مركز أ . د . احمد المنشاوى
للنشر العلمى والتميز البحثى
مجلة كلية التربية
=======

الذكاء العاطفي وعلاقته بالإتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين

إعـــــــــــــداد

أ/ رامى موسي محمد عويس
الجامعة العربية الأمريكية
owesrame@gmail.com

أ.د/ باسم علي عبيد حوامدة
جامعة مؤتة
basem_67@mutah.edu.jo

﴿المجلد الأربعون– العدد التاسع– جزء ثانى - سبتمبر ٢٠٢٤م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الذكاء العاطفي وعلاقته بالاتصال الاداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية بفلسطين، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصف الارتباطي، وباستخدام استبانتين الأولى للذكاء العاطفي والثانية للاتصال الاداري حيث تكونت الاستبانة الأولى من الجزئين الآتيين: الجزء الأول: البيانات الديمغرافية؛ وتشمل الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. الجزء الثاني: الذكاء العاطفي لمديري المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية و تكونت الاستبانة الثانية من الجزئين الآتيين: الجزء الأول: البيانات الديمغرافية؛ وتشمل الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي . تم التأكد من صدقهما وثباتهما، طبقت الدراسةعلى عينة تكونت من (١٩٣) مديرا ومديرة حيث تم اختيار أفراد العينة من مديري ومديرات المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية، بطريقة العينة العشوائية البسيطة بناء على نسبة تمثيل كل طبقة من مجتمع الدراسة. أظهرت النتائج ان مستوى الذكاء العاطفي مرتفع للكل وللمجالات، وان مستوى الاتصال الإداري مرتفع للكل وللمجالات، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والاتصال الاداري، وأوصت الدراسة بما يلي : ١.تعزيز الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس وتعزيز الاتصال الإداري لدى مديري المدارس

الكلمات المفتاحية : الذكاء العاطفي ، الاتصال الاداري ، مديري المدارس الخاصة .

Emotional Intelligence and Its Relation to Administrative Communication Among Principals of Private Schools in the Northern Governorates of Palestine

Rami mousa owais **Prof . Basem Ali Obaid Hawamdeh**

Arabic American University , Palestine Mutah University , Jordan

Abstract

This study aimed to identify emotional intelligence and its relationship with administrative communication among private school principals in the northern governorates of Palestine, and to achieve the objectives of this study, the researcher used the correlational descriptive method, using two questionnaires, the first for emotional intelligence and the second for administrative communication, where the first questionnaire consisted of the following two parts: Part I: Demographic data, including gender, experience, and education. The second part: Emotional intelligence of private school principals in the West Bank governorates The second questionnaire consisted of the following two parts: Part I: Demographic data; including gender, experience, and educational qualification. The study was applied to a sample of (193) male and female principals, where the sample members were selected from private school principals in the West Bank governorates, using a simple random sampling method based on the percentage of representation of each stratum of the study population. The results showed that the level of emotional intelligence is high for all and for all fields, and the level of administrative communication is high for all and for all fields, and that there is a positive correlation between emotional intelligence and administrative communication, and the study recommended the following: 1. Enhancing the emotional intelligence of school principals and enhancing the administrative communication of school principals

Keywords: Emotional intelligence, managerial communication, private school principals.

المقدمة

تعد الثقافة التنظيمية عنصرًا أساسيًا يميز كل مؤسسة عن الأخرى، فهي الروح التي تسيطر على المؤسسة وتوجه أفعال موظفيها. تشمل الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات التي تتشكل مع مرور الزمن، وتحدد كيفية تفكير وتصرف أفراد المؤسسة. تؤثر هذه الثقافة على جوانب متعددة في حياة المؤسسة، بدءًا من توجيه القرارات وصولًا إلى تشجيع التعاون وتعزيز الهوية المؤسسية. لذا، تعد الثقافة التنظيمية عنصرًا حيويًا في تحديد نجاح المؤسسة والارتقاء بها (كنعان، ٢٠٠٧ ص ٤٣)

يُعرف الذكاء العاطفي بالمقدرة على فهم وإدارة المشاعر الخاصة بالشخص والآخرين، واستخدامها بشكل فعّال في التفاعلات اليومية، وفي التعامل مع التحديات والضغوط، وقد أظهرت الأبحاث أن الأشخاص الذين يمتلكون مهارات عالية في الذكاء العاطفي يكونون أكثر مقدرة على تحقيق النجاح في حياتهم المهنية والشخصية، ويعيشون حياة أكثر سعادة وتوازنًا (الجندل، ٢٠٢٣، ص٩٧) .

