



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى
فلسطين - غزة



فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها

إعداد الباحث

بلال دردا ح حسن الشاعر

إشراف الدكتور

درداح حسن الشاعر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة

2015-2014م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى :

﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ

وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴾ ﴿ الأحزاب، آية: 21 ﴾ .

الإهداء

إلى سيد الخلق الإمام المصطفى صلي الله عليه وسلم
إلى أبي وأمي برأ وعرفاناً
إلى زوجتي وأبنائي (يامن وأيهم) قرّة عيني
إلى إخواني وأخواتي حباً ومودة
إلى عمي وفاءً واعتزازاً
إلى جميع الأهل والأصدقاء الأحبة
إلى ترابك فلسطين
إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله الحنان المنان، خلق الإنسان وعلمه البيان، وأصلي وأسلم على نبينا محمد، بعثه الله للعالمين بشيراً ونذيراً وداعياً إلى الله بالحكمة والموعظة الحسنة، ومعلماً للإنس والجان صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وأصحابه والتابعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد...

يقول الحق سبحانه وتعالى (وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ) (الضحى، آية: 11) فإن الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني لإنجاز هذا الجهد المتواضع، وأرجو من ربي سبحانه وتعالى أن يتم نعمته على بمواصلة تحصيلي العلمي.

إمتثالاً لقول نبينا محمد - صلى الله عليه وسلم - "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (الترمذي، 281:1985). فإن هذا الجهد البسيط المتواضع ما كان له أن يتم لولا دعم أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، التي منحتني فرصة التسجيل في برنامج الماجستير، وشكري وتقديري إلى إكاديميتي العريقة لما تقدمه من برامج علمية راقية لخدمة أبناء هذا الوطن الحبيب وأخص بالشكر والتقدير أعضاء هيئة التدريس على جهودهم الميمونة، والتي كان لها أطيّب الأثر في تنامي رغبتني في التزود بالعلم والمعرفة، فجزاهم الله خير الجزاء.

وشكر عاطر إلى الدكتور الموقر، **درداح حسن الشاعر**، الذي كان له فضلٌ على بعد فضل الله سبحانه وتعالى، في إنجاز هذه الدراسة، فقد شرفت بالتتلمذ على يديه وسعدت بإشرافه واهتمامه فتعلمت خلال إشرافه على رسالتي أدب البحث وسلوك العلماء، فكان معيناً لا ينضب، محتلاً تقصيري وخطأي، لم يأل جهداً في توجيهي نحو الصواب والسداد، أسأل المولى عز وجل أن يجزيه عني خير الجزاء وأدعوه أن يحرسه بعينه التي لا تنام.

كما أشكر الأساتذة الكرام الذين استجابوا لطلبي في تحكيم أداتي الدراسة، وأخص بالذكر الدكتور **زكي رمزي مرتجي** على تقديمه النصح والإرشاد لي، فله مني كل الثناء والتقدير.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والامتنان لمن تفضل بقبول مناقشة الرسالة، الأستاذ الدكتور **فضل خالد أبوهين**، و الدكتور **محمد عبد العزيز الجريسي**، اللذين سأفيد منهما خير فائدة، جزاهما الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى عمي الأستاذ **خالد حسن الشاعر** على دعمه وتشجيعه لي وأخيراً لا ينسى قلبي ولا قلبي والذي الغاليين اللذين لم يخلا على بالدعاء والعطاء والتشجيع المستمر نحو إكمال دراستي وتحقيق الهدف المنشود، ولا يفوتني شكر كل من قدم لي رأياً أو مشورة أو نصحاً في سبيل إخراج هذه الدراسة بالشكل اللائق.

وختاماً الحمد لله الذي وفقني لإخراج هذه الرسالة بهذه الصورة، فما كان فيها من صواب فبتوفيق من الله وحده، وما كان بها من خطأ فمن نفسي، وأدعو الله سبحانه وتعالى أن ينفع بهذه الرسالة كل من قرأها وأطلع عليها من طلبة العلم والمهتمين، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

قائمة المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
قرآن كريم	أ
الإهداء	ب
شكر وتقدير	ج
قائمة المحتويات	د
قائمة الجداول	ز
قائمة الاشكال	ط
قائمة الملاحق	ى
ملخص الدراسة باللغة العربية	ك
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ل
الفصل الأول "الإطار العام للدراسة"	1
مقدمة	2
مشكلة الدراسة	4
أهداف الدراسة	5
أهمية الدراسة	5
فروض الدراسة	6
متغيرات الدراسة	6
حدود الدراسة	7
مصطلحات الدراسة	7
الفصل الثاني "الإطار النظري"	9
المبحث الأول "فاعلية القيادة "	10
مقدمة	11
مفهوم القيادة	11
أهمية القيادة	14
خصائص القيادة	15
صفات القائد	15
وظائف القيادة	17

18	عناصر القيادة
19	سمات القيادة
20	مهارات القيادة
23	أنماط القيادة
30	الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة
31	القيادة وعلاقتها ببعض المفاهيم
33	نظريات القيادة
37	المبحث الثاني "الذكاء الانفعالي "
38	مقدمة
38	مفهوم الذكاء الانفعالي
40	أهمية الذكاء الانفعالي
43	مجالات الذكاء الانفعالي
44	متطلبات الذكاء الانفعالي
45	مهارات الذكاء الانفعالي
46	خصائص الشخص الذي يمتلك ذكاءا انفعاليا
47	الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المفاهيم
50	أثر الذكاء الانفعالي على الأداء الوظيفي
51	العوامل التي تؤثر في الذكاء الانفعالي
51	الذكاء الانفعالي من المنظور الإسلامي
56	نماذج الذكاء الانفعالي
63	المبحث الثالث " منظمات المجتمع المدني "
64	مقدمة
65	مفهوم المجتمع المدني
67	أهداف منظمات المجتمع المدني
67	أهمية منظمات المجتمع المدني
70	تصنيف وتعداد منظمات المجتمع المدني
75	واقع القيادة في منظمات المجتمع المدني
78	مكونات المجتمع المدني

79	وظائف منظمات المجتمع المدني
79	مجالات عمل منظمات المجتمع المدني
81	خصائص منظمات المجتمع المدني
82	الصعوبات التي تواجه عمل منظمات المجتمع المدني
84	الفصل الثالث "الدراسات السابقة"
85	مقدمة
85	الدراسات الفلسطينية
90	الدراسات عربية
94	الدراسات أجنبية
100	التعقيب على الدراسات السابقة
103	الفصل الرابع "منهجية وإجراءات الدراسة"
104	مقدمة
104	منهج الدراسة
104	مجتمع الدراسة
104	عينة الدراسة
105	أداة الدراسة
113	الأساليب الإحصائية
114	الفصل الخامس "نتائج الدراسة ومناقشتها "
114	مقدمة
114	نتائج تساؤلات الدراسة
130	نتائج فروض الدراسة
143	نتائج و توصيات الدراسة
145	مقترحات الدراسة
146	المراجع العربية
155	المراجع الأجنبية
158	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
71	توزيع منظمات المجتمع المدني حسب قطاع العمل في محافظات قطاع غزة	1
72	يوضح تصنيف منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة حسب موقعها الجغرافي	2
73	مقارنة اعداد المنظمات الشبابية بين محافظات قطاع غزة	3
74	مقارنة اعداد العاملين في المنظمات الشبابية بين محافظات القطاع	4
75	توزيع اعداد العاملين في المنظمات على محافظات قطاع غزة	5
104	عدد المنظمات الشبابية و العاملين في منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظات غزة	6
105	خصائص عينة الدراسة بالنسبة للجنس	7
105	خصائص عينة الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي	8
105	خصائص عينة الدراسة بالنسبة المسمى الوظيفي	9
105	خصائص عينة الدراسة بالنسبة سنوات الخدمة	10
106	مقياس خماسي التدرج	11
106	معاملات الارتباط لمحاور استبانة فاعلية القيادة	12
107	معاملات الارتباط لفقرات محور الرؤية الواضحة والأهداف المحددة	13
107	معاملات الارتباط لفقرات محور التخطيط الجيد	14
108	معاملات الارتباط لفقرات محور التأثير الفعال	15
108	معاملات الارتباط لفقرات محور المتابعة والتقييم	16
109	معاملات الارتباط لمحاور استبانة الذكاء الانفعالي	17
109	معاملات الارتباط لفقرات محور التعرف على الانفعالات الذاتية	18
110	معاملات الارتباط لفقرات محور فهم انفعالات الآخرين	19
110	معاملات الارتباط لفقرات محور إدارة الانفعالات	20
111	معاملات الارتباط لفقرات محور تقييم الانفعالات	21
111	معاملات ألفا كرونباخ لمحاور استبانة فاعلية القيادة ولاستبانة فاعلية القيادة ككل	22
112	معاملات ألفا كرونباخ لمحاور استبانة الذكاء الانفعالي ولاستبانة الذكاء الانفعالي ككل	23
112	معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور استبانة فاعلية القيادة ولاستبانة فاعلية القيادة ككل	24
112	معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور استبانة الذكاء الانفعالي ولاستبانة الذكاء الانفعالي ككل	25
114	التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحاور استبانة فاعلية القيادة ولاستبانة فاعلية القيادة ككل	26
116	التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور الرؤية الواضحة والأهداف المحددة	27
117	التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور التخطيط الجيد	28

119	التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور التأثير الفعال	29
120	التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور المتابعة والتقويم	30
121	التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحاول استبانة الذكاء الإنفعالي ولإستبانة الذكاء الإنفعالي ككل	31
123	التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور التعرف على الإنفعالات الذاتية	32
124	التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور فهم انفعالات الآخرين	33
125	التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور إدارة الإنفعالات	34
127	التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور تقييم الإنفعالات	35
128	معاملات ارتباط بيرسون بين محاور استبانة فاعلية القيادة واستبانة الذكاء الانفعالي	36
128	معاملات ارتباط بيرسون بين محاور استبانة فاعلية القيادة ومحاور واستبانة الذكاء الانفعالي	37
130	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة، بالنسبة لمتغير الجنس	38
131	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة، بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	39
133	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي	40
134	الفروقات بين المجموعات في استبانة فاعلية القيادة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	41
135	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة	42
136	الفروقات بين المجموعات في استبانة فاعلية القيادة تعزى لمتغير سنوات الخدمة	43
137	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة، بالنسبة لمتغير الجنس	44
138	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة، بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	45
139	يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي	46
140	الفروقات بين المجموعات في استبانة الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	47
141	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة	48
142	الفروقات بين المجموعات في استبانة الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير سنوات الخدمة	49

قائمة الاشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	نموذج الدراسة وهي متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة المستخدمة في الدراسة	6
2	عناصر القيادة	19
3	يوضح مهارات القيادة	23
4	يوضح مهارات الذكاء الانفعالي	46
5	يوضح نماذج الذكاء الانفعالي	56
6	يوضح توزيع نسب منظمات المجتمع المدني حسب قطاع العمل في محافظات قطاع غزة	72
7	يوضح نسب توزيع منظمات المجتمع المدني المسجلة على محافظات قطاع غزة	73
8	يوضح مقارنة توزيع نسب الجمعيات والهيئات الشبابية بين محافظات قطاع غزة	74
9	يوضح مقارنة نسب أعداد العاملين في الجمعيات الشبابية بين محافظات قطاع غزة	74
10	يوضح توزيع نسب أعداد العاملين في الجمعيات على محافظات قطاع غزة	75
11	يوضح مكونات المجتمع المدني	78

قائمة الملاحق

الرقم	موضوع الملحق	الصفحة
1	استبانة فاعلية القيادة بصورتها الأولى	159
2	استبانة الذكاء الانفعالي بصورتها الأولى	162
3	استبانة فاعلية القيادة بصورتها النهائية	165
4	استبانة الذكاء الانفعالي بصورتها النهائية	168
5	كشف بأسماء السادة المحكمين	171
6	كتاب تسهيل مهمة باحث موجه من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا إلى وزارة الداخلية الفلسطينية - الإدارة العامة لشؤون المنظمات والهيئات الأهلية	172
7	كتاب تسهيل مهمة باحث موجه من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا إلى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	173
8	كتاب تسهيل مهمة باحث موجه من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا إلى وزارة الشباب والرياضة - الإدارة العامة للشباب - دائرة الاتحادات والمراكز الشبابية	174
9	كتاب تسهيل مهمة باحث موجه من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا إلى مركز تطوير المؤسسات الأهلية- مكتب غزة	175
10	كتاب تسهيل مهمة باحث موجه من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا إلى شبكة المنظمات الأهلية - غزة	176
11	احصائيات بأعداد الجمعيات حسب قطاع العمل وحسب أعداد العاملين - وزارة الشباب والرياضة - دائرة الاتحادات والمراكز الشبابية	177
12	احصائيات بأعداد الجمعيات حسب قطاع العمل وحسب أعداد العاملين - وزارة الداخلية الفلسطينية الإدارة العامة لشؤون المنظمات - دائرة الجمعيات	178

ملخص الدراسة

فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة، من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف على مستوى الذكاء الانفعالي لديهم.

وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عدد (223) من العاملين في منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة، حيث استخدم الباحث استبانتيين : الأولى لقياس مستوى فاعلية القيادة ، أما الثانية كانت لقياس مستوى الذكاء الانفعالي، و تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- مستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمتوسط حسابي (4.020) ووزن نسبي (80.404)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مستوى الذكاء الانفعالي لديهم جاء بمتوسط حسابي (3.947) ووزن نسبي (78.935)، وهو بدرجة (كبيرة).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، واستجاباتهم لمستوى الذكاء الانفعالي لديهم.
- وفي ضوء أهم النتائج فقد أوصى الباحث:
- الاهتمام بانتقاء واختيار قيادات منظمات المجتمع المدني على أساس من الفاعلية والكفاءة والذكاء الانفعالي المرتفع.
- ضرورة مواصلة قيادات منظمات المجتمع المدني لدراساتهم وحصولهم على مؤهلات علمية متقدمة تمكنهم من تحسين أدائهم الإداري والانساني.
- استيعاب الاستجابات الانفعالية المتعددة للعاملين بمنظمات المجتمع المدني بإيجابية وضبط للنفس بما يضمن إنجاز العمل داخل المنظمة.
- ضرورة تفعيل نظام الحراك الاجتماعي في منظمات المجتمع المدني بما يضمن حفز العاملين على العمل والانجاز وتطوير المنظمة التي يعملون بها.

Abstract

Leadership effectiveness and its relation with emotional intelligence of leaders of civil society organizations in Gaza governorates from the employees perspective.

This study aimed to identify the relationship between leadership effectiveness and emotional intelligence of leaders of civil society organizations working in youth field in Gaza strip as perceived by employees of these organizations.

The researcher used the analytical descriptive approach for the study where (223) of civil society organizations employees were randomly selected to fill two questionnaires the first was used to measure the level of Leadership effectiveness , the second was used to measure the level of emotional intelligence, the SPSS software package was utilized for data analysis.

The main findings of the study were the following:

- Employees of civil society organisations perceived that the level of leadership effectiveness of their civil society organisations leaders is high. Leadership effectiveness recorded a mean equals to (4.020) with mean weighted (80.404%).
- Employees of civil society organisations perceived that level of emotional intelligence of their civil society organisations leaders is also high. Emotional intelligence recorded a mean equals to (3.947) with mean weighted (78.935%).
- The study also found that a significant positive relationship exists, between respondents perception to level of leadership effectiveness and level of emotional intelligence of leaders of civil society organisations working in the youth and sport field in Gaza Strip.

In light of the results, the researcher recommends the following:

- Pay attention to the selection and choice of civil society organisations leaders on basis of effectiveness , competence and high emotional intelligence.
- The need for the leaders of civil society to continue their studies to get advanced scientific qualifications which enable them to improve their administrative and humanitarian performance.
- Accommodate multiple emotional responses of employees in civil society organisations positively and with self control to ensure the accomplishment of work inside the organisation.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

فروض الدراسة

متغيرات الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

مقدمة :

البيئة التي تعمل فيها منظمات المجتمع المدني في وقتنا الحاضر بيئة سريعة التغير نتيجة للتقدم المعرفي والتكنولوجي والعولمة، والتي أضحت فيها العالم قرية صغيرة، مما أدى إلى تغير سريع في وظائف القيادة، واتساع دورها، وزاد من الحاجة إلى قيادة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات .

وتقوم منظمات المجتمع المدني في المجتمع الفلسطيني بدور ريادي في تعزيز صمود الشعب الفلسطيني على أرضه، من خلال تقديمها للبرامج الإغاثية والاجتماعية والخدمات التعليمية والصحية وغيرها (المشهوراوي، 2009:2).

وتستحوذ نظريات القيادة والإدارة وتطبيقاتها على إهتمام فئة عريضة من المهتمين بمجال القيادة و الإدارة والأعمال والتنظيمات والمؤسسات، حيث تبحث هذه المنظمات عن الغايات والوسائل وأسس القيادة الفاعلة، وذلك لأن الحاجة إلى القيادة والإدارة الفاعلة ذات الكفاءة العالية قد أصبحت أقوى من ذي قبل.

والقيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط من العلاقة بين القائد والجماعة، تؤدي بدورها إلى توجيه الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، والقيادة بهذا المعنى نمط من السلوك الإنساني يعمل فيها القائد على استثارة جهود الأفراد، وتنسيق اتجاهاتهم، وإثارة دوافعهم نحو العمل والإنجاز، وحل مشاكلهم التي تحول دون فاعلية أدائهم(الرييق، 2004:15).

والقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق، فالقادة الفعالون يعملون على توفير بيئة قوامها الإحترام المتبادل، ويحددون الإتجاهات التي سيسلكها موظفهم، لتحقيق أهداف المنظمة، ولديها القدرة على ترغيب الأشخاص في الانضمام إليها.

ويختلف النمط القيادي الفاعل باختلاف قدرات العاملين وتوقعاتهم من الأعمال التي يؤدونها، كما يعمل على زيادة الحوافز لديهم، ودراسة المناخ العام السائد داخل المنظمة (عبد الرحيم، 2009:16).

وإن فاعلية القيادة تكمن في قيادة الأفراد بشكل عام، وقيادة أفراد منظمات المجتمع المدني بشكل خاص، لأن جوهرها يتمثل في أنها تتطلب من القائد التوفيق بين أسلوبه وبين كفاءة أتباعه ومدى التزامهم بقيم المنظمة، والقادة الفعالون هم الذين يمكنهم التعرف على ما يحتاجه الموظفون، ثم يكيفون أسلوبهم لتلبية تلك الحاجات(الزهراني، 2012:1-2).

ولذا تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات قادرة على تحمل المسؤولية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر على المنظمات ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها، الأمر الذي يؤكد على ضرورة قيام هذه المنظمات بمواصلة الجهد للتجديد والابتكار والتطوير (الشريف، 2004:2).

ويعد الذكاء الانفعالي من أحدث أنواع الذكاءات التي كشف عنها العلماء في مجال علم النفس، ولقد نما وتطور هذا المفهوم نتيجة لطابع العصر الذي نعيشه، والذي يتطلب رؤية غير تقليدية لمفهوم الذكاء، فالمجتمع الآن يواجه العديد من التحديات الاقتصادية والصحية والثقافية والسياسية والبيئية، والتي تتطلب من الفرد ليس فقط قدرات عقلية لحل المشكلات التي تواجهه، ولكن أيضا يحتاج إلى قدرات انفعالية واجتماعية يمكن من خلالها التعامل بكفاءة مع الآخرين.

ولقد ولد هذا المفهوم في التسعينيات من القرن الماضي، حيث لاحظ العلماء والباحثون أن نجاح الإنسان وسعادته في هذه الحياة، يتوقفان على مهارات لا علاقة لها بذكائه العقلي الذي يعبر عن نفسه بالتحصيل الأكاديمي المرتفع، وفي أثناء البحث عن تلك المهارات التي تصنع السعادة والاستقرار النفسي تبلور مفهوم الذكاء الانفعالي الذي عرفه العلماء بأنه " قدرة الإنسان على التعامل الإيجابي مع نفسه ومع الآخرين بما يحقق أكبر قدر من السعادة له ولمن حوله " (العتيبي، 2004:15).

وفي هذا الصدد أوضح Golman, 2000 أن معامل الذكاء (IQ) يسهم بنسبة (20%) من العوامل التي تحدد النجاح في الحياة تاركا (80%) للعوامل الأخرى التي يمتلكها الفرد، فالغالبية العظمى من الحاصلين على مراكز قيادية متميزة في المجتمع لا يرجع تميزهم إلى ما يمتلكونه من معامل الذكاء العام، وإنما يرجع لامتلاكهم مهارات الذكاء الانفعالي.

وفي هذا السياق كشفت دراسة كردي 2010 عن وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الانفعالي والدافعية للعمل، وإعطاء الأولوية للقيم الاقتصادية والإدارية في الحياة والعمل والرضا الوظيفي والقيادة (كردي، 2010:205).

ويشير عبده، وعثمان إلى وجود علاقة بين الجانب العقلي والجانب الانفعالي، وإن عملية التفاعل بين الجانب العقلي والانفعالي يمكن أن تظهر وتتبلور من خلال الذكاء الانفعالي، والذي يعبر عن نفسه في صور سلوكية متعددة، منها إدراك الانفعالات الذاتية، وإدارتها، وإدراك انفعالات الآخرين (عبده، وعثمان، 2002:249).

ولاشك أن نجاح القادة في مهمة القيادة تتأثر بمدى توافقهم وتجانسهم مع ذواتهم ومع الآخرين، والانفعالات التي يبدونها في مواقفهم القيادية قد تؤثر على قدرتهم وكفاءتهم الإنتاجية.

ويحتاج الأداء في المنظمات بصفة عامة إلى تضافر وإتساق جهود العاملين، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال قيادات واعية ومدركة لدورها الوظيفي، وتمتلك المهارات اللازمة لتحقيق التناغم والإنسجام في الأداء، وإذا كانت القيادة تشير بشكل أو بآخر إلى فن التعامل مع الآخرين، أو التأثير عليهم فإن إمتلاك القادة مهارات التعامل مع العاملين يعد أمراً جوهرياً في تحسين الممارسات القيادية (كردي، 2010: 205).

وفي ضوء هذه المعطيات السابقة سوف تحاول الدراسة الحالية الكشف عن فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة.

مشكلة الدراسة:

لاحظ الباحث من خلال عمله في منظمات المجتمع المدني تفاوتاً في فاعلية القادة تجاه العاملين والعديد من القضايا، والتي تركز في أساسها على السمات الانفعالية، وطبيعة المواقف التي يواجهونها، وهذا ما كشفت عنه دراسة (ناصر، 2010) ودراسة (المشهوروي، 2009)، لذا تولدت لدى الباحث رغبة في دراسة الموضوع دراسة علمية، للوقوف على طبيعة العلاقة بين فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي، وقد تحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما فاعلية القيادة وما علاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني من وجهة نظر العاملين فيها بمحافظة غزة؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها ؟
2. ما مستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها ؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة للذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية بين فاعلية القيادة والذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني.

أهداف الدراسة : تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:-

1. الكشف عن مستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها.
2. تحديد مستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها.
3. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
4. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة للذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
5. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين فاعلية القيادة والذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها.

أهمية الدراسة :

الأهمية النظرية:

1. قد تفيد الدراسة العاملين في منظمات المجتمع المدني في الوقوف على فاعلية قاداتهم.
2. قد تفيد الدراسة في وضع برامج تدريبية لتحسن أداء قادة منظمات المجتمع المدني.
3. تعد الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العربية الفلسطينية في حدود علم الباحث.
4. قد تساعد في تهيئة المناخ والبيئة التنظيمية الإيجابية التي تدفع الموظفين لأداء أحسن، وإنتاجية أعلى .

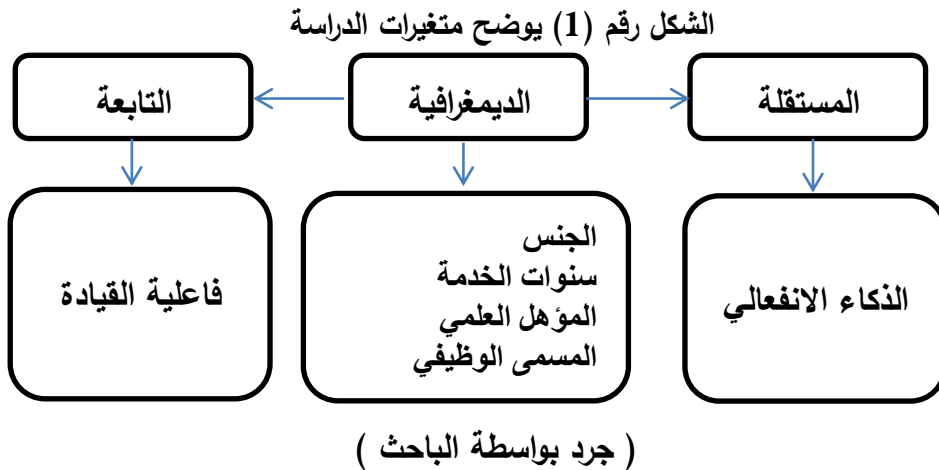
الأهمية التطبيقية :

5. قد تساعد في اختيار النمط القيادي الملائم لمنظمات المجتمع المدني مما ينعكس إيجابيا على تطوير العمل فيها.
6. قد تفيد الدراسة المسؤولين في الوزارات المعنية في السلطة الوطنية باعتبارها الجهة الإشرافية والرقابية على تلك المنظمات.

فروض الدراسة :

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لفاعلية القيادة ، تعزى لمتغير الجنس (ذكر-أنثى) .
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لفاعلية القيادة ، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5-10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لفاعلية القيادة ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم متوسط - بكالوريوس - دراسات عليا).
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لفاعلية القيادة ، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير تنفيذي - إداري - محاسب).
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة للذكاء الانفعالي، تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) .
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة للذكاء الانفعالي، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5-10 سنوات - أكثر من 10 سنوات) .
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة للذكاء الانفعالي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم متوسط - بكالوريوس - دراسات عليا).
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة للذكاء الانفعالي، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير تنفيذي - إداري - محاسب).

متغيرات الدراسة :



حدود الدراسة : تتحدد الدراسة بالحدود التالية

- 1- الحد الموضوعي: فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها.
- 2- الحد المؤسسي: منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب.
- 3- الحد المكاني: محافظات غزة .
- 4- الحد الزمني: تم اجراء هذه الدراسة في العام 2014 .
- 5- الحد البشري: العاملون في منظمات المجتمع المدني في مجال الشباب بمحافظة غزة .

مصطلحات الدراسة :

القيادة :

يعرفها جاد الرب "القيادة هي التي توجه الأفراد وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية التي تهمهم في مجال العمل، كما أنها تعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة" (جاد الرب، 2012:13).

ويعرفها الراحلة، وعزام بأنها "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص وهي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه" (الراحلة، وعزام، 2011:333).

ويرى السكارنة أن القيادة هي "وجود جماعة من الناس، ووجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير في سلوك الأعضاء، وأن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعينها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه" (السكارنة، 2010:99).

فاعلية القيادة:

يعرف الطراونة الفاعلية أنها هي "عملية التأثير في النشاطات والعمليات لمجموعة من الأعضاء التنفيذيين وتوجيهها باتجاهات محددة" (الطراونة، 2011:12).

ويعرفها الجندي "هي درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها" (الجندي، 2002:151).

يعرفها الباحث إجرائيا "بأنها عملية التأثير في النشاطات لمجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة وتحدد بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس فاعلية القيادة المستخدم في هذه الدراسة".

الذكاء الانفعالي:

عرفه رزق وعثمان "بأنه قدرة الفرد على الانتباه والادراك والوعي الجيد للمشاعر والانفعالات الذاتية والقدرة على التحكم في انفعالاته السلبية وتحويلها إلى انفعالات ايجابية وتنظيمها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه، والقدرة على ادراك انفعالات الآخرين وفهمها، والتأثير الايجابي في الآخرين وتطوير انفعالاتهم للدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية ايجابية تساعدهم على الرقي العقلي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الايجابية للحياة" (رزق وعثمان، 2011:253).

وعرفه السمدوني "مجموعة مركبة من القدرات أو المهارات الشخصية التي تساعد الشخص على فهم مشاعره وانفعالاته، ثم سيطرته عليها جيداً، وعلى فهم مشاعر وانفعالات الآخرين، وحسن التعامل معهم مع القدرة على استثمار طاقته الانفعالية في الأداء الجيد، وعلى إقامة علاقات طيبة مع المحيطين به" (السمدوني، 2007:44).

ويعرف الباحث الذكاء الانفعالي إجرائياً بأنه "مجموعة القدرات والكفاءات والمهارات التي تتوفر لدى قادة منظمات المجتمع المدني، والتي تساعدهم على فهم الانفعالات وضبطها والتعامل معها بإيجابية، ويتحدد بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس الذكاء الانفعالي المستخدم في هذه الدراسة".

منظمات المجتمع المدني:

عرفها مرتجى بأنها "مجموعة التنظيمات والمؤسسات والجمعيات الاجتماعية والتطوعية والثقافية والسياسية غير الحكومية والمنفصلة نسبياً في عملها عن الدولة، مرتكزة على القيم والمعايير الدينية والاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمع، والتي تهدف إلى خدمة وتحقيق مصالح أفرادها" (مرتجى، 2012:6).

ويعرفها حجازي وجواد "هي المنظمات التي يؤسسها ويديرها أفراد وجماعات من خارج القطاع الحكومي، وتسعى هذه المنظمات إلى خدمة المجتمع والمساهمة في تطويره مجاناً ودون الحصول على أي مقابل، مثل جمعيات تمكين النساء ومنظمات حقوق الإنسان" (حجازي، جواد، 2008:18).

الفصل الثاني

الإطار النظري

المقدمة:

يتناول هذا الفصل بالشرح والتحليل مباحث الدراسة الثلاث الرئيسة وهي على النحو التالي:-
المبحث الأول: فاعلية القيادة: يتناول هذا المبحث مفهوم القيادة والتعريفات المختلفة لها وأهميتها وكيفية الاستفادة منها، كما يتناول خصائص القيادة والصفات الواجب توافرها في القائد الفاعل، كما يستعرض الوظائف الأساسية للقيادة وعناصرها وسمات القائد والمهارات اللازمة للقيادة، كما سيتم تحديد أنماط القيادة، كما يعرض إلى علاقة القيادة ببعض المفاهيم والاسس النفسية والاجتماعية للقيادة وأهمية النظريات المفسرة لها.

المبحث الثاني: الذكاء الانفعالي: ويتناول هذا الفصل مفهوم الذكاء الانفعالي وأهميته والمجالات التي يعمل فيها ومتطلبات ومهارات الذكاء الانفعالي، كما يعرض لخصائص الشخص الذي يمتلك ذكاءا انفعاليا ويعرض العلاقة بين الذكاء الانفعالي وبعض المفاهيم، كما يعرض العوامل التي تؤثر في الذكاء الانفعالي، كما يتناول الذكاء الانفعالي من المنظور الاسلامي بالإضافة إلى عرض نماذج الذكاء الانفعالي.

المبحث الثالث: منظمات المجتمع المدني: يتناول هذا المبحث تحديد مفهوم منظمات المجتمع المدني وأهدافها وأهمية هذه المنظمات في المجتمع الفلسطيني، كما يعرض مكونات منظمات المجتمع المدني ووظائف تلك المنظمات ومجالات عملها، كما سيعرض خصائص ومكونات هذه المنظمات وتصنيفاتها ويعرض واقع القيادة في منظمات المجتمع المدني والصعوبات والتحديات التي تواجه هذه المنظمات في محافظات غزة.

المبحث الأول

فاعلية القيادة

مقدمة

مفهوم القيادة

أهمية القيادة

خصائص القيادة

الصفات الواجب توافرها في القائد

الوظائف الأساسية للقيادة

عناصر القيادة

سمات القيادة

المهارات الواجب توافرها في القائد

أنماط القيادة

الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة

القيادة وعلاقتها ببعض المفاهيم

نظريات القيادة

مقدمة:

تعد القيادة من الظواهر الهامة في حياة الإنسان سواء كان ذلك في حياته البدائية الماضية أو في حياته الحضارية المعاصرة، حيث كان لجميع التجمعات البشرية قادة يتقدمون الجماعة ويوجهون الأفراد ويخططون للعمل، ونظرًا لأن القيادة تشكل إحدى جوانب العلاقات الانسانية التي تستحق الاهتمام والدراسة، فقد أجريت مئات الدراسات والأبحاث من أجل دراسة هذه الظاهرة في مجالات الحياة، مثل كيفية ظهور القادة، والأساليب القيادية التي يستخدمونها.

وتعد قيادة المنظمات عنصراً حيوياً في استمرار وإزدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، إن تعقد العمليات الإدارية وكبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات، يحتم عليها مواصلة البحث والإستمرار في التجديد والإبتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة (علاقي، 2000:377).

وقد صاحب التغيير والتطور التكنولوجي المتسارع العديد من التغيرات سواء على مستوى المنظمات أو المجتمع، فالإستراتيجيات التنظيمية وإستراتيجيات الأعمال لابد أن تتغير، لتواكب التكنولوجيا الجديدة، والهيكل التنظيمية لابد أن تتوافق هي الأخرى مع كل من الإستراتيجيات والبيئة التنظيمية من جهة ومع أي تغيير تكنولوجي من الجهة الأخرى، كما وأنه من الملاحظ أن أي تغيير في المنظمة كبيئة داخلية لابد أن يتوافق مع التغيير في المجتمع كبيئة خارجية إن كل هذا يتطلب قيادة ذات رؤية فاحصة هذه الرؤية تتوافق مع التفكير الخلاق والإبتكاري الذي يقود إلى النجاح والنمو المستمرين في المنظمة (عباس، 2003:11).

وسوف يعرض الباحث في الصفحات التالية مفهوم القيادة وخصائصها وأنماطها ونظريتها وغيرها من الموضوعات على النحو التالي :-

مفهوم القيادة:

تشكل القيادة محوراً هاماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها، أصبح لزماً مواصلة البحث والإستمرار في إحداث التغيير والتطوير في تلك المنظمات.

ولقد تعددت تعريفات الباحثين والمفكرين لمفهوم القيادة، وذلك يرجع لاختلاف زوايا نظر العلماء إلى ظاهرة القيادة، أو يرجع لاختلاف منطلقاتهم الفكرية أو خلفياتهم الثقافية أو اختلاف البيئات والمنظمات التي تم استنتاج مفهوم القيادة من خلالها، وفيما يلي أهم هذه التعريفات:

القيادة لغة:

إن الجذور اللغوية للفعل (قاد) فيه تقريب المعني إلى الذهن فقد ورد في مختار الصحاح والقاموس المحيط : "قاد وقيادة وقيادا، قاد الدابة مشي أمامها أخذاً بقيادتها، والقيادة ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه، والقائد جمعه قواد وقاده، والقيادة هي مهنة القائد" (ابن منظور، 2000:315).

القيادة إصطلاحاً:

يعرفها جاد الرب "أنها هي التي توجه الأفراد وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية التي تهمهم في مجال العمل، كما أنها تعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة" (جاد الرب، 2012:13).

وعرفها نجم "أن القيادة ظاهرة مركبة ثلاثية الأبعاد حيث أنها تتشكل في عملياتها وتأثيرها من القائد - المرؤوسين - الموقف" (نجم، 2012:31).

ويري الحريري "بان القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق، جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" (الحريري، 2012:99).

ويؤكد المنيف "ان القيادة نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة" (المنيف، 2011:21).

ويعرفها النمر "بانها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" (النمر وآخرون، 2011:370).

وعرفها قنديل " أنها عملية توجيه وتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة" (قنديل، 2010:15).

كما يعرفها العلاق "بانها عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة" (العلاق، 2010:14).

ويعرفها هاشم "انها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم، التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة" (هاشم، 2010:35).

وعرفها العميان "أن القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو اليه القائد ومن وجه نظر تنظيمية فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة" (العميان، 2010:257).

بالنظر إلى التعريفات السابقة لمفهوم القيادة فإن الباحث يرى أنها قد اختلفت في تناولها لمفهوم القيادة، وذلك لإعتبارات ترجع للباحثين وطبيعة المرحلة التي تم التعريف فيها، حيث ركز بعضها على البعد الاجتماعي للقيادة وبعضها على صفات وسمات القائد وسلوكه والبعض الآخر ركز على البعد المستقبلي للقيادة الذي يمثل الاتجاه الحديث في القيادة، إلا أن التعريفات السابقة تتفق بأن : القيادة هي عملية جماعية تعتمد على وجود الجماعة بالدرجة الأولى، كما تركز على التأثير الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين ، وهي وظيفة ودور يمارسه القائد.

ويخلص الباحث إلى أن القيادة هي"فن ومهارة التأثير في الآخرين من خلال توجيه جهودهم وطاقاتهم، مما يؤدي إلى أن يسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق الأهداف المنشودة للمنظمة بأكبر قدر من الفاعلية".

الفاعلية لغة :

الفاعلية مشتقة من (فعل) و هي كلمة مجردة تدل على القوة الذاتية التي تصدر عنها جميع الافعال، بدلا من كلمة (فعل) التي تدل دوما على عملية جزئية و محدودة وملموسة، فالفعل هو جوهر الفاعلية، و هذه ليست سوى أسم النوع للأفعال، وهي تعبر عن القدرة و الإمكانية، ونقيضها (السلبية)، بينما (الفعل) لا نقيض له بل يعبر ببساطة عن وقوع الانجاز (موسوعة لا لاند الفلسفية،2001).

فاعلية القيادة اصطلاحا:

يعرف الطراونة الفاعلية إنها هي "عملية التأثير في النشاطات والعمليات لمجموعة من الأعضاء التنفيذيين وتوجيهها باتجاهات محددة" (الطراونة،2011:12).

ويعرفها اخوارشيدة "هي القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة والمتاحة" (اخوارشيدة،2006:76).

ويعرفها الجندي "هي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها"(الجندي،2002:151).

ومن خلال التعريفات يري الباحث أن فاعلية القيادة تعتمد على الأمور التالية:

1. ترتبط فاعلية القيادة بالتأثير في أنشطة المنظمة من جميع جوانبها وبجميع أفرادها وليس من جانب معين أو أفراد بعينهم فقياس الفاعلية تعبير عن تقييم الأداء الكلي للمنظمة.
2. يتم التعرف إلى درجة تحقيق فاعلية القيادة من خلال الإنجاز والأهداف التي تحققها المنظمة بتأثير القائد .
3. تعتمد الفاعلية على الموارد البشرية والمادية المتاحة لكي تصل إلى أعلى مستوي من التطور والنضوج.

