعي: 220110037، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (الشكاء العاطفي لعنبري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين) ونظراً لحاجة الطالبة للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمتها في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير القبول والتسجيل


أ. محمد مروان أبو جاسر



+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بنابسة رقم 2070/84 1421

ملحق رقم (7) تسهيل مهمة بحث من زارة التربية والتعليم العالي



Palestinian National Authority
 Ministry of Education & Higher Education
 Assistant Deputy Minister's office



السلطة الوطنية الفلسطينية
 وزارة التربية والتعليم العالي
 مكتب الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية

الرقم: وت.خ مذكرة داخلية (٤٤٤)
 التاريخ: 2014/9/14
 الموافق: 19 ذو القعدة، 1435 هـ

السادة / مديري التربية والتعليم
المحترمين
 السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهدىكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ بسمة علي حسن سالم والتي تجري بحثاً بعنوان :

"الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة.

في تطبيق أنوات البحث على عينة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمديرياتكم الموقرة، وذلك حسب الأصول.

ونفضلوا بقبول فائق للاعتراف،،،

د. أنور علي البرعاوي
 الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية



د. علي عبد ربه خليفة
 مدير عام التخطيط التربوي

السيد / وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
 القدس

غزة - هاتف (2641297- 08-2641298) فاكس (08-2641292)
 E-mail: moehe@gov.ps

ملحق رقم (8) تسهيل مهمة بحث من مديرية التربية والتعليم - رفح

Palestinian National Authority
Ministry Of Education & Higher Education
Directorate Of Education - Rafah



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم - رفح

قسم التخطيط والمعلومات

الرقم: ت. ر. ٢٧/١

التاريخ: ٢٠١٤/٩/١٦ م

حفظهم الله،،،

السيد / مديرو المدارس ومديراتها

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهدىكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبالإشارة للموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ بسمة علي حسن سالم، حيث تجري الباحثة بحثاً بعنوان: "الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، في تطبيق أدوات البحث على عينة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية . وذلك حسب الأصول .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

أ. أشرف عبد العزيز عابدين
مدير التربية والتعليم



رئيس قسم التخطيط

/ حسن أحمد حجازي

وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم - رفح
قسم التخطيط والمعلومات

ملحق رقم (9) تسهيل مهمة بحث من مديرية التربية والتعليم - شرق خان يونس

Palestinian National Authority
Ministry Of Education & Higher Education
Directorate of Education ESAT KhanYounis



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم شرق خان يونس

قسم التخطيط والمطومات
اليوم : الثلاثاء
التاريخ : ٢٢ ذو القعدة ١٤٣٥ هـ
الموافق : ٢٠١٤ / ٩ / ١٦ م

حفظهم الله،،،

السادة / مديرو المدارس الثانوية ومديراتها
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

تهديكم مديرية التربية والتعليم - شرق خان يونس أطيب تحياتها وتتمني لكم موفور الصحة والعافية،
ويخصوص الموضوع أعلاه ، يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ بسمة علي حسن سالم والتي تجري بحثاً بعنوان:
" الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين"
ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة .
لذا يرجى تسهيل مهمة تطبيق أدوات بحثها على عينة من المدارس والمعلمين في مدارسكم وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

مدير التربية والتعليم
أ.سعاد محمد ابوجامع



ملحق رقم (10) تسهيل مهمة بحث من مديرية التربية والتعليم - خان يونس

Palestinian National Authority
Ministry Of Education & Higher Education
Directorate of Education Khan -Younis



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم - خان يونس

قسم التخطيط والمعلومات
التاريخ 11 / 9 / 2014 م

السادة/ مديرو المدارس ومديراتها
المحترمون
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه نرجو منكم تسهيل مهمة الباحثة: " بسمة على سالم " ،حيث تجري الباحثة بحثاً بعنوان : " الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين " ،وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، في تطبيق أدوات البحث على عينة من مديري المدارس الثانوية، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا فائق التقدير والاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم
د. سعيد إبراهيم حرب



ملحق رقم (11) تسهيل مهمة بحث من مديرية التربية والتعليم - الوسطى

Palestinian National Authority
Ministry Of Education & Higher Education
Directorate of Education Middle - Area



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم - الوسطى

قسم التخطيط والتطوير التربوي

الرقم: 16 / 1

تاريخ: 14/10/2014م

الرقم: 1433 / 1

السادة / معالي المدارس الثانوية ومدريها
المحرمون
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