ومن جانب آخر تعد عملية الاتصال في الأجهزة الإدارية حلقة الوصل التي تربط بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وهي عنصر أساسي في التوجيه والتنسيق بين العاملين، وتعتبر هذه العملية مفتاحًا لتحقيق التنسيق الفعال، وتبادل المعلومات بين الأقسام والعاملين في المؤسسة (**yamaguchi ,2005**)

وتعتبر الاتصالات الإدارية من الأمور المهمة في المؤسسة، ولا يمكن نقل وتمرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في تلك المؤسسة إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب، ووجود مثل هذه الشبكة الفعالة يساعد العاملين في فهم واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المناطة بهم مما يزيد من إنتاجية وفاعلية هذه المؤسسة (العثيميين، ٢٠٠٤،ص٢٣)

مشكلة البحث وتساؤلاته

اعتمدت الدراسة الحالية على مصدرين لتحديد مشكلة الدراسة هما: المصدر المعرفي؛ والمصدر الميداني، ويتمثل المصدر المعرفي بالأهمية التي توليها الكثير من الدراسات للذكاء العاطفي مثل دراسات (**Goleman, 2001**؛ **Nwokah, 2009**؛ **Training, 2010**) إضافة إلى الدراسات العربية التي مازالت بحاجة إلى المزيد من الاهتمام بهذا الموضوع، حيث أكدت دراسة الغالبي وعلي (٢٠١٤،ص١٢) على أن هناك نقصا واضحا في الدراسات العربية

المتعلقة بالذكاء العاطفي، وذلك لضعف إدراك بعض القيادات لطبيعة العاملين، وطرق التعامل معهم، أما المصدر الميداني فقد لمس الباحث من خلال المقابلات التي أجراها مع عدد من المديرين في المدارس الفلسطينية أن هناك فجوة بين الممارسة والاعتقاد، مما عزز احساس الباحث بمشكلة الدراسة.

مما سبق يتضح أهمية متغيرات الذكاء العاطفي والاتصال في نجاح العملية التربوية، من خلال قائد تربوي مميز بسمات الذكاء العاطفي وإلاتصال الإداري والتي تساعده على العمل بفعالية وإبداع، ويتطلب ذلك إعداداً مهنياً وشخصياً للمدير يسهم في تطوره المهني، كما يتبين ندرة الدراسات التي اهتمت بدراسة الذكاء العاطفي وعلاقته الاتصال الاداري، حيث لم يعثر الباحث على دراسة خاصة بالبيئة الفلسطينية تناولت هذين المتغيرين، وتمثلت مشكلة الدراسة في تعرف العلاقة بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين، وبالتحديد فإن الدراسة تجيب عن الأسئلة الآتية:

١. ما واقع الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

٢. ما واقع الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

٣. ما العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

١. التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين.

٢. تحديد مستوى الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين

٣. .تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في جانبين هما:

الأهمية النظرية

تتناول الدراسة متغيريين مهمين ومؤثرين على الأداء المهني لمدراء المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية في فلسطين، وهي: الذكاء العاطفي والاتصال الإداري، ومن المتوقع أن تسهم في صياغة تصورات يمكن توظيفها من قبل الجهات ذات العلاقة في إدارة المدارس، وقد تفتح الدراسة الباب أمام الباحثين وتعتبر عاملاً محفزاً لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول متغيرات الدراسة على عينات أخرى.

الأهمية التطبيقية :

التعريف بالعلاقة بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري؛ مما قد يسهم في إعادة توجيه اهتمامات أصحاب المصلحة و العمل على تغيير واقع الأداء المؤسسي في المدارس الفلسطينية بصورة جذرية، والبدء من جديد بما يلائم الخبرات والكفاءات المتوفرة وفقاً للعلاقة بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري. وتوظيف التوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية بما ينعكس إيجاباً على المدارس ذات العلاقة.

مصطلحات البحث الاصطلاحية

١- **الذكاء العاطفي :** يعرف "بأنه قدرة الفرد على فهم مشاعره ومشاعر الآخرين، والتعامل مع الآخرين، وتكوين العلاقات، والتعبير عن العواطف المختلفة، والانضباط الذاتي والسيطرة على العواطف، والاستقلالية واتخاذ القراررات والمثابرة والعمل الجاد" (جندل، ٢٠٢٣، ص٩٧).

٢- **الاتصال الإداري :** الاتصال الإداري هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة، إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا، فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما (شعبان،٢٠٠٨ ، ص١٤) .

مصطلحات البحث الاجرائية

١- **الذكاء العاطفي :** "مقدرة مدير المدرسة على معرفة انفعالاته وإدارتها، وتنظيمها في ضوء فهمه للسياق الواقعي المحيط به وبعمله وفي ضوء فهمه لانفعالات الآخرين والتعاطف معهم من خلال التواصل الاجتماعي، وتوظيف ذلك في التعامل مع المواقف والأحداث اليومية التي يمر بها أثناء عمله ليؤديه بنجاح، ويقاس إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس الذكاء العاطفي المستخدم في الدراسة"

٢. **الاتصال الإداري :** هو تعامل بين طرفين أو اكثرفي موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير لدى أحد الطرفين

حدود الدراسة

أجريت الدراسة ضمن الحدود الآتية:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على العلاقة بين الذكاء العاطفي و الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في مدارس الضفة الغربية.