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث فاعلية القيادة إجرائيا بأنها "عملية التأثير في النشاطات لمجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، وتحدد بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس فاعلية القيادة المستخدم في هذه الدراسة".

أهمية فاعلية القيادة :

لقد حظى موضوع القيادة بأهمية متميزة لدى العلماء والباحثين منذ زمن بعيد ولا شك أن للقيادة أهمية كبرى في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولا يمكن أن تستقيم حياة البشر والمنظمات والمشاريع بدون قيادة توجه جهود العاملين وتدفعهم لأداء المهام وفق الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف.

لذا للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ولاشك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتتميز القيادة بفاعليتها وإستمراريتها وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلا (الغامدي، 2013: 49).

وعليه تظهر أهمية فاعلية القيادة في النقاط التالية:-

1. تستطيع القيادة تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
2. توجه القيادة العناصر الإنتاجية بفاعلية نحو تحقيق الأهداف.
3. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة.
4. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة (الفراء، وآخرون، 2007، 168).
5. أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
6. أنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
7. تدعم القوي الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
8. السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
9. تنمية وتدريب الأفراد بإعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
10. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة (العلاق، 2010: 53).

خصائص فاعلية القيادة :

يري الغامدي أن القيادة تتميز بجملة من الخصائص أهمها :

1. الكفاءة الموضوعية المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله، وإملاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على تنفيذ التغيير المطلوب في الوقت المناسب.
2. القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس وإملاك موقف إيجابي تجاه مبدأ التقدير وفق أداء إنطلاقاً من مجموعة الخبرات الاختصاصية وغير الاختصاصية.
3. القدرة على تحفيز الأداء، وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية في الوقت المناسب.
4. القدرة على التميز والتقييم الصحيح للعمليات المعقدة القائمة على المعارف غير الأكيدة وهذا ما يطلق عليه الرؤية الشاملة وتتكون القدرة على التميز في المستوي العقلي والفطري من مجموع الخبرات الاختصاصية وغير الاختصاصية (الغامدي، 2006:17).

الصفات الواجب توافرها في القائد :

تتعدد الصفات الواجب توافرها في القائد ما بين صفات جسمية وعقلية وانفعالية واجتماعية ومن أبرز تلك الصفات :-

- 1- **الهدوء وضبط النفس:** أي يجب أن توحى شخصية القائد بالهدوء والصفاء والتوازن، وألا تبدو عليه بوادر القلق أو الهياج، وعليه ألا يعرف الخوف وأن يغذي نفسه ثقافياً وروحياً، وعليه ألا ينفعل بسرعة.
- 2- **معرفة الرجال :** يتطلب عمل القائد تفهم الرجال وهذا لا يتسنى إلا بالإحتكاك المباشر الذي يرافقه انسجام متبادل بينه وبين مرؤوسيه، وعليه أن يضع كل إمرئ في مكانه، وأن يعرف رجاله جيداً ليعطي كلا منهم عملاً يعادل طاقته.
- 3- **الشعور بالسلطة :** السلطة أمانة في عنق القائد وليس له الحق في تبذيرها أو إحتكارها، وعلى القائد مهما كانت رتبته أن يشعر بقدسية مهمته كممثل للسلطة وليس له الحق في أن يسيء إلى استخدامها.
- 4- **البداهة والمبادرة وأخذ القرار :** إن البداهة والشجاعة في تحمل المسؤولية صفتان لازمتان لكل قائد ناجح، وإن إتخاذ القرار من مهام القائد، لذا وجب عليه توخي الحذر ودراسة الأمور جيداً قبل إتخاذ أي قرار، وإن القائد الناجح هو من كان دائماً على أهبة الاستعداد للعمل والمبادرة، ويجب ألا يبقى القائد سلبياً أو غير منتج (العساف، 2009:57).

5- **الإنضباط:** على القادة أن ينموا في أنفسهم ونفوس مرؤوسيه روح الإنضباط، فالمثل العسكري يقول "الإنضباط هو قوة الجيش الرئيسة" بل قوة الأمة التي تريد الحياة وإن القائد يجب أن يكون قدوة في الإنضباط والالتزام بالواجبات والمسؤوليات.

6- **الفاعلية:** لا يمكن للقائد غير الفاعل أن ينتج، فعلى القائد أن يكون فاعلا وقادراً على إيجاد الحلول للمشاكل دون أن توقفه العقبات، وأن يكون دقيقاً ومرناً أثناء التنفيذ.

7- **التواضع:** القيادة مهمة اجتماعية يحتاج صاحبها إلى التخلي عن الأنانية والمصالح الفردية والزهو والغرور ، وإن كل سلطة غير متواضعة ستكون مدعاة للسخط والسخرية، وعلى القائد ألا يتحدث كثيراً عن نفسه ويلغي من حديثه "الأنا" فإن ذلك يعرضه لعدم التقبل أو الترحاب من الجميع (محمد وقطناني، 2010:246).

8- **الواقعية:** تتطلب مهنة القيادة قائداً واقعياً، لأن عدم الإنسجام مع الواقع أول خطوة لفقدان زمام الأمور، وعلى كل قائد أن يتعرف على الجهة الواقعية للأمور حتى لا تكون بين أفكاره المثالية والحياة العملية هوة كبيرة.

9- **الإيمان بالمهمة:** القائد الذي لا يؤمن بهدفه ليس أهلاً للقيادة، فعلى القائد أن تكون لديه المهمة والعزيمة وأن يضع أهدافه نصب عينيه.

10- **العطف وطيبة القلب :** تخلق المحبة المتبادلة بين أعضاء المجموعة الواحدة إتحاداً يؤمن بالإنسجام، وإن القائد يكسب احترام مرؤوسيه وتقديرهم لما يحمله من طيب قلب ورجولة وحزم وأنه لا يمكن الهيمنة على الرجال إن لم نستطع الهيمنة على قلوبهم.

11- **احترام الآخرين:** على القائد أن يذكر دائماً أن مرؤوسيه بشر يحملون أحاسيس ومشاعر، فعليه أن يحترمها ويراعيها، وكذلك يجب عليه إعطاؤهم الحرية في التعبير عن أنفسهم والمشاركة في إتخاذ القرارات وإقامة المساواة بينهم.

12- **المعرفة:** المعرفة أساس من أسس السلطة ودعامة من دعائمها، وتزداد القيمة المعنوية للقائد بإزدياد معلوماته، فعليه أن ينميها، ليكون أهلاً لخدمة الهدف بشكل مباشر، وعلى القائد أن يلم بفنون القيادة والإدارة والتخطيط وكيفية التعامل وتحمل المسؤوليات من خلال الإطلاع والدراسة (عباس، 2004:36).

كما يذكر السمدوني أن فاعلية وكفاءة القيادة تتطلب توفر صفات معينة في القائد الناجح ومنها :-

1. **الصفات الجسمية:** حيث يكون المظهر الجسمي متميزاً، وأن القائد أميل إلى أن يكون أكثر حيوية وأوفر نشاطاً من أتباعه.

2. **الصفات العقلية والمعرفية:** يكون القائد أكثر تفوقاً من الأتباع في الذكاء العام (العقلي-الاجتماعي- الانفعالي)، ويميل القائد إلى أن يكون على ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقاً وأبعد نظراً وأنفذ بصيرة، وعلى مستوى عال من الإدراك والتفكير، ويتميز بطلاقة لفظية، والحكم على الأشياء وأسرع في اتخاذ القرارات.

3. **الصفات الانفعالية:** يتصف القائد بالثبات الانفعالي والنضج الانفعالي والقدرة على إدارة الذات وضبطها، والوعي الانفعالي وانفعالات أتباعه وقوة الإرادة والثقة بالنفس.

4. **الصفات الاجتماعية :** يتسم القائد بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة، وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع، كما أنه أقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة مراعاة لمشاعرهم، وكسب ثقتهم منه وثقتهم في أنفسهم ويتسم بمهارة اجتماعية، والقدرة على خلق روح معنوية عالية في الجماعة (السمادوني، 2007: 225-226).

يخلص الباحث إلى أنه لا يوجد نسق أو نمط معين للصفات القيادية التي تميز بصفة عامة القادة ، كما أنه من النادر أن تجتمع كل الصفات اللازمة للقائد الكفاء في رجل واحد والمطلوب للقائد الناجح أن يوازن بين الذكاء الانفعالي والمقدرة والشجاعة، طالما سيؤثر على سلوك الأفراد والجماعة عن طريق بناء علاقات وإظهار التقدير والاحترام لمشاعرهم ومصالحهم، وذلك لكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم للوصول لتحقيق الأهداف المرجوة من العمل.

الوظائف الأساسية للقيادة :

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة ومن المهام التي يقوم بها القائد:-

1- **القائد كمصدر للفكر:** حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.

2- **القائد كخبير:** فالقائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية والإدارية.

3- **القائد كمبرمج للسياسة:** حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.

4- **القائد كمخطط:** فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

5- **القائد كنموذج وقدوة ورمز:** فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة، ويقدم المثل الأعلى والقوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

6- **القائد كممثل خارجي للجماعة:** فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.

7- **القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية:** فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد الجماعة.

8- **القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية:** فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.

9- **القائد كراع أبوي:** فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة، حيث يتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية، ويساعده في علاج مشاكله، وهو أيضا يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم (البدرى، 2001، 60-92).

يخلص الباحث إلى أن القائد الفاعل يطلع بالعديد من الوظائف لبلوغ أهداف الجماعة وهي تشير إلى التنوع في المهام التي يقوم بها فبعضها متعلق بالجانب المهني وبعضها متعلق بالجانب الانساني والأخلاقي مما يعمل على السير بالجماعة إلى تحقيق أهدافها.

عناصر القيادة :

ومن المفاهيم السابقة للقيادة، يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من عناصر أساسية و تسمى أركان القيادة وهي:

1. **القائد:** وهو أحد أفراد الجماعة المميزين، يمتلك القدرة على التأثير فيهم، للحصول على ولائهم الطوعي، واستجاباتهم، وتفاعلهم، كي يمتلك القوة في اتخاذ القرارات لبقية أفراد الجماعة، وعليه فلا يكون القائد قائداً إلا إذا حصل على ولاء الجماعة التي يعمل معها.

2. **الجماعة:** وهم مجموعة من الأشخاص العاملين في المنظمة، ولديهم الإستعداد التام لطاعة القائد، ويعترفون بالقائد الذي يقودهم لتحقيق هذا الهدف، ويدينون له بالولاء أو الطاعة.

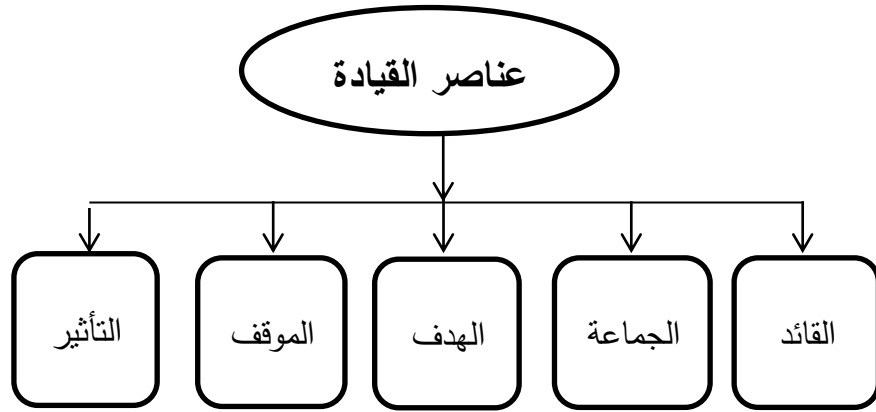
3. **الهدف :** ويقصد به الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها.

4. **الموقف:** وهو بيئة الموقف الذي تمارس فيه القيادة، إذ لا بد من وجود ظرف لممارسة القائد دوره في قيادة هذه المجموعة من الأشخاص، وفي هذا الظرف تحدث عملية التأثير.

5. **التأثير :** يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه (السعود، 2012: 74).

ويخلص الباحث إلى أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منها أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في اطار ظروف وموقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة وعليه يجب على القائد أن يحدد عناصر القيادة لتنظيم العمل وتحديد الأدوار التي يقوم بها المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

الشكل رقم (2) يوضح عناصر القيادة



(جرد بواسطة الباحث)

سمات القيادة :

يتميز القائد الفاعل بالعديد من السمات المهنية والشخصية التي تمكنه من التفاعل الناجح مع الجماعة و أهمها:-

1. **القدرة على اتخاذ القرار :** لابد أن تكون قادرا على اتخاذ أي قرار أن اللجوء إلى العقل والمنطق لا يكتفى بتقييم الموقف فالعديد من الأفراد يمكنهم ذلك.

2. **الحكمة في التخطيط والتنظيم :** بمجرد أن تتخذ القرار سيكون عليك أن تضع خطة لتنفيذه، وخطتك هذه ينبغي أن تحجب عن بعض الأسئلة مثل : ما الذي سيتم القيام به، ومن سيقوم به ،وأين ومتي وكيف سيتم ذلك، ولذا فإن الحكمة في التخطيط والتنظيم هي أحدي السمات الأساسية التي ستحتاج إليها لتكون قائدا للآخرين .

3. **الشجاعة في التصرف :** حتى وأن كان لديك القدرة على اتخاذ القرارات ووضع خطط متميزة وإصدار أوامر وتوجيهات ترتكز على قراراتك فإنك ستظل بعيدا عن تحقيق أهدافك ما لم تكن لديك الشجاعة للتصرف فلا بد أن تكون شجاعا تقوم بما يجب القيام به بصرف النظر عن التكاليف والصعوبات والمخاطر والتضحيات ومع أنه قد تكون لك رؤية تكشف لك عما ينبغي القيام به وحكمة عميقة تساعدك في اتخاذ القرارات فإنك لن تتوصل إلى نتائج المرغوبة ما لم تكن شجاعا في التصرف حين يكون هذا التصرف لازما للنجاح.

4. **القدرة على الإدارة :** القدرة على الإدارة هي الأسلوب المنظم الذي يمكنك من بلوغ أهدافك المحددة، ويتطلب إكتساب هذه القدرة إكتساب مهارات الإدارة وإكتشاف خباياها وأسرارها فالإدارة أداة من أدوات القيادة الجيدة (عبوي، 2010: 21-22).

وترى محبوبة أن للقيادة سمات أربعة رئيسية هي :

1. **الاستقرار الانفعالي، ورباطة الجأش:** ويحقق ذلك من خلال الهدوء، الثقة بالنفس، القدرة على توقع التطورات، وخاصة عند إشتداد الضغوط .

2. **الاعتراف بالخطأ:** وتتطلب إمتلاك القوة لكي يعترف بالخطأ، بدلاً من إستهلاك الطاقة في التستر على الأخطاء.

3. **المهارات الشخصية الجيدة، والتعامل الجيد :** ومنها القدرة على التواصل، وإقناع الآخرين، دون اللجوء إلى أساليب قسرية، أو سلبية.

4. **اتساع الفكر "الإطلاع الواسع" :** كالقدرة على فهم طائفة، واسعة من المواضيع في مختلف التخصصات، وليس في مجال ضيق ينحصر في مجال خبرته فقط (محبوبة، 2011: 29) .

المهارات الواجب توافرها في القائد الفاعل :

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بمهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب خمسة مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

أولاً: المهارات الفنية:

ويقصد بهذه المهارة أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه ،ملماً بأعمال مرؤوسيه، من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفاً بمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها وأن يكون بإمكانه كذلك إستعمال

المعلومات وتحليلها، ومدرّكاً وعارفاً بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، وهذه المهارة مرتبطة بحصيلة القائد من المعرفة المتخصصة في مجال من مجالات العلم، وبكفاءته في استخدام هذه المعرفة بأفضل وجه في أداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف فالقائد الناجح يتمتع بمعرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل بمهارة وإتقان.

وتتميز المهارات الفنية بعدد من السمات التي تميزها عن المهارات القيادية الأخرى و يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى ويسهل التحقق من مدى توافرها لدى القائد.
 - أنها تتميز بالمعرفة العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات في استخدام الأدوات والتقنيات في مجال التخصص.
 - أنها مطلوبة ومألوفة في ظل التخصص والتقدم العلمي والتقني.
 - أنها سهلة الإكتساب والتنمية من المهارات الأخرى.
- وتنبثق عن المهارات الفنية "أربع" من القدرات والسمات الفرعية هي : القدرة على تحمل المسؤولية ، والقدرة على الفهم العميق والشامل للأمور، وسمة الحزم، وسمة الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه (الظاهر، 2010، 65).

ثانياً: المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، والمهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابّة متعاطفة.

ثالثاً: المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذلك تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمنظمة وعلاقة المنظمة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك القائد خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز القائد الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية (العلاق، 2010: 33).

رابعاً: المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والإستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

خامساً: المهارة الإدارية:

ويقصد بها قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ومتابعة الأداء وتطويره، والتنسيق بين النشاطات المختلفة، وتبسيط الإجراءات، ومراقبة تنفيذ الأعمال والقيام بها على أكمل وجه (النمر وآخرون، 2001:321).

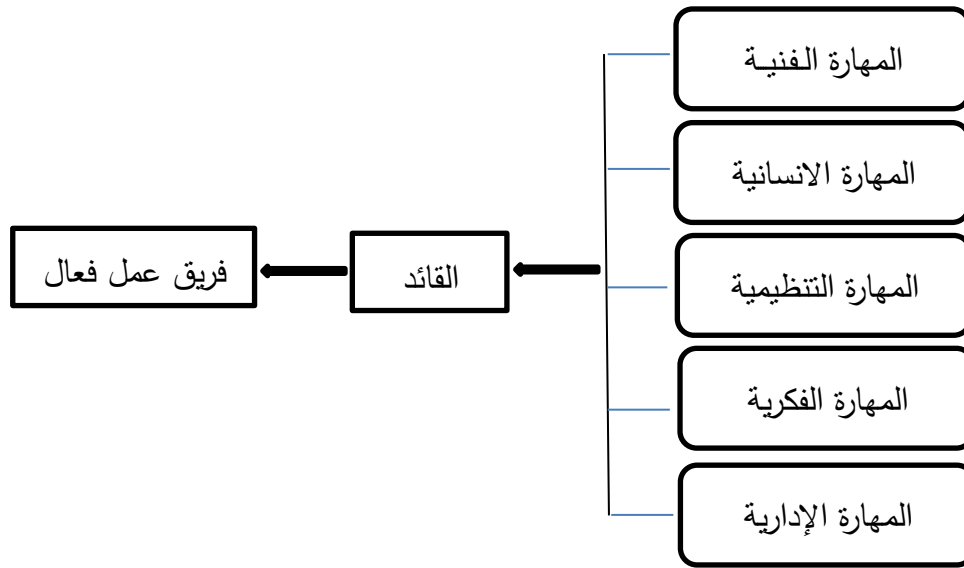
وهي أيضاً قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده من أجل تحقيق أهداف هذا التنظيم ، ومن الدلائل على توافر المهارة الإدارية لدى القائد ما يلي:

- كفاءة التخطيط وتوزيع العمل توزيعاً عادلاً بين المرؤوسين.
- وضع معدلات ومقاييس موضوعية للأداء.
- كشف القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم والعمل على تنميتها.
- توضيح خطوط السلطة للمرؤوسين.
- تحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات الإدارية المختلفة بالتنظيم.
- إختيار أفضل الأساليب التي تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية من خلال الرقابة والإشراف.
- تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية ومقاومة الجمود في التنظيم.
- وينبثق عن مهارة القائد الإدارية أربع مهارات فرعية هي مهارات : صنع القرار ، وإدارة الوقت ، وإدارة الاجتماعات واللجان ، وإدارة التغيير (الرشودي، 2001:54).

ويرى حريم أن القيادة الفاعلة تتطلب مجموعة من المهارات تتمثل في الآتي:-

1. التمكين: وهو مشاركة القائد العاملين في أعمال التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.
2. الحدس أو البديهة: وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطر وبناء الثقة.
3. فهم الذات: القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف.
4. الرؤيا: القدرة التصويرية أو الفكر السليم تجاه شيء ما، الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المنظمة المقدرة على تصور مستقبل المنظمة.
5. التوفيق بين القيم: وهي المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والإنسجام بينهما (حريم، 2010:217).

الشكل (3) يوضح مهارات القيادة



(جرد بواسطة الباحث)

يخلص الباحث من عرض هذه المهارات إلى أن تلك المهارات تزيد من فاعلية القيادة ومن هذه المهارات وبعضها ركزت على الجوانب الشخصية والجوانب المهنية للمهارة للقائد، والتي إن توفرت في القائد بنسبة عالية كانت هذه القيادة قيادة فاعلة تسير بالجماعة نحو تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

أنماط القيادة :

نالت دراسة أنماط القيادة إهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في حقل القيادة و الإدارة وقد تعددت هذه الأنماط القيادية بتعدد المفكرين وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة، وفي ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم متعددة للقيادة، وكذلك نظريات القيادة وأبعاد السلوك القيادي اتضح اختلاف تقسيمات الأنماط القيادية التي ذكرها علماء القيادة و الإدارة ، إلا أن التقسيم الذي يقسم القادة بناء على أسلوب القيادة، وطريقتهم في التأثير، يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعا حيث تندرج تحته جميع تقسيمات الآخرين للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة على النحو التالي:-

أولا: القيادة الأوتوقراطية:

يتصف القائد الأوتوقراطي بمحاولته تركيز السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبها في العمل فهو لا يفوض سلطاته حتي البسيطة منها بل لا يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته (حمزاوي، 2008:72).

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للإنقياد والإعتماد على الغير وتجعله متخوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته (الربيق، 2004:26).

ويندرج تحت هذه النمط ثلاثة أشكال رئيسية من القيادة الأوتوقراطية متباينة في الأسلوب متفقة في الغاية على النحو التالي:

1. القيادة الأوتوقراطية – التسلطية أو التحكمية : يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، ولذلك فهو لا يفوض سلطاته، بل يحاول جهده دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدى لكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة (السكرانة، 2010:145).

2. القيادة الأوتوقراطية – الخيرة أو الصالحة : يكون القائد في هذا النمط أقل إستبدادا من القائد الأوتوقراطي المتسلط ويسعى لتهيئة بيئة العمل المريحة التي لا تسمح بظهور الصراع التنظيمي أو السلوكيات العدائية من خلال استخدام أساليب المدح والثناء ولا يلجأ إلى الإكراه إلا عندما تعجز وسائل الإقناع حيث يسعى القائد لضمان طاعة مرؤوسيه وتنفيذهم لقراراته (القحطاني، 2008: 79).

3. القيادة الأوتوقراطية – المتعاملة أو اللبقة : يحاول القائد خلق الاحساس والشعور لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه في عملية اتخاذ القرارات دون أن يكون ذلك بالفعل فعن طريق اللقاءات والندوات والمؤتمرات التي يعقدها القائد مع مساعديه ومرؤوسيه، يحاول أن يخلق لديهم انطبعا بوجود مشاركة من جانبهم وقبولا واقتناعا بها (الغامدي، 2013:61).

مزايا القيادة الأوتوقراطية:

هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فاعلية من أنواع القيادة الأخرى، حيث تشير الخبرة في مجال أنواع القيادة إلى أن القيادة الأوتوقراطية المطبقة جيدا ستكون فاعلة في المواقف التالية:-

- أن بعض أشكال هذا الأسلوب قد يكون ناجحا في التطبيق العملي وخاصة في المواقف التي تهدد التنظيم والعاملين فيه .

- النمط الأوتوقراطي مناسب للتعامل مع المرؤوسين الذين لا يرغبون في تحمل المسؤولية (الطراونة، 2012:170).

- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.
- عندما يكون الإتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
- إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة.
- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين له أهمية بسيطة.
- إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين (جراي، 1988:418).

عيوب القيادة الأوتوقراطية:

- تدور معظم المآخذ على أسلوب القيادة الأوتوقراطية حول ما يترتب الأخذ به من آثار سلبية بالنسبة للعمل والعاملين وبالرغم من أن هناك ظروفًا ومواقف معينة تقتضي تطبيق هذا الأسلوب وتكون آثار إيجابية فيها إلا أن ذلك لا يكون إلا في الأحوال الاستثنائية، وأن الآثار السلبية التي يترتبها في المواقف والظروف العادية كثيرة إذا ما قيست بالآثار الإيجابية، وفيما يلي أهم عيوب القيادة الأوتوقراطية :-
- إحساس المرؤوسين بالسخط والقلق والإضطراب مما يؤدي على خلق المتاعب في العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
- عدم قيام المرؤوسين بأي عمل مالم يكون لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم تجنباً للخطأ والتعرض للجزاء.
- تعطيل التغذية العكسية بسبب استخدام القائد لنمط الإتصالات الذي تسير في إتجاه واحد.
- الإتصالات إلى أسفل من القائد للمرؤوسين يؤدي إلى عدم الفهم المتبادل بين الطرفين .
- استخدام القائد لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره وإحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط ومن أبرز مظاهر الشعور بالإحباط لدى الموظف التالي :
- السلوك العدواني للموظف، مثل السلبية، روح التخريب، تعمد إرتكاب الأخطاء في العمل، والتهديد بالتوقف عن العمل (الشريف، 2004:46).
- إرتداد شخصية الموظف، أبرز أعراض إرتداد الشخصية، الإفتقار إلى ضبط الإنفعال، القابلية لتصديق الإشاعات.
- ظهور التجمعات غير الرسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والأحباط لدى المرؤوسين مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي .
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين، التي تبدو ظاهرة من خلال مجموعة من المؤشرات من أهمها:
- انعدام رضا العاملين عن العمل، وإنعدام التعاون والولاء للقائد .
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين .
- ارتفاع معدل الغياب عن العمل بين الموظفين بدون عذر أو لإعذار مختلفة .
- ارتفاع معدل دوران العمل (السكرانة، 2010:156-165).

ثانيا : القيادة الديمقراطية:

ظهر هذا النوع من القيادة ناتجا عن أن القيادة الإستبدادية أدت إلى تجميد الافكار وشل الحركة والتطور والابداع كما أن القيادة المتساهلة أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والارشاد وقد جاءت القيادة الديمقراطية حيث أن القائد يملك الثقة والتقدير بمروءوسيه ويمنح المشاركة في تحديد الأهداف وتقويم النتائج ويشجع آراء وأفكار مروءوسيه ويعمل على استخدامها ويتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مروءوسيه ويكتف اتصالاته بهم (المنيف، 2011:78).

وهذا النمط يبعث روح التعاون ، ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، ويدفع المنظمة إلى أقصى درجة من الإنتاج والكفاية فالنمط الديمقراطي يقوم على أساس المشاركة وتفويض السلطة واشباع حاجات العاملين وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم(الويشي، 2013:110). وتستند القيادة الديمقراطية على ثلاث ركائز هي : العلاقات الانسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، ويتسم سلوك القائد الديمقراطي بدرجة عالية من المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، ودرجة عالية من المساندة من جانب القائد (الرييق، 2004:27).

أشكال القيادة الديمقراطية:

هناك خمسة نماذج للقائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:

1. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمروءوسين لمشاركتهم في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام مروءوسيه، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء وإقتراحات مروءوسيه التي قد تضع حلولاً للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في إختيار الحل الذي يري أنه الحل المنشود .
2. نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدودا معينة ويطلب من مروءوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو هنا يفوض مروءوسيه باتخاذ قرار في أمر ما بعد ما يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها.
3. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمروءوسيه فرصة محددة لمشاركته في صنع قراراته، ويكون ذلك في الغالب عندما يرى القائد أن ظروف اتخاذ القرار لا تساعد على إشراك المروءوسين في صنع القرار، ولكنه يهتم بأن يكون القرار مقبولا لديهم بقدر الإمكان.
4. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمروءوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات في موقع معين، ويتم ذلك في الغالب عندما يتخذ القرار ثم يناقش مع مروءوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.
5. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمروءوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وأنه بدوره سيقبله اذا وافقوا عليه (كنعان، 2009:219-220).

مزايا القيادة الديمقراطية:

- سيادة المبادئ الانسانية كالإيمان بقيمة الفرد ومنحه الحرية مع مسؤولية عن تصرفاته، والعدل والمساواة بين أفراد النظام الإداري ومراعاة الفروق الفردية عند توزيع المسؤوليات، واحترام الرأي والرأي الآخر.

- نمو العلاقات الانسانية بين الافراد في المنظمة وما يترتب عليها من اشاعة جو اجتماعي يشعر فيه الجميع بالانتماء للمنظمة، ويحسون فيه بالأمان والاستقرار والمسؤولية، وتسوده روح التعاون والالتزام.

- المشاركة الفاعلة في التخطيط وتحديد السياسات وبرامج المنظمة وذلك لان إتاحة الفرصة امام المرؤوسين للمشاركة في هذه العمليات يؤهلهم لتحمل المسؤولية، وتهيئ لهم فرص التدريب على القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات .

- تنسيق الجهود بين الأفراد بصورة تمكنهم من تحقيق الرؤية بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وأحداث نوع من التوازن بين السلطة والمسؤولية وتحديد الأعمال بدقة بحيث لا تتداخل أو تتعارض أثناء التنفيذ.

- إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين لممارسة التوجيه الذاتي، واستخدام قدراتهم في التصرف الذكي والتفكير العقلاني عند مواجهة المشكلات الخاصة بالمنظمة (النل، 2009: 132-133).

عيوب القيادة الديمقراطية:

من أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في إطار هذا الاتجاه ما يلي:-

- ما يؤخذ على المشاركة كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية - من كونها تشكل مظهرًا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى.

- ما يؤخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية - كأسلوب إستشاري قائم على استرشاد القائد بآراء مرؤوسيه وتبادل الرأي معهم - مع أنه أسلوب غير عملي وتم تسمية هذا الأسلوب بالشخصية البيروقراطية للمرؤوسين (السكرانة، 2010: 181).

- كذلك فإن استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية يسبب إحباطًا للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع ويعتبرون الحوار مضيعة للوقت وإعاقة التقدم.

- ليس معنى النمط الديمقراطي تنازل القائد عن صلاحياته ومسؤوليته وتسليمها لمرؤوسيه ليعملوا ما يشاءون وما يعتقدون أنه صواب فهو مع أنه ديمقراطي ومن إلا أنه ممسك بزمام الأمور ويلجأ إلى السلطة متى كان ذلك ضروريًا (الغامدي، 2013: 65).

ثالثاً: القيادة الحرة:

قادة هذا النمط يتقصون دور الاستشاري ويشجعون أفكار الموظفين، ويقدمون آراءهم ورؤيتهم الثاقبة عندما يطلب منهم ذلك، وأن هذا النمط الاستشاري غير فاعل إذا سعت المجموعة وراء الأهداف التي لا تتفق وأهداف المنظمة (راتشمان، وآخرون، 2001:186). ويطلق عليها أيضا : القيادة الترسلية والمتساهلة والموجهة وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة، لا يسيطر القائد على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة مباشرة، فهي مبنية في الأصل على مبدأ حرية المرؤوسين الكاملة في العمل دون أي إشراف أو توجيه لجهود المرؤوسين أو ضبط سلوكهم لذا وجه لها عدة انتقادات منها أنها تؤدي إلى التهرب من المسؤولية وصعوبة قيادة المجموعات وتوحيد جهودها نحو تحقيق الأهداف المنشودة وضعف القدرة على العمل وانتشار القلق والتوتر والفوضى في المنظمة (العيان، 2010:262).

خصائص نمط القيادة الحرة :

1. من أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات، الخصائص التالية:-
 1. اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات، واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
 2. اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات اليهم بطريقة عامة وغير محددة.
 3. اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدر قرارات أدنى إلى الصواب من خلال تحليله وتقييمه ومراجعته للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار.
 4. اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في القيادة لن يكون مجديا إلا اذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه، وسهل لهم سبل الإتصال به، لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها، فسياسة الباب المفتوح لا تعنى استعداد القائد للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه وتفهمهما ومعالجتهما، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها، تاركا حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم في العمل (العتوم وآخرون، 2011: 72).

مزايا نمط القيادة الحرة :

- قيام العاملين ببذل أقصى جهودهم بمجرد شعورهم بثقة قائدهم في قدراتهم.
- تأهيل القيادات الصغرى وتمكينهم من اكتساب الخبرة في ظل مواجهة المشاكل ودراستها وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- تشجيع روح الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الابداع الشخصي والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل(العجارمة،2012:47).
- قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية و عملية عالية كما في مؤسسات الدراسات والأبحاث(الطروانة،2012:177).
- وفي ظل توفر هذه العوامل تظهر بعض الآثار المترتبة من استخدام نمط القيادة الحرة.
- الإنتماء والولاء للجماعة تنمو وتزيد وتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الإيجابي والإبداعي.
- العلاقة مع القائد تتسم بقدر من الحرية والتلقائية فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم (العجمي،2010:82).

عيوب نمط القيادة الحرة :

- أن القادة الذين ينتهجون هذا النمط يكونوا ضعيفين في الرقابة والإشراف على المرؤوسين أو قد تكون معدومة بسبب التفويض وإعطاء مساحات كبيرة من الحرية في إنجاز الأعمال كما أن في ظل هذا الأسلوب تعم الفوضى وإصدار قرارات خاطئة في أغلب الأحيان بسبب إطلاق العنان في أداء العمل للمرؤوسين.
- أنه أسلوب نادر التطبيق وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الإهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية.
- أن هذا الأسلوب لا يعد من أساليب القيادة لأن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يقوم به شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير ولكن في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فأن المجموعات العاملة تفتقر إلى الضبط (العلاق،2010:32).
- عدم اكتساب المرؤوسين للخبرات اللازمة التي تفيدهم في المستقبل وضياع الوقت والجهد وانتشار التفكك في العلاقات وفقدان الروح الجماعية.
- غموض فلسفة المنظمة وذلك نتيجة طبيعية لتولي مقاليد القيادة ممن ليس أهلا لها وبالتالي عدم قدرته على رسم السياسة التي يجب أن يلتزم بها المرؤوسين.
- تفويض متطرف للسلطة والمرؤوسين هم الذين يتخذون القرارات(النل،2009:129).

ويخلص الباحث من عرض أنماط القيادة إلى أن هذه الأنماط تقع ما بين الإفراط كالقيادة التسلطية والتفريط كالقيادة الحرة، وبينهما نمط ثالث هو نمط القيادة الديمقراطية، الذي يعتمد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب الثقة الكبيرة بين القائد ومرؤوسيه، وتعمل القيادة الديمقراطية على إقناع المرؤوسين بدل من إجبارهم وبالتالي فهي تحترمهم وتهتم بمدى قناعتهم بالعمل، وتهتم بمشاعر المرؤوسين وتنمي العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين، وتنمي الإستقلالية لدى الإلتباع من خلال مشاركتهم في سلطاتها ومسؤوليتها والتي تسير بالجماعة نحو تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة :

يرجع الفضل في تحليل فكرة القيادة والاهتمام بها إلى علماء النفس والاجتماع، الذين اهتموا بفكرة القيادة من خلال تحليلهم للعلاقات بين الأفراد والجماعات، والعوامل المؤثرة فيها. والقيادة من وجهة نظر علماء الاجتماع فهي ظاهرة اجتماعية، توجد في كل موقف إجتماعي وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل دون توجيه، ولذلك أصبحت الجماعة تتطلع إلى شخص يكون قادرا على التأثير فيها، والتفاعل مع أفرادها، لتحقيق الأهداف المنشودة (كنعان، 2009:89).

بينما الأسس النفسية للقيادة من وجهة نظر علماء النفس فتقوم على أننا أفراد نعيش معظم حياتنا في ظل تبعية من جانب الفرد وإشراف من غيره، فالفرد خلال طفولته يعتمد كلياً على والديه، يتلقى منهم العون والتوجيه، وفي مرحلة دراسته يخضع لإشراف وتوجيه مدرسيه بجانب والديه، ثم عندما ينتقل إلى حياة العمل يخضع لتوجيه رؤسائه ومديره، حتي يصبح هو نفسه موجهاً ومرشداً، فالفرد خلال هذه المراحل يتدرب على التبعية، ويتطلع من يفوقه لتلقي التوجيهات والارشادات فتكون لديه رغبة وميل للتبعية وكل هذا يكون لدى الفرد العادي عادة تقبل الانقياد لقائده من تلقاء نفسه في كثير من النواحي، وتصبح القيادة عنده وسيلة مرغوبة لحفظ أمنه من خلال العلاقات التي كانت تحكم سلوكه في نشأته الأولى وتتكون لديه هالة من التقدير والهيبة لقائده، وهذه كلها في نظر علماء النفس رواسب نفسية ترتبط بالقيادة (السكرانة، 2010:97).

القيادة وعلاقتها ببعض المفاهيم :

أولاً : القيادة و الذكاء:

يشير Golman إلى أن النجاح في الحياة يعتمد بدرجة أكبر على ذكاء الفرد الانفعالي أكثر من الذكاء العقلي، وأن الأفراد الذين يصلون إلى القمة في مجال عملهم سواء كانوا في التربية والتعليم، أو الإدارة، أو الطب، أو أي مجال من مجالات الحياة يتمتعون بالعديد من السمات مثل : التفاؤل والمرونة، ودمائة الخلق، ويستطيعون كبح المشاعر السلبية كالغضب والشك في الذات، والتركيز على الجوانب الإيجابية كالثقة.

كما يحتاج القادة إلى مستوى عال من الذكاء الانفعالي لأنهم يمثلون المنظمة ويتعاملون مع أعداد كبيرة خلال ساعات العمل، ويشير Golman إلى أن القادة الذين يمتلكون القدرة على التعاطف يكونون قادرين على فهم إحتياجات مرؤوسيههم ويستطيعون مدهم بالاحتياجات اللازمة، لذا يجب أن يكون القادة بشكل عام قادرين على تنمية الثقة بمرؤوسيههم وخلق الدافع على تحقيق أهداف المنظمة، كذلك تجسيد العلاقة بينهم وبين مرؤوسيههم لأنها تساعد على زيادة الإحساس بالإخلاص والتفاني والاحترام والثقة بين الطرفين (السمادونى، 2007:227).

يحتاج القائد لأن يكون ذكياً فهو يدير عاملين يختلفون في :المؤهل والخلفية التعليمية، الخلفية المهنية، السن، الجنس، الخبرة، القيم الشخصية، الاتجاهات والتوقعات، والسلوك، إن إدارة هذا المزيج من الناس في مواقف عمل متباينة سعياً لتحقيق أهداف مخططة في بيئة تحفل بقيود أو فرص مسألة ليست سهلة، فبدون الذكاء الانفعالي لا يمكن بناء الثقة، وبدون الثقة لن يتمكن أبداً من الحصول على أفضل مجهود يمكن للعاملين بذله، إن القائد الماهر هو القادر على دفع الناس للعمل عن طريق الحب، وإشعال الرغبة في المنافسة الإيجابية، وإثارة أجمل ما في عقل الإنسان من قوى، وأنبل ما في فؤاده من قيم قد يبدو هذا في نظر البعض كلاماً نظرياً لكن الإجتهد في تطبيقه يمكن بلا شك أن يغير أسلوب القيادة لما هو أفضل (مصطفى، 2007:26).