الموضوع / تيسير مهمة الباحث

يهدىكم قسم التخطيط عاطر تحياته العطرة، و بالإشارة للموضوع اعلاه يرجى تسهيل مهمة الباحث /
بسة على اسمه كالم من جامعة لإجراء بحث في مجال
الذي يجري بحثاً بعنوان
وعلاوة على ذلك بالولاء لتنظيم
أدوات الدراسة على عينة من
ذلك حسب الأصول و بما لا يؤثر على العملية التعليمية في مدرستكم.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير،،،


مدير التربية والتعليم

ملحق رقم (12) تسهيل مهمة بحث من مديرية التربية والتعليم - شرق غزة

دولة الزخوة الزخوة
 Palestinian National Authority
 Ministry of Education & Higher Education
 Assistant Deputy Minister's office
 السلطة الوطنية الفلسطينية
 وزارة التربية والتعليم العالي
 مكتب الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية

الرقم: وت.دغ مذكرة داخلية (٤٤٤)

التاريخ: 2014/9/14

الموافق: 19 ذو القعدة، 1435 هـ



السادة / مديري التربية والتعليم المحترمين
 السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

تهديكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ بسمة علي حسن سالم والتي تجري بحثاً بعنوان :

'النكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين'

وتلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة. في تطبيق أدوات البحث على عينة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمديرياتكم الموقرة، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د. أنور علي البرعاوي

الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية



د. علي عبد ربه خليفة
 مدير عام التخطيط التربوي

لا بد من تسهيل مهمة الباحثة
 اياماً زكريا حياينة
 المدارس الثانوية
 انشاءً على مسطرة
 Floor Al-Haqar

2014
 وزارة التربية والتعليم العالي
 مديرية شرق غزة
 قسم التخطيط والتطوير

سنة: _____
 السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
 تلقى: _____

Gaza (08-2641298 - 2641297 Fax:(08-2641292)

غزة - هاتف(2641297- 2641298- 08 فاكس(2641292-08)

E-mail:moehe@gov.ps

ملحق رقم (13) تسهيل مهمة بحث من مديرية التربية والتعليم - غرب غزة

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education /west Gaza



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / غرب غزة

قسم التخطيط والمعلومات

التاريخ: 2014 / 09 / 15 م

الموافق: 20 ذو القعدة 1435 هـ



السادة/ مديري ومديرات المدارس الثانوية المحترمون،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الموضوع: تسهيل مهمة

تهديكم عاطر التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، بخصوص الموضوع أعلاه نرجو من سيادتكم تسهيل مهمة الباحثة/ بسمه علي حسن سالم، والتي تجرى بحثاً بعنوان 'الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين'، وذلك لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، ومساعدتها في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية، وذلك حسب الأصول.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير التربية والتعليم

أ. محمود أمين مطر



وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم/غرب غزة
قسم التخطيط والمعلومات

Al-Mawaz

غرب غزة - هاتف : (2865209 + 9708 2829206) فاكس : (9708 2865300 +) تلفن : (9708 2865300 +)

WWW.facebook.com/dirwest

Email: dirwest@mohe.ps

ملحق رقم (14) تسهيل مهمة بحث من مديرية التربية والتعليم - شمال غزة


 Palestinian National Authority
 Ministry of Education & Higher Education
 Assistant Deputy Minister's office

السلطة الوطنية الفلسطينية
 وزارة التربية والتعليم العالي
 مكتب الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية

الرقم: وت.مخ مذكرة داخلية (٤٤٤)

التاريخ: 2014/9/14

الموافق: 19 ذو القعدة، 1435 هـ



المحترمين

السادة / مديري التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهدبكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ بسمة علي حسن سالم والتي تجري بحثاً بعنوان :
 "النقاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين"
 وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة.
 في تطبيق أدوات البحث على عينة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمديرياتكم الموقرة، وذلك حسب الأصول.

السادة / مديري التربية والتعليم ونفضلوا بقبول فائق للاعتناء،،،
 السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

د. أنور علي البرعاوي
 الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية



د. علي عبد ربه خليفة
 مدير عام التخطيط التربوي

15/9/2014

مدير التربية والتعليم
 054 9 15



سعاد:
 السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
 السيد/ مدير عام التخطيط التربوي

Anwar Al-Ashqar

Gaza (08-2641298 - 2641297 Fax:(08-2641292)

غزة - هاتف:(08-2641297- 2641298 فاكس:(08-2641292)

E-mail:moehe@gov.ps