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من مدراء المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في الضفة الغربية.

الحد الزمني: اجريت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣

الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على المدارس الخاصة في الضفة الغربية.

الإطار النظري للدراسة

الجزء النظري المتعلق بالذكاء العاطفي :

يعد الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة نسبيا، وهو يشير إلى المقدرة على فهم المشاعر الشخصية وإدارتها، وتفاعل الفرد مع مشاعر الآخرين، ويُعتبر مكملًا هامًا للذكاء التقليدي، الذي يركز على القدرات العقلية الكلاسيكية، وتقدم نظريات الذكاء العاطفي رؤية جديدة حول نجاح الفرد في مختلف جوانب حياته، وتشير إلى أن العناصر العاطفية مثل التعاطف والتحفيز الذاتي والسيطرة على الانفعالات يمكن أن تكون مؤثرة بشكل كبير على التحصيل العلمي، وفاعلية التعامل مع الضغوط النفسية، ويمكن للأفراد من خلال تطوير السمات الشخصية تحسين أدائهم في مختلف مجالات الحياة .أبعاد الذكاء العاطفي.

كانت أولى محاولات جولمان (**Goleman**) الهادفة إلى التأطير لمفهوم الذكاء العاطفي قد نتجت عنها خمسة أبعاد للذكاء العاطفي، هي: (الوعي بالذات، وتنظيم الذات، والتحفيز، والتعاطف، والعلاقات) (أبو الأنوار، ٢٠١٤: ١٣).

يُعَدّ الذكاء العاطفي من المفاهيم النفسية الأساسية التي استهدف الباحثون في ميدان الإدارة الاستفادة منها في تطوير الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، ويركز هذا التوجه على زيادة الفهم والتحكم في مشاعر وانفعالات الآخرين، وتحقيق إدارة فعّالة تقلل من حدوث التصادمات الداخلية، وتعزز التواصل الإيجابي في سياق العمل الإداري، ويشغل مدير المدرسة دور القائد التربوي، حيث يؤدي دورًا حاسمًا في نجاح العملية التربوية، ويقوم مدير المدرسة بإرساء علاقات إيجابية مع المدرسين والطلبة بهدف تحفيزهم، ورفع مستوى دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف المدرسية، ويتعين على المدير أن يكون مجهزًا بمجموعة من المهارات والقدرات، ومن ضمنها الذكاء الانفعالي، وهذا النوع من الذكاء يُعتبر جوهريًا للقيادة الإدارية الفعّالة، حيث يساعد في بناء تفاعلات إيجابية وفعّالة مع الفريق التعليمي والطلاب، وباختصار يعتبر الذكاء الانفعالي سمة أساسية للقيادة الفعّالة في المؤسسات التعليمية، إذ يسهم في تحسين العلاقات الداخلية، وتحفيز الفريق نحو تحقيق التميز التربوي (غربي وبن عامر، ٢٠١٣، ص٨٤).

الجزء النظري المتعلق بالاتصال الأداري :

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد، والعمل على تعديل سلوكهم، ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق أهداف المؤسسة، والتي تتلخص بنقل البيانات والمعلومات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها؛ وإحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، و بذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد، والسعى لمتابعتها بشكل يضمن كفاءة عالية للمؤسسة؛ وتقييم الأداء، وإنتاجية العمل، وتحديد معايير ومؤشرات الأداء؛ وتوجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة، وتغيير اتجاهاتهم وآرائهم نحو العمل؛ وإطلاع الرئيس على مدى تقبل مرؤوسيه لآرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة (فريد وإلهام، ٢٠١١،ص٢٩)

تتمثل واجبات الإدارة العليا في خلق مناخ سليم للاتصال الفعّال، من خلال وضع سياسة واضحة للاتصال تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية. يجب أن تضمن هذه السياسة أن يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنشأة وأهدافها وخططها وبرامجها، مما يسهم في تعزيز التواصل داخل المنظمة وتحقيق النجاح والتقدم. (ماهر، ٢٠٠٤ ص٣٦)

مقياس الاتصال الاداري : الاتصال لحل المشكلات المدرسية ،الاتصال مع مديرية التربية والتعليم ، الاتصال مع المعلمين ، الاتصال مع الطلبة ، الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور ،ويمكن القول أن الاتصال الإداري يعد عاملا مهما في نجاح المؤسسات في أداء وظائفها ومهامها إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة بل تستمر طوال حياة المؤسسة فنشاط الإدارة من تخطيط، وتنظيم، واتخاذ القرارات، والتنسيق، وغيرها من الأعمال تؤدي بالاتصالات الجيدة في الوقت المناسب، وعليه لا يمكن تصور أي تنظيم دون الاتصالات الموجودة بين مختلف من بداخله، ذلك لأن الاتصال هو الذي يضمن ويسير العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف، وعليه فإن العملية الاتصالية داخل المؤسسة من بين مميزاتها وسيلة فعالة في خلق الانسجام و حتى تبرز عملية الاتصال بشكل مناسب وصحيح لابد من العناية بكافة عناصر العملية الاتصالية إذ أن التركيز على عنصر واحد دون العناصر الأخرى لن يفيد في زيادة كفاءة الاتصال ذلك لأن أي تعثر في الاتصالات يؤدي إلى صعوبات ومشكلات في عمل المؤسسة.

الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بالذكاء الانفعالي

دراسة الزهراني (٢٠٢٠) بعنوان "واقع الذكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف" هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في مدينة الطائف، وقياس درجة الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلميهم، بالإضافة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي والإبداع الإداري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من ٤٠ مديراً و٤٠٠ معلماً. تم استخدام استبيان ويكمان (Wakeman) لقياس الذكاء العاطفي واستبانة صممها الباحث لقياس الإبداع الإداري. أظهرت النتائج أن النسب المئوية الإيجابية للمظاهر الدالة على الذكاء العاطفي تراوحت بين ١٠٠% و٥٢.٥%، بينما تراوحت النسب المئوية السلبية بين ١٥% و٨٢.٥%.

دراسة الشوري والسعيدين (٢٠٢٠) بعنوان "العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسمات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية" هدفت إلى استقصاء العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسمات القيادية لدى مديري مدارس محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ٤٢ مديرًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. استخدمت الدراسة استبانة لتقدير الذكاء الانفعالي وأخرى لتقدير السمات القيادية. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تقديرات أفراد الدراسة لمجالات الذكاء الانفعالي ككل، وكذلك لمجالات السمات القيادية ككل. كما تبين أن مستويات الذكاء الانفعالي والسمات القيادية كانت عالية لدى المديرين. وأظهرت النتائج أيضًا وجود فروق دالة إحصائيًا في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على أبعاد الذكاء الانفعالي والسمات القيادية تعزى لمتغيري الدرجة العلمية والخبرة الإدارية.

دراسة رامان، وبينج، وشي (٢٠٢٠) بعنوان "التحقق من التأثيرات الوسيطة المحتملة للتأثير المثالي للذكاء العاطفي للقادة الأكاديميين والأداء الوظيفي لمرؤوسيهم" هدفت إلى التحقق من التأثيرات الوسيطة المحتملة للذكاء العاطفي للقادة الأكاديميين على الأداء الوظيفي لمرؤوسيهم في ماليزيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة ٣٨٦ قائدًا أكاديميًا. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة بين الذكاء العاطفي للقادة الأكاديميين والأداء الوظيفي لمرؤوسيهم.

الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري

دراسة الرشيدي بعنوان " أبعاد الاتصالات الادارية وأثرها على تحسين جودة الاداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)" ، 2022 هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى إدارة العاملين ابعاد الاتصالات الادارية وجودة الاداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، والتعرف على نوع وقوة العلاقة بينهما، وقد اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي .أما أداة الدراسة فقد تمثلت في استمارة استقصاء مكونة من)74(فقرة موزعة حسب متغيري الدراسة . وقد تكونت عينة الدراسة من)411(فرد من العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت . وبعد جمع البيانات وتحليلها .دلت النتائج بتدني مستوى إدراة العاملينابعاد الاتصالات الادارية جاء بدرجة متوسطة، في حين جاء مستوى إدراكهم لجودة الاداء المؤسسي بدرجة كبيرة .كما بينت نتائج الدراسة وجود ارتباط طردي قوي ذات دلالة احصائية بين أبعاد الاتصال (تقدير الاتصالات الادارية -تنفيذ الاتصالات الادارية -تغذية راجعة عن الاتصالات الادارية والفلسفة والرسالة والاهداف كحد أبعاد جودة الاداء المؤسسي، ووجود ارتباط عكسي قوي ذات

دلالة احصائة بين بعدي الاتصالات الادارية (تمطيط الاتصالات الادارية -تطوير الاتصالات الادارية)والفلسفة والرسالة والاهداف كحد أبعاد جودة الاداء المؤسسي، كما نجحت أبعاد الاتصالات الادارية في تفسير التغيرات في متغيرات جودة الاداء المؤسسي أي كل من الفلسفة والرسالة والاهداف، والحكم والادارة، ونطاق الوزارة، والموارد الموسساتية

دراسة كيبلانغات (Kiplangat, 2017) التي تم اجرائها في كينيا إلى تعرف أنماط القيادة السائدة لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، تكونت عينة الدراسة من (٦٠٥) من عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام تم اختيارهم عشوائيا. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة المطورة من قبل الباحث في عملية جمع البيانات، أشارت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة السائدة لدى القادة الأكاديميين جاءت كالآتي: النمط التسلطي، تلاه الاجرائي. وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب القيادة التسلطي والإجرائي وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة.