ثانياً: القيادة والإدارة:

يمكن تصور العلاقة بين القيادة والإدارة من خلال الجانب التنظيمي والاجتماعي والانساني للإدارة وذلك على النحو التالي :-

1- الجانب التنظيمي للإدارة : يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد، ولما كانت الإدارة تجمع بين صفات العمل والفن، فإن دور القيادة في هذا الجانب

التنظيمي لا يقتصر على مجرد إصدار القائد للأوامر، ولكن الدور الأساسي والمهم أن القائد يتمثل فيه القيام بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها، وبإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم.

2- **الجانب الاجتماعي للإدارة :** يتضح الجانب الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الإداري على اختلاف صوره وأشكاله يضم مجموعة من الأفراد، يقومون بنشاطات جماعية، لتحقيق أهداف مشتركة ومحور نشاطات الإدارة هي التنظيمات الانسانية على اختلاف أشكالها، والقيادة كظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة، وكأداة فاعلة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه تعد أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها، والتي أصبحت من أبرز سمات الإدارة الحديثة (كنعان، 2009:113).

3- **الجانب الانساني للإدارة :** التنظيم الإداري تنظيم انساني، وليس تنظيمًا آليًا ويمثل العنصر الانساني المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة التي وجد التنظيم لتحقيقها، ومن هذا المنطلق فإن محور السلوك الإداري هم الأشخاص لا الأموال والأدوات، ولذلك اتجه اهتمام علماء الإدارة إلى التركيز على العنصر الانساني في الإدارة وعلى القيادة تولي توجيه هذا العنصر وجعله أكثر فاعلية، ويتضح دور القيادة في هذا الجانب من خلال دور القائد في إقامة العلاقات الانسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والإستماع إلى آراءهم وهو ما يسمى بالإدارة المشتركة ، ولذلك فالإدارة والقيادة متلازمتان لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى، إذ أن القيادة أصبحت هدفا والإدارة تبقى الوسيلة فالقيادة تحدد الاتجاه والأهداف والإستراتيجية، وتشحن الهمم وتلهب المشاعر وتدفع العاملين من أجل إحداث التغيرات المثيرة والمفيدة، بينما تعمل الإدارة كوسيلة من خلال الأساليب التخطيطية والتنظيمية والرقابية من أجل تحقيق هذا التوجه المطلوب، وبطريقة متزنة بالضبط والربط، والإدارة تعمل على تنفيذها مما يؤكد أن كلاهما مكمل للآخر (الشمري، 2012:29).

يخلص الباحث إلى أن القيادة الفاعلة ترتبط بالعديد من المفاهيم والمتغيرات التي تعمل على صقلها وزيادة فاعليتها وكفاءتها في تحقيق أهداف الجماعة ومن أهم تلك العوامل، العامل الانفعالي و العامل العقلي، العامل الاجتماعي والتي تعكس التفاعل الناجح بين القائد والجماعة.

نظريات القيادة :

نظرا لثراء موضوع القيادة وتعدد جوانبه ظهرت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، فقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة، التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الناجح، والأعمال التي يجب القيام بها. ولقد أدى تطور الفكر الإداري عبر الزمن إلى تعدد وجهات النظر حول القيادة، وتغير النظرة من آن لآخر، فقد أدت مساهمات الباحثين أو المفكرين إلى بلورة عدد من النظريات التي تناولت القيادة والتي تقوم بشرح الخصائص، والسمات، والفروق التي تميز القائد عن غيره، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة، وأهمها الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، واشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية (أبو النور، 2012: 13).

وفيما يلي عرض أهم النظريات :-

أولا: نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الانسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، وتتراوح هذه السمات القيادية الموروثة ما بين سمات جسمية فسيولوجية تتمثل في: (الهيئة، ونبرة الصوت، والحجم، والوسامة) إلى سمات نفسية مثل: (الحماسة، والثقة بالنفس، والقدرة على المبادرة، والنضج الانفعالي، وتوفر الحاجة للإنجاز، والخلق الجيد، والشجاعة) وسمات عقلية (كالذكاء، والقدرة على التفكير، والتحليل وما إلى ذلك من سمات) على الرغم من المظهر الجذاب لهذه النظرية إلا أن هناك العديد من الإعتراضات التي واجهتها حيث أنها تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى برامج تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت أنه بالإمكان إكساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم، بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين (المغاري، 2009: 44).

ثانيا: نظرية السمات

لقد اهتم الباحثون في مجال القيادة بصفة عامة على بيان الخصائص أو السمات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد حتي يكون قائدا إداريا، ولذا فهي تسمى أيضاً بنظرية الصفات أو الخصائص وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساس مؤداه أن الفاعلية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائدا فاعلا، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة من السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين، وقد وجدت أن القادة يتميزون

عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم، وأضخم حجما، وأصح جسما، وأحسن مظهرا، وأذكى عقلا، كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس وانغماس أكثر في النشاط الاجتماعي كما أنهم أقدر على المثابرة والمبادأة، وأكثر طموحا ومرحا، وأحسن توافقا من غيرهم (قنديل، 2010: 43).

ولقد تعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات منها، أن المؤيدين لهذه النظرية ركزوا على القائد مع إهمال الجوانب الأخرى للقيادة كالمرؤوسين والتنظيم حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دورا كبيرا في نجاح عمل القائد، بالإضافة إلى بعد نظرية السمات عن الواقع نوعا ما فقد كان هناك قادة برزوا لم يتصفوا بأي سمات خارقة ولا يمكن حصر سمات القيادة في سمة معينة يمتلكها شخص معين وإنما قد يكون هناك قائد تتوفر فيه سمة واحدة من سمات القيادة، كما لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة، كذلك لم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فاعلية القائد، حيث أثبتت الدراسات النفسية بأنه من النادر جدا أن يوجد تشابه تام بين أي قائدين (العجاردة، 2012: 26).

وبالرغم من الانتقادات السابقة لهذه النظرية إلا أن لها بعض المزايا فقد أو ضحت متطلبات القيادة وألقت الضوء على السمات اللازمة لنجاحها إلا أنها فشلت في أن تحدد بشكل قاطع السمات التي تميز القادة، مما أسفر عن وضع نظرية أخرى هي النظرية الموقفية (العميان، 2010: 264).

ثالثا: النظرية الموقفية

نظراً لمواطن الضعف العديدة التي شابت النظريات السابقة، فقد بدأ قسم من علماء القيادة والباحثين البحث عن نماذج ونظريات قيادية جديدة تأخذ بعين الاعتبار الموقف القيادي نفسه، فظهرت نظرية الموقف التي تفترض أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، بل ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين، وأن المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات (أبو النور، 2012: 15).

وتقول النظرية بأن فاعلية القيادة هي نتيجة تفاعل متغيرات متعددة، منها ما يتعلق بالقائد، ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ومنها ما يتعلق بالموقف، ويؤثر التفاعل المستمر بين تلك المتغيرات في اختيار النمط القيادي الفاعل (السعود، 2012: 158).

فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما يحتاجه القائد من سمات وخصائص، ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد، وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة (كردي، 2010: 6).

رابعاً: النظرية الوظيفية

ركزت على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها، ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة و النظرية الوظيفية للقيادة تشير إلى أن كل من القائد والمرووسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده (المصري، 2007: 633).

ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة ومنها :-

1. **أهداف التنظيم** : وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة والتأثير في سلوك الآخرين، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال وتوزيع الأدوار والأختصاصات حسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

2. **أهداف العاملين** : وتتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع حاجاتهم، ومعرفة قدرات الأفراد وامكانياتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

3. **أهداف القائد الشخصية** : وتتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة، وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي، ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلافي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرووسين الفردية والجماعية (الشريف، 2004: 67).

خامساً : النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على الجمع بين نظريتي السمات والموقف من خلال المدخل التوفيقي، وتعد القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي، على أساس أن القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها فرد وليس نتاج الموقف وحده وإنما هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة ويتحقق النجاح حين يتم التفاعل بين العناصر الثلاثة (نجم، 2012: 94).

فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي إكتسبها لا تكفي لظهور القائد، بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات، ووفقاً لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة (كردي، 2010: 7).

وجد الباحثون أن التفاعل بين القائد والتابع أو المروءوس أفرزت بالنتيجة تسربا وظيفيا أقل بمعنى الاحتفاظ بالوظيفة وعدم ترك العمل إلى جانب التزام تنظيمي ناهيك عن تقدم وظيفي مرتفع نتيجة التفاعل بمعنى أن هذا التفاعل الايجابي قد ولد شعور أفضل لدى الاتباع للقيام بالمزيد من المهام واندفاعهم للمزيد من المسؤوليات والترقي لوظائف أعلى(المنيف،2011: 74).

إلا أنه وبالرغم من المزايا السابقة للنظرية التفاعلية ودورها الايجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أنها تعرضت للنقد نتيجة للتطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة والتي أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاثة في مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية القيادية (النمر،2006:326).

تعقيب على نظريات القيادة :

لقد عرض الباحث أهم نظريات القيادة حسب تسلسلها الزمني واتضح من ذلك العرض مدي الاختلاف والتباين بين هذه النظريات وتفسيراتها، كما يلاحظ أن ظهور أي نظرية جديدة لم يؤدي إلي إلغاء النظريات السابقة لها، كما لاحظ الباحث أن بعض النظريات ركزت على شخصية القائد وسماته الخاصة والبعض الآخر ركز على حاجات الأتباع والبعض ركز على التفاعل بين شخصية القائد من ناحية وحاجات الأتباع معا وهو ما يعكس الإتجاه التفاعلي في القيادة الذي يري بأن القيادة هي صورة التفاعل الاجتماعي الذي ينشا بين الفرد والجماعة وبذلك تكون النظرية التفاعلية هي من أنسب النظريات في تفسير ظاهرة فاعلية القيادة.

خلاصة المبحث:

من خلال ما ورد بهذا المبحث يمكن الاستنتاج أن القائد في ميدان العمل هو بالضرورة مكون، وأساس نجاحه هو علاقة وطيدة نابغة من الثقة بينه وبين مروءسيه، وأن سر نجاحه يكمن في قدرته على تحديد احتياجات مروءسيه المهنية، والنفسية، والعمل على تطوير امكانياتهم، ويظهر ذلك في سلوكه الشخصي المتفهم والمهتم بالاتباع، إن القائد الذي يمتلك هذه القدرات يتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في أتباعه ويعرف كيف يقوم بتشجيع الانجاز و الرغبة في التطور لديهم، فيكلفهم بمهام تحفزهم على تقديم أحسن ما لديهم، ويعرف كيف يزودهم بالانتقادات المفيدة و يتمكن من تحديد نقائصهم المختلفة ويرشدهم و ينصحهم بطريقة ملائمة.

المبحث الثاني

الذكاء الانفعالي

مقدمة

تعريفات الذكاء الانفعالي

أهمية الذكاء الانفعالي

مجالات الذكاء الانفعالي

متطلبات الذكاء الانفعالي

مهارات الذكاء الانفعالي

خصائص الشخص الذي يمتلك ذكاءً انفعالياً

الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المفاهيم

العوامل التي تؤثر في الذكاء الانفعالي

الذكاء الانفعالي من المنظور الإسلامي

نماذج الذكاء الانفعالي

الذكاء الانفعالي

مقدمة:

إن الذكاء الانفعالي أحد المتغيرات الأساسية، والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإداري، حيث أن قدرة القادة على إكتشاف وإستثمار طاقات وقدرات العاملين الظاهرة والكامنة، ومساعدتهم في توظيفها وتنميتها، لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال إكتشاف القادة أنفسهم والوعي بقدراتهم، ومن هنا تبدأ رحلة البحث عن التميز في القيادة انطلاقاً من الداخل نحو الخارج، حيث ينبغي على القائد أن يتعرف على ذاته وأن يكون على وعي تام برؤاه وأهدافه وقيمه وتصوراتهِ وافتراساته، صادقاً في أفعاله وأقوله ومشاعره، حتي يستطيع التأثير على الآخرين، لتحقيق النتائج المطلوبة ولتحقيق ذلك يجب على القائد أن يكون واعياً أيضاً بانفعالات العاملين لمساعدتهم على إدارة انفعالاتهم وحفز طاقاتهم، وبناء الثقة اللازمة للارتقاء بمستويات ومعايير الأداء والخدمة، إن مفهوم الذكاء الانفعالي يأتي اعترافاً بأهمية انفعالاتنا في النجاح والفشل في مواقف الحياة المختلفة.

تعريف الذكاء

1. لغة : وتعني هذه الكلمة في اللغة العربية " الذكاء، 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 الْارِثَةِ (أبو الفضل مكرم، 2003: 1510).
2. اصطلاحاً: قدرة عضوية لها أساس في التكوين الجسماني ويرجع اختلاف الافراد فيه إلى اختلافهم في التكوين العضوي (محمود، 2002: 229).

تعريف الذكاء الانفعالي:

اختلفت آراء الباحثين في التسميات التي أطلقت على هذا المفهوم، فمنهم من أطلق عليه اسم الذكاء العاطفي، وفريق ثان أطلق عليه اسم الذكاء الوجداني، وفريق ثالث أطلق عليه اسم الذكاء الانفعالي وفريق رابع أطلق عليه اسم ذكاء المشاعر، وكانت كل هذه التسميات أقرب معنى إلى المصطلح الذي أطلق باللغة الانجليزية (Emotional Intelligence) ولذلك توضح تلك التسميات بأن الذكاء الانفعالي يشير إلى الطاقة النفسية في فهم الذات وفهم الآخر ، والذكاء العاطفي يشير إلى الانفعالات السارة كالسرور والحب والإعجاب، والذكاء الوجداني يشير إلى أن الفرد أكثر مسؤولية، حيث يضم الخبرات الانفعالية السارة وغير السارة، وذكاء المشاعر يشير إلى الجانب النفسي من الخبرة الانفعالية كالشعور بالدفع أو الراحة (حسين، 2006: 14) .

ونظراً للتشابه بين المصطلحات سوف يعتمد الباحث في دراسته مصطلح الذكاء الانفعالي لما له من قوة دافعة في السلوك الانساني، وفي ما يلي تعريفات الذكاء.

ويعرف سالوفي وماير " الذكاء الانفعالي بأنه "القدرة على معرفة الشخص مشاعره وانفعالاته الخاصة كما تحدث بالضبط، ومعرفته بمشاعر الآخرين وقدرته على ضبط مشاعره وانفعالاته مع الآخرين، والإحساس بهم وتحفيز ذاته، ليصنع قرارات ذكية" (السمادوني، 2007:41).

وعرف المصدر الذكاء الانفعالي على أنه " قدرة الفرد على الانتباه والإدراك الصادق لانفعالاته ومشاعره الذاتية وانفعالاته ومشاعر الآخرين والوعي بها وفهمها وتقديرها بدقة ووضوح وضبطها 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، 2007:599).

ويعرفه دوتي "بأنه عملية تعلم لفهم مشاعرنا ومشاعر الآخرين ومهارة لبناء استجابات إيجابية وإدراك استجابات الآخرين وقبولها" (دوتي، 2007:16).

وعرفه حسين" عبارة عن مجموعة من السمات والصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والانفعالية، والتي تمكن القائد الاداري من تفهم انفعالات ذاته أولاً، ثم انفعالات الآخرين ومن ثم يكون أكثر قدرة على ترشيد حياته الادارية والاجتماعية انطلاقاً من تلك المهارات" (حسين، 2006:24).

ويعرفه أبو هلال "هو بمثابة القدرة على مراقبة المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين أثناء عملية التفاعل الاجتماعي، مما يسهم في ضبط عملية التفكير وتوجيه السلوك على نحو سليم" (أبو هلال، 2004:332).

ويري Singh بأنه " القدرة على ابتكار حاجات إيجابية في العلاقات مع الآخرين ومع نفسك وذلك يتضمن هذه المخرجات الإيجابية مثل الفرح والتفاؤل والنجاح في العمل والمدرسة والحياة" (Singh, 2003:46)

وعرفه Furnham "بأنه القدرة على إدراك وفهم وتناول الانفعالات وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين" (Furnham, 2006: 819).

ويعرفه عبد الغفار أنه " قدرة الفرد على معرفة انفعالاته، وفهم معانيها وعلاقاتها والوعي لها وتنظيمها في منظومة ذاتية التفاعل مع العقل، لتحقيق وتنمية أهدافه الذاتية والانفعالية" (عبد الغفار، 2003:138).

ويعرفه هريدي على أنه " مكوناً افتراضياً يشمل كافة ما يستشعره المرء من حالات رضا وارتياح أو عدم رضا وعدم ارتياح، تجاه كافة الموضوعات الممكنة، والذي يمكن التعبير عنه نحوها بصورة ايجابية" (هريدي، 2003:62).

أما Golman يرى أن الذكاء الانفعالي "مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد، وهذه المهارات تؤدي إلى نجاحه في الحياة المهنية" (Golman, 2000:11). وعرف Bar - on الذكاء الانفعالي بأنه " تنظيم مكون من المهارات والكفاءات الشخصية والانفعالية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد للتعامل بنجاح مع متطلبات البيئة والضغط" (Bar - on, 1997:14).

ويخلص الباحث من هذا العرض لتعريفات الذكاء الانفعالي أن الذكاء الانفعالي يتيح للفرد الفهم الصحيح للذات وللآخر ويمكنه من التفاعل والتواصل الناجح مع الآخرين بما يضمن له النجاح في الحياة على المستوى الشخصي والأسري والمهني والاجتماعي، وبعض هذه التعريفات ركزت على أنه مجموعة من القدرات بينما تعريفات أخرى ركزت على أنه مجموعة من السمات الشخصية والمهارات الاجتماعية والانفعالية، وبناءً على ذلك يتبنى الباحث تعريف Golman بأنه "مجموعة من الكفاءات و المهارات الانفعالية والاجتماعية والشخصية القابلة للتعلم والقائمة على مجموعة من القدرات الأساسية والتي تعبر عن نفسها في مجال العمل، كمهارات التعامل مع الآخرين، وهذه المهارات التي يتمتع بها القائد تؤدي إلى نجاحه في الحياة المهنية".

أهمية الذكاء الانفعالي:

1. يعتبر الذكاء الانفعالي مفهوم عصري حديث ولكن وجد له تأثير واضح على مجرى حياة الإنسان، وتأثير مهم في طريقة تفكيره وعلاقاته وانفعالاته، فهناك قاسم مشترك بين الانفعالات والتفكير وبين العقل والقلب، وهناك تعاون فيما بينها لإتاحة الفرصة للإنسان لاتخاذ القرارات الصحيحة والتفكير بشكل سليم فالشخص الذي يعاني من اضطراب انفعالي أو عدم اتزان انفعالي لا يستطيع السيطرة أو التحكم بانفعالاته حتى إن كان على مستوى عالٍ من الذكاء (أبو رياش وآخرون، 2006:280-281).

2. ومن ثم تبدو أهمية الذكاء الانفعالي خصوصاً ونحن في بداية الألفية الثالثة حيث نجد المجتمع يواجه العديد من المشكلات المتعلقة بالمجال السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي، والأزمة المالية العالمية خير مثال على ذلك وما أفرزته من تأثير قوي على كثير من الشركات وبالتالي التأثير على الموظفين والعاملين وما صاحب ذلك من حالات قلق واضطرابات، بل وصلت إلى حد الانتحار، وليس هناك ثمة شك في أن الحلول لمعظم هذه المشكلات التي تسبب الضيق و القلق للمجتمع هو أن

يمتلك الفرد ليس فقط القدرات الفكرية المطورة بطريقة جيدة، بل عليه أيضاً أن يمتلك مهارات انفعالية تتكامل مع المهارات الفكرية لحل هذه المشكلات الراهنة، والخروج من الأزمات التي يمر بها الأفراد بين حين وآخر، ومن هنا يتضح أهمية هذه المهارات لدى الأفراد والقدرة على إدارتها والتعامل معها والانسجام بينهم بفاعلية، وقد ساهم كل هذا في الاهتمام بمفهوم الذكاء الانفعالي لتأثيره القوي على ذلك (Pfeiffer& Steven, 2001:138 – 142).

3. إن البحث العلمي بدأ بالاهتمام بالانفعالات للإنسان وطور الأساليب والطرق لفهم ودراسة هذه الانفعالات التي كانت مصدر غموض فيما مضى، وتعتبر الانفعالات جانباً أساسياً من جوانب السلوك الانساني، وهي ذات صلة وتأثير كبير على حياة الإنسان وشخصيته وتختلف باختلاف شخصية الفرد وسلوكه والبيئة التي يعيش فيها، فمن الناس من لديه نضج انفعالي وله القدرة على التكيف مع أفراد المجتمع ومنهم من ليس لديه نضج، وهو غالباً ما يعاني من مشكلات التكيف والتوافق وإدارة العلاقات مع المجتمع، ومنهم من لديه القدرة على التعامل مع الانفعالات الإيجابية والسلبية منها، ولديه القدرة على التحكم بها وإدارتها لتكون حافزاً ودافعاً له ويكون هو متخذ القرار والمتصرف الأول، ومنهم من تحطمه الانفعالات السلبية و تُقذف به يميناً ويساراً، وتتحكم بقراراته وتصرفاته، فالذكاء الانفعالي هو المفتاح الجديد للنجاح ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الكثير من الموظفين ذوي المؤهلات الواعدة فشلوا في تحقيق النجاح، وكان من أسباب فشلهم تدني معدل الذكاء الانفعالي لديهم وعدم قدرتهم على التواصل وبناء علاقات مع الآخرين، فالفشل غالباً ينشأ عن أسباب انفعالية أكثر من أسباب فنية ومهنية (خوالدة، 2004: 26-27).

4. وهذا يُوضّح لنا أهمية التعامل مع الذكاء الانفعالي وفهمه الفهم الصحيح، ليكون خير معين للإنسان في مواجهة المشكلات، والتعامل مع ضغوط الحياة وإدارة انفعالاته، لتكون دافعاً له وليس محطماً له، وبناء العلاقات المثمرة، وإدارة انفعالاته وعلاقاته بشكل صحيح نحو النجاح.

5. إن القدرة على السيطرة على الانفعالات هي أساس القيادة وأساس الشخصية الناجحة، وإدارة الانفعالات هي تحدٍ وحاجة ملحة، بنفس الوقت هناك أشخاص يتمتعون بمستوى ذكاء مرتفع ولكن لا يستطيعون تسيير حياتهم الانفعالية بشكل جيد، فقد يفشل الشخص اللامع الذكي مثلاً في حياته نتيجة عدم سيطرته على انفعالاته ودوافعه الجامحة، فالانفعالات هي التي تقود التفكير والقيم و الخوف والبقاء والقدرة على إدارتها بشكل صحيح يعني الخروج من الأزمات والمشكلات، وإدارتها بشكل سلبي يعني الانغماس في الأزمات والمشكلات، وبالتالي التأثير بشكل سلبي على قراراته (خوالدة، 2004: 44).

6. والأفراد الذين يدركون انفعالاتهم بصورة دقيقة يتعاملون مع الموضوعات الانفعالية بصورة أفضل، ومن ثم يتمتعون أكثر بحياتهم قياساً بأولئك الذين يدركون انفعالاتهم بصورة أقل دقة، وللذكاء الانفعالي تأثير على قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة به والتعامل مع ضغوطها، وهذا ما أشار إليه (Bar - on) و (Golman) من أهمية الذكاء الانفعالي في النجاح بالحياة والسعادة (الخضر وآخرون، 2007:18).

7. وتشير الدراسات في مجال الذكاء الانفعالي إلى أنه يرتبط إيجابياً بمجموعة من المتغيرات المرغوب بها شخصياً واجتماعياً فالذكاء الانفعالي يرتبط إيجابياً بالرضا عن الحياة ويرتبط بجودة العلاقات الاجتماعية للفرد وحجمها، ويرتبط بالعلاقات الإيجابية مع الأصدقاء، والأفراد الأكثر ذكاء انفعالياً أكثر قدرة على التكيف الاجتماعي والمخالطة الاجتماعية وهم أفضل في جانب الصحة النفسية والبدنية، وأكثر اهتماماً بمظهرهم الخارجي وأكثر استعداداً لطلب المساعدة المهنية وغير المهنية للمشكلات الشخصية الانفعالية وهم أكثر تفوقاً من الناحية الأكاديمية.

8. وجد أن الأفراد ذوي الذكاء الانفعالي المرتفع أكثر نجاحاً في حياتهم المهنية وأعلى أداءً وظيفياً وشعوراً بضغوط العمل ولديهم مهارات قيادية أعلى ولديهم مقدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والمنزل وتيسير عمليات التغيير التنظيمي بشكل أفضل ويزيد من أداء فرق العمل و يحسن الأداء الإداري (الخضر وآخرون، 2007:17).

9. والذكاء الانفعالي هو قاعدة وأساس نمو الكفاءة الانفعالية، والتي أساسها الأفراد الأكثر ذكاء انفعالياً أو لديهم قدرة أكبر على تنمية مهارات كفاياتهم الانفعالية، وقد توصلت الدراسات إلى أن الذكاء الانفعالي يؤثر إيجاباً في كفاءة المنظمات من خلال ما يلي:

- الذكاء الانفعالي يخلق نمطاً مستقراً من العلاقات العامة الإيجابية بين الأفراد والموظفين.
- الذكاء الانفعالي لدى المجموعات والمنظمات يؤثر على الذكاء الانفعالي لدى الموظفين و الأفراد، حيث المواقف الهانئة السعيدة والتغذية الراجعة توفر دوافع إيجابية وأماناً لدى الموظفين والأفراد، مما يوفر وجوداً لمزيد من النمو والتطور.
- يؤثر الذكاء الانفعالي للمجموعات و للأفراد في تحسين الإنتاج، لما في ذلك من قدرة على البعد عن الاضطرابات وضغوط العمل.

- تشير نتائج الدراسات النفسية التربوية والاجتماعية إلى أن أثر الذكاء الانفعالي على النجاح في الحياة أعلى من أثر الذكاء العام.

- أهمية وجود برامج خاصة لتغيير جانب خاص من السلوك وأخرى لإحداث تغيير جذري في شخصية المتدرب، ومن ذلك ما سمي بعلم الذات، وهذه البرامج تشجع الافراد على التعرف على انفعالاتهم واحتياجاتهم والحديث عنها، وتدريبهم على تحديد أولوياتهم وأهدافهم، والتعلم من الخبرات السابقة (<http://www.addustour.com>).

10. وأخيرا يجب أن نشير إلى أن للذكاء الانفعالي صلات كثيرة ومتشعبة بواقع تعاملنا مع الحياة وطريقة إدارتنا لأنفسنا وعلاقاتنا مع الآخرين فالذكاء الانفعالي يتعلق بالتنظيم الشخصي في الإدارة والمهارات التي تدفع الفرد للتفوق في مركز العمل وفي الحياة بشكل عام، وهو يشمل حدساً وبديهة وميزات وحماس وطموح يتميز به القائد، ومهارات في إدارة العلاقات مع الموظفين وتكوين الصلات والعلاقات (نصيف، 2006:11).

ويخلص الباحث مما سبق أن الذكاء الانفعالي يشكل محورا أساسيا في النجاح الإداري للقائد فهو يضمن الجودة في اتخاذ القرار، ويسهم في توليد الدافعية للإنجاز والإبداع لدى القائد، ويجعله أكثر توازنا وقبولا للاختلافات في بيئة عمله، فينظر إليها كجزء أساسي وفاعل في المنظمة، ويسعى إلى استثمار المواقف المختلفة لما فيه من مصلحة للمنظمة وبما يتفق مع أهداف وتوقعات المرؤوسين، مع تأكيده على مبدأ التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة.

مجالات الذكاء الانفعالي :

ويصنف Golman أنواع الذكاء الشخصي التي قدمها Gardner في تحديد الأساس للذكاء الانفعالي و التي اتسعت لتشمل خمسة مجالات أساسية هي:

أولا : أن يعرف كل إنسان انفعالاته : الوعي النفسي الذي هو الحجر الأساسي في الذكاء الانفعالي فالأشخاص الذين يتقنون في أنفسهم أفضل من يعيشون حياتهم، لأنهم يمتلكون حاسة واثقة في كل ما يتخذونه من قرارات، مثل اختيار الوظيفة التي يشغلونها.

ثانيا : إدارة الانفعالات : إن التعامل مع الانفعالات لتكون انفعالات ملائمة قدرة تبنى على الوعي بالذات وهي القدرة على تهدئة النفس والتخلص من القلق الجامع والتهجم وسرعة الاستثارة، وأما الاشخاص الذين يفتقدون إلى هذه المهارات فيظل كل منهم في حالة عراك مستمر مع الشعور بالكآبة.

ثالثاً : تحفيز النفس: إن توجيه الانفعالات في خدمة هدف ما يعمل على تحفيز النفس وانتباهها وعلى التفوق والإبداع أيضاً ،لأن التحكم في الانفعالات بمعنى تأجيل الإشباع ووقف الدوافع المكبوتة التي لا تقاوم أساس مهم لكل إنجاز، وكذلك القدرة على الانغماس في تدفق الانفعالات حين يستلزم ذلك التوصل إلى أعلى أداء.

رابعاً : التعرف على انفعالات الآخرين: هو مقدرة أخرى تتأسس على الوعي بالاتصالات، أي أنه مهارة إنسانية جوهرية بحق، فالأشخاص الذين يتمتعون بملكة التقمص الوجداني يكونون أكثر قدرة على النقاط الإشارات الاجتماعية، التي تدل على أن هناك من يحتاج إليهم، وهذا يجعلهم أكثر استعداداً أن يتولوا المهمة التي تتطلب رعاية مثل مهمة التعليم والقيادة.

خامساً : توجيه العلاقات الانسانية: إن فن العلاقات بين البشر هو في معظمه مهارة في تطويع انفعالات الآخرين، وهذه هي القدرات التي تكمن وراء التمتع بالشعبية والقيادة والفاعلية في عقد الصلات مع الآخرين، ولا شك أن المتفوقين في هذه المهارات يجدون التأثير بمرونة في كل شيء يعتمد على التفاعل مع الناس الذين هم نجوم المجتمع (Golman,2000:68-69).

متطلبات الذكاء الانفعالي:

يوجد للذكاء الانفعالي متطلبات ترتبط به ارتباطاً مباشراً وهي:

- 1- **الثقة:** وتعني الإحساس بالسيطرة على الجد والتعامل والتمكن من التصرف والتعامل مع العالم المحيط، وأن يشعر الفرد بأنه على الأرجح سينجح فيما يرمي إليه.
- 2- **حب الاستطلاع:** ويعني الإحساس بأن اكتشاف الأشياء أمر إيجابي يجعل النفس في سرور.
- 3- **الإصرار:** وهو الرغبة والقدرة على أن يكون الفرد مؤثراً ، وعليه أن يفعل ذلك بأدب وإصرار، وهذه القدرة ترتبط بالشعور بالكفاءة والفعالية.
- 4- **السيطرة على النفس:** وهي القدرة على تغيير الانفعال والتحكم به والإحساس بالانضباط الداخلي.
- 5- **القدرة على تكوين علاقات الارتباط بالآخرين:** وتعني اقامة علاقات راضية مرضية مع الآخرين.
- 6- **القدرة على التواصل:** وهو التبادل الشفوي للأفكار والمشاعر والمفاهيم مع الآخر.
- 7- **التعاون:** ويعني المقدرة على التوازن في نشاط الجماعة بين الاحتياجات الشخصية واحتياجات الآخرين (حسين،2006:12).

كما يذكر Golman الأسباب التي تؤدي إلى أهمية الانفعالات في حياتنا وهي:

- **صنع القرار:** تعتبر الانفعالات من أغنى المصادر بالمعلومات والمعارف، حيث أنها تساعد بصورة كبيرة في صنع القرار.

- **التواصل مع الآخرين:** تساعدنا الانفعالات على التواصل مع الآخرين والتعبير عن آرائنا لهم.

- **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 الانفعالي، والتي تساعد بصورة كبيرة في تلبية مطالبنا وحاجاتنا الانفعالية.

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

مهارات الذكاء الانفعالي:

١- **الوعي بالذات:** يعني التعرف على الانفعالات المختلفة للفرد وكيفية التمييز بينها وكذلك الوعي بالأفكار المرتبطة بهذه الانفعالات وكيفية استخدامها في اتخاذ القرار.

٢- **الدافعية الذاتية:** تعني قدرة الفرد على توجيه الانفعالات تجاه الهدف، والاحتفاظ بالتفاؤل والاعتماد على التركيز والبعد عن الشكوك والاندفاع.

٣- **إدارة الانفعالات:** وتعني التعبير عن الانفعالات الإيجابية للفرد، ومراقبة الانفعالات السلبية وكيفية التحكم بها، وتعكس قدرة الفرد على تحويلها إلى انفعالات إيجابية.

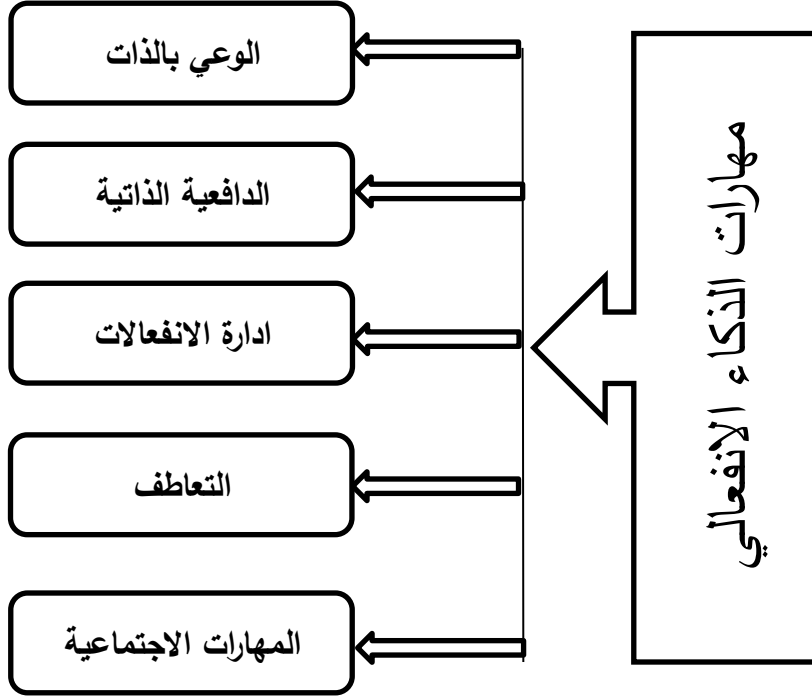
٤- **التعاطف أو التفهم:** تعني الإحساس بانفعالات الآخرين والتفاعل معهم بطريقة تسهم في التناغم والتحكم في الصراع وتقدير انفعالات الآخرين وتقديم يد العون والمساعدة لهم.

٥- **المهارات الاجتماعية:** وتعني قدرة الفرد على المبادرة في إقامة علاقات متبادلة مع الآخرين ومشاركة الآخرين مشكلاتهم ومساندتهم والتفاعل معهم بطريقة تتسم بالانسجام بين كل من الإشارات اللفظية وغير اللفظية (حسين، 2006:11).

و يذكر غباري وأبو شعيرة أن انفعالنا تنبع من أربعة أبنية أساسية هي:

- القدرة على الفهم الدقيق والتقدير والتعبير الدقيق عن الانفعالات.
- القدرة على توليد الانفعالات حسب الطلب عندما يسهل فهم الشخص لنفسه أو لشخص آخر.
- القدرة على تنظيم الانفعالات لتطوير النمو الانفعالي والفكري.
- القدرة على فهم الانفعالات والمعرفة التي تنتج عنها (غباري و أبو شعيرة، 2010:197).

يوضح الشكل رقم (4) مهارات الذكاء الانفعالي



(جرد بواسطة الباحث)

خصائص الشخص الذي يمتلك ذكاء انفعاليا:

يحدد المغازي مجموعة من الصفات التي تميز الشخص الذي يمتلك ذكاءا انفعاليا هي:

- يعمل من أجل العمل وبدون كلل ولا ملل.
- يواصل العمل إلى ساعات طويلة بدون انقطاع.
- يتذوق عمله ويشعر بالرضا عنه ويتسلّى به حتى يحبه كثيرا.
- يواصل العمل لتحقيق الأهداف المنشودة التي وضعها لنفسه.
- لديه القدرة على خلق دوافع العمل.
- يعمل على حل المشكلات التي تعترضه في الحياة العملية.
- يطرح أفكاراً جديدة لتطوير العمل.
- يجعل الابتهاج سائدا في جو العمل.
- لا يتسرب إليه الانزعاج أثناء العمل (المغازي، 2003:63).

كما حدد كلا من Salovey & Mayer خصائص لوصف الشخص الذي يمتلك ذكاءا انفعاليا أبرزها : - (لورانس، شابيرو، 2003:6).

- 1 -التقمص العاطفي.
- 2 - ضبط النزعات أو المزاج.
- 3 -تحقيق محبة الآخرين.
- 4 -المتابعة أو الإصرار.
- 5 -التعاطف أو الشفقة.
- 6 -التعبير عن الانفعالات والإحساس وفهماها.
- 7 -الاستقلالية.
- 8 -القابلية للتكيف.
- 9 - حل المشكلات بين الأشخاص.
- 10 - المودة أو الود.
- 11 - الاحترام .

الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المفاهيم:

يرتبط الذكاء الانفعالي بالعديد من المفاهيم التي تتضمن ذكاءا انفعاليا مثل القيادة والنجاح المهني كما يرتبط بالعديد من المسلكيات المقبولة وصور التوافق الناجح والتكيف السليم التي توفر للفرد فرص النجاح في حياته المهنية وتجعله اكثر توافقا مع انماط السلوك المقبول اجتماعيا ومن تلك المفاهيم التي ترتبط ارتباطا عاليا مع الذكاء الانفعالي ما يلي:-

أولاً: الذكاء الانفعالي والسلوك:

يرتبط الذكاء الانفعالي بعدد من السلوكيات المقبولة والمتوافقة، حيث أشارت دراسة كل من (Thrinidad & Johnson, 1999; Mayer et al, 2001, Vorbach, 2002) إلى دور الذكاء الانفعالي في التخفيف من المشكلات السلوكية والعنف بين الطلبة، وقد خلصت تلك الدراسة إلى أن الطلاب ذوو الذكاء الانفعالي المرتفع كانوا أقل تدخينا للسجائر أو تناولاً للكحول، كما أنهم كانوا أقل عدوانية مع أقرانهم، وأكثر قبولا اجتماعياً من قبل مدرسيهم مقارنة بالطلبة ذوي الذكاء الانفعالي المنخفض.