دراسة المعايطة (٢٠١٥) بعنوان "التعرف إلى درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية" هدفت إلى التعرف على مدى استخدام مديري المدارس لأنماط الاتصال الإداري كما يراها المعلمون، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من ٣٨٠ معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائيًا من مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية. لتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الاستبانة، التي تألفت في صورتها النهائية من ٢٠ فقرة، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي لأنماط الاتصال الإداري كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٥). كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).

منهجية الدراسة واجراءاتها

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم الإجمالي (٣٨٤) ، منهم (٢١٦) مديرا و (١٦٨) مديرة، حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام ٢٠٢٢/٢٠٢١ .

عينة الدراسة

تم اختيار أفراد العينة من مديري ومديرات المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية، بطريقة العينة العشوائية البسيطة بناء على نسبة تمثيل كل طبقة من مجتمع الدراسة. وتم احتساب العينة الكلية للدراسة بناء على موقع احتساب العينات (**Sample Size) Calculator By Raosoft**، حيث تم توزيع (٢٠٠) استبانة على أفراد العينة، استرجع منها (١٩٧) بينها (٤) استبانات غير صالحة تم استبعادها من العينة. وهكذا بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٩٣) استبانة بنسبة (٩٦.٥%) من عينة الدراسة، وهذا العدد **شكل عينة الدراسة**

ادوات الدراسة

الاستبانة الأولى: الذكاء العاطفي ، تكونت الاستبانة الأولى من الجزئين الآتيين

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية؛ وتشمل الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

الجزء الثاني: الذكاء العاطفي لمديري المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية

قام الباحث بتطوير الاستبانة وضمت (٣٢) فقرة، موزعة على المجالات الآتية: الأول إدارة العواطف ويضم (٧) فقرات، والثاني التعاطف ويضم (٩) فقرات، والثالث تنظيم العواطف ويضم (١٠) فقرات، والرابع الوعي الذاتي ويضم (٦) فقرات.

الاستبانة الثانية: الاتصال الاداري ، تكونت الاستبانة الثانية من الجزئين الآتيين:

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية؛ وتشمل الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي .

الجزء الثاني: الاتصال الإداري وتم تطويرها بالرجوع الى الدراسات السابقة قام الباحث بتطوير الاستبانة والتي ضمت (٤٥) فقرة، موزعة على المجالات الآتية: الأول الاتصال لحل المشكلات المدرسية ويضم (١٠) فقرات، والثاني الاتصال مع مديرية التربية والتعليم ويضم (٩) فقرات، والثالث الاتصال مع المعلمين ويضم (٨) فقرات، والرابع الاتصال مع الطلبة ويضم (٨) فقرات، والخامس الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور ويضم (١٠) فقرات.

صدق أداتي الدراسة

تم التحقق من صدق أدتي الدراسة من خلال ما يلي:

صدق المحتوى

تم التحقق من صدق المحتوى لأدوات الدراسة، وذلك بعرض الأداتين بصورتيهما الأولية على (١٠) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والأردنية من المختصين في الإدارة التربوية . وطلب منهم الحكم على صلاحية الأداتين لقياس متغيرات الدراسة، والتأكد من مناسبة الفقرات والمجالات وصحة اللغة التي صيغت بها، بالحذف أو التعديل أو الإضافة، وذلك للحكم على وضوح الفقرات وشمولها وسلامتها اللغوية وارتباطها بمجالات الاستبانات. حيث تم تثبيت الفقرات الحاصلة على إجماع الخبراء بنسبة لا تقل عن (٨٠%) فأعلى. واستقرت الأداتين بصورتها النهائية

صدق البناء:

استبانة الذكاء العاطفي

لاستخراج دلالات صدق البناء لأداة الذكاء العاطفي، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها تكونت من (٣٠) مديرا ومديرة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠.٦٤-٠.٩٥)، ومع المجال (٠.٧٥-٠.٩٧) وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيا، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وتبين أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيا، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

استبانة الاتصال الإداري

لاستخراج دلالات صدق البناء لأداة الاتصال الإداري، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها تكونت من (٣٠) مديرا، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠.٥٧-٠.٩٠)، ومع المجال (٠.٦٢-٠.٩٣) وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيا، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وتبين أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيا، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات أداتي الدراسة

للتأكد من ثبات أددوات الدراسة تم استخدام طريقة الاختبار واعادة لاختبار والاتساق الداخلي وفيما يلي توضيح لطريقة التأكد من ثبات كل أداة:

ثبات استبانة الذكاء العاطفي

للتأكد من ثبات أداة الذكاء العاطفي، فقد تم التحقق من الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (**test-retest**) وذلك بتطبيق الاستبانة وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (٣٠) مديرا ومديرة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا و تبين ان معلملات الارتباط لثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية، ومعامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة

ثبات استبانة الاتصال الإداري

للتأكد من ثبات أداة الاتصال الاداري ، فقد تم التحقق من الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (**test-retest**) بتطبيق المقياس وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (٣٠) مديرا ومديرة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، وتبين ان معاملات الارتباط لثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية، ومعامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الأساليب الإحصائية

- للاجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للاجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون

نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما واقع الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية، والجدول (١) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على واقع الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	**1**	إدارة العواطف	**4.01**	**.65**	مرتفع
2	**3**	تنظيم العواطف	**3.99**	**.57**	مرتفع
3	**2**	التعاطف	**3.97**	**.54**	مرتفع
4	**4**	الوعي الذاتي	**3.90**	**.70**	مرتفع
		مقياس الذكاء العاطفي	**3.97**	**.44**	مرتفع

يبين الجدول (١) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مجالات الذكاء العاطفي تراوحت مابين (٣.٩٠-٤.٠١)، حيث جاء مجال إدارة العواطف في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠١) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٥) ، بينما جاء مجال الوعي الذاتي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٠) ، وبلغ المتوسط الحسابي لواقع الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية ككل (٣.٩٧) والانحراف المعياري (٠.٤٤).

نتائج السؤال الثاني: ما واقع الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية، والجدول (٢) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية مرتبة تنازلياً

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	3.85	.65	مرتفع
2	3	الاتصال مع المعلمين	3.82	.76	مرتفع
3	4	الاتصال مع الطلبة	3.81	.71	مرتفع
4	1	الاتصال لحل المشكلات المدرسية	3.77	.71	مرتفع
5	2	الاتصال مع مديرية التربية والتعليم	3.71	.77	مرتفع
		مقياس الاتصال الإداري	3.79	.51	مرتفع

يبين الجدول (٢) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مجالات الاتصال الإداري تراوحت ما بين (٣.٧٠-٣.٨٥)، حيث جاء مجال الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٨٥)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٥)، بينما جاء مجال الاتصال مع مديرية التربية والتعليم في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧١)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٧)، وبلغ المتوسط الحسابي لواقع الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية ككل (٣.٧٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥١).

السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظات فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الذكاء العاطفي والإتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في مدارس الضفة الغربية، والجدول (٣) يوضح ذلك.

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الذكاء العاطفي والإتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في مدارس الضفة الغربية

		الاتصال لحل المشكلات المدرسية	الاتصال مع مديرية التربية والتعليم	الاتصال مع المعلمين	الاتصال مع الطلبة	الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	مقياس الاتصال الإداري
إدارة العواطف	معامل الارتباط ر	.36(**)	.44(**)	.40(**)	.37(**)	.35(**)	.55(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	193	193	193	193	193	193
التعاطف	معامل الارتباط ر	.39(**)	.38(**)	.36(**)	.39(**)	.51(**)	.58(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	193	193	193	193	193	193
تنظيم العواطف	معامل الارتباط ر	.34(**)	.29(**)	.32(**)	.29(**)	.42(**)	.47(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	193	193	193	193	193	193
الوعي الذاتي	معامل الارتباط ر	.39(**)	.23(**)	.17(*)	.13	.20(**)	.33(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.001	.020	.084	.004	.000
	العدد	193	193	193	193	193	193
مقياس الذكاء العاطفي	معامل الارتباط ر	.51(**)	.45(**)	.43(**)	.41(**)	.52(**)	.66(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	193	193	193	193	193	193

يتبين من الجدول (٣) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائيا بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري لدى مدراء المدارس في مدارس الضفة الغربية.

مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :ما واقع الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية ؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالاجابة عن هذا السؤال أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٧) وانحراف معياري (٠.٤٤). أما المجالات فقد تراوحت ما بين (٣.٩٠-٤.٠١)، حيث جاء مجال إدارة العواطف في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠١) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٥) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاء مجال الوعي الذاتي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٠) وبدرجة تقدير مرتفعة.

وقد تعزى درجة التقدير المرتفعة إلى وعي مديري المدارس بأن الذكاء العاطفي في مجال إدارة العواطف يؤدي إلى ضبط المشاعر عند مواجهة المواقف المزعجة، والمقدرة على تحويل المشاعر السلبية إلى ايجابية، وفي مجال التعاطف يعمل على زيادة مستوى تلمس المشاعر السلبية للزملاء، والمساعدة في تخطيها، وفي مجال تنظيم العواطف فإنه يؤدي إلى تحمل مسؤولية مشاعرهم والهدوء عن القيام بالأعمال الموكلة إليهم، وفي مجال الوعي الذاتي فهو يؤدي إلى فهم واع للانفعلات ووعي للعواطف والمشاعر عن اختبارها، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الخبرات التي تعرض لها المدراء أثناء عملهم والتي أكسبتهم ذكاء عاطفيا، وطورت مهارات الذكاء العاطفي لديهم، حيث إن الذكاء العاطفي يرسخ طريقة تعامل تعمل على احتواء المعلمين والطلاب بشكل عاطفي من أجل التعرف على المشكلات، وإيجاد الحلول الواقعية لها من خلال تعاملاتهم المختلفة في المدرسة، وتزيد من قدرتهم على الإبداع والتميز في تعاملاتهم، وأثرها على مستوى المدرسة الأكاديمي، عن طريق التحكم بالعواطف والانفعالات بطريقة إيجابية صحيحة؛ مما يزيد من فرص نجاحهم، ومن الطبيعي في ظل ارتفاع مستوى الذكاء الانفعالي لدى أفراد عينة الدراسة أن ترتفع لديهم القدرة على التعرف على المشاعر من خلال الوجوه والأصوات عبر المواقف المختلفة، وفهمها وتسميتها، وإدراك الفروق بينها، وإدارة مشاعره ومشاعر الآخرين، وضبطها والتحكم فيها وتوجيهها .

اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الزهراني (٢٠٢٠) التي أظهرت أن النسب المئوية الإيجابية للمظاهر الدالة على الذكاء الانفعالي لمديري المدارس تراوحت من ١٠٠% إلى ٥٢.٥%، بينما اختلفت

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالاجابة عن هذا السؤال أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع الاتصال الاداري لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية قد تراوحت مابين (٣.٧٠-٣.٨٥)، حيث جاء مجال الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٨٥)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٥)، بينما جاء مجال الاتصال مع مديرية التربية والتعليم في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧١)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٧)، وبلغ المتوسط الحسابي لواقع الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية ككل (٣.٧٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥١). حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية لمقياس الاتصال الاداري والمقياس ككل مرتفعة.

وقد يعزى ذلك إلى قناعات مديري المدارس بأهمية الاتصال وضرورته في سير العمل بالمدرسة، وضرورة التواصل مع مديرية التربية والتعليم ومع المجتمع المحيط بالمدرسة، إذ يشكل الاتصال وسيلة مهمة لتوضيح أهداف المدرسة والتوجيه والإشراف على العمل، وقد يعزى ذلك أيضا إلى التأهيل الأكاديمي قبل الخدمة وأثناء الخدمة لمديري المدارس والذي ساهم بصورة أو بأخرى في رفع مستوى الاتصال الإداري لديهم، هذا بالإضافة إلى امتلاك مديري المدارس لخبرات إدرية تؤهلهم لإدارة الاتصال الداخلي والخارجي بفعالية.

اتفقت نتائج هذه السؤال مع دراسة نتائج دراسة المعايطة (٢٠١٥) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين كان ضمن الاستخدام الكبير بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظات فلسسطين؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والإتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وقد يعزى ذلك إلى أن مهارات الذكاء العاطفي الجيدة تمكن المديرين من تحقيق اتصال إداري بكفاءة عالية، بالإضافة إلى ذلك، فإن مهارات الذكاء العاطفي تمكن المديرين من إيجاد حلول فعالة لأي مشكلة يواجهونها، وتمكن هذه المهارات المدراء أيضاً من بناء اتصال فعال مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ومن تبني أفكار الآخرين بما يمكن المديرين من العثور على أفكار أصيلة تتعلق بالإدارة، وقيادة الفريق وتطوير العلاقات مع المجتمع المحلي، وينعكس هذا على تحسين مستوى الاتصال الإداري.

وقد يعزى ذلك أيضا إلى التقديرات المرتفعة لدى المديرين في الذكاء العطفي والاتصال الإداري، مما قد يعكس علاقة ارتباطية بين المتغيرين فكلما زاد الذكاء العاطفي لدى المدير زادت فعالية الاتصال لديه.

تصور مقترح لكيفية استخدام الذكاء العاطفي في تحسين سبل الاتصال الاداريين مديري المدارس الخاصة في فلسطين

أن الذكاء العاطفي العالي يؤدي إلى اتصال إداري موفق، ويمكن تفسير هذا بمفهوم القدرة على فهم المشاعر والتعامل مع الآخرين بفعالية، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة.

وأن هناك دورا للذكاء العاطفي في اتخاذ قرارات مناسبة، ويظهر هنا التأثير الإيجابي للذكاء العاطفي على القرارات الإدارية من خلال الالمام بجوانب نفسية متعددة للأطراف المعنية.