كما أشارت تلك الدراسات إلى أن الطلبة ذوو الذكاء الانفعالي المرتفع كانوا أكثر تعاطفاً مع الآخرين وتفاعلاً معهم، وأكثر رضاً عن حياتهم مقارنة بالطلبة ذوي الذكاء الانفعالي المنخفض وقد ارتبط الذكاء الانفعالي المرتفع بالكفاءة والملاءمة الاجتماعية لهؤلاء الطلبة، كما ارتبط الذكاء الانفعالي بشكل إيجابي مع أنماط السلوك المقبولة اجتماعياً، وخصائص الصداقة (Lopes & Salovey, 2001: 38).

ثانياً: الذكاء الانفعالي والقيادة:

يرى السمدوني أن القيادة دور اجتماعي رئيس يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة و يتسم 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 و أتباعه، كما أنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة (السمدوني، 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 الانفعالي ويشير الدكتور حسين طه إلى أن للمهارات الفنية والذكاء المعرفي دوراً بارزاً في نجاح القائد في العمل، فإن الذكاء الانفعالي يمثل أهمية قصوى أيضاً في تحقيق ذلك حيث أنه يساعد القائد على بلوغ أرقى مستويات الأداء الوظيفي في كافة أوجه العمل داخل المنظمة، وبالتالي ينبغي التأكيد على أهمية الذكاء الانفعالي كما أن الذكاء الانفعالي يزود القائد بمزيد من المرونة والقابلية للتغيرات التي تحدث داخل البيئة المحيطة به، حيث أن هناك بعض المنظمات أصبحت تعتبر المرونة والقابلية للتغير سمة أساسية من سمات القائد الذي يقود المنظمة (حسين، 2006: 220).

كما يلاحظ أن كثيراً من الدراسات العلمية تناولت أثر الذكاء الانفعالي على القيادة، ويمكن الإستشهاد هنا بعدد من نتائج هذه الدراسات، ففي دراسة Rosete 2005 التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين كل من الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القيادة ونتائج الإداء في محيط العمل، حيث أجريت الدراسة على (41) من كبري المدراء التنفيذيين لمعرفة أثر الذكاء الانفعالي على مخرجات العمل و الأداء، إتضح أن من تميز بكفاءة إنفعالية عالية كان أكثر فاعلية من الآخرين وأن هناك ارتباط قوي بين أصحاب الذكاء الانفعالي وفاعلية القيادة وقد تم إستخدام مقاييس علمية لتحقيق هذه النتيجة سواء لقياس الذكاء الانفعالي أو قياس الفاعلية القيادية (Rosete&Ciarrochi, 2005: 338).

كما تشير دراسة Zulauf التي هدفت التعرف إلى مدى ارتباط الذكاء الانفعالي لدى مدراء المشاريع ذوي النمط التحويلي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (24) من مدراء المشاريع في ستة قطاعات صناعية مختلفة، ومن أبرز نتائجها أن المدراء الذين تمتعوا بنمط القيادة التحويلية كان لهم أثر إيجابي على أداء المشروع بشكل عام (Zulauf,2004:554).

ثالثاً: الذكاء الانفعالي والمهنة:

يبدو أن هناك إتفاقاً بين أوساط المهتمين بموضوع الذكاء والانفعالات إلى وجود علاقة بين الذكاء الانفعالي ونجاح الأفراد في الحياة العملية، ومن الثابت أن الذكاء العام بمفرده لا يضمن تحقيق النجاح وإنما يحتاج الفرد إلى توفر مزيج من التعقل والانفعالات، بحيث يؤدي هذا المزيج إلى إحداث تناغم بين الإنفعالات والتفكير والتي يتحقق من خلالها نجاح الفرد في مجالات الحياة المختلفة، إن الكفاءة المهنية التي يتصف بها بعض العاملين لا يمكن إرجاعها فقط إلى الذكاء المجرد بالمعنى التقليدي للذكاء بل أن هناك صفات ومهارات تتعلّق بالانفعالات ثبت توفرها لديهم، يقول Golman 2005 من المعروف للجميع أن من يتفوقون أثناء دراستهم لا يكونون بالضرورة ناجحين ومتفوقين في خضم الحياة فكثير ممن يكون معامل ذكائهم عاليًا يتعثرون ويفشلون ليس في حياتهم الأسرية وعلاقتهم بالآخرين فقط بل وفي مجال عملهم (Golman,2005:7).

إن الذكاء الانفعالي يعلمنا كيف نغير من أنماط تفكيرنا، ومن طريقة نظرتنا إلى العالم من حولنا، ويولد في أنفسنا انفعالات إيجابية تجاه الذات وتجاه الآخرين، إننا لا نستطيع أن نقرر انفعالاتنا، ولكننا نستطيع أن نقرر ماذا نفعل حيالها، فنحن لا نستطيع أن نقرر متى نغضب ومتى نخاف ومتى نقلق ومتى نحب ولكننا نستطيع أن نقرر كيف نتعامل مع الغضب والخوف والقلق والحب فالفرد الذكي انفعاليًا هو الفرد القادر على إدارة انفعالاته والتعبير عنها بطريقة فاعلة وتمكنه من التواصل مع الآخرين والتفاعل معهم، ويذكر أن العديد من الدراسات أشارت إلى أن الكثير من الشبان ذوي المؤهلات الواعدة فشلوا، وكان سبب فشلهم تدني معدل الذكاء الإنفعالي لديهم وعدم قدرتهم على التواصل مع الآخرين، بالفشل غالبًا ما ينشأ عن أسباب انفعالية أكثر منها أسباب فنية أو مهنية (خوالدة، 2004:27).

ويخلص الباحث من استعراض علاقة الذكاء الانفعالي ببعض المفاهيم أن الذكاء الانفعالي الأساس في حياة الفرد سواء على الصعيد النظري أو الصعيد العملي فهو الذي يوفر للقائد فرصة التفاعل الناجح مع الجماعة ولإداري الأساس في اتخاذ القرار الصائب وللعامل الأساس السليم في العمل والانتاج والأداء الوظيفي الفاعل.

أثر الذكاء الانفعالي على الأداء الوظيفي :

يتأثر الأداء الوظيفي للفرد بمستوي ذكائه الانفعالي فلا يمكن تصور أداء فاعلا للفرد دون أن يكون على دراية بانفعالاته وانفعالات الآخرين ويمكن ابراز أثر الذكاء الانفعالي على الأداء الوظيفي فيما يلي :-

1. الأداء الفردي للمهام سواء الأداء الظرفي أو المهمة نفسها يعتمد هذا الأداء على التفاعل الناجح مع الآخرين (الزملاء، المشرفون، الرؤوسين)، فالذكاء الانفعالي المعتمد على القدرات سوف يحسن فهم التواصل والتفاعل الاجتماعي بالعلاقات الحسنة، وهكذا يمكن التنبؤ بالأداء.

2. كذلك المدى الذي يتمتع به الفرد من السلوك غير السوي كالعنف في محيط العمل ينشأ من افتقار الفرد إلى الضبط الانفعالي أو التحكم بالانفعالات، والنتائج ذات العلاقة بالاجهاد تنشأ من فقر في التفاعل الاجتماعي عند الفرد في تحمل الفرد المتسبب بالاجهاد، وعليه فإن الذكاء الانفعالي ينبغي أن يساعد الأفراد في إدارة انفعالاتهم الذاتية، وخلق بيئة إيجابية، وبالتالي تقليل السلوكيات العكسية والمجابهة.

3. الذكاء الانفعالي أداة تنبؤ مناسبة للتنبؤ بالدافعية لأن الأفراد ذوي الذكاء الانفعالي المرتفع، قادرين على تنظيم انفعالاتهم وإستخدامها لتحسين أدائهم، فهم قادرون على التركيز والمحافظة على مستوى الدافعية لديهم.

4. الذكاء الانفعالي أيضا يتنبأ بمهارات الأداء الإجرائية لأن جزء من هذه المهارات يتكون من إدارة الذات ومهارات التواصل الاجتماعي والتي ترتبط بشكل كبير بالذكاء الانفعالي.

5. يرتبط الذكاء الانفعالي بشكل وثيق بالدافعية والتحفيز الذي له علاقة بالنوع الثالث من أنواع الأداء وهو السلوك التحفيزي، فالأفراد الذين يحافظون على نظرة تفاؤلية يستطيعون تجاوز الأثر السلبي للإجهاد والإحباط والإجهد (Law et al.,2007: 58).

كما يذكر Bar-On أربعة نقاط توضح أهمية وتأثير الذكاء الانفعالي على الأداء، مما يوجب الإهتمام بتتميته:

1. أظهرت الكثير من الدراسات في مجال العمل التنظيمي أن ثلثي الكفايات (كالثقة بالنفس، المرونة، والتعاطف) التي يتمتع بها أصحاب الأداء المميز ترتبط بالذكاء الانفعالي.

2. أظهرت العديد من الإستطلاعات أن الموظفين الجدد يفتقرون إلى الدافعية لمواصلة التعلم وتحسين أدائهم المهني.

3. قطاع الصناعات الأمريكية ينفق أكثر من (50) بليون دولار أمريكي سنوياً على التدريب الذي يركز على تنمية مهارات الذكاء الانفعالي والمهارات الاجتماعية على وجه الخصوص.

4. لأن معظم ساعات اليقظة يقضيها الفرد في مكان عمله، وبالتالي فإن النجاح المهني والحياة السعيدة والصحة النفسية ترتبط بمحيط العمل و بيئته (Bar-On & Parker, 2000: 438).

ويري الباحث أن الذكاء الانفعالي يلعب دوراً أساسياً ومهماً في الأداء الوظيفي الذي سوف ينعكس على أداء المنظمة ككل، من حيث تحسين الأداء أو استثارة الدافعية أو التحفيز لدى العاملين والتنبؤ بالمهارات اللازمة لإتقان المهام الوظيفية والقدرة على ادارة العلاقات وقيادة فرق العمل والتواصل مع الآخرين وحل المشكلات وهذه المتغيرات تحتل دوراً مهماً في الحياة المهنية للقائد.

العوامل التي تؤثر في الذكاء الانفعالي :

يتأثر الذكاء الانفعالي بكل من الوراثة والبيئة فالذكاء الانفعالي يكون في المخ مثل الذكاء العقلي، فهو وظيفة من وظائف المخ، فالاستجابات الانفعالية مثل: كيف نشعر وتقييم الأشياء كإلهما فطري ومكتسب ، 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 فردا ودودا والآخر عدوانيا؟ هذا الاختلاف يظهر من خلال تفاعل كلاً من الوراثة والبيئة والتغيرات الكيميائية والفيزيائية في الجسم، وقد أوضح موسي أن المعرفة الانفعالية، تبدأ من الطفولة وتنمو وتتطور عبر مراحل الحياة مع فهم متزايد لتلك المعاني الانفعالية حيث يعلم الآباء الأبناء التفكير الانفعالي عن طريق ربط الانفعالات بالمواقف مثل الربط بين الحزن والضياع الضيق والغضب (موسي، 2012: 34-35).

الذكاء الانفعالي من المنظور الإسلامي:

إن الله - سبحانه وتعالى - كرم الإنسان، وشرفه، وأعلى قيمه وهذا مظهر من مظاهر الذكاء كما دل عليه الله سبحانه وتعالى في محكم التنزيل (وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا) (الاسراء: 70) . ويرى ابن سينا أن النفس جوهر روحاني لا تنتمي إلى هذا العالم المحسوس ولها قوتان في الإنسان العاقل.

- **القوة الأولى:** هي قوة تتجه نحو البدن، وهي العقل العامل، ووظيفتها أن تسوي البدن وتثريه.

- **القوة الثانية:** هي قوة تتجه نحو المعرفة ووظيفتها التعريف والإدراك (معروف، 1995: 34).

وهذا ما دلت عليه الآيات الكريمة التي تحدثت عن العقل والتعقل والتفكير والتدبر في قوله سبحانه وتعالى: (وَقَالُوا لَوْ كُنَّا نَسْمَعُ أَوْ نَعْقِلُ مَا كُنَّا فِي أَصْحَابِ السَّعِيرِ) (الملك:10).

وأيضاً في قوله سبحانه وتعالى: (إِنْ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّأُولِي النُّهَى) (طه :54).

وأيضاً في قوله سبحانه وتعالى: (الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ) (ال عمران:191).

أما الجاحظ يقول: "إن العقل هو وكيل الله عند الإنسان وفي شأن الحواس يقول : ولعمري إن العيون لتخطئ وإن الحواس لتكذب، وما الحكم القاطع إلا للذهن وما الاستبانة الصحيحة إلا للعقل (معروف، 1995: 94) .

وهذا ما دلت عليه الآيات القرآنية التي تحدثت عن العقل والحواس كما قال الله سبحانه وتعالى: (أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُون لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ وَلَكِنْ تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ) (الحج:46).

وأيضاً في قوله سبحانه وتعالى: (وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ) (النحل : 78) .

أما ابن الجوزي كتب في مقدمة كتابه الأذكياء دليل آخر على تداخل لفظي العقل والذكاء وترادفهما فقد قسم ابن الجوزي المقدمة إلى أبواب، الأول في ذكر فضل العقل، والثاني في ذكر ما هو العقل، والثالث في بيان معني الذهن والفهم والذكاء، والرابع في ذكر العلاقات التي يستدل بها على عقل العاقل وذكاء الذكي، ثم في أثناء كلامه في هذه المقدمة يراوح بين استخدام اللفظين فيستخدم لفظة العقل مرة ويستخدم لفظة الذكاء مرة أخرى (ابن الجوزي، 1983: 7-14).

وهذا ما دلت عليه الآيات الكريمة التي تحدثت عن الفهم والتدبر في قوله سبحانه وتعالى: (رَبَّنَا إِنَّا سَمِعْنَا مُنَادِيًا يُنَادِي لِلْإِيمَانِ أَنْ آمِنُوا بِرَبِّكُمْ فَآمَنَّا) (ال عمران:193).

وأيضاً في قوله تعالى: (وَأَنَا لَمَّا سَمِعْنَا الْهُدَىٰ آمَنَّا بِهِ) (الجن:13) ،

وأيضاً في قوله تعالى: (وَنَطْبَعُ عَلَىٰ قُلُوبِهِمْ فَهُمْ لَا يَسْمَعُونَ) (الأعراف:100) وبذلك فإن المتمعن في تاريخ الفكر الإسلامي يستطيع أن يؤكد أن الذكاء الانفعالي متعمق في كافة مناهج الدين الإسلامي وهذا ما أكدته آيات القرآن الكريم، حيث يقول الله سبحانه وتعالى في محكم التنزيل (وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ) (النحل: 89) .

حيث دلت الآية الكريمة على شمولية النظرة الإسلامية لجميع مناحي الحياة الدنيوية والأخروية ويستطيع المتمعن في هذه الآيات التعرف على الجوانب الانفعالية والشعور بها، والنظر إليها من داخل القلوب، لأن الله سبحانه وتعالى يخاطب قلوب المؤمنين لكي تلتين بذكر الله عند سماع آياته يقول عز وجل: (أَلَمْ يَأْنِ لِلَّذِينَ آمَنُوا أَنْ تَخْشَعَ قُلُوبُهُمْ لِذِكْرِ اللَّهِ وَمَا نَزَلَ مِنَ الْحَقِّ) (الحديد: 16) .

إن القرآن الكريم يحتوى على كثير من المواقف التي تبين مكونات الذكاء الانفعالي حسب ما قام بتبنيه علماء النفس من الناحية النفسية الإسلامية متمحورة في الآيات القرآنية التي يمكن إيجازها على الصورة التالية:

أولاً : الوعي الذاتي " الإدراك "

إن الله - سبحانه وتعالى - في كتابه الكريم حث الإنسان المسلم ونور له الطريق لكي يفهم ذاته ويدرك ما يدور حوله من أحداث ، والتأمل والتدبر في مخلوقات الله سبحانه وتعالى (أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنْفُسِهِمْ) (الروم:8).

قال تعالى: (قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ) (العنكبوت:20).

إن الإدراك كما تحدث عنه علماء النفس له ثلاثة أنواع مهمة:

- (1) النوع الأول : هو الإدراك الشعوري الناجم عن حس داخلي يشعر به طلبا لحاجة عضوية.
- (2) النوع الثاني: هو الإدراك المشاعري الصادر عن الغرائز البشرية وما ينتج عنها من لذة الإشباع أو خلق الحرمان ، وهما يقعان داخل البدن أو الحس الداخلي.
- (3) النوع الثالث : هو الإدراك أو الوعي ويكون على شكل حسي خارجي يأتي عن طريق الحواس الخمس وهو يتمثل بإستجابة الدماغ الابتدائية للمؤثرات الواقعة على أعضاء الحس (معروف،1995:175).

إن الإدراك الحسي وظيفة يشترك فيها كل من الإنسان والحيوان على أن الله -سبحانه وتعالى- قد خص الإنسان بوظيفة إدراكية أخرى هامة يتميز فيها عن سائر المخلوقات الأخرى ألا وهي العقل التي به يستطيع الإنسان أن يعلو بإدراكه عن الأشياء المحسوسة (نجاتي،1982:122).

وهذا ما دلت عليه آيات القرآن الكريم في قوله سبحانه وتعالى: (سُئِرِهِمْ آيَاتِنَا فِي الْأَفَاقِ وَفِي أَنْفُسِهِمْ حَتَّى يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ الْحَقُّ) (فصلت: 53).

ثانياً: تنظيم الانفعالات:

- إن كثيراً من آيات القرآن الكريم والأحاديث الصحيحة ترشد الفرد المسلم إلى توجيه انفعالاته لكي يكون لديه المقدرة على تنظيمها ، والسيطرة عليها ، والتحكم وهذا ما دل عليه قوله الله - سبحانه وتعالى -
- (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ) (الحجرات:6).
- وقوله: (ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ) (النحل: 125).
- وقوله (الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ) (ال عمران:134).
- وعن أبي هريرة -رضي الله عنه- قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم- قال " من كظم غيظاً وهو يقوى على إنفاذه ملا الله جوفه أمناً وإيماناً" (الدمشقي، 2001:319).
- كما وصف القرآن الكريم وصفا دقيقاً لكثير من الانفعالات التي يشعر بها الإنسان مثل الخوف والغضب والحب والفرح والكره والغيرة والحسد والندم والخجل والخزي (نجاتي:1982،64).
- قال رسول الله صلى الله عليه وسلم قال " ليس الشديد بالصرعة ولكن الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب " (مسلم ، 2000: 1111).

ثالثاً: الدافعية :

أقر الإسلام بالدوافع البشرية وقام بإدراجها، وتنظيمها وفق مبادئ الدين الإسلامي كما أن الفرد المسلم يسعى في حياته إلى حاجتين هما:

- الأولى : إشباع الحاجة.
 - والثانية: العبادة
- وهذا ما دل عليه القرآن الكريم في قول الله سبحانه وتعالى: (وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ) (الذاريات:56).
- وفي ذلك قال Maslow إن هناك نوعين من الدوافع أو الحاجات هي حاجات أساسية فسيولوجية وحاجات روحية:

- الأولى : الحاجات الفسيولوجية الأساسية وهي تشمل لدى الإنسان الجوع والعطش والجنس.
- والثانية : الحاجات الروحية وهي تشمل لدى الإنسان العدل والخير والجمال والنظام .

- ويرى Maslow أن حاجات الإنسان الروحية هي حاجات فطرية يتوقف على إشباعها تكامل نمو شخصية الفرد ونضوجه (نجاتي، 1982: 38).

ومن الشواهد في هذا الجانب البحث الدعوى والمتواصل لسيدنا إبراهيم عليه السلام للوصول إلى حقيقة الأمور مبيناً لقومه في هذا المقام الحق من الباطل ، وهذا ما دل عليه قول الله سبحانه وتعالى (فَلَمَّا جَنَّ عَلَيْهِ اللَّيْلُ رَأَى كَوْكَبًا قَالَ هَذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَا أُحِبُّ الْآفِلِينَ (76) فَلَمَّا رَأَى الْقَمَرَ بَازِعًا قَالَ هَذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَئِنْ لَمْ يَهْدِنِي رَبِّي لَأَكُونَنَّ مِنَ الْقَوْمِ الضَّالِّينَ (77) فَلَمَّا رَأَى الشَّمْسَ بَازِعَةً قَالَ هَذَا رَبِّي هَذَا أَكْبَرُ فَلَمَّا أَفَلَتْ قَالَ يَا قَوْمِ إِنَّي بَرِيءٌ مِمَّا تُشْرِكُونَ (78) إِنَّي وَجَّهْتُ وَجْهِيَ لِلَّذِي فَطَرَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ حَنِيفًا وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ (79) (الأنعام: 76-79).

رابعاً : التعاطف :

احتوى القرآن الكريم آيات كثيرة تؤكد على التعاطف الإنساني في الإسلام ليشمل العطف على الوالدين والأبناء والمساكين وذوي القربى والجيران واليتامى وابن السبيل . وهذا ما دل عليه قول الله سبحانه وتعالى في محكم التنزيل: (وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23) وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا (24) (الإسراء : 23-24).

(وَاعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَبِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَالْجَارِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَالْجَارِ الْجُنُبِ وَالصَّاحِبِ بِالْجَنبِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَمَا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَنْ كَانَ مُخْتَالًا فَخُورًا) (النساء : 36).

لأن التعاطف يقوم على أساس الوعي الذاتي ، لأنه ينبع في محاكاة الآخرين جسمياً باختصار مشاعر الآخرين إلى داخل المتعاطف ، فعلى ما نكون قادرين عليه من تقبل مشاعرنا وإدراكها نكون قادرين على قراءة مشاعر الآخرين (السيد، 1994: 262).

خامساً : التواصل الاجتماعي:

حث الله سبحانه وتعالى المسلمين على التعاون والتكامل الاجتماعي وهذا ما نجده في الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التالية:

- (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ) (المائدة : 2).

- (وَالَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالَّذِينَ آوَوْا وَنَصَرُوا أُولَٰئِكَ هُمُ الْمُؤْمِنُونَ حَقًّا لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَرِزْقٌ كَرِيمٌ) (الأنفال: 74).

أما الأحاديث النبوية التي حثت على التعاون والتماسك بين المؤمنين هي:

- عن أبي موسى قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : "المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً".

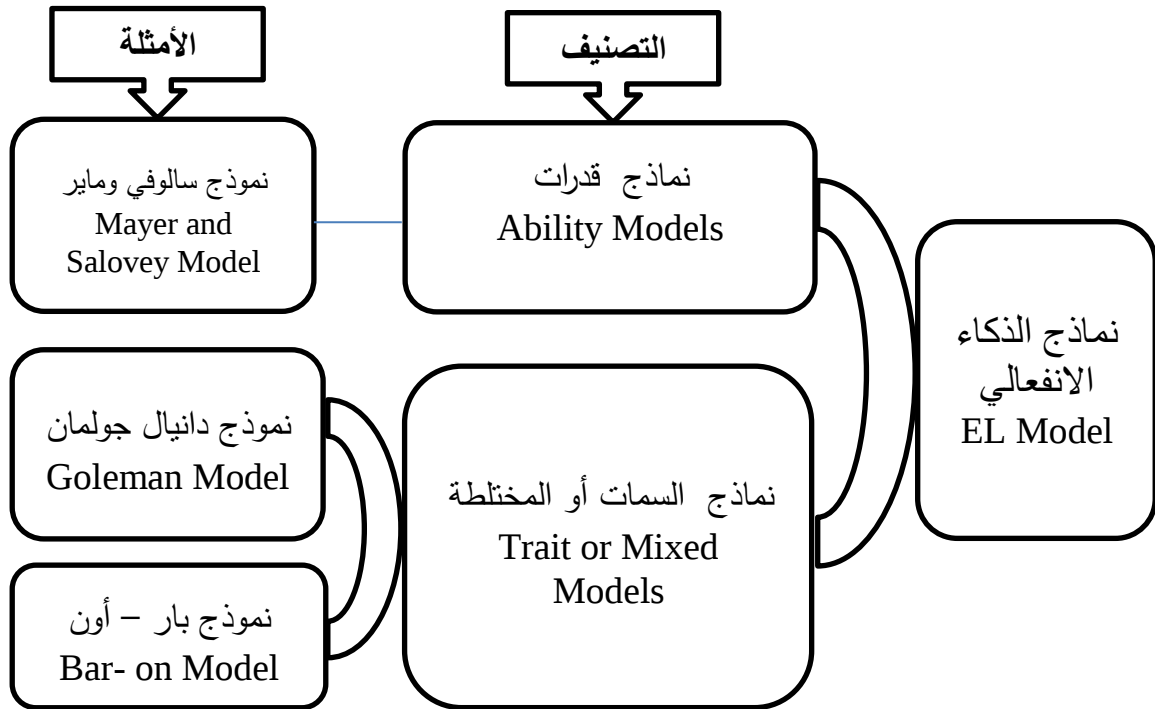
- عن النعمان بن بشير قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضواً تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى (مسلم، 1103:2000)." .

يخلص الباحث أن الدين الإسلامي عني بالذكاء الانفعالي عنايته بالمؤمن القوي، هذا المؤمن الذي تتفاعل وتتكامل فيه جميع الجوانب الفكرية والعقائدية والروحانية والنفسية والانفعالية مع الجوانب المادية التي تأهله لعمارة الارض، وتجعل منه خلقاً مكرماً على سائر المخلوقات، بما يمتلك من عقل وانفعال وجعل العقل فيه مناط التكليف والمهيمن على سلوكه وجعل الانفعال قوة محركة نحو البناء والتعمير .

نماذج الذكاء الانفعالي:

مند التسعينيات من القرن العشرين تسارعت العديد من النماذج النظرية المتعلقة بمفهوم الذكاء الانفعالي بالظهور، فنجد أن هذا المفهوم استخدم في كافة المجالات العلمية، كالمجالات النفسية و القيادية والإدارية، ومن هذه النماذج ما يلي: -

الشكل رقم (5) يوضح نماذج الذكاء الانفعالي



(جرد بواسطة الباحث)

أولاً : نموذج Salovey & Mayer

ويتبنى هذا النموذج كل من Salovey & Mayer حيث يشير إلى أن الانفعالات تعطي الإنسان معلومات ذات أهمية، هذه المعلومات تجعله يفسرها ويستفيد منها، ويستجيب لها من أجل أن يتوافق مع المشكلة، أو الموقف المتوتر بشكل أكثر ذكاءً، فالانفعال يجعل تفكيرنا أكثر ذكاءً (المغازي، 2003: 58).

ويتكون الذكاء الانفعالي في هذا النموذج المبني على المقدرة من أربع أنواع تتضمن كل مقدرة منها التعريف الخاص بها وهي مرتبة كما يلي:

1. إدراك الانفعالات: وهي عبارة عن المقدرة على كشف وفك رموز الانفعالات المعبرة عن أوجه وصور إبداعات الإنسان الثقافية و التي تتضمن القدرة على الاهتمام إلى الانفعالات الخاصة بهذا الشخص، إن إدراك الانفعالات يمثل المظهر الأساسي للذكاء الانفعالي، والتي تجعل من معالجة باقي المعلومات الانفعالية ممكناً.

2. استخدام الانفعالات: وهي القدرة على تسخير الانفعالات لتسهيل القيام بأنشطة إدراكية متنوعة مثل التغيير وحل المشاكل، إن الإنسان الذكي انفعالياً بإمكانه الانتفاع بانفعالاته كلياً للسيطرة على تغيير أزمجته في سبيل الوصول لأفضل قدر من التلاؤم مع وظيفته أو مهنته الحالية.

3. فهم الانفعالات: وهي القدرة على فهم لغة الانفعالات، وتقدير العلاقات المعقدة بين الانفعالات نفسها فعلى سبيل المثال : إن فهم الانفعالات يشمل القدرة على أن تكون مرهف الحس من أجل تخفيف حدة الاختلافات بين الانفعالات وكذلك القدرة على إدراك ووصف كيفية تطور الانفعالات مع مرور الزمن.

4. إدارة الانفعالات: وهي القدرة على تنظيم كلا من الانفعالات الخاصة بأنفسنا من جهة، وبالأخرين من الجهة المقابلة، ولذلك فإن الشخص الذكي انفعالياً بإمكانه تسخير انفعالاته حتى السلبية منها وإدارتها بغرض تحقيق أهدافه المطلوبة.

التعقيب على نموذج Salovey & Mayer المبني على المقدرة للذكاء الانفعالي:

- يعتبر هذا النموذج أول نموذج علمي تناول مفهوم الذكاء الانفعالي بالبحث والدراسة.
- أوضح هذا النموذج الأساس الفسيولوجي في الذكاء الانفعالي ، المتمثل في إدراك الانفعالات واستخدامها وفهمها وإدارتها.

- تصور Salovey & Mayer في هذا النموذج المبني على القدرة أن الانفعالات مصادر مفيدة ومعالجة في فهمها للمعلومات الانفعالية التي تساعد الفرد لكي يكون لديه إدراك أوسع (Salovey & Mayer 2005).

ثانيا : نموذج الكفاءات الانفعالية :

ويمثل هذه النماذج كل من Golman & Bar-on حيث كان التركيز فيه على الكفاءات الانفعالية، ويشتمل مفهوم الذكاء الانفعالي على أربعة بناءات رئيسة وهي (إدراك الذات، إدارة الذات، الإدراك الاجتماعي، إدارة العلاقات).

ويقرر المغازي "أن الاعتناء بالانفعالات في التطبيق يمثل طوق النجاة الذي يواجه به الانحراف الانفعالي، فالمخ الانفعالي وما به من انفعالات يرشدنا إلى كيفية مواجهة الأخطار والمآزق والمشكلات" (المغازي، 2003: 59).

ويشير Golman إلى أن كل إنسان له عقلان، واحد انفعالي والثاني منطقي وهما يقومان معا في تناعم دقيق دائما يتضافر نظامهما المختلفان جدا في المعرفة لقيادة حياتنا، ذلك لأن هناك توازنا قائما بين العقل الانفعالي والمنطقي.

فالانفعالات تغذي وتزود عمليات العقل المنطقي بالمعلومات بينما يعمل العقل المنطقي على تنقية العقل الانفعالي، وأحيانا يعترض عليها ومع ذلك يظل كل من العقليين ملكتين شبه مستقلتين كل منهما يعكس عملية متميزة، لكنهما مترابطتان في دوائر المخ العصبية (Golman, 2000: 25).

وأوضح دوتي أن الذكاء الانفعالي يتضمن ضبط الذات والحماس والتصميم والقدرة على إثارة الدافعية الذاتية وهي الصفات التي تساعد الفرد على تحقيق النجاح (دوتي، 2007: 11).

ويركز Golman في هذا النموذج على الذكاء الانفعالي كمنظومة واسعة من الكفاءات والمهارات التي تقود أداء القيادة وأوجز في هذا النموذج أربع بناءات رئيسة للذكاء الانفعالي هي:

1. إدراك الذات : وهي القدرة على قراءة الشخص لانفعالاته والتعرف على أثرها عندما يستخدم شعوره في توجيه قراراته.

2. إدارة الذات : ويشترك في ذلك تحكم الفرد في انفعالاته ونزواته، والتكيف من أجل إحداث تغيير في الظروف المحيطة به.

3. الإدراك الاجتماعي: وهي القدرة على الفهم والتجاوب مع انفعالات الآخرين .

4. إدارة العلاقات : وهي القدرة على الإيحاء للآخرين والتأثير عليهم وتطوير ادائهم.

وقد ضمن Golman مجموعة من الكفاءات الانفعالية لكل بناء من البناءات الأربع للذكاء الانفعالي الا إن الكفاءات الانفعالية في نظر Golman ليست عبارة عن مواهب فطرية بل بالأحرى هي قدرات متعلمة، والتي يجب العمل عليها وتطويرها لتحقيق أداء رائع (Danial Golman، 1998: 53).

التعقيب على نموذج Golman المبني على الكفاءات الانفعالية:

- يتضح من خلال الاطلاع على التراث السيكولوجي أن Golman تأثر بنظرية Gardner للذكاءات المتعددة وخاصة فيما يتعلق بالذكاء الشخصي وإدراك الذات.
- ركز Golman في نمودجه على الكفاءات والمهارات الانفعالية للذكاء الانفعالي واعتبرها متعلمة ويجب تطويرها لتحقيق النجاح في المواقف الحياتية.
- يؤخذ على نموذج Golman أنه مزج فيه خصائص أخرى كالدافعية والعلاقات الاجتماعية.

ثالثاً: نموذج Bar-on للذكاء الانفعالي .

لقد طور Bar-on مقياس الذكاء والذي يعتبر من أول مقاييس الذكاء الانفعالي والتي استخدمت مصطلح (حاصل العاطفة Emotion quotient) ويرى بان الذكاء الانفعالي متعلق بفهم الشخص لنفسه والآخرين بفاعلية جيدة، ومتكيف، ويقتدي بالمحيط ليصبح أكثر نجاحاً في التعامل مع متطلبات البيئة، ولقد افترض Bar-On أن الذكاء الانفعالي يتطور مع الزمن، وأنه بالإمكان تحسينه من خلال (التدريب، البرمجة، العلاج) ويرى أيضاً إن الأفراد الذين هم أعلى من المعدل في (EQS) هم بشكل عام أكثر نجاحاً في مواجهة المتطلبات والضغوط البيئية، كما يرى أن النقص في الذكاء الانفعالي يمكن أن يعد نقصاً في النجاح ، ووجود مشكلات انفعالية (Bar-On, 2006:23)

ويتضمن النموذج المفاهيمي Bar-on خمس قدرات للذكاء الانفعالي هي:

- 1 - القدرة على فهم الانفعالات وكذلك التعبير عن أنفسنا وانفعالاتنا.
- 2 - القدرة على فهم انفعالات الآخرين ، والاتصال مع الناس.
- 3 - القدرة على إدارة و التحكم بانفعالاتنا.
- 4 - القدرة على إدارة التغيير، وحل المشاكل ذات الطبيعة المتعلقة بداخل الشخص و المتبادلة بين الأشخاص.

5 - القدرة على توليد المزاج الإيجابي والتحفيز الذاتي.

كما يشير نموذج Bar-on أن الذكاء الانفعالي يشتمل على خمسة مهارات أساسية هي:

اولاً: الوعي الذاتي و التعبير عن الذات.

- تقدير الذات : أن نكون على وعي وفهم وقبول أنفسنا.
- الوعي بالذات انفعالياً: أن نكون على وعي وفهم بانفعالاتنا.
- تأكيد الذات : التعبير عن انفعالاتنا و عن أنفسنا بشكل غير هدام.
- الاستقلالية : أن يكون معتمداً على نفسه و متحرراً من الاعتماد انفعالياً على الآخرين.
- تحقيق الذات : وضع وتحقيق أهداف لتفعيل إمكاناتنا.

ثانياً : التبادلية - الوعي والتفاعل الاجتماعي.

- التعاطف : وهي أن يدرك الفرد ويفهم كيف يشعر الآخرون.
- المسؤولية الاجتماعية : مع التعرف على مجموعاتنا الاجتماعية و الشعور بأنه جزء منها.
- العلاقات المتبادلة : إقامة علاقات مرضية للطرفين.

ثالثاً : إدارة الضغوط

- تسامح الإجهاد : إدارة انفعالتنا على نحو فعال وبناء.
- التحكم في قوة الدفع : السيطرة على انفعالتنا على نحو فعال وبناء.

رابعاً : التكيف

- اختبار الواقع : تثبت و توائم انفعالاتنا و أفكارنا بالواقع الخارجي .
- المرونة : مواكبة التغير والتكيف في حياتنا اليومية.
- حل المشاكل: توليد حلول فعالة لمشاكل ذات طابع داخلي شخصي و أخرى ذات طابع تبادلي مع أشخاص آخرين.

خامساً : المزاج العام -الدافع الذاتي .

- التفاؤل : أن يكون لديه نظرة إيجابية ، و النظر إلى الجانب المشرق من الحياة .
 - السعادة: الشعور بالرضا و القناعة مع أنفسنا، والآخرين، والحياة بصفة عامة
- (Bar-On,2007 :42)

التعقيب على نموذج Bar-on للذكاء الانفعالي:

- يتضح من خلال الاطلاع على التراث السيكولوجي أن Bar-on تأثر بنظرية Gardner للذكاءات المتعددة، وافترض أن الذكاء الانفعالي يتطور ويتحسن عن طريق التدريب والبرمجة والعلاج.
- ركز Bar-on في نموذجه على الكفاءات والمهارات والمسيرات للذكاء الانفعالي، لأنها من وجهة نظره وثيقة الصلة ببعضها البعض.
- واعتبر Bar-on أن الذكاء الانفعالي والذكاء الإدراكي يشكلان للفرد نجاحاً كبيراً في الحياة.

رابعاً: نموذج الذكاء الانفعالي المبني على السمة:

لقد اقترح بيترايدس Petrides وزملائه تمييزاً مفاهيمياً بين النموذج المبني على القدرة والنموذج المبني على السمة للذكاء العقلي فيقول فيه أن نموذج سمة الذكاء الانفعالي هو عبارة عن كوكبة من الانفعالات المرتبطة بإدراك الذات والواقعة في أسفل مستويات الشخصية أما هذا النموذج اصطلاحاً

يشير إلى إدراك الفرد لذاته من خلال قدراته الانفعالية، إن تعريف الذكاء الانفعالي يشمل على التحولات السلوكية وقدرات إدراك الذات والتي تقاس بواسطة تقرير الذات، وبالمقارنة مع النموذج المبني على القدرة والذي يشير إلى القدرات العقلية والذي أثبتت مقاومته للمقاييس العلمية.

- إن الذكاء الانفعالي المبني على السمة يجب أن يتم التحري عنه في إطار الشخصية وهناك لقب بديل لنفس هذا التركيب تسمى "سمة فاعلية النفس الانفعالية" إن هذا النموذج عام ينصب تحته نماذج Bar-on&Golman، أن مفهوم الذكاء الانفعالي كسمة شخصية تقود إلى بناء يقع خارج تصنيف قدرة الإنسان الإدراكية هذا تمييزا هام للجانب العملي له (Petrides, 2009: 35).

التعقيب على نموذج Petrides بيترايدس وزملائه للذكاء الانفعالي:

- ركز بيترايدس وزملاؤه في نموذجهم على السمة للذكاء الانفعالي ويعتبرها كوكبة من الانفعالات.
- توصل بيترايدس وزملاؤه إلى أن الذكاء الانفعالي هو تحولات سلوكية وقدرات عملية.