استخدام الذكاء العاطفي في تحسين سبل الاتصال الاداريبين مديري المدارس الخاصة في فلسطين من خلال ادارة العواطف وهي القدرة على قراءة المشاعر الذاتية والتحكم بها وايضا التعاطف وهي القدرة على قراءة وفهم مشاعر الاخرين وتنظيم العواطف عن طريق قدرة المدير على الاستجابة للمطالب المستمرة للخبرة من خلال العواطف بطريقة يمكن تقبلها اجتماعيا ، والوعي الذاتي وهي قدرة مدير المدرسة التعبير عن مشاعره وان يكون لديه فهم واع لانفعالاته في تعامله مع الاحرين

ويوجد تأثير تبادلي بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري، حيث يؤثر الأول بشكل إيجابي على الثاني والعكس. وتظهر أن هناك دورا للذكاء العاطفي في بناء العلاقات الإيجابية والتعامل مع الصراعات بفعالية، مما يؤدي إلى قيادة ناجحة.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

١. تعزيز الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس .
٢. تعزيز الاتصال الإداري لدى مديري المدارس .
٣. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس في مهارات الاستماع إلى جميع أطراف المشكلة قبل إصدار الأحكام، والأنتباه لردود أفعال المعلمين أثناء الحديث عن المشكلات المدرسية، وأستخدم الحركات والايماءات لتوصيل الرسائل للمعلمين.
٤. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس في كيفية استخدام المرونة في تطبيق القرارات الصادرة عن مديرية التربية والتعليم

المراجع:

المراجع العربية :

العثيمين، فهد بن سعود (٢٠٠٤) . **الاتصالات الإدارية ماهيتها - أهميتها – أساليبها** ص٢٣

الزهراني، ضيف الله سعيد **:(2020) .مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف** .مجلة العلوم التربوية والنفسية . ٤(٦)، ١-٢٨.

الشوري وآخرون **.(2020) العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسمات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية** .المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل،**(1)21،135-111** .

شعبان، فرج (٢٠٠٨). **الاتصالات الادارية** . الاردن: دار اسامة للنشر والتوزيع ،ص١٤

جندل، جاسم **(2023) . علم النفس العاطفي** .دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص ٩٧ .

طاهر محسن منصور الغالبي و ليلى لفته علي ،٢٠١٥ . **قياس دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القياده التحويليه من خلال التأثير الوسيط للحكمه** ،مجلة دراسات اداريه /قسم ادارة اعمال جامعة البصرة ، ص١٢

عادل، ابو الانوار (٢٠١٤) . **تنمية واستغلال مهارات الذكاء الاجتماعية :كيف تجعل علاقتك سلاحا لنجاحك** .القاهره: الشريق ماس للنشر والتوزيع ص١٣

عبدالله عتي محمد الرشيدي. ٢٠٢٢ " **ابعاد الاتصالات الدارية واثرها على تحسين جودة الاداء المؤسسي** (دراسة تطبيقية) المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية - المجلد الثالث عشر - العدد الثالث - مارس ٢

عبد العزيز المعايطة **, 2015 ، درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الاساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان ألنماط الاتصال اإلداري من وجهة نظر المعلمين** .مجلة جامعة النجاح لألبحاث)العلوم االنسانية **(**المجلد. **(12) 29**، **2015**. سلطنة عمان

غربي صبرينة، وابن عامر ربحة :(2013) .**الذكاء الانفعالي وإستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدي القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط**، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية، **(11)،96-71 .**

فريد كورتل ، والهام ابو غليظة (٢٠١١) . **الاتصال واتخاذ القرار** ،دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط١ ، ص٢٩

كنعان ، نواف (٢٠٠٧) .**اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق** .عمان ،الاردن ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ص٤٣

ماهر، أحمد (٢٠٠٤) ، **كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال** . الاسكندرية :الدار الجامعية للنشر والتوزيع ص٣٦.

Forigne references

Goleman, D. (2001). **An EI-Based Theory of Performance**. In C. Cherniss, & D.

Goleman (Eds.), **The Emotionally Intelligent Workplace** (pp. 27-44). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Henry Kiptiony Kiplangat (2017). **The Relationship between Leadership Styles and Lecturers' Job Satisfaction in Institutions of Higher Learning in Kenya. Universal Journal of Educational Research**, 5(3), 435 - 446. DOI: 10.13189/ujer.2017.050315.

Nwokah, N. G., & Ahiauzu, A. I. (2009). **Emotional intelligence and marketing effectiveness.** ***Marketing Intelligence & Planning***, *27*(7), 864–881

Oludele Mayowa Solaja* **Abiodun Adekunle Ogunola, Leadership Style and Multigenerational Workforce: A Call for Workplace Agility in Nigerian Public Organizations.Olabisi Onabanjo University**, Ago-Iwoye, Nigeria

Nwokah, N. G., & Ahiauzu, A. I. (2009). **Emotional intelligence and marketing effectiveness.** ***Marketing Intelligence & Planning***, *27*(7), 864–881

Oludele Mayowa Solaja* Abiodun Adekunle Ogunola**, Leadership Style and Multigenerational Workforce: A Call for Workplace Agility in Nigerian Public Organizations.Olabisi Onabanjo University**, Ago-Iwoye, Nigeria

Yamaguchi,Ikushi, (2005) **"Interpersonal communication Tactics and procedural justice for uncertainty management of Japanese workers**" the journal of business communication vol 42 issue 2.