التعقيب على جميع نماذج الذكاء الانفعالي:

يرى الباحث أن نماذج الذكاء الانفعالي لاقت ترحيباً علمياً كبيراً من معظم الباحثين وأكد الجميع على أهمية هذا المفهوم، لأنه يؤدي إلى قدر كبير في تحسين جميع المستويات في شتى المواقف الحياتية للفرد.

- ويتضح أيضاً أن هناك تناسقا كبيرا بين النماذج من حيث تعريفها للذكاء الانفعالي وتحديد أبعادها
- يعتبر الذكاء الانفعالي قدرة مركبة من مصادر وبناءات وتدريبات وتحولات انفعالية كلها تؤدي إلى نجاح الفرد في الحياة.

وبذلك فإن الباحث يتبنى نموذج Golman للذكاء الانفعالي والذي يشير فيه إلى أن الذكاء الانفعالي هو مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد وهذه المهارات تؤدي إلى نجاحه في الحياة المهنية وذلك لعدة اعتبارات هي:

- إن الذكاء الانفعالي ينظر إليه بأنه مجموعة من الكفاءات والمهارات التي تساعد الفرد على النجاح في الحياة.

- إن الذكاء الانفعالي يتميز بأنه يتعامل مع المواقف الحياتية التي تواجه الأفراد في حياتهم اليومية، مما يزيد لديهم القدرة على سرعة الادراك للأحداث التي يمرون بها بطرق ناجحة وسليمة.

- إن الذكاء الانفعالي يتميز بأنه يضم الخبرات الانفعالية، التي تتكون في الإنسان مما يزيد لديه الاستجابة الناجحة في الحياة، التي يمر بها مما تجعله يدرك انفعالاته التي تساعد في التعامل مع الآخرين بشكل أفضل.

- إن العوامل الشخصية والكفايات الانفعالية هي التي تجعل الفرد أكثر نجاحاً، ومثابرة، وتحملاً لمسؤولياته في الحياة، التي يواجهها لأن هذه المواهب تزيد من قدرتها على النجاح .

خلاصة المبحث:

لقد جاء مفهوم الذكاء الانفعالي ليتيح لنا مجال التعلم في كيفية التغيير من أنماط تفكيرنا، و من طريقة نظرتنا إلى الأمور، بحيث يمكننا أن نولد في نفوسنا أكبر قدر ممكن من الانفعالات الإيجابية و لأطول فترة ممكنة و يمكن القول أن مفهوم الذكاء الانفعالي المتفق عليه من قبل معظم العلماء و الباحثين يتجلى في قدرة الانسان على التعامل بذكاء مع انفعالاته، بحيث يحقق أكبر قدر ممكن من السعادة لنفسه و للآخرين.

المبحث الثالث

منظمات المجتمع المدني

مقدمة

تعريف المجتمع المدني

أهداف منظمات المجتمع المدني

أهمية منظمات المجتمع المدني

تصنيف وتعداد منظمات المجتمع المدني

واقع القيادة في منظمات المجتمع المدني

مكونات المجتمع المدني

وظائف منظمات المجتمع المدني

مجالات عمل منظمات المجتمع المدني في محافظات غزة

خصائص منظمات المجتمع المدني

الصعوبات والتحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني

مقدمة :

يستطيع أي متتبع لوسائل الإعلام في السنوات الأخيرة أن يلاحظ مدي تزايد الأهتمام بمفاهيم ومصطلحات لم تكن في العقود السابقة موضع أهتمام، مثل المجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات الأهلية، والدور الذي تلعبه هذه الهياكل في عملية التنمية المستدامة وفي التغيير وترسيخ الديمقراطية وغيرها.

و إن المتأمل في مجتمعنا اليوم يرى تواجداً كبيراً وانتشاراً واسعاً لمنظمات المجتمع المدني، ويرى دورها الملحوظ في التطور الاجتماعي والاقتصادي وتدعم التنمية حتى أصبحت تشارك في برامج وخطط التنمية وفي تنفيذها بعض برامج وسياسات التنمية السكانية، وكذلك في مجالات البيئة واستراتيجيات مكافحة الفقر وغيرها، ولقد أصبح من المتاح لمنظمات المجتمع المدني في بلادنا العمل على كافة المستويات الانسانية والاجتماعية والاقتصادية، والدخول كشريك هام وفعل في عمليات البناء والتطوير، وأصبحت تعمل في مختلف الأنشطة الحيوية التي تهتم أفراد المجتمع (عطية، 2006: 38).

يتكون أي مجتمع من ثلاثة قطاعات رئيسة هي: المؤسسات الحكومية التي تمثل مؤسسات الدولة والحكومة ، ومنظمات القطاع الخاص وكذلك المؤسسات غير الحكومية والتي تشكل المجتمع المدني والذي يعرفه البعض بأنه مجتمع المؤسسات، والتي تتكون بشكل رئيس من المؤسسات الأهلية، أو ما يطلق عليها المؤسسات غير الربحية، وتلعب منظمات المجتمع المدني دوراً رئيسياً في المجتمعات الحديثة من خلال الخدمات المختلفة التي تقدمها في مجالات الصحة والتعليم والزراعة والبيئة والتنمية والأعلام وحقوق الإنسان، وتعزيز الديمقراطية والمرأة والمساعدات الإنسانية والإغاثية والخيرية ومراكز البحث والتدريب التنموي والمهني، لتشمل كافة مجالات الحياة المدنية (المشهوراي، 2009: 5).

وقد ذكر عوض بأن قطاع عمل منظمات المجتمع المدني في أي دولة هو المكمل لعمل القطاع الحكومي، وعمل القطاع الخاص ويتميز هذا العمل بأنه يتغلغل ويتعمق داخل إحتياجات القاعدة الشعبية العريضة من المجتمع، ولقد أقتحم هذا القطاع كافة المجالات سواء مجال الخدمات الصحية أو البيئية أو الزراعية وغيرها (عوض، 2006: 36).

ويعتبر لدادوة أن المنظمات غير الحكومية جزءاً من النسيج المجتمعي نشأت في وضع إجتماعي واقتصادي وسياسي وتمويلي يتحرك ويتبدل وفق تحولات المجتمع، كما يغيب ويتراجع أو يتغير بعضها ويظهر ما هو جديد، أي أنها ليست منظمات جامدة من حيث أوضاعها الداخلية، أو وظائفها، أو علاقاتها مع الجماهير، أو مع غيرها من المنظمات غير الحكومية الأخرى، أو مع مصادر تمويلها، أو السلطة المركزية (لدادوة، 2001: 21).

ويرى محسن أن العمل الخيري في الأراضي الفلسطينية الذي تقوم به منظمات غير الحكومية واحد من أبرز أشكال التعاون والتكافل لدى الشعب الفلسطيني على مدار تاريخه، حيث كرس العمل الأهلي والخيري كل خصائص الشعب الفلسطيني، المبنية على روح التعاون وروح الجماعة، وذلك من أجل رفع مستوى المعيشة وتقديم الخدمات الاقتصادية والصحية والاجتماعية التي مر بها المجتمع الفلسطيني (محسن، 2008: 90).

وسنخصص هذا المبحث لتسليط الضوء على منظمات المجتمع المدني من خلال التعريف بمنظمات المجتمع المدني، وتوضيح أهميتها وأهدافها والمجالات التي تعمل بها والدور الذي تقوم به.

تعريف منظمات المجتمع المدني:

يمكن القول بأن المجتمع المدني يمثل نمطا من التنظيم الاجتماعي والسياسي والثقافي خارجا قليلا أو كثيرا عن سلطة الدولة، وتمثل هذه التنظيمات في مختلف مستوياتها وسائط تعبير ومعارضة بالنسبة إلى المجتمع تجاه كل سلطة قائمة، فهو إذن مجمل البنى والتنظيمات والمنظمات التي تمثل مرتكز الحياة الرمزية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي لا تخضع مباشرة لهيمنة السلطة، حيث إنه هامش يضيق ويتسع بحسب السياق، ينتج فيه الفرد ذاته وتضامنااته ومقدساته وإبداعاته، فثمة دائما هوامش من الحصانة الفردية والجماعية ومسافات تفصل بين المستوى الاجتماعي والمستوى السياسي، إن هذه الهوامش هي التي يمكن تسميتها مجتمعا مدنياً (الصبيحي، 2008: 28).

ويعرفها حجازي وجواد "هي المنظمات التي يؤسسها ويديرها أفراد وجماعات من خارج القطاع الحكومي، وتسعى هذه المنظمات إلى خدمة المجتمع والمساهمة في تطويره مجانا ودون الحصول على أي مقابل، مثل جمعيات تمكين النساء ومنظمات حقوق الإنسان" (حجازي، جواد، 2008: 18).

وتعرف الأمم المتحدة المجتمع المدني "بأنه يشير إلى رابطات المواطنين خارج نطاق أسرهم وأصدقائهم وأعمالهم التي ينضمون إليها طوعا لطرح مصالحهم وأفكارهم وايدولوجياتهم، وهو لا يشمل النشاط الذي يحقق ربحا (القطاع الخاص) أو الحكم (القطاع العام) ويتسم بأهمية خاصة بالنسبة للأمم المتحدة كل من المنظمات الجماهيرية من قبيل منظمات الفلاحين أو المنظمات النسائية أو منظمات المتقاعدين، ونقابات العمال، والرابطات المهنية، والحركات الاجتماعية، ومنظمات الشعوب الأصلية، والمنظمات الدينية والروحية، والمنظمات الأكاديمية، والمنظمات غير الحكومية التي تبغي المنفعة

العامة" (Economic & Social Council, 2006: 9).

ويعرفها أبو حجير المنظمة غير الحكومية على أنها "تجمع منظم لمجموعة محلية أو وطنية أو دولية جمعتهم قيم وأهداف مشتركة، يعملون على تحقيقها بشكل طوعي مستقل نسبيا عن الدولة الرسمية ومكملا لدورها ومؤثرا في أدائها" (أبو حجير، 2007:1).

وعرفها أبوالنصر على "أنها منظمات لا تهدف للربح، والعمل فيها يقوم على أساس تطوعي، وتهدف إلى تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج إليها المجتمع" (أبوالنصر، 2007:82).

وقد ذكر الجديلي "بأن المنظمات غير الحكومية مجموعات طوعية لا تستهدف الربح ينظمها مواطنون على أساس محلي أو قطري أو دولي ويتمحور عملها حول مهام معينة يقودها أشخاص ذوو إهتمامات مشتركة وهي تؤدي طائفة متنوعة من الخدمات والوظائف الإنسانية، وتطلع الحكومات على شواغل المواطنين، وترصد السياسات، وتشجع المشاركة السياسية على المستوي المجتمعي" (الجديلي، 2005:17).

وقد عرفها الأشقر بأنها "أي منظمة تؤسس وتدار من قبل مواطنين دون أي تمثيل رسمي لطواقم أو وكالات حكومية، وتعتبر المنظمة غير الحكومية كيانا عدليا مستقلا وتمنح كافة الحقوق والواجبات والصلاحيات والحصانات الضرورية لتحقيق أهدافها الخيرية والإنسانية مع المحافظة على استقلاليتها" (الأشقر، 2003:68).

وعرف قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني رقم (1) للعام (2000) في المادة رقم(2) الجمعية أو الهيئة المحلية بأنها "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب إتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون إستهداف جني الربح المالي بهدف إقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية" (الوقائع الفلسطينية، 2000:7).

ويخلص الباحث إلى حادثة الدراسات حول منظمات المجتمع المدني ساعدت في الإختلاف والجدل حول المصطلحات والمفاهيم الخاصة بهذه المنظمات، فلا يوجد إتفاق حول مصطلح أو تعبير واحد، وإن كان تعبير منظمات المجتمع المدني، هو الأكثر شيوعا للتعبير عن المنظمات التي لا يتضمنها القطاع العام، أو القطاع الخاص، حيث إنها بالأساس غير هادفة للربح، وإنما تقع بقطاع ثالث بينهما، له سمات تميزه عن القطاعين العام والخاص، ومن هذه السمات أنها غير هادفة للربح، وتتمتع بشكل من الاستقلال الذاتي، ولها هيكل رسمي منظم وغير سياسية، علاوة على أنها تعتمد بشكل كبير على التطوع، ومن هنا جاء التنوع والإختلاف في إطلاق مفاهيم وتسميات مختلفة، بحيث يركز كل مفهوم على سمة أو أكثر من هذه السمات، فيطلق عليها إلى جانب المنظمات غير الحكومية :القطاع الثالث، والقطاع الأهلي، وقطاع الاقتصاد الاجتماعي، والقطاع الخيري، والقطاع غير الربحي.

أهداف منظمات المجتمع المدني :

أن أي تنظيم ينشأ يهدف إلى تحقيق هدف أو عدة أهداف معينة، وتتمثل أهداف منظمات المجتمع المدني في :-

- 1- الاستجابة لضرورة تحسين الأوضاع الحياتية للأفراد بشكل عام .
- 2- العمل على تحسين أوضاع فئات مهمشة أو مسحوقة في المجتمعات الفقيرة والبلدان النامية .
- 3- الاستجابة لتلبية احتياجات مجتمعية ذات طابع مدني وتقع خارج مسؤولية السلطة التنفيذية.
- 4- الإسهام في عملية التغيير الاجتماعي من التأثير بالقوانين والتشريعات والسياسات العامة وتعبئة الرأي العام إزاء موضوع محدد أو مجموعة من مواضيع تهم المجتمع ومن خلال عملية توعية وتنقيف وتنوير واسعة (المشهراوي ، 2013:19).
- وقد أضاف مرتجي الأهداف التالية :
- 5- تعزيز فكرة الاستقلال الوطني وتحقيق الدولة المستقلة.
- 6- إسناد وتمكين وتقوية المجتمع الفلسطيني في إطار تعزيز مبادئ الديمقراطية والمجتمع المدني والتنمية المستدامة.
- 7- الإسهام في بلورة المنظور الاقتصادي ، الاجتماعي والثقافي الفلسطيني بما يتوافق وينسجم مع مبدأ الحريات العامة والعدالة الاجتماعية والتراث الفلسطيني والعربي والحضاري.
- 8- العمل على التأثير في السياسات العامة في القطاعات والمجالات المختلفة بما ينسجم مع القيم والاعراف الديمقراطية ومبادئ حقوق الانسان ومفاهيم العدالة الاجتماعية.
- 9- الدفاع عن حقوق ومصالح الفئات الاجتماعية المحرومة وخاصة النساء والاطفال والمعاقين والقراء في المناطق المحرومة (مرتجي، 2012:13).

أهمية منظمات المجتمع المدني في فلسطين :

منظمات المجتمع المدني يناط بها دورا رئيسا في إدارة وتنمية المجتمع الفلسطيني، فهي تلعب دورا هاما في تعزيز بقاء الشعب الفلسطيني على أرضه من خلال تقديمها البرامج الإغاثية والاجتماعية والتنمية والخدمات التعليمية والصحية وغيرها ، وأضحت منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة طرفا محوريا في العملية التنموية من حيث حجم ونوع مشاركتها وطبيعتها فهي تغطي جوانب مهمة من إحتياجات المجتمع وأصبحت جزءا من النسيج الاجتماعي (المشهراوي، 2009:2).

فلقد لعبت منظمات المجتمع المدني وعلى مدار تاريخها المعاصر والحديث أدواراً مختلفة ومتباينة إنسجمت مع الظروف والأوضاع السياسية والاقتصادية التي مر بها المجتمع الفلسطيني، ابتداءً بفترة الخلافة العثمانية، ومروراً بالاستعمار البريطاني والصهيوني، وكذلك في فترة الحكم الأردني والمصري في الضفة الغربية وقطاع غزة وإنهاء الاحتلال الإسرائيلي لبقية فلسطين عام (1976) ولقد دشّن قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام (1994) مرحلة جديدة أدت إلى بلورة مضامين ومفاهيم وأدوار جديدة للعمل في منظمات المجتمع المدني (حماد، 2009: 2-3).

فلقد ورثت السلطة الوطنية الفلسطينية واقعا اجتماعيا هشا، خاصة في قطاع الخدمات الاجتماعية إضافة إلى الواقع الاقتصادي السيئ، مع البنية التحتية المدمرة والإنتشار الواسع للفقر والبطالة، والنقص الكبير في المرافق والخدمات الصحية والتعليمية فمنذ توليها وإستلامها للصلاحيات الاجتماعية في 10/10/1994 من الإدارة المدنية للاحتلال الإسرائيلي بدأت السلطة الوطنية الفلسطينية بالعمل بالتعاون مع وكالة الغوث الدولية وغيرها من المؤسسات الأجنبية والمؤسسات والجمعيات الأهلية، ومؤسسات القطاع الخاص (شاهين، 2007: 95).

وساهم وجود منظمات المجتمع المدني في فلسطين في التأثير على إتجاهات العملية التنموية في فلسطين، خاصة وأن هذه المنظمات كانت تضطلع بدور كبير في تحديد مسارات وإتجاهات العملية التنموية، حيث أن هذه المنظمات والهيئات قد سبقت السلطة، وكان لها دور ظاهر وحيوي على صعيد تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين خلال وجود الاحتلال، وما زالت تقدم خدماتها حتي في ظل وجود السلطة بالتعاون مع مؤسسات السلطة أيضا (حماد، 2009: 3).

ولقد ذكر الفرا أن الإهتمام في إجراء الدراسات على منظمات المجتمع المدني له دلالات كون هذه المنظمات تقوم بدور مهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين، ويعتبر عملها مكملاً لعمل الحكومات، وجزءاً لا يتجزأ من المجتمع الفلسطيني، وتتداخل معه في كثير من الأحيان، حيث لعبت دوراً مركزياً في تفعيل وتنشيط الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية الفلسطينية (الفرا، 2009: 3).

أهمية منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة:

لا شك أن منظمات المجتمع المدني لها أهمية كبيرة خاصة بقطاع غزة حيث إنعدام الإستقرار السياسي، وسياسة الإغلاق، وتقطيع أوصال الوطن، والإجراءات التعسفية من قبل الاحتلال الإسرائيلي، والحصار الظالم على قطاع غزة، كل ذلك يزيد من أهمية منظمات المجتمع المدني، حيث تقوم بعدة خدمات منها: (قصرابي، 2009: 42).

1 . توفير خدمات في مجالات أساسية منها رعاية الأيتام والأسر المحتاجة.

2 . إنشاء مدارس ورياض أطفال ومرافق تربية.

3 . رعاية المعاقين والعجزة وإعادة تأهيلهم.

4 . تقديم خدمات صحية وزراعية واجتماعية على المستويات المختلفة.

5 . إنشاء مشروعات إنتاجية وتوفير فرص للعمل.

6 . متابعة وتوثيق الحقوق الإنسانية المنتهكة.

7 . إيجاد نواد رياضية واجتماعية ومراكز ثقافية وفنية.

وقد ظهرت أهمية منظمات المجتمع المدني في مجالات كثيرة تخدم المجتمع بحيث يمكن تقسيم هذه المنظمات إلى أربع مجموعات رئيسية وهي:

1. **المنظمات المهمة بالأنشطة الإغاثية والرعاية الإجتماعية:** وهي تشمل المنظمات التي يقوم نشاطها الرئيس على تقديم مساعدات إغاثية للأفراد أو الجماعات، أو تقوم بتقديم خدمات رعاية لفئات خاصة مثل المعوقين، والمسنين، ورعاية الأيتام.

2. **المنظمات التنموية:** وهي تشمل المنظمات العاملة في مجال الصحة والتعليم والزراعة والبيئة والمياه والتدريب.

3. **المنظمات الدعوية والثقافية والبحثية:** وهي تشمل المنظمات التي يهدف نشاطها الرئيس إلى التأثير في السياسات العامة، مثل منظمات حقوق الإنسان، والتوقيف المدني، ودعم قضايا المرأة، إضافة إلى المراكز البحثية والمنظمات الثقافية والفنية.

4. **الأندية الشبابية والرياضية:** وهي المسجلة في وزارة الداخلية ووزارة الشباب والرياضة (شبير، 2004: 94).

إن إستقرار المجتمع الفلسطيني مستقبلا يقوم على ثلاث أركان رئيسية هي: الحكومة وهي الفرع التنفيذي، والهيئة التشريعية القوية، والسلطة القضائية المستقلة والقوية، ومنها ثانيا المجالس البلدية والقروية التي تمثل الحكم المحلي، ومنها ثالثا المجتمع المدني، وبخاصة النقابات والمنظمات الأهلية والأحزاب السياسية، لذا فإن التعاون الإيجابي بين هذه الأجسام يعد أمرا حاسما لضمان التقدم، حيث إن التعددية، والتنوع، وحرية الإبداع، والتنظيم، والتنمية، والتعاون، هي جميعا عوامل قوة يعتمد عليها الفلسطينيون لمواجهة التحديات المستقبلية، ومواصلة النضال لإنهاء الاحتلال، وتحرير القدس، وإقامة دولة مستقلة، وبناء القدرات، والمؤسسات المتكونة ديمقراطيا (البرغوثي، 2000: 17).

ولمنظمات المجتمع المدني دورا مهم في عملية التنمية داخل المجتمع الفلسطيني، مكمل لدور مؤسسات السلطة الفلسطينية والقطاع الخاص في إطار تقديم الخدمات، بالإضافة إلى ذلك هناك دور الوسيط الذي من الممكن أن تلعبه منظمات المجتمع المدني بين مؤسسات السلطة وأفراد المجتمع، من خلال القيام بالتعبئة والتأثير في مجال سن التشريعات التي تكفل الحريات العامة وتطبيقها في المجتمع، مما يعزز دور منظمات المجتمع المدني في ترسيخ مبادئ الديمقراطية مجتمعا (قصراوي، 2009:9).

تصنيف وتعداد منظمات المجتمع المدني في محافظات قطاع غزة

لقد ارتبط مفهوم منظمات المجتمع المدني بالمعايير التي استخدمت لذلك وفقا لطبيعة النشاط والحجم والعضوية والوظيفة والتي على أساسها تم تصنيفها إلى قطاعات بلغ عددها (16) نوع وفقا لطبيعة النشاط وذلك حسب احصائيات وزارة الداخلية الفلسطينية مديرية الشؤون العامة - دائرة الجمعيات للعام 2014 .

ويرى البحيصي بأنه يصعب الحصول على أرقام دقيقة لعدد المنظمات فهناك اختلافات تظهر في تعداد منظمات المجتمع المدني الفلسطينية، ويعود ذلك إلى:

أ. إجراء المسوح والإحصاءات من قبل المؤسسات البحثية المختلفة، يحدث في سنوات مختلفة في الوقت الذي يتم فيه تسجيل منظمات أهلية جديدة، فإنه توجد منظمات تحل نفسها، الأمر الذي يجعل عملية التعداد غير دقيقة.

ب. امتناع بعض منظمات المجتمع المدني الصغيرة أو الناشئة عن تسجيل نفسها وذلك لصغر حجم نشاطها، إذا أنها لم تستوفي الشروط اللازمة.

ولذلك فإن تعداد منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة يختلف من مصدر لآخر، ولا يوجد إحصائية دقيقة لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، ولكن هناك إحصائيات عديدة تختلف باختلاف الجهة المصدرة لها، مثل وزارة الداخلية ووزارة الشؤون الاجتماعية والجهاز المركزي للإحصاء، وشبكة المنظمات الأهلية ووكالة الغوث الدولية وفي الغالب يتراوح عدد هذه المنظمات ما بين (700) إلى (1000) منظمة، وهذه المنظمات تقدم خدمات عديدة ومتنوعة في قطاعات مختلفة مثل الصحة والتعليم ورعاية المعاقين والإغاثة والمرأة والطفل والشباب والرياضة (البحيصي ، 2009: 2).

يخلص الباحث إلى أن عدد منظمات المجتمع المدني حسب احصائيات وزارة الداخلية باعتبارها الجهة المعنية والمسئولة في السلطة الوطنية الفلسطينية عن عمل تلك المنظمات في قطاع غزة بلغ (786) منظمة وذلك وفقا لما هو مسجل في دائرة الجمعيات و الدليل الوطني لمؤشرات الاداء للجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية والذي اصدرته وزارة الداخلية في العام 2014 كدليل وطني يساهم في تحسين عمل منظمات المجتمع المدني .

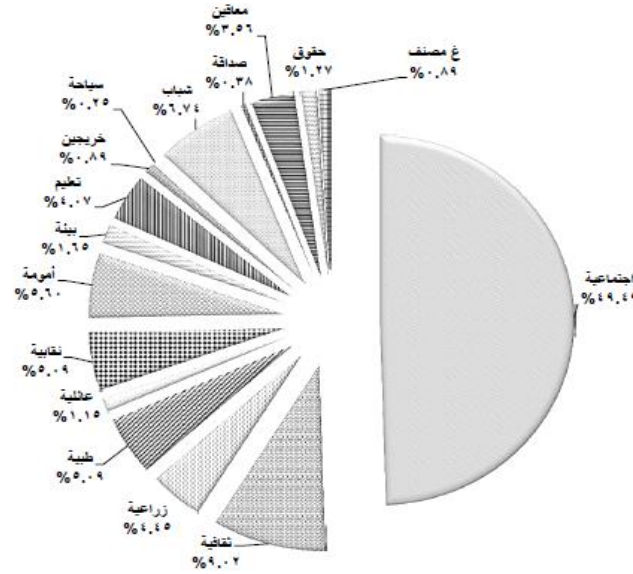
واعتمدت الدراسة في تصنيفات وتعداد منظمات المجتمع المدني على الدليل الوطني لمؤشرات الاداء للهيئات الأهلية وذلك لمشاركة العديد من الجهات الفلسطينية الرسمية وغير الرسمية في اعداده والتي تمثل قطاعات وطنية متنوعة منها القطاع الحكومي وقطاع المجتمع المدني والقطاع الخاص.

جدول رقم (1) توزيع منظمات المجتمع المدني حسب قطاع العمل في محافظات قطاع غزة

الترتيب	قطاع العمل	عدد المنظمات في كل قطاع في محافظات قطاع غزة
1	الجمعيات الاجتماعية	389
2	الجمعيات الثقافية	74
3	الجمعيات الشبابية	54
4	جمعيات الامومة والطفولة	44
5	الجمعيات الطبية	40
6	الجمعيات النقابية	40
7	الجمعيات الزراعية	35
8	الجمعيات التعليمية	32
9	جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة	28
10	الجمعيات البيئية	13
11	جمعيات حقوق الانسان والديمقراطية	10
12	الجمعيات العائلية والعشائرية	9
13	جمعيات الخريجين	7
14	جمعيات غير مصنفة	7
15	جمعيات الصداقة	3
16	جمعيات السياحة والآثار	2
	المجموع	786

المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية ، دليل الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية المحلية ، غزة 2014.

الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب منظمات المجتمع المدني حسب قطاع العمل في محافظات قطاع غزة



المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية ، دليل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية المحلية ، غزة 2014.

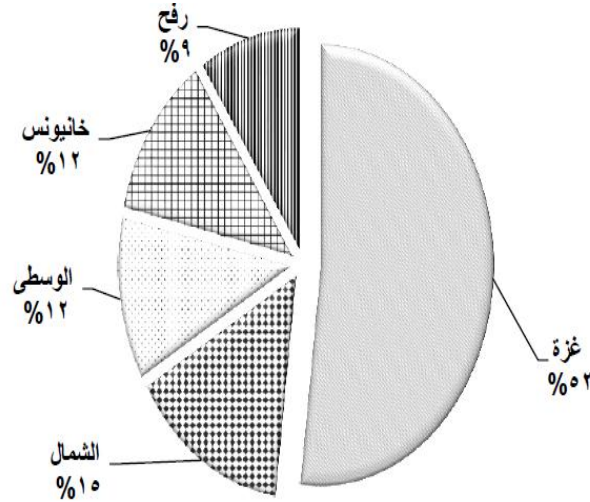
يلاحظ من الجدول السابق بان عدد ونوع منظمات المجتمع المدني يختلف من نوع إلى آخر وذلك وفق الاهمية ووفقا لطبيعة الحاجة فنلاحظ بأن تعداد المنظمات الاجتماعية يعادل النصف كونها تقدم خدماتها لشريحة عريضة من المستفيدين بما يتناسب والحالة الاجتماعية السائدة في قطاع غزة. كما وتم تصنيف منظمات المجتمع المدني وفقا لموقعها الجغرافي في قطاع غزة وتم تقسيمها إلى 5 مناطق جغرافية حسب احصائية وزارة الداخلية مديرية الشؤون العامة - دائرة الجمعيات للعام 2014 وذلك وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (2) يوضح تصنيف منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة حسب موقعها الجغرافي

الترتيب	المحافظة	عدد المنظمات
1	غزة	408
2	خانيونس	95
3	الشمال	116
4	الوسطى	93
5	رفح	74
	المجموع	786

المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية ، دليل الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية المحلية ، غزة 2014.

الشكل رقم (7) يوضح نسب توزيع منظمات المجتمع المدني المسجلة على محافظات قطاع غزة



المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية ، دليل الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية المحلية ، غزة 2014.

يلاحظ من الجدول السابق بان تعداد منظمات المجتمع المدني يعادل النصف كون محافظة غزة تعتبر من أكثر المناطق كثافة للسكان ولاعتبار آخر هو القرب من مركز القطاع حيث المؤسسات الحكومية وغير الحكومية وتركز المؤسسات الخاصة، وعلى الرغم من ذلك أنشطتها تمتد لكافة المحافظات.

منظمات المجتمع المدني الشبابية :

مقارنة اعداد منظمات المجتمع المدني الشبابية بين محافظات قطاع غزة

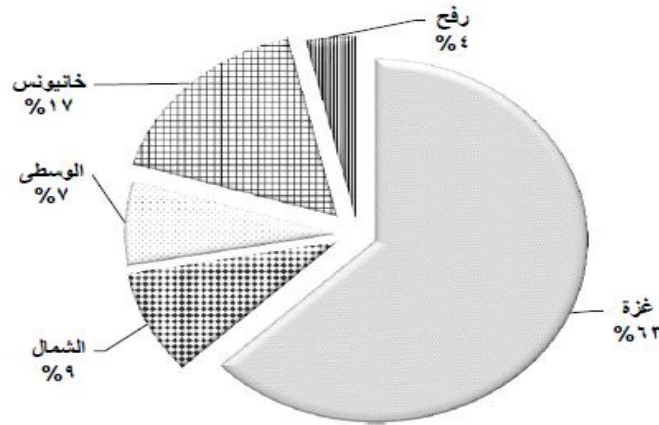
بلغ عدد المنظمات الشبابية المسجلة في محافظات قطاع غزة (54) ، بنسبة بلغت (6.9%) من اجمالي المنظمات والهيئات المسجلة في محافظات قطاع غزة ، ويوضح الجدول التالي توزيعها بين المحافظات الخمسة :

جدول رقم (3) : مقارنة اعداد المنظمات الشبابية بين محافظات قطاع غزة

الترتيب	المحافظة	اعداد المنظمات الشبابية
1	غزة	34
2	خانيونس	9
3	الشمال	5
4	الوسطى	4
5	رفح	2
المجموع		54

المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية، دليل الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية المحلية، غزة 2014.

شكل رقم (8) يوضح مقارنة توزيع نسب الجمعيات والهيئات الشبابية بين محافظات قطاع غزة



المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية، دليل الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية المحلية، غزة 2014.

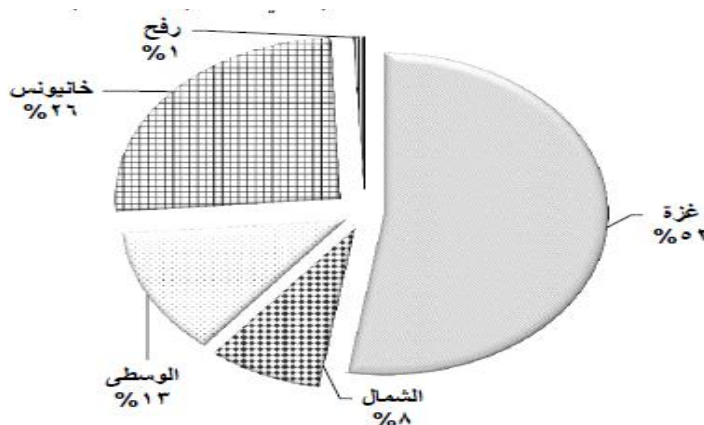
تشغل منظمات المجتمع المدني الشبابية عدد (245) من العاملين ، بنسبة (2.9%) من اجمالي العاملين في المنظمات والهيئات الأهلية المسجلة في محافظات قطاع غزة ، ويوضح الجدول التالي توزيعها على محافظات قطاع غزة :

جدول رقم (4) : مقارنة اعداد العاملين في المنظمات الشبابية بين محافظات القطاع

الترتيب	المحافظة	اعداد العاملين في المنظمات الشبابية	نسب توزيع العاملين في المنظمات
1	غزة	108	2.28%
2	خانيونس	74	6.03%
3	الوسطى	37	4.60%
4	الشمال	24	2.34%
5	رفح	2	2.70%
المجموع		245	

المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية، دليل الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية المحلية، غزة 2014.

شكل رقم (9) مقارنة نسب اعداد العاملين في المنظمات الشبابية بين محافظات قطاع غزة



المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية، دليل الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية المحلية، غزة 2014.

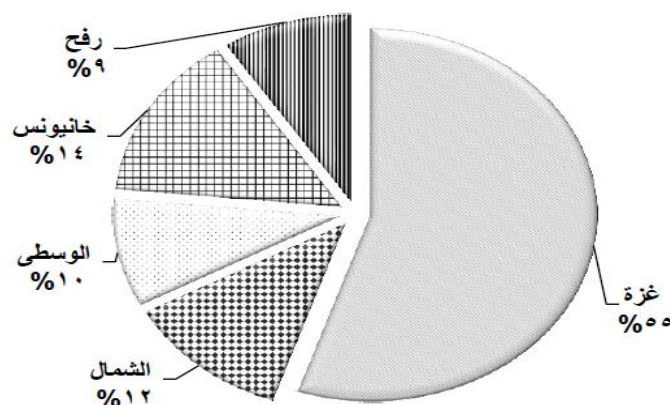
تشغل الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية المسجلة في محافظة قطاع غزة ما يقرب من (8.598) موظفا موزعين وفق الجدول التالي :

جدول رقم (5) : توزيع اعداد العاملين في المنظمات على محافظات قطاع غزة

الترتيب	المحافظة	العاملين
1	غزة	4746
2	خانيونس	1227
3	الشمال	1026
4	الوسطى	805
5	رفح	794
	المجموع	8598

المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية، دليل الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية المحلية، غزة 2014.

جاءت محافظة غزة في الترتيب الاول بين المحافظات في نسبة التشغيل بنسبة بلغت (55%) تلتها محافظة خانيونس (14%) ، وباقي النسب توزعت على المحافظات الأخرى كما يبين شكل رقم (10) توزيع نسب اعداد العاملين في المنظمات على محافظات قطاع غزة.



المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية، دليل الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية المحلية، غزة 2014.

واقع القيادة في منظمات المجتمع المدني:

على الرغم من الدور الريادي التي تطلع به قيادات منظمات المجتمع المدني في العمل على تحقيق أهداف المنظمة الا أن واقع تلك القيادات تعثره بعض العقبات على مستوى القيادة والإدارة والتخطيط والتدريب ويمكن النظر إلى واقع قيادات منظمات المجتمع المدني من أكثر من زاوية على النحو التالي:

أولاً: مشكلات القيادة والادارة

- 1- ضعف أهلية أكثر مجالس إدارة منظمات المجتمع المدني.
 - 2- ضعف البرامج التدريبية لقيادات منظمات المجتمع المدني.
 - 3- التدخلات الخارجية في قرارات وأعمال قيادة منظمات المجتمع المدني.
 - 4- تسييس الاتجاهات الإدارية لقيادة منظمات المجتمع المدني.
 - 10- ضعف التقنية وضعف استخدام الحاسب الآلي وبرامجه في أعمال المنظمة.
 - 13- انعدام التنسيق مع المنظمات الأخرى.
 - 14- العجز عن ايجاد نظام فعال للتواصل الاجتماعي بين قيادات منظمات المجتمع المدني.
- (المشهرراوي، 2013: 36)

ثانياً: مشكلات التخطيط

حظي التخطيط بقبول كبير من قادة وأعضاء مجالس إدارة منظمات المجتمع المدني، وإن كان ذلك على المستوى النظري ولم يتم بعد على الصعيد العملي بالشكل الذي يمثل ثقافة سائدة في المنظمة وفي الواقع فإن البيئة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد وسرعة الحركة وتزايد المنافسة، تؤكد على حتمية التخطيط بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني، إن القيادة التي تفشل في أي تخطيط للمستقبل غالباً ما تكون عرضة لفقدان دورها الحقيقي في تحقيق أهداف المنظمة، وتعاني قيادة منظمات المجتمع المدني من بعض المشكلات المتعلقة بالتخطيط أهمها:

1. مقاومة التغيير، فالإنسان بطبيعته يكره التغيير، ويفضل الوضع الحالي كل هذا يدفع بالأفراد إلى مقاومة التغيير.
2. وجود العديد من القادة الذين يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية وهذا يعود إلي نمط تفكيرهم فهم يعتقدون أنهم لا يملكون الوقت الكافي للقيام بالتخطيط وأن الوقت هو لإدارة العمليات اليومية، وحل المشاكل التي تظهر أثناء أداء هذه العمليات يستغرق كل الوقت المتاح ومن هنا لا يوجد وقت للتخطيط.
3. الاعتقاد بأن التخطيط ليس هاماً وأنه لن يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.
4. قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد يكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
5. الوقت والتكلفة، يمكن أن يمثل قيوداً على التخطيط الفاعل فالتخطيط يحتاج إلى وقت طويل وذهن متيقظ من القادة، كما أن تكلفة التخطيط تمثل عقبة كبيرة للعديد من المنظمات (خطاب، 2001: 34).

ثالثاً: مشكلات التدريب

كما تعاني قيادة منظمات المجتمع المدني من مشكلات متعلقة بالتدريب ومنها :

1. عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي للقيادة .
2. عدم وعي إدارات قيادة منظمات المجتمع المدني بأهمية التدريب.
3. السرعة في تنفيذ البرامج التدريبية وبالتالي عدم إعطاء الوقت الكافي لعملية التدريب.
4. الاهتمام بالكَم دون الكيف في البرامج التدريبية.
5. ضعف الجانب المادي اللازم للتدريب.
6. إسناد عملية التدريب لغير المتخصصين أو عديمي الخبرة.
7. عدم وجود خطط وسياسات واضحة للعملية التدريبية ككل تستهدف الوصول إلى تحقيق أهداف محددة ومتفق عليها لشخصية القائد (الصيرفي، 2009: 196)
8. عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية، فقد يرغب مدير ما في أن يلحق أحد العاملين معه في برنامج معين ليشبع احتياجات تدريبية حقيقية لذلك الشخص، بقدر ما يحقق رغبات هذا الشخص أو رغبات رئيسه في الالتحاق في مثل هذا البرنامج، ويكون لهذا الخطأ آثار ضارة، إذ أن الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد آخر في المنظمة.
9. الاعتقاد الخطأ بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن إيجاد حل لها بدون التدريب.
10. الاعتماد على الحدس والتخمين والتقليد لقيادات أخرى بدلا من إجراء عملية التدريب (أبو شيخة، 2010: 404).

رابعاً: القيادة و الذكاء الانفعالي في منظمات المجتمع المدني .

يري حامد زهران أن القيادة دور اجتماعي رئيس يقوم به القائد اثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة 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 واتباعه كما أنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة، ويعتمد نجاح القائد في تفاعله الاجتماعي على مستوي الذكاء الانفعالي لديه وقد اثبتت العديد من الدراسات العلاقة بين فاعلية القيادة والذكاء الانفعالي (السمدوني، 2007: 244).

ويخلص الباحث مما سبق إلى أن قيادة منظمات المجتمع المدني رغم امتلاكها للعديد من مقومات النجاح في قيادة منظمات المجتمع المدني إلا أنها تعاني من بعض المشكلات التي يمكن تجاوزها سواء كانت على مستوي القيادة والادارة أو التخطيط أو التدريب أو امتلاك المهارات الانسانية اللازمة في نجاح القائد في تحقيق أهداف المنظمة.

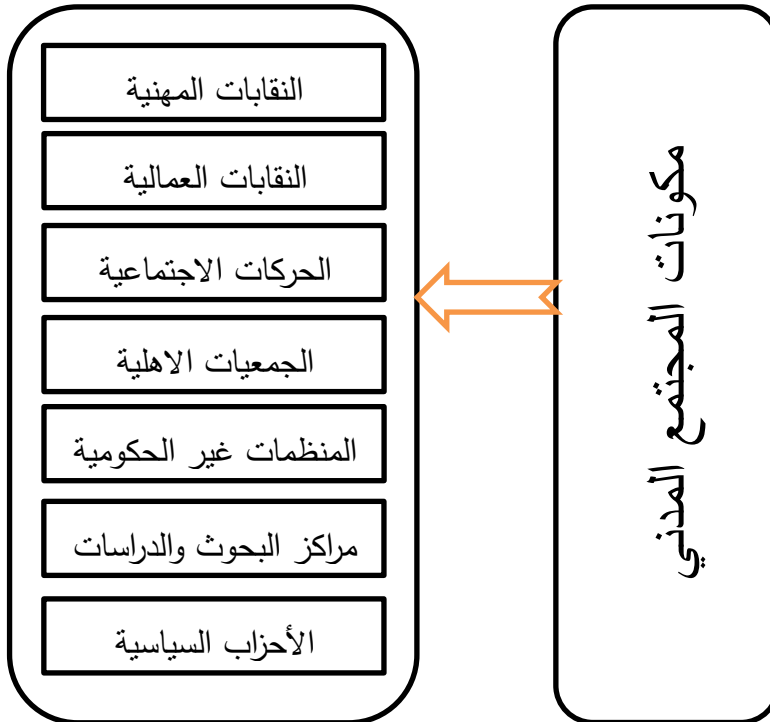
مكونات المجتمع المدني:

إن منظمات المجتمع المدني هي المنظمات التي يؤسسها ويديرها أفراد وجماعات من خارج القطاع الحكومي وتسعى هذه المنظمات إلى خدمة أعضائها المنتسبين إليها ورعايتهم ورعاية مصالحهم، ومن هذه المنظمات النقابات، إتحادات العمال، النوادي الرياضية والاجتماعية والثقافية، الأحزاب السياسية، الجمعيات التعاونية، وغير ذلك (حجازي، جواد، 2008: 12).

ويدخل أيضا في دائرة منظمات المجتمع المدني كل من (الطهراوي، 2010: 70).

1. النقابات المهنية
2. النقابات العمالية
3. الحركات الاجتماعية
4. الجمعيات الأهلية
5. المنظمات غير الحكومية
6. مراكز البحوث والدراسات

الشكل رقم (11) يوضح مكونات المجتمع المدني



(جرد بواسطة الباحث)

وظائف منظمات المجتمع المدني:

تقوم منظمات المجتمع المدني بالعديد من الوظائف :

1. تجميع المصالح : وذلك من خلال دور مؤسسات المجتمع المدني في تحديد أولويات المشاكل والمطالب والقضايا الخاصة بالجمهور، والعمل على تحقيقها.
2. وظيفة حسم حل الصراع : ويتم ذلك من خلال حل المشاكل وفق النقاش والحوار دون اللجوء إلى العنف أو أجهزة الدولة
3. زيادة الثروة وتحسين الأوضاع : وذلك من خلال تحسين الظروف المعيشية للأفراد.
4. خلق قيادات جديدة: وذلك من خلال قدرة مؤسسات المجتمع المدني على تعزيز مبادئ القيادة الصالحة والتي تتصف بالحركية والمعرفة العلمية والشعبية.
5. اشاعة ثقافة مدنية ديمقراطية: من خلال القيام بتشجيع الجمهور نحو العمل التطوعي واحترام الآخرين واللجوء إلى الحلول السلمية والحوار وسيادة القانون (شكر مورو، 2003: 62-68).

كما ويذكر راوية بأن هناك و وظائف كثيرة لمنظمات المجتمع المدني.

1. تقديم إعانات للأفراد في حالة الكوارث، والمجاعات والزلازل والحروب.
2. تقديم المساعدات الفنية والتدريبية للمنظمات غير الحكومية الأخرى العاملة في مجالات التنمية.
3. تقديم الخبرات وتنسيق البرامج وصياغة خطط عمل مشتركة للمنظمات العاملة في ذلك القطاع.
4. تطوير التعليم من خلال زيادة وعي المسائل التنموية الرئيسية.
5. دعم السياسات وبرامج التغيير المؤسسي (حسن، 2003: 1).

مجالات عمل منظمات المجتمع المدني في محافظات غزة:

يمكن تلخيص مجالات عمل المنظمات غير الحكومية والخدمات التي تقدمها فيما يلي:

1. مجال المحافظة على البيئة: ومن تلك النشاطات التنظيف البيئي، والحد من التلوث ونشر مطبوعات عن الزراعة، وتطوير نماذج زراعية حديثة، تنمية المشروعات الصغيرة الزراعية والمساهمة في حل مشاكل التسويق الزراعي، وبرامج الأمراض والإدخار.
2. مجال الثقافة الوطنية والتراثية: تشكلت فرق موسيقية وغنائية ومسرحية ونظمت عشرات الدورات للفن التشكيلي والرسم، وكذلك تم تنظيم معارض وإعادة صناعة الأزياء بالإضافة لتطوير تصاميم الطوابع الفلسطينية، والعملات بما يتناسب وتاريخ فلسطين قديماً وحديثاً وإنشاء مكتبات حديثة وعقد مؤتمرات علمية، وإقامة مهرجانات تراثية وتنظيم برامج إتصال مع أطفال العالم العربي والعالم إجمالاً.

3. **مجال حقوق الإنسان** :المشاركة في الحملات الدولية ضد إنتهاكات حقوق الإنسان ومتابعة قضايا المعتقلين ، والدفاع عن حقوق العمال، كذلك إصدار نشرات منتظمة حول الإنتهاكات باللغتين العربية والإنجليزية، ونشر الوعي بحقوق الإنسان على نطاق شعبي واسع وتنظيم زيارات أهالي المعتقلين وإنشاء مكاتب قانونية متخصصة(محيسن،2004: 2).

4. **مجال التنمية الاقتصادية** :أنشئت مراكز لتطوير المشاريع الصغيرة، ولتنظيم عملية الإرشاد الزراعي ومنح القروض الزراعية، وكذلك تم إنشاء مراكز لصحة الحيوانات، والحفاظ على الثروة الحيوانية.

5. **مجال التأهيل**: ترميم مباني صحية وشبابية، وعقد دورات التأهيل المهني، إنشاء رياض أطفال، وتنظيم برامج تعليم لغات أجنبية، العناية بالمعاقين وتأهيلهم، تدريب متطوعين لمحو الأمية، تعزيز القدرات المؤسسية، وتنظيم رحلات لمدن وقرى الوطن، وإنشاء مكاتب وتنظيم دورات تقنية، وتنظيم برامج لتعليم الأمهات وتدريبهن على كيفية التعامل مع أبنائهن، تنفيذ برامج البناء المؤسسي وتنظيم الأسرة، إنشاء مدارس لتدريب الفنون للأطفال.

6. **مجال الشباب والرياضة** : حيث انشأت الأندية الرياضية واللجان المحلية الرياضية والاتحادات الرياضية التي تشارك في المحافل الرياضية العربية والدولية ، بالإضافة إلى انشاء المراكز الشبابية والمؤسسات الشبابية وبيوت الشباب والمخيمات والتجمعات الشبابية التي تقدم فرص التأهيل والتدريب للإعداد القادة من الشباب وسعت لتنفيذ برامج التبادل الشبابي مع الوطن العربي.

7. **المجال الصحي**:تقديم خدمات صحية علاجية، ووقائية، تنفيذ برامج لتأهيل المعاقين جسدياً، برامج الصحة النفسية للأطفال والنساء وبرامج التوعية بمخاطر المخدرات، وإنشاء مراكز للعلاج الطبيعي.

8. **مجال المرأة والطفل**: طورت المنظمات غير الحكومية برامجها المتعلقة بحقوق المرأة والطفل، وامتدت لتشمل النساء في المجتمعات والقرى والأحياء الفقيرة (أبو علبة،2001: 65).

يخلص الباحث إلى أن منظمات المجتمع المدني تعمل في مجالات تلبي احتياجات فئات متنوعة في المجتمع الفلسطيني أبرزها الشباب والمرأة والطفل والتي بدورها تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لتلك الفئات، وعلى الرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها تلك المنظمات أثناء القيام بدورها الوطني إلا أن منظمات المجتمع المدني مستمرة في تقديم خدماتها في مجالات الشباب والرياضة ومجالات حقوق الانسان ومجالات الثقافة والحفاظ على البيئة و في مجالات الصحة والتعليم والتأهيل والتدريب.

خصائص منظمات المجتمع المدني :

تمتاز منظمات المجتمع المدني بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات وأهمها :-

1. منظمات المجتمع المدني تنظم وتنظم وتنظم بتنظيمات رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة، لإشباع إحتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.
2. تقوم منظمات المجتمع المدني على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها، وإدارتها في إطار النظام العام، أو القوانين أو التشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.
3. تعد منظمات المجتمع المدني مؤسسات اجتماعية خارج السوق الاقتصادية والتنافس، لذلك فهي لا تسعى إلى الربح المادي كغرض أساسي للوجود، إنما تقوم على توفير الخدمات التي تقابل إحتياجات المواطنين (مرزوق، 2006: 61).
4. لكل منظمة فلسفة تستمد سياستها من النظام الأساسي لها، ولها حق تشريع اللوائح وتعديل هذه اللوائح طالما إستلزم الأمر في سهولة ويسر أكثر من المنظمات الحكومية.
5. الهيكل التنظيمي لمنظمات المجتمع المدني بدءاً من القمة ممثلة في الجمعية العمومية، كأعلى سلطة ثم مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، والجهاز الإداري والفني القائم على أداء الخدمات.
6. تمارس منظمات المجتمع المدني عملها في إطار السياسة الاجتماعية العامة للدولة بعيداً عن التقلبات السياسية، والصراعات الطائفية، لأنها ممنوعة بحكم القانون من التدخل في الخلافات السياسية والمذهبية والطائفية (عبد الهادي، 2004: 3).
7. أسلوب العمل في هذه المنظمات يمتاز بالمرونة، حيث تستطيع تعديل نظامها، وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري، فهي التي تحدد لنفسها النظم والقواعد الإدارية المالية المرنة، وبأسلوب أكثر طواعية لتناسب متطلبات أي تغير يحدث في المجتمع.
8. تعد منظمات المجتمع المدني أكثر إنطلاقاً في خدماتها وأكثر قدرة على التجديد والإبتكار وإجراء التجارب لتطور العمل بها، وكذلك السرعة في تقديم الخدمات والتقليل قدر الإمكان من الإجراءات الإدارية الطويلة.
9. منظمات المجتمع المدني ضرورة لكل المجتمعات، وإستمرار المواطنين في تكوين المنظمات فهي ظاهرة صحية في تطوير حياة المجتمعات، فهي لا تحقق جانب الانتماء فقط، بل تعطي كل مواطن الحق في المشاركة، والتخطيط لإحتياجاتهم و حقوقهم (ناجي، 2008: 17).

الصعوبات والتحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني :

تواجه منظمات المجتمع المدني الفلسطيني تحديات وصعوبات كثيرة منها

1. عدم الإدراك الكافي لبعض قيادات منظمات المجتمع المدني الفلسطيني (إما بحسن نية أو سوء نية) للتغيرات السياسية والتنموية الحاصلة على الصعيد الدولي، وما تتطلبه هذه التغيرات من ضرورة إجراء تغييرات هيكلية على صعيد البنى الداخلية لمنظمات المجتمع المدني، لكي تتمكن من لعب دورها الجديد، في تقديم خدمات نوعية و متميزة ومستدامة للمجتمع المحلي.
2. عدم الإدراك المكاني لبعض منظمات المجتمع المدني للتغيرات السياسية الهامة الجارية حالياً ، وضرورة تحولها من منظمات إغاثية إلى منظمات تنموية.
3. عدم إدراك بعض منظمات المجتمع المدني لأهمية التغير والانفتاح الديمقراطي واحكامها عن القيام بإجراءات مؤسسية خشية سيطرة قوي أخرى مكانها، أي أنها تحصن وتحمي نفسها من خلال استمرار الأمر الواقع (الشوا، 2008: 41).
4. هناك بعض منظمات المجتمع المدني الفلسطينية التي لا تريد القيام بإصلاحات مؤسسية وإدارية تنظيمية وديمقراطية خوفاً على زعاماتها وقيادتها الفردية، لأن إعادة الهيكلة قد يحمل في ثناياه تغيير القيادات التقليدية، وتطوير واعادة قيادات شابة.
5. هناك بعض منظمات المجتمع المدني المحافظة بطبعها، والتي تخشى التغيير بشكل عام، وتعتبر المؤسسات امتداداً لمؤسسات المجتمع الطبيعي كالعائلة والحمولة، وبالتالي لا توجد لديها أصلاً نزعات أو اتجاهات للتغيير الديمقراطي (عبد الهادي، 2004: 74).
6. عدم التنفيذ الدقيق والأمثل (لقانون الجمعيات والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة (2000) قد يعيق إلى أبعد حد عمليات التطور المؤسسي والتنظيمي لمنظمات المجتمع المدني، حيث أن هذه المنظمات غير مستعدة لإبداء قدر كبير من الشفافية والديمقراطية والمساءلة والمحاسبة، بوجود قوانين رجعية ومحافظة، ما لم تضمن حماية كافية من اضطهاد السلطات المركزية، مما يجعل هذه المنظمات تحجم عن إجراء اصلاحات داخلية كبيرة، يستند هذا الرأي إلى أن مسألة التطور المؤسسي هي مسألة شاملة وليس جزئية، ولا يمكن تطبيقها أو تنفيذها بشكل انتقائي واختياري أو جزئي.
7. عدم الاهتمام بالكادر البشري لدى تلك المنظمات، أو عدم سعيها لتطوير برامج الحكومة الخاصة بها، كذلك اعتماد تلك المنظمات الأهلية على المشاريع التنفيذية القصيرة محدودة الزمن وعدم توفر البرامج الاستراتيجية طويلة الأمد ، أيضاً عدم وجود استقرار مالي مدني للمنظمة، وعدم وجود تعديل مستقر (بدر، 2009: 78-79).

ويضيف محسن الصعوبات التالية:

8. إن حالة الإغلاق الشامل للمدن والقرى الفلسطينية قد حد من قدرة منظمات المجتمع المدني على تنفيذ برامجها ومشاريعها بكفاءة، وبالتالي خدمة الفئات الضعيفة والمهمشة، لقد أدى هذا الوضع المعقد أيضاً إلى صعوبة الوصول إلى خدمات ملائمة، وتأثير ذلك سلباً على المجتمع الفلسطيني.

10 . استمرار الاحتلال الإسرائيلي لمعظم مناطق الضفة الغربية ، والإغلاق الشامل لقطاع غزة، قد عزز من دور منظمات المجتمع المدني الفلسطينية على صعيد مقاومة الاحتلال الإسرائيلي من جهة، واقتراح إستراتيجيات تنموية لتعزيز صمود الشعب الفلسطيني، و لقد أدت التغيرات السياسية الحادة إلى تنشيط دور منظمات المجتمع المدني على الصعيد الوطني (محسن، 2008:100).

ملخص المبحث:

في ضوء ما سبق لاحظ الباحث الدور الجوهري الذي تلعبه منظمات المجتمع المدني و الأهمية الكبرى التي تطلع بها، وخاصة من ملامستها للاحتياجات الأساسية للقاعدة الشعبية، وخاصة في مجتمع كالمجتمع الفلسطيني الذي يتعرض للهزات الامنية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية، وتلك الهزات التي تظهر الحاجة الملحة لهذه المنظمات في التخفيف عن المجتمع الفلسطيني، وهي تقوم بواجباتها رغم الصعوبات والمعوقات المتعددة أبرزها الاحتلال الإسرائيلي وهي لازالت أرض خصبة وميدان فسيح لأجراء العديد من الدراسات حول واقعها والمأمول منها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- المقدمة
- الدراسات الفلسطينية
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- التعقيب على الدراسات السابقة

المقدمة :

يتفق معظم المشتغلين في البحث العلمي على أن البحوث والدراسات السابقة تلقي الضوء على كثير من القضايا التي تفيد الباحث في دراسته، فيما يتعلق بإجراءات بحثه المختلفة مثل صياغة الفروض وتحديد عينة البحث والأدوات المستخدمة وأساليب المعالجة الإحصائية وتمثل الدراسات التحليلية الناقدة الواعية للدراسات والبحوث، السابقة نقطة البدء في معظم البحوث، إذ تمكن الباحث من التعرف على النتائج التي توصل إليها الباحثون الذين تناولوا موضوعات ذات صلة مباشرة بموضوع دراسته . ويهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجال القيادة والذكاء الانفعالي للاستفادة منها في هذه الدراسة، حيث يعرض الباحث إلى العديد من الدراسات السابقة لهذين المجالين وذلك لأهميتهما في الدراسة الحالية.

وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت كل من موضوع القيادة وموضع الذكاء الانفعالي في البيئات العربية والأجنبية، إلا أن هذه الدراسات قامت بدراسة الموضوعين من نواحي مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها، ومن خلال اطلاع الباحث على هذه الدراسات وجد الباحث أنها لم تتطرق إلى موضوع القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي في منظمات المجتمع المدني الفلسطيني. وانطلاقاً من أن البحث العلمي بناء تراكمي فقد قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الرسائل الجامعية والابحاث ذات الصلة، ومن هنا تم التركيز على أهم هذه الدراسات والأبحاث، وقد قسم الباحث الدراسات السابقة إلى دراسات فلسطينية و دراسات عربية ودراسات أجنبية على النحو التالي:-

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

دراسة سالم (2014) بعنوان: " الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين".

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين، وكانت عينة الدراسة (145) مديراً ومديرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

■ وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والولاء التنظيمي للمعلمين.

■ وجود فروق جوهرية في الدراسة الكلية للذكاء العاطفي ومجالاته: (الوعي الذاتي، التعاطف، المهارة الاجتماعية لمديري مدارس المرحلة الثانوية تعزي لنوع الجنس والفروق للصالح المديرات).

- عدم وجود فروق في الدرجة الكلية للذكاء العاطفي ومجالاته : (الوعي الذاتي، ادارة الانفعالات، تقييم الذات، التعاطف، المهارة الاجتماعية، الدافعية) لدى المدراء تعزي للمؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق جوهرية في درجات الولاء التنظيمي ومجالاته : (الولاء المستمر، الولاء العاطفي، الولاء المعياري) لدى معلمي المرحلة الثانوية تعزي لنوع الجنس والعمر.
- دراسة التلباني(2014) بعنوان: " الذكاء العاطفي والقدرات القيادية لدى طلاب كلية الاقتصاد والعلوم الادارية – مسار اللغة الانجليزية في جامعة الأزهر غزة .
- هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى العلاقة بين الذكاء العاطفي والقدرات القيادية لدى طلاب وطالبات كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (شعبة الدراسة باللغة الانجليزية) جامعة الأزهر غزة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (320) طالب وطالبة وكانت أداة الدراسة الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها:
- أن مستوى الذكاء العاطفي لدى عينة الدراسة مقبول وأن هناك فرصة لتعزيزه .
- أن الذكاء العاطفي مرتبط بالقدرات القيادية خاصة بالرفاه.
- وجود علاقة قوية بين القيادة والذكاء العاطفي والقدرات القيادية.
- وجود علاقة قوية بين القدرات القيادية وكل من الرفاهية.
- وجود علاقة ضعيفة بين القدرات القيادية وكل من التكيف والدافعية وأن أهم متغير يرتبط بالقدرات القيادية هو متغير الرفاهية.
- دراسة العامودي (2013) بعنوان: "مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الادارية. دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة"
- هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية في سلطة الترخيص بغزة، وكانت عينة الدراسة (70) موظفا من المستويات الإدارية والتنفيذية والإشرافية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:
- بينت الدراسة نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد لدى العاملين بسلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات و كلما ساد النمط الديمقراطي لم يكن له تأثير في زيادة كفاءة الأداء.

■ أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية بسلطة الترخيص في وزارة النقل والمواصلات تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.

■ تبين من خلال الدراسة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية بسلطة الترخيص في وزارة النقل والمواصلات تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

■ أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية بسلطة الترخيص في وزارة النقل والمواصلات تعزي لمتغير سنوات الخدمة.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند المديرين في مكتب غزة الإقليمي ، والتعرف إلى مراحل إتخاذ القرار ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فعاليتها، وتكونت عينة الدراسة من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا والذين بلغ عددهم (94) مديرًا، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

■ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام، وفاعلية إتخاذ القرار وحل المشاكل للمديرين.

■ كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة المديرين على اتخاذ القرار وحل المشاكل تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد المشرف عليهم بالنسبة لمجال المهارة الاجتماعية.

■ بينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مديرين الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تُعزى للجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم.

دراسة ناصر (2010) بعنوان: " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على الأداء الوظيفي فيها، والكشف عن طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، وتحديد مدى

تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر، الجنس على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (291) من مديري ورؤساء الأقسام، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، ثم النمط القيادي الحر.
- أظهرت الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً.
- كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية دالة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

■ كشفت الدراسة وجود علاقة عكسية دالة بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

دراسة بظاظو (2010) بعنوان: "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمديرين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمديرين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وتكونت عينة الدراسة من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي وعددهم (92) مديراً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بمكوناته الثلاثة حسب نموذج سينج و فاعلية الأداء المهني بأبعاده الأربعة (قيادة فرق العمل و إدارة العلاقة بالآخرين و القدرة على تحفيز العاملين معنوياً، و القدرة على إدارة الصراع وحل النزاع).

■ أظهرت الدراسة أنه ليس هناك أثر لعامل الجنس والدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة على مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وإنما هناك أثر لعامل العمر، فقد وجد أنه يؤثر بشكل مباشر على النضوج الانفعالي.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي ومهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعة غزة، وتكونت عينة الدراسة (304) من طلبة كليات التربية بجامعة غزة (الإسلامية - الأقصى - الأزهر) من طلبة المستوى الرابع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة مقياس الذكاء العاطفي من إعداد "فاروق عثمان و محمد عبد السميع"، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- أن مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة كليات التربية بجامعة غزة (69,3 %)
- مستوى مهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعة غزة (77,81%)
- توجد علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\infty \leq 0.01$) بين مستوى الذكاء العاطفي العام وبين الدرجة الكلية لمهارات مواجهة الضغوط.

دراسة الاغا (2008) بعنوان: " المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) بين الواقع والمنظور المعياري "

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة والمعيارية لدى المسؤولين في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (45) مسئولا ممن يحملون المسميات الوظيفية التالية (مديراً، مهندساً أول، قائد فريق، مشرفاً، إدارياً أول)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- إن كل محاور المهارات القيادية(ذاتية، فنية، إدارية، إنسانية، فكرية) مهمة جدا لدى المسؤولين في شركة جوال وكانت درجة توفرها لديهم متوسطة.
- إن أكثر المحاور القيادية أهمية لدى المسؤولين هو محور المهارات الفكرية وهو أدناها في درجة التوفر لدى المسؤولين في شركة جوال.
- إن أكثر المحاور القيادية توفرا لدى المسؤولين في شركة جوال هو محور المهارات الفنية وأدناها أهمية هو محور المهارات القيادية الانسانية.
- إن أكثر المهارات القيادية أهمية لدى المسؤولين هي مهارة القدرة على استغلال طاقات، المرؤوسين وإن أقل المهارات القيادية أهمية لدى المسؤولين هي مهارة طرح مقترحات لتحسين أعمال اللجان.
- بينت النتائج أن أكثر المهارات القيادية توفرا لدى المسؤولين هي مهارة الاهتمام بالمظهر الخارجي وإن أقل المهارات قيادية توفرا لدى المسؤولين هي مهارة القدرة على التفكير الإبداعي.

ثانيا : الدراسات العربية:

دراسة القزلان (2014) بعنوان: " أنماط القيادة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي " دراسة تطبيقية على الموظفين بوكالة الداخلية لشؤون المناطق بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق وفقا لنظرية الشبكة الادارية والتعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وتكونت عينة الدراسة من (113) من موظفين وزارة الداخلية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

■ تبين توافر النمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية حيث يمارسه الموظفون في وكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق بمتوسط (3.88).

■ يوجد تفاوت في موافقة افراد عينة الدراسة على مستوى الرضا الوظيفي بمتوسط (3.35).

■ توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين رضا العاملين بوكالة الوزارة لشؤون المناطق والنمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية وكانت العلاقة ايجابية طردية.

■ توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى الرضا الوظيفي بوزارة الداخلية لشؤون المناطق وبعض المتغيرات الوظيفية (العمر والمؤهل العلمي).

■ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى الرضا الوظيفي لشؤون المناطق وبعض المتغيرات الوظيفية.

دراسة بكر (2012) بعنوان: " المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر".

هدفت الدراسة إلى قياس مدي فعالية المديرين العاملين في قطاع الاتصالات بمصر في كيفية تحقيق مهارة الأداء القائمة على الذكاء العاطفي، وتكونت عينة الدراسة من عدد (100) من القيادات الإدارية العليا والمتوسطة والمباشرة في قطاع الاتصالات في مصر، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الإستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

■ أن مهارات القيادات الإدارية بوجه عام في القطاع، محل الدراسة نحو مهارة تحقيق متطلبات الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي ومدى تأثيرها على نجاح العمل وتحسين الأداء فيه، تتسم بالقصور والسلبية.

■ يوجد إختلافات جوهرية أيضا بين إتجاهات مديري الإدارة العليا ومديري الإدارة المتوسطة ومديري الإدارة المباشرة في القطاع محل الدراسة نحو عناصر ومتطلبات تحقيق مهارة الإدارة القائمة على

الذكاء العاطفي، كما أن درجة القصور لدى مديري الإدارة العليا أقل من مديري الإدارة المتوسطة ومديري الإدارة المباشرة.

■ يوجد إختلافات جوهرية أيضا بين إتجاهات المديرين الذكور والمديرات الإناث في القطاع محل الدراسة نحو معاصرة ومتطلبات تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي.

دراسة الصامل (2011) بعنوان: " تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشوري السعودي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشوري السعودي، وتكونت عينة الدراسة من (741) موظفا في مستويات إدارية مختلفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

■ أن أكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط واتخاذ القرار .

■ أن أكثر المهارات القيادية المتوفرة لدى العاملين في مجلس الشوري السعودي هي مهارة حل المشكلات ومهارات الإتصال.

■ أسهمت تنمية المهارات القيادية في تحسين مستويات الأداء الوظيفي .

■ يسهم التدريب في دور فعال في تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشوري.

دراسة بن جامع (2010) بعنوان : "الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي وفعالية القيادة، وتكونت عينة الدراسة من (42) رئيس قسم من الإدارة الوسطي لمركب تكرير البترول سكيكة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

■ وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة بين مستوى الذكاء الانفعالي وفعالية القيادة.

■ وجود علاقة موجبة بين الذكاء الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام من الإدارة الوسطي.

دراسة مهيرات (2010) بعنوان: " الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الذكاء العاطفي بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية، واستخدم الباحث منهج الدراسات شبه التجريبية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

■ وجود مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية.

■ وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي وجميع مجالات اتخاذ القرارات لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية.

دراسة الشواورة (2010) بعنوان: " أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين " دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في الأردن.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردن، وتكونت عينة الدراسة (742) موظف واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الإستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

■ أن تصورات المبحوثين نحو متغيرات (أنماط القيادة والسلوك الإبداعي) قد جاءت متوسطة .

■ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (نمط القيادة المتساهل ونمط القيادة المتسلطة ونمط القيادة الوسط ونمط إدارة النادي الاجتماعي ونمط إدارة الفريق) مجتمعة على السلوك الإبداعي بأبعاده (القدرة على حل المشكلات والقابلية للتغير وسعة الإتصال وتشجيع الإبداع وروح المجازفة) مجتمعة للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

■ إن الأنماط القيادية (القيادي المتسلط، القيادي الوسط، أسلوب إدارة الفريق) منفردة كانت ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي في حين تبين عدم وجود تأثير لنمطي القيادة (المتساهل وإدارة النادي الاجتماعي) في السلوك الإبداعي.

دراسة البغدادي (2009) بعنوان: " مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته بمتغيرات الجنس والعمر والتخصص".

هدفت الدراسة التعرف إلى قياس مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية في المملكة الأردنية الهاشمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

■ أن مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية على جميع أبعاد الذكاء العاطفي مجتمعه حول المتوسط وعلى بعد العلاقات المتبادلة فوق المتوسط.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية تعزي لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية تعزي لمتغير التخصص والعمر.
- دراسة الجبهان (2009): بعنوان: " علاقة الذكاء العاطفي بمستوي أداء القيادين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض " .
- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مدينة الرياض، وعلاقته بمستوي الأداء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (286) من موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض ممن يشغلون وظائف مديرين أو مسؤولين ومشرفين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لأفراد العينة وبين مستوى الأداء الوظيفي.
- الأفراد ذوو الذكاء العاطفي المرتفع أكثر نجاحا في حياتهم المهنية ولديهم مهارات قيادية عالية.
- الافراد ذوو الذكاء العاطفي لديهم المقدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والمنزل .
- دراسة الشهري (2009) بعنوان: " الذكاء العاطفي وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف " .
- هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرارات لدى موظفي القطاع العام والخاص، وتكونت عينة الدراسة من (550) موظفا من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف للعام (2008/2009) ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وبين اتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكاء العاطفي ومتوسطات درجات اتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف وفقا لمتغيرات العمل والمؤهل العلمي .

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكاء العاطفي ومتوسطات درجات اتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف وفقا لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية.

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكاء العاطفي ومتوسطات درجات اتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف وفقا لمتغيرات العمر والحالة الاجتماعية.

ثالثا: الدراسات الاجنبية:

دراسة (Hess& Bacigalupo,2013) بعنوان: " تطبيق مهارات الذكاء الانفعالي على القادة وصناع القرار في المنظمات غير الربحية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق مهارات الذكاء الانفعالي لتعزيز عمليات صنع القرار للقادة في المنظمات غير الربحية، وتوفير قائمة مرجعية لمساعدة القادة في المنظمات غير الربحية في زيادة الوعي بالذكاء الانفعالي، وتعزيز عمليات صنع القرارات، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

■ جميع قادة المنظمة غير الربحية يشارك الهدف القاضي بتحسين جودة صنع القرار والاستفادة من مهارات الذكاء الانفعالي للمساعدة في تحقيق الهدف.

■ عملية البناء والحفاظ على العلاقات البشرية تتطلب منظورا عاطفيا، ومع الوقت ستولد قرارات أفضل.

■ استخدام مهارات الذكاء الانفعالي لا تحسن عملية صنع القرار فقط ولكنها أيضا تحسن العمليات المرتبطة بصنع القرار داخل المنظمات غير الربحية.

دراسة (Castro et.2012) بعنوان: " هل القادة الانكياء يصنعون التغيير ؟ تأثير الذكاء العاطفي للقادة على ابداع العاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الذكاء العاطفي بالابداع ، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في أحد المستشفيات في شبه جزيرة ايبيريا في قارة أوروبا واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

■ وجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي للقادة وابداع العاملين.

■ وجود ارتباط بين الإبداع وأبعاد الذكاء العاطفي المتمثلة في ضبط النفس.

■ وجود ارتباط بين الإبداع وأبعاد الذكاء العاطفي المتمثلة في فهم العواطف.

دراسة (ying & ting,2012) بعنوان : "الذكاء العاطفي ومخرجات القيادة التحويلية من وجهة النظر المالية - ماليزيا"

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين الذكاء العاطفي ومخرجات القيادة التحويلية، وتكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم (93) عضوا وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، ومن أجل جمع البيانات تم استخدام استبانة سالا (Sala , 2002) Emotional Competence inventory 2.0 لقياس مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وهي تتضمن أربعة أبعاد للذكاء العاطفي: (ادراك الذات، ادارة الذات، فهم الاخرين، المهارات الاجتماعية) بغرض قياس مستوى الذكاء العاطفي ومخرجات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في ولاية ملاي الماليزية وأشارت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين أبعاد الذكاء العاطفي ومخرجات القيادة التحويلية.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي ومخرجات القيادة التحويلية تعزي لمتغير الجنس.

دراسة (Parrish. 2011) بعنوان : "القيادة في التعليم العالي : ارتباط وتأثير وملاءمة الذكاء العاطفي ، استراليا".

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى الملاءمة والترابط بين (الذكاء العاطفي، الممارسات القيادة، الرضا الوظيفي) في التعليم العالي، وقد تكونت عينة الدراسة من (11) قائداً أكاديميا من ثلاث جامعات إسترالية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والكمي، وقد تم استخدام اختبار محكم الكتروني للذكاء العاطفي وهو اختبار (Mayer Salovey Caruso Emotional intelligence Test (MSCEIT ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- أن مكونات الذكاء العاطفي (ادراك الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) لها صلة وثيقة بفعالية القيادة في مؤسسات التعليم العالي.
- بينت الدراسة أن بعد التعاطف هو أكثر أبعاد الذكاء العاطفي الذي يأخذ على عاتقه فاعلية القيادة في مؤسسات التعليم العالي،
- بينت الدراسة أن باقي القدرات فهي معبرة عن ملاءمة الذكاء العاطفي لفاعلية القيادة.
- كشفت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي.

دراسة (Rego et al، 2007) بعنوان: "الذكاء الانفعالي والمهارات الاجتماعية للقائد وابتكاره الموظفين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الذكاء الانفعالي والمهارات الاجتماعية للقائد وابتكاره الموظفين، وتكونت عينة الدراسة من (38) قائدا من (66) منظمة، واستخدم الباحثون مقياسا للذكاء الانفعالي وآخر للابتكار، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- أن الذكاء الانفعالي للقادة يفسر التباين الدال لأبعاد الابتكار.
- بينت الدراسة أن أبعاد الذكاء الانفعالي تعتبر بمثابة ضبط للذات.
- كشفت الدراسة أن القادة ذوي الذكاء الانفعالي يتصرفون بطرق تثير الابتكار لدى الأفراد الذين يعملون تحت رئاستهم .

دراسة (Kerr et al، 2006) بعنوان: "الذكاء الانفعالي وفعالية القيادة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الذكاء الانفعالي وفعالية القيادة، والكشف عن مدى وجود علاقة بين الذكاء الانفعالي وفعالية القيادة، وتكونت عينة الدراسة من (38) مشرفا في مؤسسة للتصنيع، واستخدم الباحثون أداة الدراسة مقياس للذكاء الانفعالي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- أن الذكاء الانفعالي قد يكون منبئ قويا لفعالية القيادة، والمهارات الاجتماعية.
- بينت الدراسة أهمية الذكاء الانفعالي في عمليات التنمية والتدريب للقادة في مختلف الإدارات.

دراسة (Weiku, et al ، 2006) بعنوان: "تأثير قادة المنظمات على الالتزام لدى الموظفين".

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تأثير قادة المنظمات على الالتزام لدى الموظفين والدور المعدل للذكاء الانفعالي والمهارات الاجتماعية، وتكونت عينة الدراسة من (241) مفحوصا منهم (95) مديرا ومرووسيهم، واستخدم الباحثون مقياسا للذكاء الانفعالي والمهارات الاجتماعية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- أن القادة ذوي الذكاء الانفعالي العالي يعززون الالتزام لدى المرؤوسين.
- أن المرؤوسين ذوي الذكاء العالي قد استفادوا من فهم طبيعة القادة، والالتزام الوجداني.
- ان المرؤوسين ذوي الذكاء العالي كان لديهم مهارات اجتماعية.
- أن المرؤوسين ذوي الذكاء العالي يمتلكون قدرة على إدارة الانفعالات ومعالجتها.

دراسة (Kathleen,2006) بعنوان: " الذكاء الانفعالي والقيادة والمهارات الاجتماعية".
هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة والمهارات الاجتماعية ، وتكونت عينة الدراسة من (358) مديرا ومديرة ، واستخدمت الباحثة أداة الدراسة مقياسا للذكاء الانفعالي ومقياسا للقيادة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :
■ أن المديرين ذوي الأداء العالي لديهم ذكاء انفعاليا وكفاءة انفعالية ومهارات اجتماعية بالمقارنة مع المديرين الآخرين.

■ توجد فروق بين الجنسين بالنسبة للقيادة .
■ تميزت السيدات بالوعي الانفعالي وتنمية الصداقات .
■ بينت الدراسة أن السيدات لديهم القدرة على الاتصال.
■ أظهرت الدراسة مقدرة السيدات على ادارة مشاعر الآخرين.
دراسة (Curry.2005) بعنوان: "العلاقة بين إدراك الذات للذكاء الانفعالي وفعالية القيادة لدى نظار المدارس "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدراك الذات للذكاء الانفعالي وفعالية القيادة لدى مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (60) مديراً، وكانت أداة الدراسة مقياس للذكاء الانفعالي والذي يتضمن أبعاد " الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي" ومقياس للقيادة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

■ أن أبعاد إدراك الذات للذكاء الانفعالي قد ارتبطت بأنماط القيادة.
■ أن الذكاء الانفعالي لمديرين المدارس قد ارتبط بصفة عامة بفعالية القيادة.
■ ان الذكاء الانفعالي لمديرين المدارس قد ارتبط بالقدرة على التواصل وإظهار الانفعالات الإيجابية.
■ ان الذكاء الانفعالي أدى إلى تخفيف حدة الضغوط النفسية ونوبات الغضب والقلق لدى المرؤوسين.
دراسة (Brett Hayward, 2005) بعنوان: " العلاقة بين كل من أداء المستخدمين والقيادة والذكاء العاطفي في المنظمات شبه الحكومية في جنوب أفريقيا "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أداء المستخدمين والقيادة والذكاء العاطفي في ثلاثة شركات كبرى شبه حكومية تختص في مجال التجارة والاستثمار في جنوب أفريقيا وتكونت عينة الدراسة من (160) قائد إشرافي و (800) مستخدم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي والأداء المهني والقيادة التفاعلية أو التقليدية.
- أن هناك علاقة خطية غير معنوية بين الذكاء العاطفي والأداء المهني والقيادة التحويلية .
- أن هناك علاقة خطية قوية ذات دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية.

دراسة (David Rosete and Joseph Ciarrochi,2005) بعنوان: "الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة ونتائج الأداء في محيط العمل" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القيادة ونتائج الأداء في محيط العمل، وتكونت عينة الدراسة من (41) مديراً تنفيذياً، وكانت أدوات الدراسة ثلاثة مقاييس هي مقياس للذكاء المعرفي وهي مقاييس (WASI) للشخصية ومقياس (PF) للذكاء الانفعالي، وتوصلت الدراسة عدد من النتائج كان أبرزها:

- أن هناك ارتباط قوي بين أصحاب الذكاء الانفعالي العالي وفعالية القيادة.
- أن الذكاء الانفعالي يعطي توضيحات للفروقات في الفعالية القيادية بحيث لم تستطع المتغيرات الأخرى مثل الذكاء المعرفي و الشخصية.
- أن أصحاب الذكاء الانفعالي العالي عندهم قدرة على الإنجاز وتحقيق نتائج العمل.
- أن الذكاء الانفعالي قد يكون أداة مهمة وفعالة في تمييز أو تحديد من يتمتع بقدرة على التعامل الفعال مع الزملاء والموظفين.

دراسة (Schmitz,2005) بعنوان: " الذكاء الانفعالي وممارسات القيادة في المنظمات الخدمية".
هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي وممارسات القيادة في المنظمات الخدمية، وكانت عينة الدراسة (2000) رئيس، وكانت أداة الدراسة مقياس للذكاء الانفعالي والقيادة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- توجد علاقة موجبة بين الذكاء الانفعالي وممارسات القيادة، فالمفحوصون الذين حصلوا على درجات عالية في الذكاء الانفعالي حصلوا ايضا على درجات عالية في ممارسات القيادة .
- لا توجد علاقة موجبة بين الذكاء الانفعالي للمشاركين ونجاح المنظمة في ضوء المخرجات " مدي رضا العملاء ، الأهداف الموضوعة للموازنة .

دراسة (Bryson & Diane 2005) بعنوان: " الذكاء الانفعالي والقيادة والنجاح الإداري".
هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة والنجاح الإداري وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المدراء كانوا يشاركون في برامج تنمية القيادة في مركز القيادة الابتكارية،

واستخدم الباحث أداة الدراسة مقاييس للذكاء الانفعالي والقيادة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- توجد علاقة ارتباطية بين سلوكيات القيادة الناجحة والذكاء الانفعالي والتي تتضمن التعامل مع المرؤوسين ذوي المشكلات.
- بينت الدراسة قدرة القيادة الناجحة على امتصاص المشكلات والقدرة على عدم لوم الآخرين في المواقف الخاطئة .
- كشفت الدراسة مقدرة القيادة الناجحة على التعامل وإدارة الآخرين برؤى مختلفة حسب الخلفية الثقافية
- ارتباط المعلومات الخاصة بالنواحي المعرفية والانفعالية بالقيادة والذكاء الانفعالي ومهارات التعاطف مع الآخرين.

دراسة (Steve Langhorn , 2004) بعنوان : " كيف للذكاء العاطفي أن يحسن أداء الإدارة ".
هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الذكاء العاطفي عند المدراء على نتائج العمل ممن هم ضمن نطاق إشرافهم الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (161) مديرا منهم (109) من الذكور و (52) الإناث، واستخدم الباحث أداة الدراسة مقياس بار-أون للذكاء العاطفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- وجود علاقة بين كل من الذكاء العاطفي وأداء المديرين الأساسي ورضى الفريق وتوافقه.
- لا توجد فروقات ذات اتجاه واضح في مكونات الذكاء العاطفي عند الذكور والإناث في عينة الدراسة سوى عنصر التفاؤل فهو أعلى عند الإناث.

■ أوضحت الدراسة أن المطاعم ذات الربحية العالية تستحوذ على مديري ذوي ذكاء عاطفي .
دراسة (William Leban & Carol Zulauf , 2004) بعنوان: " إرتباط الذكاء العاطفي بأنماط القيادة التحويلية".

- هدفت الدراسة التعرف إلى مدي إرتباط الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع ذوي النمط التحويلي على أداء المشروع، وتكونت عينة الدراسة من (26) مديرا من ستة شركات مختلفة ، واستخدم الباحث مقياس ماير -سالوفي-كاروسي (MLQ) للذكاء العاطفي وإستقصاء القيادة المتعددة العوامل (Mayer-Salovey-Carso) ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها
- أن هناك إرتباطات عدة ما بين قدرات الذكاء العاطفي عند المديرين ونمط القيادة التحويلية .

■ أن الذكاء العاطفي بشكل عام وكذلك القدرة على فهم المشاعر يرتبطان ارتباطاً معنوياً بالتحفيز الملهم.

■ أن الإدارة بالاستثناء والإدارة المتساهلة القائمة على مبدأ دعه يعمل لها ارتباط معنوي سلبي مع الذكاء العاطفي وفهم المشاعر.

دراسة (Weinberger,2004) بعنوان: " الذكاء الانفعالي ونمط القيادة وإدراك فعالية القيادة". هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي ونمط القيادة وإدراك فعالية القيادة وتكونت عينة الدراسة من (124) مديراً، (27) مديرة وكانت أداة الدراسة مقياساً للذكاء الانفعالي ومقياساً للقيادة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

■ لا توجد علاقة بين ادراكات نمط القيادة للمرؤسين والذكاء الانفعالي للقادة.

■ توجد علاقة بين ادراك القادة لفاعلية القيادة وذكائهم الانفعالي.

دراسة (S rivasstava & Bharamanaikar 2004) بعنوان: " الذكاء الانفعالي وفاعلية القيادة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي وفاعلية القيادة، والنجاح والرضا عن العمل، وتكونت عينة الدراسة من (291) من ضباط الجيش، وكانت أداة الدراسة المقابلة المقننة ومقياس الذكاء الانفعالي ومقياس فاعلية القيادة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

■ أن الذكاء الانفعالي قد ارتبط ارتباطاً دالاً مع القيادة والنجاح في العمل.

■ لم يرتبط الذكاء الانفعالي بالرضا عن العمل.

■ هناك فروق بالنسبة للسن في الذكاء الانفعالي وليس بالنسبة للرتبة العسكرية أو طول الخدمة .

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة والتي تم الاطلاع عليها بشكل عام وفاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي بوجه خاص حيث تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وقد ظهر العديد من أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتي يمكن توضيحها كما يلي:-

1. أن معظم الدراسات السابقة تتفق على أن فاعلية القيادة والذكاء الانفعالي لهما مكانة عالية وقيمة كبرى في نجاح الفرد داخل المجتمع الذي يعيش فيه وخاصة المنظمات التي يعمل فيها القادة وقد أكد على هذا المعنى دراسة (وكيو وآخرون 2006) ودراسة (كاتلين 2006) ودراسة (كيوري 2005) ودراسة (برت هايوارد 2005) ودراسة (دفيد وجوزيف 2005) ودراسة (كيمتز 2005) ودراسة

- (برسون وديان 2005) ودراسة (بيرن 2005) ودراسة (وينبرجر 2004) وهذا ما اتفق مع الدراسة الحالية من حيث إبراز المكانة العالية والقيمة الكبرى لفاعلية القيادة والذكاء الانفعالي .
2. اختلفت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع فاعلية القيادة تبعا لاختلاف أهداف الباحثين فمنها ما هدف إلى التعرف إلى فاعلية القيادة وفاعلية الإدارة وفاعلية الذات وفاعلية اتخاذ القرار مثل دراسة (الجليل 2012) دراسة (بكر 2012) ودراسة (ناصر 2010) ودراسة (مهيرات 2010) ودراسة (الشوارة 2010) ودراسة (الاغا 2008) وما ميمز الدراسة الحالية أنها درست فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي في منظمات المجتمع المدني.
3. أجمعت الدراسات السابقة التي أمكن الإطلاع عليها والمتعلقة بفاعلية القيادة والذكاء الانفعالي على وجود علاقة إرتباطية عالية بين مستوي فاعلية القيادة ومستوي الذكاء الانفعالي وقد أكدت هذه العلاقة كلا من دراسة (وكيو وآخرون 2006) ودراسة (كاتلين 2006) ودراسة (كيوري 2005) ودراسة (برت هايوارد 2005) ودراسة (دفيد وجوزيف 2005) ودراسة (كيمتز 2005) ودراسة (برسون وديان 2005) ودراسة (بيرن 2005) ودراسة (وينبرجر 2004). وفي ذلك إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في وجود تلك العلاقة .
4. من حيث منهج الدراسة فإن جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج يناسب طبيعة هذه الدراسات وفي ذلك تتفق الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مع الدراسات السابقة .
5. من حيث أداة الدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على إستخدامها الإستبانة كأداة للدراسة .
6. من حيث متغيرات الدراسة فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على إستخدام بعض المتغيرات الفرعية مثل (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة) مثل دراسة (أبو عفش 2011) ودراسة (ناصر 2010) ودراسة (بظاظو 2010) ودراسة (الشهري 2009) ولقد أضافت الدراسة الحالية على المتغيرات (المسمى الوظيفي) .
7. أما من حيث مجتمع الدراسة وعينتها فقد تنوع مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة على النحو التالي فقد أجريت دراسة (بكر 2012) على قطاع الإتصالات في مصر ودراسة (أبو عفش 2011) على المديرين في مكتب الأونروا ودراسة (الأسطل 2010) على طلبة كليات التربية بجامعات غزة ودراسة (مهيرات 2010) على المرأة الأردنية ودراسة (الشوارة 2010) على الشركات الصناعية في الأردن ودراسة (الجبهان 2009) على المؤسسات الخاصة بالرياض وفي هذا تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها درست منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة وكانت عينتها منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب .

ما تميزت به الدراسة الحالية :

لقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي أمكن الاطلاع عليها بما يلي :-

1. أن هذه الدراسة هي الدراسة البكر الأولى التي أجريت في محافظات غزة والتي تناولت العلاقة بين فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب .
2. كما تميزت بمجتمع الدراسة والعينة فيها حيث أن مجتمع الدراسة هو منظمات المجتمع المدني العاملة في محافظات غزة وعينتها كانت المنظمات العاملة في مجال الشباب.
3. تميزت هذه الدراسة بمتغيراتها فقد إستخدمت متغيرات فرعية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

ما إستفادته الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :-

لقد إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات النقاط التالية:-

- صياغة التعريف الإجرائي لفاعلية القيادة والذكاء الانفعالي .
- إثراء الإطار النظري للدراسة من خلال الإلمام بجوانب فاعلية القيادة والذكاء الانفعالي مما ساعد على تطويرها.
- تحديد متغيرات الدراسة المناسبة وهي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
- فكرة بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الإستبانة وتحديد مجالاتها وتطويرها.
- التعرف على أساليب المعالجات الإحصائية المناسبة .
- تحليل وتفسير نتائج الدراسة .
- الإستفادة من مراجع الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية.

الفصل الرابع

منهجية وإجراءات الدراسة

- أولاً: مقدمة
- ثانياً: منهج الدراسة
- ثالثاً: مجتمع الدراسة
- رابعاً: عينة الدراسة
- خامساً: أداة الدراسة
- سادساً: الأساليب الإحصائية

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وخطوات إجراء الدراسة ومصادر البيانات.

أولاً: منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بدراسة الواقع، وفهم الظاهرة موضوع الدراسة، ويشمل تحليل بنيتها وبيان العلاقات بين مكوناتها، ومعنى ذلك أن الوصف يهتم أساساً بالوحدات أو الشروط أو العلاقات أو الفئات أو الأنساق، التي توجد بالفعل، ويشمل ذلك الآراء حولها والاتجاهات إزاءها، وكذلك العمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها والاتجاهات التي تنزع إليها (الأغا، 2002: 104-105).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة، والبالغ عددها (54) منظمة شبابية، موزعين على المحافظات على النحو التالي:

جدول رقم (6)

يبين عدد المنظمات الشبابية و العاملين في منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة

الترتيب	المحافظة	عدد المنظمات الشبابية	عدد العاملين في المنظمات الشبابية
1	غزة	34	108
2	خانيونس	9	74
3	الوسطى	5	37
4	الشمال	4	24
5	رفح	2	2
	المجموع	54	245

المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية: الادارة العامة للشؤون المنظمات والجمعيات غير الحكومية ، دائرة الجمعيات، 2014

عينة الدراسة:

تم استخدام عينة الحصر الشامل، فعينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع مجتمع الدراسة، وهم العاملين في منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (245) عاملاً، ولكن تم استرداد عدد (223) استبانة ، بنسبة (91%).

وتتمتع عينة الدراسة بالخصائص التالية:

جدول رقم (7)

يوضح خصائص عينة الدراسة بالنسبة للجنس

م	الجنس	العدد	النسبة
1	ذكر	122	54.709
2	أنثى	101	45.291
	المجموع	223	%100.000

جدول رقم (8)

يوضح خصائص عينة الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
1	دبلوم	52	23.318
2	بكالوريوس فأعلى	171	76.682
	المجموع	223	%100.000

جدول رقم (9)

يوضح خصائص عينة الدراسة بالنسبة للمسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
1	مدير تنفيذي	66	29.596
2	إداري	91	40.807
	محاسب	66	29.596
	المجموع	223	%100.000

جدول رقم (10)

يوضح خصائص عينة الدراسة بالنسبة لسنوات الخدمة

م	سنوات الخدمة	العدد	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	99	44.395
2	من 5-10 سنوات	89	39.910
3	أكثر من 10 سنوات	35	15.695
	المجموع	223	%100.000

رابعاً: أدوات الدراسة:

تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، حيث هدفت الإستبانة إلى التعرف على مستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف على مستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، وإشتملت الاستبانة على مجموعة من المحاور، وتحتوي المحاور على مجموعة من الفقرات، تبين درجة الموافقة على الفقرات بحسب مقياس خماسي التدرج

يحدد درجة الموافقة (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً) وبحيث تعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، مع التأكد من صدق وثبات الأداة، وتتكون الاستبانة من:
أولاً: البيانات الشخصية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

ثانياً: استبانة فاعلية القيادة، وتم تقسيمها إلى (4) محاور.

ثالثاً: استبانة الذكاء الانفعالي، وتم تقسيمها إلى (4) محاور.

وقد تم استخدام مقياس خماسي التدرج، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (11)

يوضح مقياس خماسي التدرج

الدرجة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
معارض جداً	1	1.79	20.00	35.99
معارض	1.8	2.59	36.00	51.99
محايد	2.6	3.39	52.00	67.99
موافق	3.4	4.19	68.00	83.99
موافق جداً	4.2	5	84.00	100.00

صدق أداتي الدراسة (الاستبانة):

• الصدق من وجهة نظر المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد (12) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في علم الإدارة ومن المختصين في مناهج البحث العلمي وعلم النفس وأصول التربية، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، وضوح تعليمات الاستبانة، إنتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

• صدق الاتساق الداخلي:

وتم أيضاً حساب صدق الاتساق الداخلي بعد تطبيق الاستبانة على عينة قوامها (34) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور وفقرات الاستبانة.

صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات استبانة فاعلية القيادة:

جدول رقم (12)

يوضح معاملات الارتباط لمحاور استبانة فاعلية القيادة

م	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الرؤية الواضحة والأهداف المحددة	0.928	دالة عند 0.01
2	التخطيط الجيد	0.817	دالة عند 0.01
3	التأثير الفعال	0.836	دالة عند 0.01
4	المتابعة والتقييم	0.938	دالة عند 0.01

* مستوى الدلالة عند (0.05) يساوي (0.349)، وعند (0.01) يساوي (0.449)

يتضح من الجدول السابق أن محاور استبانة فاعلية القيادة مع استبانة فاعلية القيادة ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع محاور استبانة فاعلية القيادة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (13)

يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور الرؤية الواضحة والأهداف المحددة

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يضع القائد أهدافا واقعية	0.878	دالة عند 0.01
2	يرسم أهدافا قابلة للتحقيق	0.766	دالة عند 0.01
3	يضع أهدافا تراعي قدرات العاملين	0.748	دالة عند 0.01
4	يضع أهدافا تطور مستقبل المنظمة	0.783	دالة عند 0.01
5	يراعي القيم الأخلاقية في صياغة الرؤية	0.777	دالة عند 0.01
6	تتصف أهدافه بالمرونة عند تحقيقها	0.732	دالة عند 0.01
7	يشرك العاملين في عملية بناء رؤية عامة وشاملة للمنظمة	0.715	دالة عند 0.01
8	يراعي الموضوعية عند صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة	0.745	دالة عند 0.01
9	يشرك العاملين في متابعة التقدم الذي يتم إحرازه	0.912	دالة عند 0.01

* مستوى الدلالة عند (0.05) يساوي (0.349)، وعند (0.01) يساوي (0.449)

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور الرؤية الواضحة والأهداف المحددة مع محور الرؤية الواضحة والأهداف المحددة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور الرؤية الواضحة والأهداف المحددة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (14)

يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور التخطيط الجيد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يضع إجراءات تراعي إمكانيات العاملين	0.896	دالة عند 0.01
2	تتصف إجراءاته بالمرونة	0.760	دالة عند 0.01
3	يضع إجراءات تراعي إمكانيات المنظمة	0.698	دالة عند 0.01
4	يحدد إجراءات تختصر الوقت والجهد	0.707	دالة عند 0.01
5	يضع إجراءات يمكن متابعتها وقياسها	0.705	دالة عند 0.01
6	يستخدم إجراءات تتصف بالواقعية	0.764	دالة عند 0.01
7	يضع إجراءات تواكب روح العصر	0.723	دالة عند 0.01
8	يطور إجراءات جديدة لتحقيق الأهداف	0.728	دالة عند 0.01
9	يتبنى إجراءات يسهل تنفيذها مع قيادات أخرى	0.688	دالة عند 0.01
10	يضع إجراءات محددة بالوقت	0.683	دالة عند 0.01
11	يشرك العاملين في تخطيط العمل	0.743	دالة عند 0.01
12	يطرح أفكاره على العاملين لمناقشتها	0.803	دالة عند 0.01
13	يحرص على تنسيق جهود العاملين	0.796	دالة عند 0.01
14	يستعرض الخطط السابقة عند تطوير الخطط والبرامج المستقبلية	0.705	دالة عند 0.01
15	يعمل على وضع خطط وقائية لمشكلات المنظمة	0.751	دالة عند 0.01
16	يلم بالأسس العلمية للتخطيط الجيد	0.914	دالة عند 0.01

* مستوى الدلالة عند (0.05) يساوي (0.349)، وعند (0.01) يساوي (0.449)

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور التخطيط الجيد مع محور التخطيط الجيد تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور التخطيط الجيد تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (15)

يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور التأثير الفعال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يشجع العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	0.903	دالة عند 0.01
2	يستخدم عبارات المدح والثناء لإشباع الحاجات النفسية للعاملين	0.728	دالة عند 0.01
3	يبث التفاؤل في نفوس العاملين	0.716	دالة عند 0.01
4	يتبنى الاقتراحات الهادفة من العاملين	0.776	دالة عند 0.01
5	يقدر إنجازات العاملين في المنظمة	0.703	دالة عند 0.01
6	يدفع العاملين إلى النظر للعمل من زاوية جديدة	0.723	دالة عند 0.01
7	يتعامل باحترام مع العاملين في كافة المستويات	0.769	دالة عند 0.01
8	يشجع العاملين على الاعتماد على أنفسهم	0.749	دالة عند 0.01
9	يراعي حاجات العاملين	0.778	دالة عند 0.01
10	يحفز الأشخاص غير الفاعلين	0.911	دالة عند 0.01

* مستوى الدلالة عند 0.05 يساوي (0.349)، وعند 0.01 يساوي (0.449)

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور التأثير الفعال مع محور التأثير الفعال تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور التأثير الفعال تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (16)

يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور المتابعة والتقييم

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يحرص على تقييم أهداف المنظمة	0.870	دالة عند 0.01
2	يشرف على الأنشطة المختلفة للعاملين	0.722	دالة عند 0.01
3	يصوب مسارات العاملين أولاً بأول	0.670	دالة عند 0.01
4	يوجه جهود العاملين إلى الهدف	0.619	دالة عند 0.01
5	يتابع إنجازات العاملين بشكل دائم	0.685	دالة عند 0.01
6	يلتزم بالحيادية والنزاهة في أحكامه	0.635	دالة عند 0.01
7	يضع بدائل لتحقيق الأهداف	0.772	دالة عند 0.01
8	ينمي في العاملين مفهوم التقييم الذاتي	0.755	دالة عند 0.01
9	قادر على إصدار الأحكام الصحيحة	0.666	دالة عند 0.01
10	يرشد العاملين إلى أساليب جيدة في إنجاز العمل	0.725	دالة عند 0.01
11	يمتلك قدرة على تقديم المعلومات اللازمة عند الضرورة	0.762	دالة عند 0.01
12	يضع نظاماً ثابتاً لتقييم العاملين	0.782	دالة عند 0.01
13	يعتمد نظام التقييم البنائي	0.892	دالة عند 0.01

* مستوى الدلالة عند (0.05) يساوي (0.349)، وعند (0.01) يساوي (0.449)

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور المتابعة والتقويم مع محور المتابعة والتقويم تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور المتابعة والتقويم تتمتع بمعاملات صدق عالية.

صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات استبانة الذكاء الانفعالي:

جدول رقم (17)

يوضح معاملات الارتباط لمحاور استبانة الذكاء الانفعالي

م	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	التعرف على الانفعالات الذاتية	0.904	دالة عند 0.01
2	فهم انفعالات الآخرين	0.635	دالة عند 0.01
3	إدارة الانفعالات	0.797	دالة عند 0.01
4	تقييم الانفعالات	0.908	دالة عند 0.01

* مستوى الدلالة عند (0.05) يساوي (0.349)، وعند (0.01) يساوي (0.449)

يتضح من الجدول السابق أن محاور استبانة الذكاء الانفعالي مع استبانة الذكاء الانفعالي ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع محاور استبانة الذكاء الانفعالي تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (18)

يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور التعرف على الانفعالات الذاتية

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يستطيع التعرف على انفعالاته بوضوح	0.862	دالة عند 0.01
2	يعرف نقاط القوة والضعف في انفعالاته بدقة	0.816	دالة عند 0.01
3	يعبر بوضوح عن مشاعره	0.653	دالة عند 0.01
4	حالاته الانفعالية تشعره بالقوة	0.441	دالة عند 0.01
5	يستطيع التمييز بسهولة بين انفعالاته الإيجابية والسلبية	0.552	دالة عند 0.01
6	يسهل عليه معرفة سبب الشعور بالرضا أو القلق	0.660	دالة عند 0.01
7	يستطيع مواجهة مشاعره السلبية عند اتخاذ قرار مصيري	0.596	دالة عند 0.01
8	يصعب عليه الغضب بدون سبب	0.509	دالة عند 0.01
9	يشعر بالحيوية والنشاط عندما تواجهه مشكلة تحتاج إلى حل	0.541	دالة عند 0.01
10	تزداد دافعيته للعمل عندما يتوقع النجاح في العمل	0.667	دالة عند 0.01
11	يسيطر على انفعالاته في مواقف التحدي	0.613	دالة عند 0.01
12	يحدد مصادر ارتبائه بسهولة	0.604	دالة عند 0.01
13	يستثمر مشاعره الإيجابية في التعامل مع الآخرين	0.747	دالة عند 0.01
14	يشعر بمسؤوليته عن مشاعره	0.881	دالة عند 0.01

* مستوى الدلالة عند (0.05) يساوي (0.349)، وعند (0.01) يساوي (0.449)

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور التعرف على الانفعالات الذاتية مع محور التعرف على الانفعالات الذاتية تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور التعرف على الانفعالات الذاتية تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (19)

يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور فهم انفعالات الآخرين

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يسهل عليه فهم مشاعر الآخرين	0.786	دالة عند 0.01
2	يشعر بالضيق من كثرة أسئلة من يتعامل معهم	0.359	دالة عند 0.01
3	مستمع جيد لمشاكل الآخرين	0.438	دالة عند 0.01
4	يسهل عليه التحدث مع الغرباء	0.531	دالة عند 0.01
5	لديه قدرة كبيرة للتأثير في الآخرين	0.575	دالة عند 0.01
6	يسهل عليه كسب ثقة الآخرين	0.607	دالة عند 0.01
7	يتفاعل مع مشاعر الآخرين	0.658	دالة عند 0.01
8	يشعر بالسعادة في تعامله مع الآخرين	0.655	دالة عند 0.01
9	يسهل عليه عقد صداقات مع الآخرين	0.607	دالة عند 0.01
10	لديه قدرة على فهم الانفعالات الإيجابية و السلبية للآخرين	0.604	دالة عند 0.01
11	يجامل الآخرين في انفعالاتهم عندما يستحقون ذلك	0.600	دالة عند 0.01
12	يتأثر بردود أفعال المحيطين به	0.811	دالة عند 0.01

* مستوى الدلالة عند (0.05) يساوي (0.349)، وعند (0.01) يساوي (0.449)

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور فهم انفعالات الآخرين مع محور فهم انفعالات الآخرين تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور فهم انفعالات الآخرين تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (20)

يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور إدارة الانفعالات

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يستطيع مواجهة مشاعره السلبية	0.869	دالة عند 0.01
2	يستطيع التحكم في تفكيره في حالة الضيق	0.689	دالة عند 0.01
3	يستطيع السيطرة على نفسه في مواقف الغضب	0.694	دالة عند 0.01
4	يبدو هادئا عند التعرض للضغوط	0.654	دالة عند 0.01
5	يتحلى بالصبر عند تحقيق أهدافه	0.626	دالة عند 0.01
6	يستدعي الانفعالات الإيجابية كالفرح والفكاهة في مواقف الضغط	0.502	دالة عند 0.01
7	يسهل عليه التعامل مع أصدقائه في المواقف المختلفة	0.575	دالة عند 0.01
8	يتأثر إيجابيا بردود أفعال الآخرين نحوه	0.513	دالة عند 0.01
9	يجد أفكارا مناسبة للتخفيف من حدة التوتر لدى الآخرين	0.682	دالة عند 0.01
10	يستطيع إدخال السرور على الآخرين بسهولة	0.681	دالة عند 0.01
11	يتمتع بالهدوء عندما تكون الأجواء متوترة لدى الآخرين	0.673	دالة عند 0.01
12	يسهل عليه التخفيف من مشاعر القلق لدى أصدقائه	0.753	دالة عند 0.01
13	يحتفظ بالصبر والمثابرة لإقناع الآخرين بوجهة نظره	0.788	دالة عند 0.01
14	يتفاعل بشكل إيجابي مع الشعور الإيجابي للمحيطين به	0.849	دالة عند 0.01

* مستوى الدلالة عند (0.05) يساوي (0.349)، وعند (0.01) يساوي (0.449)

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور إدارة الانفعالات مع محور إدارة الانفعالات تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور إدارة الانفعالات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (21)

يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور تقييم الانفعالات

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يكون على دراية تامة بحالته الانفعالية عند التعامل مع الآخرين	0.862	دالة عند 0.01
2	يستطيع إدراك المواقف التي تثير انفعالاته مسبقا	0.680	دالة عند 0.01
3	يعرف ما ينقصه لتطوير أدائه	0.704	دالة عند 0.01
4	قراراته لا تتأثر بانطباعاته الشخصية	0.540	دالة عند 0.01
5	يسهل عليه إدراك انفعالاته السلبية	0.580	دالة عند 0.01
6	يسهل عليه وصف حقيقة ما يشعر به	0.628	دالة عند 0.01
7	يستطيع إدراك مشاعره الصادقة بسهولة في المواقف الضاغطة	0.635	دالة عند 0.01
8	يسهل عليه إدراك مشاعر الآخرين من خلال حديثهم	0.709	دالة عند 0.01
9	يعيش انفعالات الآخرين بصدق	0.702	دالة عند 0.01
10	يعرف الحالة الانفعالية للآخرين من نبرة أصواتهم	0.646	دالة عند 0.01
11	يفهم مبكرا أن الآخرين تحت تأثير انفعال ما	0.691	دالة عند 0.01
12	يبدى اهتماما حقيقيا بمشكلات العاملين معه	0.796	دالة عند 0.01
13	يمتدح الآخرين عندما يؤدون عملا جيدا	0.893	دالة عند 0.01

* مستوى الدلالة عند (0.05) يساوي (0.349)، وعند (0.01) يساوي (0.449)

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور تقييم الانفعالات مع محور تقييم الانفعالات تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور تقييم الانفعالات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

ثبات أداتي الدراسة (الاستبانة):

• الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب "معاملات ألفا كرونباخ"، لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (22)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور استبانة فاعلية القيادة ولاستبانة فاعلية القيادة ككل

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	الرؤية الواضحة والأهداف المحددة	0.957
2	التخطيط الجيد	0.972
3	التأثير الفعال	0.965
4	المتابعة والتقييم	0.966
		0.955

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور استبانة فاعلية القيادة ولاستبانة فاعلية القيادة ككل هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول رقم (23)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور استبانة الذكاء الانفعالي ولاستبانة الذكاء الانفعالي ككل

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	التعرف على الانفعالات الذاتية	0.939
2	فهم انفعالات الآخرين	0.936
3	إدارة الانفعالات	0.950
4	تقييم الانفعالات	0.954
		0.918

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور استبانة الذكاء الانفعالي ولاستبانة الذكاء الانفعالي ككل هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

• الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

وتم التأكد أيضا من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (24)

يوضح معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور استبانة فاعلية القيادة ولاستبانة فاعلية القيادة ككل

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	الرؤية الواضحة والأهداف المحددة*	0.809	0.895
2	التخطيط الجيد	0.906	0.951
3	التأثير الفعال	0.901	0.948
4	المتابعة والتقويم*	0.883	0.938
		0.847	0.917

* تم استخدام معادلة جتمان، لأن عدد الفقرات فردي.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور استبانة فاعلية القيادة ولاستبانة ككل هي معاملات ارتباط عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول رقم (25)

يوضح معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور استبانة الذكاء الانفعالي ولاستبانة الذكاء الانفعالي ككل

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	التعرف على الانفعالات الذاتية	0.822	0.902
2	فهم انفعالات الآخرين	0.856	0.922
3	إدارة الانفعالات	0.816	0.899
4	تقييم الانفعالات*	0.812	0.896
		0.689	0.816

* تم استخدام معادلة جتمان، لأن عدد الفقرات فردي.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور استبانة الذكاء الانفعالي وللاستبانة ككل هي معاملات ارتباط عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان، ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية، التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA، اختبار LSD) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة.

خطوات إجراء الدراسة:

تم إتباع الخطوات التالية:

1. الإطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
2. الإطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
3. بناء أداتي الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
4. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
5. توزيع أداتي الدراسة على عينة الدراسة وجمعها.
6. تحليل البيانات وعرضها في جداول والتعقيب عليها.
7. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات.

مصادر البيانات:

تنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، وهما:

أولاً: البيانات الرئيسية: وتتمثل في أداتي الدراسة (الاستبانة)، التي تم تصميمها خصيصاً للتعرف على مستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف على مستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها.

ثانياً: البيانات الثانوية: وتتمثل في الدراسات السابقة والأدب السابق وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال موضوع الدراسة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها

المقدمة:

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات واختبار الفرضيات، من حيث تحليل البيانات ومناقشتها، واختبار الفرضيات ومناقشتها، ثم تفسير النتائج ومناقشتها، ومن ثم بيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

أولاً: تحليل البيانات ومناقشتها:

1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ينص السؤال الأول على : ما مستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم تحليل البيانات باستخدام التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (26):

يوضح التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحاو

إستبانة فاعلية القيادة وإستبانة فاعلية القيادة ككل

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	الرؤية الواضحة والأهداف المحددة	4.040	0.902	80.807	2	كبيرة
2	التخطيط الجيد	4.065	0.952	81.300	1	كبيرة
3	التأثير الفعال	4.029	0.915	80.583	3	كبيرة
4	المتابعة والتقويم	3.946	0.970	78.924	4	كبيرة
		4.020	0.935	80.404		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

مستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمتوسط حسابي (4.020) ووزن نسبي (80.404)، وهو بدرجة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى التناغم والإنسجام التام بين القادة في منظمات المجتمع المدني والعاملين فيها ويعكس الثقة المتبادلة بينهما كما ويعكس الحرص المشترك على نجاح وتحقيق أهداف المنظمة وإتخاذ زاوية النظر في العمل داخل المنظمة كما ويعزو الباحث ذلك إلى الشعور المشترك بالانتماء للمنظمة والمجتمع والمهارة العالية في خدمة المجتمع بإعتبارهم الصفوة التي تنصدر مواجهة مشكلات المجتمع وتعمل على حلها وعلاجها بفاعلية كما ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عملية حسن إختيار هذه الفئة من العاملين في منظمات المجتمع المدني وإنقائهم بصورة موضوعية ومهنية لذا

ينسجم أدائهم ومستوي فاعليتهم بحسن الإختيار لهم باعتبارهم الأكفأ والأوعى لمقتضيات مسؤولياتهم والأعباء الملقاة على عاتقهم كما أن حصول الفرد على مرتبة متقدمة في المجتمع والمكانة التي يحظى بها تكون له دافعا للعمل والإنجاز ولذلك زادت مكانة قادة منظمات المجتمع المدني من مستوى فاعليتهم .

كما وأن قيادة مجتمع الشباب تعكس أداء متميزا وتحمل داخلها طاقة عالية للعمل والإنجاز واتجاها إنسانيا للتفوق والنجاح والرغبة في تأكيد الذات مما يزيد من مستوى فاعليتهم لإحساسهم بالتميز والتفوق فهو يعلم بأنه يقود منظمة شابة في كل شئ وفي إدارتها وأنشطتها ونواتج عملها. لهذه الأسباب يرى الباحث أن مستوى فاعلية القيادة في منظمات المجتمع المدني في مجال الشباب جاءت بهذا المستوى المرتفع، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (البغدادى 2009) ودراسة (القرلان 2014) .

أما محور (التخطيط الجيد) فقد حصل على الترتيب الأول، وقد جاء بمتوسط حسابي (4.065) ووزن نسبي (81.300)، وهو بدرجة (كبيرة) ويعزو الباحث حصول محور التخطيط الجيد على الترتيب الاول في مقابل المحاور الأخرى إلى أن التخطيط الجيد هو الخطوة الأولى والأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمة في أداء عملها وهذا يحتم على القائد أن يولي التخطيط أهمية كبرى عند صياغة الخطة، كما ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عملية التخطيط الجيد مهارة عالية تبرز لنا كفاءة القائد في فهم وتقدير إمكانيات المنظمة وإمكانيات العاملين فيها بإعتباره المدخل السليم لتنفيذ أهداف المنظمة من خلال تحديد الإمكانيات البشرية اللازمة للعمل والإنجاز كما أنه يحقق الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية في تحقيق الأهداف ويعمل التخطيط الجيد على البعد عن العشوائية والإرتجالية والإلتزام بالنظام الذي هو أساس النجاح في أي منظمة، كما تظهر مهارة التخطيط في مستوى مرونته في مواجهة التغيرات والتحديات التي تواجهه أو متوقع أن تواجهه المنظمة وتجنب المنظمة الكثير من المشاكل والمزالق التي تؤدي إلى فشل المنظمة وعليه يرى الباحث أنه نظرا للأسباب آنفة الذكر جاء ترتيب محور التخطيط الترتيب هو الأول في مقابل المحاور الأخرى ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الصامل 2011).

أما محور (المتابعة والتقويم) ، وقد جاء بمتوسط حسابي (3.946) ووزن نسبي (78.924)، وهو بدرجة (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى منطقية النتيجة بإعتبار أن محور المتابعة والتقويم هو الخطوة الختامية في أداء القائد الفاعل بإعتبار أن المتابعة والتقويم يكون في نهاية الأداء كما ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بعض قادة منظمات المجتمع المدني يتخوفون من إظهار مواطن الخلل والضعف في أداء منظماتهم مما يدفعهم إلى عدم العناية ببعد المتابعة والتقويم في قيادتهم للمنظمة . كما ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بعض قادة منظمات المجتمع المدني يولون أهمية خاصة لعملية تنفيذ المهام ومتابعتها أكثر من أهتمامهم بعملية المتابعة والتقويم كما أن قلة عدد العاملين في

بعض منظمات المجتمع المدني يزيد الثقة بينهم وبين قادة المجتمع المدني مما يجسر الفجوة النفسية بينهما ويزيد من الثقة بينهم ويعزو ذلك إلى رغبة القائد في عدم المتابعة والمراقبة لأدائهم ، ولأسباب السابقة يرى الباحث أن حصول محور المتابعة والتفويض جاء في الترتيب الرابع.

جدول رقم (27):

يوضح التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور الرؤية الواضحة والأهداف المحددة

م	الفقرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يضع القائد أهدافا واقعية	919	4.121	0.929	82.422	3	كبيرة
2	يرسم أهدافا قابلة للتحقيق	905	4.058	0.906	81.166	5	كبيرة
3	يضع أهدافا تراعي قدرات العاملين	915	4.103	0.932	82.063	4	كبيرة
4	يضع أهدافا تطور مستقبل المنظمة	928	4.161	1.014	83.229	*2	كبيرة
5	على	936	4.197	1.007	83.946	*1	كبيرة
6	تتصف أهدافه بالمرونة عند تحقيقها	898	4.027	1.035	80.538	7	كبيرة
7	يشرك العاملين في عملية بناء رؤية عامة وشاملة للمنظمة	885	3.969	1.067	79.372	*8	كبيرة
8	يراعي الموضوعية عند صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة	903	4.049	1.049	80.987	6	كبيرة
9	يشرك العاملين في متابعة التقدم الذي يتم إحرازه	883	3.960	1.084	79.193	*9	كبيرة
	المجموع		4.040	0.902	80.807		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين في محور (الرؤية الواضحة والأهداف المحددة) جاء بمتوسط حسابي (4.040) ووزن نسبي (80.807)، وهو بدرجة (كبيرة).
- أعلى فقرة هي: فقرة رقم (5) وهي (يراعي القيم الأخلاقية في صياغة الرؤية)، جاءت بمتوسط حسابي (4.197) ووزن نسبي (83.946)، وهي بدرجة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن قادة منظمات المجتمع المدني يتمتعون بنزاهة عالية ومستوي قيمي وأخلاقي مرتفع حتي يتمكن من خدمة المنظمة ولو كان عكس ذلك لما كتب له النجاح في مجال القيادة لأن القيادة الفاعلة تعتمد في نجاحها على قدر كبير من المستوي الأخلاقي والقيمي من أجل خدمة المجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قادة منظمات المجتمع المدني يعملون بشكل تطوعي ولا يتقاضون أجورا على أعمالهم وإنجازاتهم وهذا التوجه يقودهم إلى العمل وفقا للقيم الإخلاقية أكثر من رغبتهم بالمادة وكما يعزو الباحث النتيجة إلى أن الجانب الرقابي في عمل قادة منظمات المجتمع المدني يقودهم إلى مراعاة القيم الأخلاقية في صياغة الرؤية الواضحة والأهداف المحددة بإعتبار أن هذه المنظمات غير ربحية، الهدف منها تنمية المجتمع وزيادة رفايته.

وأدنى فقرة: رقم (9) وهي (يشرك العاملين في متابعة التقدم الذي يتم إحرازه)، جاءت بمتوسط حسابي (3.960) ووزن نسبي (79.193)، وهي بدرجة (كبيرة) ويعزو الباحث ذلك إلى أن القائد هو المسؤول الأول والأخير في رسم السياسات وتحمل المسؤولية الكاملة عن النجاح والفشل، لذا فهو يتجنب إشراك العاملين لإستبعادهم عن تبعات تحمل المسؤولية معه وعلى إعتبار المسؤولية الخاصة به كما أن دائرة إطلاعهم ومساحة عمله مختلفة عن عمل العاملين في المنظمة، وهذا يقلل من رغبته في إشراك العاملين في متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة من باب المسؤولية، وربما كان ذلك جزءا من السرية التي يلجأ القائد لها لإنجاح العمل وضبط العمل داخل المنظمة كما ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الحرص الزائد من قبل القائد في متابعة الإداء بنفسه تجنباً لأي خطأ محتمل كما أنه هو الجهة الإشرافية الوحيدة على الإداء والمخولة بالمتابعة بينما العاملون هم جهة تنفيذية فقط غير متضامين معه في التقدم أو التخلف في الأداء لذا حصلت هذه الفقرة على الترتيب الأخير في محور الرؤية الواضحة والأهداف المحددة .

جدول رقم (28):

يوضح التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور التخطيط الجيد

م	الفقرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يضع إجراءات تراعي إمكانيات العاملين	916	4.108	1.003	82.152	4	كبيرة
2	تتصف إجراءاته بالمرونة	906	4.063	0.984	81.256	6	كبيرة
3	يضع إجراءات تراعي إمكانيات المنظمة	924	4.143	0.948	82.870	*1	كبيرة
4	يحدد إجراءات تختصر الوقت والجهد	907	4.067	1.074	81.345	5	كبيرة
5	يضع إجراءات يمكن متابعتها وقياسها	895	4.013	0.975	80.269	11	كبيرة
6	يستخدم إجراءات تتصف بالواقعية	920	4.126	0.974	82.511	*2	كبيرة
7	يضع إجراءات تواكب روح العصر	889	3.987	1.113	79.731	13	كبيرة
8	يطور إجراءات جديدة لتحقيق الأهداف	896	4.018	1.031	80.359	10	كبيرة
9	يتبنى إجراءات يسهل تنفيذها مع قيادات أخرى	881	3.951	1.054	79.013	*15	كبيرة
10	يضع إجراءات محددة بالوقت	906	4.063	1.046	81.256	6	كبيرة
11	يشرك العاملين في تخطيط العمل	889	3.987	1.113	79.731	13	كبيرة
12	يطرح أفكاره على العاملين لمناقشتها	897	4.022	1.059	80.448	8	كبيرة
13	يحرص على تسويق جهود العاملين	917	4.112	0.935	82.242	3	كبيرة
14	يستعرض الخطط السابقة عند تطوير الخطط والبرامج المستقبلية	890	3.991	1.044	79.821	12	كبيرة
15	يعمل على وضع خطط وقائية لمشكلات المنظمة	866	3.883	1.141	77.668	*16	كبيرة
16	يلم بالأسس العلمية للتخطيط الجيد	897	4.022	1.101	80.448	8	كبيرة
	المجموع		4.065	0.952	81.300		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين في محور (التخطيط الجيد) جاء بمتوسط حسابي (4.065) ووزن نسبي (81.300)، وهو بدرجة (كبيرة).

أعلى فقرة هي: فقرة رقم (3) وهي (يضع إجراءات تراعي إمكانيات المنظمة)، جاءت بمتوسط حسابي (4.143) ووزن نسبي (82.870)، وهي بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحث ذلك إلى إدراكه ومعرفته الكبيرة بإمكانيات المنظمة المادية والبشرية، كما أن لديه بصيرة واضحة بقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الآتية والختامية للمنظمة، هذا بالإضافة إلى إمتلاكه مهارة التخطيط الجيد بشكل عام وهذه النتيجة تعزي إلى الخبرة الكبيرة التي يمتلكها القائد في مجال العمل في المجتمع المدني ومعرفته التامة بمدخلات ونواتج العمل داخل المنظمة، أن فهمه لطبيعة العمل داخل المنظمة بأدق تفاصيله ومعرفته لعوامل النجاح والفشل في الأداء، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنها تتسجم مع القدرة على التخطيط السليم وجزء منه وتشير إلى واقعية وموضوعية الإجراءات ومرونتها في تنفيذ العمل فهو الذي يقدر ما يلزم وما لا يلزم ويعلم نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة وينتقي من الاجراءات ما يناسب امكانيات المنظمة وحاجاتها.

وأدني فقرة: رقم (15) وهي (يعمل على وضع خطط وقائية لمشكلات المنظمة)، جاءت بمتوسط حسابي (3.883) ووزن نسبي (77.668)، وهي بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قادة منظمات المجتمع المدني يركزون على الخطط الآتية أما الخطط الوقائية منها جزء من منطق الإحتمالات وقد لا يتعامل قادة منظمات المجتمع المدني مع هذه الخبرة لانهم يتعاملون مع النتيجة في كثير من الأحيان ولا يتعاملون مع السبب كما أن نوع التمويل في هذا المنظمات ليس مضمونا ولا يمكن التنبؤ به أن لم يكن نادرا في كثير من الأحيان بالإضافة إلى ضبابية الرؤية في حجم تمويل المنظمة، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم منظمات المجتمع المدني تعالج قضايا طارئة ولا تعالج قضايا التنمية والمعالجة تركز على البرامج الطارئة اكثر من برامج التنمية وتعتمد التخطيط الآني الذي يعالج ما هو قائم من مشكلات وليس ما هو متوقع أو هو وقائي .

جدول رقم (29):

يوضح التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور التأثير الفعال

م	الفقرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يشجع العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	915	4.103	0.988	82.063	5	كبيرة
2	يستخدم عبارات المدح والثناء لإشباع الحاجات النفسية للعاملين	901	4.040	0.941	80.807	8	كبيرة
3	يبث التفاؤل في نفوس العاملين	919	4.121	0.967	82.422	3	كبيرة
4	يتبنى الاقتراحات الهادفة من العاملين	908	4.072	0.961	81.435	7	كبيرة
5	يقدر إنجازات العاملين في المنظمة	919	4.121	1.013	82.422	3	كبيرة
6	يدفع العاملين إلى النظر للعمل من زاوية جديدة	890	3.991	0.977	79.821	*9	كبيرة
7	يتعامل باحترام مع العاملين في كافة المستويات	927	4.157	1.094	83.139	*1	كبيرة
8	يشجع العاملين على الاعتماد على أنفسهم	920	4.126	1.023	82.511	*2	كبيرة
9	يراعي حاجات العاملين	914	4.099	1.065	81.973	6	كبيرة
10	يحفز الأشخاص غير الفاعلين	882	3.955	1.030	79.103	*10	كبيرة
	المجموع		4.029	0.915	80.583		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين في محور (التأثير الفعال) جاء بمتوسط حسابي (4.029) ووزن نسبي (80.583)، وهو بدرجة (كبيرة).

أعلى فقرة هي: فقرة رقم (7) وهي (يتعامل باحترام مع العاملين في كافة المستويات)، جاءت بمتوسط حسابي (4.157) ووزن نسبي (83.139)، وهي بدرجة (كبيرة). يعزو الباحث ذلك إلى أن تأثير القائد في المجال القيمي والأخلاقي أكبر من أي مجال في تعامل القائد مع الآخرين كما أن قيم الاحترام تعبر عن القيم الانسانية التي يحملها القائد نظرا لطبيعة عمله كما أن هذه القيم ضمن منظومة القيم الأخلاقية الإسلامية التي يعتمد عليها القائد كأساس في التعامل و التي تقوم على احترام وتوقير الغير والتعامل معه برفق ولين ويقول الله تعالى (وَجَادِلْهُمْ بَالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ) (النحل:125) ويقول الله تعالى (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ) (ال عمران:159). كما أن المعاملة باحترام هي جزء من السلوك الحضاري للقيادات الشابة التي تخضع في سلوكه إلى قيم الحق والخير والجمال كما أن هذه النتيجة تتماشى مع مفاهيم الانتماء والولاء والوطنية والعمل التطوعي وقد نضجت لديهم هذه المفاهيم، وهي من مقتضيات القيادة الفاعلة والمنتجة كما أن القائد هو كبش فداء يعمل على تحمل سقطات الجماعة وأخطائها ويعبر عن ذلك بحبه واحترامه للعاملين في المنظمة.

وأدنى فقرة : فقرة رقم (10) وهي (يحفز الأشخاص غير الفاعلين)، جاءت بمتوسط حسابي (3.955) ووزن نسبي (79.103)، وهي بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحث ذلك لإدراك القائد للحد الأقصى من كفاءة العاملين لديه وقدراتهم التي لا يتجاوزنها كما يعود ذلك إلى محدودية الأدوار التي يضطلعون بها داخل المنظمة والأعمال التي يقومون بها هذا بالإضافة إلى العمل في مجال تخصص هو اتجاه حديث في القيادة المعاصرة والكل يعمل في حدود إمكانياته وطاقته وتخصصه وهذا لا يدفع إلى تنافس الصلاحيات ويؤدي إلى زيادة التأثير وإستثمار الطاقات كل حسب إمكانياته وإستعداداته وقدراته ومن هنا يزداد التأثير بمعرفة القائد ماله وما عليه وما للآخر وما عليه .

جدول رقم (30)

يوضح التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور المتابعة والتقييم

م	الفقرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يحرص على تقييم أهداف المنظمة	922	4.135	1.053	82.691	*1	كبيرة
2	يشرف على الأنشطة المختلفة للعاملين	907	4.067	0.963	81.345	5	كبيرة
3	يصوب مسارات العاملين أولاً بأول	881	3.951	1.049	79.013	11	كبيرة
4	يوجه جهود العاملين الي الهدف	898	4.027	1.154	80.538	9	كبيرة
5	يتابع إنجازات العاملين بشكل دائم	900	4.036	1.026	80.717	8	كبيرة
6	يلتزم بالحيادية والنزاهة في أحكامه	885	3.969	1.164	79.372	10	كبيرة
7	يضع بدائل لتحقيق الأهداف	903	4.049	1.032	80.987	6	كبيرة
8	ينمي في العاملين مفهوم التقييم الذاتي	902	4.045	1.012	80.897	7	كبيرة
9	قادر على اصدار الأحكام الصحيحة	912	4.090	1.099	81.794	3	كبيرة
10	يرشد العاملين إلى أساليب جيدة في انجاز العمل	912	4.090	1.099	81.794	3	كبيرة
11	يملك قدرة على تقديم المعلومات اللازمة عند الضرورة	915	4.103	1.063	82.063	*2	كبيرة
12	يضع نظاما ثابتا لتقييم العاملين	855	3.834	1.084	76.682	*12	كبيرة
13	يعتمد نظام التقييم البنائي	838	3.758	1.149	75.157	*13	كبيرة
	المجموع		3.946	0.970	78.924		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين في محور (المتابعة والتقييم) جاء بمتوسط حسابي (3.946) ووزن نسبي (78.924)، وهو بدرجة (كبيرة).

أعلى فقرة هي: فقرة رقم (1) وهي (يحرص على تقييم أهداف المنظمة)، جاءت بمتوسط حسابي (4.135) ووزن نسبي (82.691)، وهي بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك جوانب الخل والضعف التي قد تعيق تحقيق الأهداف كما أن تقييم أهداف المنظمة من أساليب الحكم على مستوي

الأداء في المنظمة ومدي قدرة العاملين على تحقيق الأهداف ،كما ويعزو الباحث ذلك إلى معرفة مستوي التطابق بين المهام الموكلة إلى العاملين في المنظمة وقدرتهم على تنفيذها حسب الخطة الموضوعية لهذا الفرض كما ويعزو الباحث ذلك إلى الاتجاه المعاصرة في القيادة الفاعلة من حيث الموضوعية والشفافية والمسائلة وكلها عوامل نجاح للقيادة الفاعلة كما ويعزو الباحث ذلك إلى رغبة القائد في التعرف على قدرة العاملين في متابعة توجهات القائد وأهدافه كما أن المتابعة والتقييم يحدد مدي واقعية الخطة ومستوي مرونتها وفهم القائد لنواتج العمل.

وأدني فقرة : فقرة رقم (13) وهي (يعتمد نظام التقييم البنائي)، جاءت بمتوسط حسابي (3.758) ووزن نسبي (75.157)، وهي بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم قادة منظمات المجتمع المدني يعتمدون التقييم الختامي الذي يحدد مجمل الأداء ولا يلتفتون إلى التقييم البنائي كما أن التقييم البنائي هو مسؤولية التنفيذيين والفرق الميدانية في العمل مثل (منسق ، مدير تنفيذي) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد هو الذي يرسم السياسة ويعمل على متابعة النتائج الكلية والختامية للخطة دون الإستغراق في التفاصيل الذي يكثر في التقييم البنائي والتقييم البنائي يشنت جهد القائد في تفاصيل تضعف من طاقته وقدرته في ممارسة وظائفه الأساسية وقيامه بإدواره المحددة.

2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على : ما مستوي الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة على هذا السؤال تم تحليل البيانات باستخدام التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (31):

يوضح التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحاوَر استبانة

الذكاء الانفعالي وإستبانة الذكاء الانفعالي ككل

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	التعرف على الانفعالات الذاتية	3.942	0.858	78.834	3	كبيرة
2	فهم انفعالات الآخرين	3.789	0.889	75.785	4	كبيرة
3	إدارة الانفعالات	3.951	0.861	79.013	2	كبيرة
4	تقييم الانفعالات	4.105	0.874	82.108	1	كبيرة
		3.947	0.871	78.935		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

مستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمتوسط حسابي (3.947) ووزن نسبي (78.935)، وهو بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية إنتقاء القائد في مجال منظمات المجتمع المدني ليست عشوائية أو إرتجالية وإنما تتم على أسس من المهنية والكفاءة العقلية والوجدانية الانفعالية وبالتالي يتم إختيار أناس على مستوي عال من الذكاء الانفعالي خاصة وأن هذه الفئة تتعامل مع الفئات الشابة المتفتحة عقلا ووجدانا ، كما أن طبيعة عمل القائد يتيح له فرصة الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي الواسع التي تمكنه من الإستفادة من الذكاء الانفعالي للآخرين وتزيد من قدرته على فهم انفعالات الآخرين ومعرفة انفعالاتهم وتقييم هذه الانفعالات كما أن العمل في مجال منظمات المجتمع المدني وخاصة الشبابية منها يحتاج إلى بروز العامل الانساني الذي يعد أساسا في الذكاء الانفعالي لدى القائد في هذه المنظمات ، كما أن الدرجة العلمية التي يحملها القائد في هذه المنظمات يوفر له فرصة فهم انفعالات الآخرين وإرتفاع مستوي الذكاء الانفعالي لديه، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (بظاظو 2010) ودراسة (سالم 2014) ودراسة (التلباني 2014).

أما محور (تقييم الانفعالات)، فقد حصل على الترتيب الأول وقد جاء بمتوسط حسابي (4.105) ووزن نسبي (82.108)، وهو بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحث ذلك إلى أن القائد من طبيعته أنه خارجي التفكير والوجدان ينظر إلى الآخرين أكثر من نظريته إلى نفسه ويسهل عليه تقييم انفعالات الآخرين بحكم الموقع الإداري وبحكم مساحة العلاقة مع الآخرين ، مساحة نفسية تسمح له بالتعرف وتقييم انفعالات الآخرين ، فمن خلال تلك العلاقة يسهل عليه إدراك التعبيرات والانفعالات والحكم عليها ، هذا بالإضافة إلى كون الوظيفة الأساسية للقائد وظيفة تقييمية هذا بالإضافة إلى أن الجانب الانفعالي هو الجانب الأكثر وضوحا على شخصية الأفراد ويسهل تقييمه وفهم انفعالات الآخرين

أما محور (فهم انفعالات الآخرين) فقد حصل على الترتيب الاخير ، وقد جاء بمتوسط حسابي (3.789) ووزن نسبي (75.785)، وهو بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحث ذلك إلى أن فهم انفعالات الآخرين يحتاج إلى درجة أكبر في القرب النفسي بين القائد والعاملين معه وربما أن العلاقة المهنية تحول دون تلك العلاقة كما ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف صدق انفعالات الآخرين كما ويعزو الباحث هذه النتيجة لإنشغال القائد المهني دون محاولة فهم انفعالات العاملين معه إستغراقه في أعباء العمل القيادي التي تحول دون فهم انفعالات الآخرين هذا بالإضافة كون القائد يشغل مركزا إشرافيا ورقابيا وهذا الدور يبعده عن الصلة المباشرة بالعاملين ويضعف من قدرته على فهم الانفعالات .

جدول رقم (32):

يوضح التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور التعرف على الإنفعالات الذاتية

م	الفقرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يستطيع التعرف على انفعالاته بوضوح	870	3.901	0.949	78.027	5	كبيرة
2	يعرف نقاط القوة والضعف في انفعالاته بدقة	864	3.874	1.075	77.489	6	كبيرة
3	يعبر بوضوح عن مشاعره	824	3.695	1.029	73.901	11	كبيرة
4	حالته الانفعالية تشعره بالقوة	795	3.565	1.117	71.300	*14	كبيرة
5	يستطيع التمييز بسهولة بين انفعالاته الإيجابية والسلبية	837	3.753	1.068	75.067	8	كبيرة
6	يسهل عليه معرفة سبب الشعور بالرضا أو القلق	862	3.865	1.057	77.309	7	كبيرة
7	يستطيع مواجهة مشاعره السلبية عند اتخاذ قرار مصيري	830	3.722	1.144	74.439	9	كبيرة
8	يصعب عليه الغضب بدون سبب	830	3.722	1.176	74.439	9	كبيرة
9	يشعر بالحيوية والنشاط عندما تواجهه مشكلة تحتاج إلى حل	817	3.664	1.142	73.274	*13	كبيرة
10	تزداد دافعيته للعمل عندما يتوقع النجاح في العمل	940	4.215	1.030	84.305	*1	كبيرة جدا
11	يسيطر على انفعالاته في مواقف التحدي	874	3.919	0.960	78.386	4	كبيرة
12	يحدد مصادر ارتبائه بسهولة	824	3.695	1.122	73.901	12	كبيرة
13	يستثمر مشاعره الإيجابية في التعامل مع الآخرين	906	4.063	1.046	81.256	*2	كبيرة
14	يشعر بمسؤوليته عن مشاعره	888	3.982	1.018	79.641	3	كبيرة
	المجموع		3.942	0.858	78.834		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين في محور (التعرف على الانفعالات الذاتية) جاء بمتوسط حسابي (3.942) ووزن نسبي (78.834)، وهو بدرجة (كبيرة).

أعلى فقرة هي : فقرة رقم (10) وهي (تزداد دافعيته للعمل عندما يتوقع النجاح في العمل)، جاءت بمتوسط حسابي (4.215) ووزن نسبي (84.305)، وهي بدرجة (كبيرة جدا). ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك علاقة طردية بين مستوي دافعية القائد للعمل والنجاح والإنجاز في مجال العمل فكلما زادت الدافعية اقترب القائد من تحقيق الأهداف ولأن النجاح في حد ذاته يمثل دافعية كبرى للإنجاز وهي من السمات الأساسية للقائد الفاعل كما أن الدافعية سمة شخصية للقائد كما أن القائد الفاعل يتمتع بقدر عال من الصحة النفسية التي تزيد من دافعيته للعمل كما أن تدرج الإنسان نحو النجاح يزيد من تدرج الدافعية لديه لإقترابه من الهدف الموجب وهذا يعبر عنه تدرج اقدام - اقدام، فالعلاقة بين الدافعية والنجاح علاقة دائرية فكلما زادت الدافعية زاد النجاح والنجاح يزيد من الدافعية وهكذا تظل هذه العلاقة الدائرية في حياة القائد الفاعل.

وأدنى فقرة : رقم (4) وهي (حالته الانفعالية تشعره بالقوة)، جاءت بمتوسط حسابي (3.565) ووزن نسبي (71.300)، وهي بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحث إلى طبيعة القيادة تركيز على مجال العلاقات الخارجية وليس حالته الداخلية فهو يهتم بانفعالات الآخرين وبتقييمها أكثر من عنايته بانفعالاته الذاتية ، كما أن القائد يهتم بالعوامل المؤدية إلى تحقيق الأهداف أكثر من اهتمامه بحالته الانفعالية فهو متحد من الجماعة ومع أهدافها وليس مع ذاته ويعزو الباحث ذلك أيضا إلى أن القيادة في مجال الشباب تركز على الجوانب الانسانية ولا يراعي منطق القوة في انفعالاته ويركز على النجاح وليس على الانفعالات الذاتية وهذه صورة من صور الإيثار يقول الله تعالى (وَيُؤْتِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ)(الحشر:9) وهذه النتيجة تأتي منسجمة بشكل طبيعي مع تقييم الانفعالات والتي تهتم بانفعالات الآخرين.

جدول رقم (33):

يوضح التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور فهم انفعالات الآخرين

م	الفقرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يسهل عليه فهم مشاعر الآخرين	877	3.933	1.082	78.655	8	كبيرة
2	يشعر بالضيق من كثرة أسئلة من يتعامل معهم	747	3.350	1.140	66.996	*12	متوسطة
3	مستمع جيد لمشاكل الآخرين	875	3.924	1.086	78.475	9	كبيرة
4	يسهل عليه التحدث مع الغرباء	908	4.072	1.029	81.435	5	كبيرة
5	لديه قدرة كبيرة للتأثير في الآخرين	918	4.117	0.951	82.332	*2	كبيرة
6	يسهل عليه كسب ثقة الآخرين	911	4.085	0.948	81.704	4	كبيرة
7	يتفاعل مع مشاعر الآخرين	917	4.112	1.023	82.242	3	كبيرة
8	يشعر بالسعادة في تعامله مع الآخرين	938	4.206	1.015	84.126	*1	كبيرة جدا
9	يسهل عليه عقد صداقات مع الآخرين	908	4.072	1.076	81.435	5	كبيرة
10	لديه قدرة على فهم الانفعالات الإيجابية والسلبية للآخرين	896	4.018	0.930	80.359	7	كبيرة
11	يجامل الآخرين في انفعالاتهم عندما يستحقون ذلك	868	3.892	1.012	77.848	10	كبيرة
12	يتأثر بردود أفعال المحيطين به	813	3.646	1.145	72.915	*11	كبيرة
	المجموع		3.789	0.889	75.785		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين في محور (فهم انفعالات الآخرين) جاء بمتوسط حسابي (3.789) ووزن نسبي (75.785)، وهو بدرجة (كبيرة).

أعلى فقرة هي : فقرة رقم (8) وهي (يشعر بالسعادة في تعامله مع الآخرين)، جاءت بمتوسط حسابي (4.206) ووزن نسبي (84.126)، وهي بدرجة (كبيرة جدا). ويعزو الباحث ذلك إلى أن جزء أساسي من سعادة الفرد مرتبط بعلاقته بالجماعة وبالتعاون الناجح مع الآخرين، فهذا الشعور هو أمر طبيعي

لأن الجماعة مصدر لسعادة الفرد وخاصة في القيادة الفاعلة مع مجتمع الشباب المفعم بالحياة والنشاط والطاقة ولإنجاحه فهو مجتمع جذاب في علاقاته وتفاعلاته هذا بالإضافة إلى أن الشعور بالسعادة جزء أساسي من شعور الفرد بالصحة النفسية لشعوره بالرضي من تحقيق الحاجة إلى تأكيد الذات وتحقيقها يكون من خلال الجماعة هذا بالإضافة إلى أن الجماعة من العوامل المساعدة على بناء شخصية القائد ونضوجها، وبما أن القيادة هي تفاعل بين الفرد والجماعة فالتعامل الناجح يترتب عليه الشعور بالرضي والسعادة، كما أن الجماعة تحقق للفرد الشعور بالإطمئنان وحماية الذات وقد حث القرآن الكريم والسنة النبوية على التزام الجماعة لما لها من أحداث ذلك الشعور بالسعادة لدى الفرد، يقول الرسول صلي الله عليه وسلم " انما يأكل الذئب من الغنم القاصية ومن شذ شذ في النار " (صحيح سنن أبي داود).

وأدني فقرة : رقم (2) وهي (يشعر بالضيق من كثرة أسئلة من يتعامل معهم)، جاءت بمتوسط حسابي (3.350) ووزن نسبي (66.996)، وهي بدرجة (متوسطة). ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأسئلة قد تعد تدخلا في خصوصية القائد وقد تتناقض مع سرية العمل في المنظمة كما أنه تتعارض مع أدوار القائد ومسؤوليته عن العمل فهو المسؤول الأول في المنظمة وقد يعزو الباحث أيضا إلى أن الأسئلة قد تمثل تشتيتا لجهد القائد وقدرته على القيام بأدواره المحددة وقد تخرج العاملين عن وظيفتهم وأدوارهم الرئيسية في عملهم .

جدول رقم (34):

يوضح التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ل فقرات محور

إدارة الانفعالات

م	الفقرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يستطيع مواجهة مشاعره السلبية	843	3.780	1.036	75.605	9	كبيرة
2	يستطيع التحكم في تفكيره في حالة الضيق	817	3.664	1.013	73.274	12	كبيرة
3	يستطيع السيطرة على نفسه في مواقف الغضب	816	3.659	1.061	73.184	*13	كبيرة
4	يبدو هادئا عند التعرض للضغط	785	3.520	1.102	70.404	*14	كبيرة
5	يتحلى بالصبر عند تحقيق أهدافه	888	3.982	0.977	79.641	4	كبيرة
6	يستدعي الانفعالات الإيجابية كالفرح والفكاهة في مواقف الضغط	827	3.709	1.040	74.170	11	كبيرة
7	يسهل عليه التعامل مع أصدقائه في المواقف المختلفة	888	3.982	1.009	79.641	4	كبيرة
8	يتأثر إيجابيا بردود أفعال الآخرين نحوه	840	3.767	1.131	75.336	10	كبيرة
9	يجد أفكارا مناسبة للتخفيف من حدة التوتر لدى الآخرين	880	3.946	1.012	78.924	6	كبيرة
10	يستطيع إدخال السرور على الآخرين بسهولة	878	3.937	1.055	78.744	7	كبيرة
11	يتمتع بالهدوء عندما تكون الأجواء متوترة لدى الآخرين	866	3.883	1.072	77.668	8	كبيرة
12	يسهل عليه التخفيف من مشاعر القلق لدى أصدقائه	896	4.018	0.954	80.359	3	كبيرة
13	يحتفظ بالصبر والمثابرة لإقناع الآخرين بوجهة نظره	914	4.099	0.953	81.973	*2	كبيرة
14	يتفاعل بشكل إيجابي مع الشعور الإيجابي للمحيطين به	919	4.121	0.967	82.422	*1	كبيرة
	المجموع		3.951	0.861	79.013		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين في محور (إدارة الانفعالات) جاء بمتوسط حسابي (3.951) ووزن نسبي (79.013)، وهو بدرجة (كبيرة).

أعلى فقرة هي: فقرة رقم (14) وهي (يتفاعل بشكل إيجابي مع الشعور الإيجابي للمحيطين به)، جاءت بمتوسط حسابي (4.121) ووزن نسبي (82.422)، وهي بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحث ذلك إلى الإيجابية، هي جزء أصيل من الإدارة الناجحة للقائد الفاعل فاذا كان القائد إيجابي بطبعه فالأولي أن يتعامل بتلك الإيجابية عندما يري إيجابية المحيطين به والإنسان بشكل عام ينجذب إلى السلوك الإيجابي ولذلك يقول ربنا عز وجل (هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ) (الرحمن: 60) .

كما أن الإيجابية هي سمة شخصيته الإيجابية التي يتمتع بها القائد وخاصة القيادات الشابة التي تفتح على الحياة بتلك الإيجابية كما أن الشعور الإيجابي والسلوك الإيجابي دائما يبعث في النفس الشعور بالرضي والسعادة ويحتم على صاحبه أن يعامل الآخر بنفس السلوك، وأن يشعر بنفس الشعور وبما أن القائد يري في الآخرين مصدرا لسعادته من خلال مشاعرهم الإيجابية نراه يتفاعل بشكل إيجابي معهم وهذه المشاعر تولد لديه شعور بالقبول والتفوق والتميز والإنجاز فكلها مشاعر المنجزين.

وأدني فقرة : رقم (4) وهي (يبدو هادئا عند التعرض للضغوط)، جاءت بمتوسط حسابي (3.520) ووزن نسبي (70.404)، وهي بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحث ذلك إلى أن شخصية القائد الفاعل دائما متفاعله مع الضغوط بشكل إيجابي وقد يشير الهدوء إلى عدم الإيجابية ويشير إلى التبلد الانفعالي الذي يقل بدوره من مستوي النشاط والفاعلية لدى القائد، ويبعد ما أمكنه الوسع عن التبلد كما أن حجم العمل بنظام جيد والتخطيط بشكل جيد يقلل من حجم الضغوط التي قد يتعرض لها خاصة أن التخطيط الجيد يجنب القائد المزالق والمشكلات التي تزيد من ضغوط العمل كما أن مجتمع منظمات المجتمع المدني بطبيعته قليل ولا يشكل ضغطا على القائد وأن كان من ضغط فهو ضعيف .

جدول رقم (35):

يوضح التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور تقييم الإنفعالات

م	الفقرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يكون على دراية تامة بحالته الانفعالية عند التعامل مع الآخرين	889	3.987	0.937	79.731	6	كبيرة
2	يستطيع إدراك المواقف التي تثير انفعالاته مسبقا	857	3.843	1.017	76.861	10	كبيرة
3	يعرف ما ينقصه لتطوير أدائه	900	4.036	1.004	80.717	3	كبيرة
4	قراراته لا تتأثر بانطباعاته الشخصية	843	3.780	1.103	75.605	*13	كبيرة
5	يسهل عليه إدراك انفعالاته السلبية	850	3.812	1.070	76.233	*12	كبيرة
6	يسهل عليه وصف حقيقة ما يشعر به	852	3.821	1.191	76.413	11	كبيرة
7	يستطيع إدراك مشاعره الصادقة بسهولة في المواقف الضاغطة	869	3.897	1.071	77.937	8	كبيرة
8	يسهل عليه إدراك مشاعر الآخرين من خلال حديثهم	898	4.027	0.958	80.538	4	كبيرة
9	يعيش انفعالات الآخرين بصدق	887	3.978	1.020	79.552	7	كبيرة
10	يعرف الحالة الانفعالية للآخرين من نبرة أصواتهم	892	4.000	1.057	80.000	5	كبيرة
11	يفهم مبكرا أن الآخرين تحت تأثير انفعال ما	869	3.897	1.001	77.937	8	كبيرة
12	يبدي اهتماما حقيقيا بمشكلات العاملين معه	901	4.040	1.032	80.807	*2	كبيرة
13	يمتدح الآخرين عندما يؤدون عملا جيدا	942	4.224	1.054	84.484	*1	كبيرة جدا
	المجموع		4.105	0.874	82.108		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين في محور (تقييم الانفعالات) جاء بمتوسط حسابي (4.105) ووزن نسبي (82.108)، وهو بدرجة (كبيرة).

أعلى فقرة هي: فقرة رقم (13) وهي (يمتدح الآخرين عندما يؤدون عملا جيدا)، جاءت بمتوسط حسابي (4.224) ووزن نسبي (84.484)، وهي بدرجة (كبيرة جدا). ويعزو الباحث ذلك إلى اعتبار المديح صور من صور المكافأة التي تمثل دافعا للعمل والإنجاز وهي غاية يسعى إليها القائد الفاعل لزيادة فاعلية العاملين معه ، كما تعكس النتيجة طبيعة العلاقة الطبيعية بين القائد و العاملين معه والأعمال الجيدة والناجحة يجب أن تقابل بالمكافآت التي تزيد من احتمال حدوث الإستجابة الجيدة للعاملين وإيضا المكافأة والمديح هي أحدي أدوار وظائف القيادة الفاعلة . يقول الله تعالى (هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ) (الرحمن: 60) .

وأدنى فقرة: رقم (4) وهي (قراراته لا تتأثر بانطباعاته الشخصية)، جاءت بمتوسط حسابي (3.780) ووزن نسبي (75.605)، وهي بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحث ذلك إلى أن القائد الفاعل يتميز بدرجة عالية من العقلانية والنزاهة والموضوعية والبعد عن الإعتبارات الذاتية كما أن القرار يتحكم فيه النشاط العقلي الراقي ولا يتحكم فيه النشاط الانفعالي وذلك لأن أساس العلاقة بين القائد والعاملين مهنية وليس

شخصية أو نفسية ولأن البعد عن الجانب المعرفي بسبب الكثير من الهزات داخل المنظمة هذا بالإضافة إلى تقليل الجانب الشخصي في شخصية القائد يزيد من قدرته على متابعة العمل.

3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على: هل توجد علاقة ارتباطية بين فاعلية القيادة والذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني؟

وللإجابة على هذا السؤال تم ايجاد معاملات ارتباط بيرسون بين استبانة فاعلية القيادة وبين استبانة الذكاء الانفعالي كما هو مبين في الجدول التالي:-

جدول رقم (36):

معاملات ارتباط بيرسون بين محاور استبانة فاعلية القيادة واستبانة الذكاء الانفعالي

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	الرؤية الواضحة والأهداف المحددة التخطيط الجيد	0.770	0.000
2	التأثير الفعال	0.715	0.000
3	الرؤية الواضحة والأهداف المحددة التخطيط الجيد	0.735	0.000
4	التأثير الفعال	0.694	0.000
	استبانة الذكاء الانفعالي ككل	0.729	0.000

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات الارتباط بين استبانة فاعلية القيادة ومحاورها وبين استبانة الذكاء الانفعالي هي معاملات ارتباط عالية، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها واستجاباتهم لمستوى الذكاء الانفعالي لديهم.

جدول رقم (37):

معاملات ارتباط بيرسون بين محاور استبانة فاعلية القيادة ومحاور استبانة الذكاء الانفعالي

م	محاور استبانة فاعلية القيادة	محاور استبانة الذكاء الانفعالي	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	الرؤية الواضحة والأهداف المحددة	التعرف على الانفعالات الذاتية	0.684	0.000
2	التخطيط الجيد	فهم انفعالات الآخرين	0.556	0.000
3	التأثير الفعال	إدارة الانفعالات	0.669	0.000
4	المتابعة والتقييم	تقييم الانفعالات	0.647	0.000
	استبانة فاعلية القيادة ككل	استبانة الذكاء الانفعالي ككل	0.639	0.000

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات الارتباط بين محاور استبانة فاعلية القيادة وبين محاور استبانة الذكاء الانفعالي هي معاملات ارتباط عالية، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي $(\alpha \leq 0.05)$ بين استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها واستجاباتهم لمستوى الذكاء الانفعالي لديهم.
- يعزو الباحث هذه العلاقة الموجبة والمرتفعة بين فاعلية القيادة والذكاء الانفعالي إلى أن هناك دقة في اختيار قادة منظمات المجتمع المدني من الناحيتين العقلية والوجدانية وأن هناك علاقة موجبة بين النشاط المعرفي والنشاط النفسي لدى قادة منظمات المجتمع وأنه كلما زاد مستوي الذكاء الانفعالي زادت فاعلية القيادة كما أن الذكاء الانفعالي هو إحدى جوانب شخصية القائد الفاعل الذي يتميز بدرجة عالية من فهم الانفعالات والتعرف عليها وإدارتها وتقييمها كما تشير النتيجة إلى وجود علاقة ارتباطية بين مكونات فاعلية القيادة ومكونات الذكاء الانفعالي فالرؤية الواضحة والأهداف المحددة ترتبط إيجاباً بالقدرة على التعرف على الانفعالات الذاتية وكيف لقائد لا يعرف انفعالاته الذاتية وقدرته النفسية على فهم يمكنه أن يضع هدفاً واضحاً أو أن تكون له رؤية واضحة كما أن التخطيط الجيد يعتمد على فهم انفعالات الآخرين فكيف يمكن للقائد الفاعل أن يضع خطة جيدة للآخرين دون أن يتعرف على انفعالاتهم كما أن التأثير الفاعل يتوقف على إدارة الانفعالات فكيف يمكن لقائد فاعل أن يزداد وتأثيره في الآخرين دون إدارة سليمة لانفعالات الآخرين كما أن المتابعة وتقييم الأداء في مجال القيادة يتوقف على تقييم الانفعالات فكيف لقائد فاعل أن يتابع ويقيم أداء العاملين لديه دون أن تكون لديه قدرة على تقييم انفعالاتهم ولذلك جاءت هذه النتيجة لتحسم الجدل القائم حول علاقة فاعلية القيادة بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني، وهذه النتيجة في وجود العلاقة القوية بين فاعلية القيادة والذكاء الانفعالي مع كل ما توصلت إليه الدراسات التي تناولت تلك العلاقة ومنها دراسة (ابوجامع 2010) ودراسة (مهيرات 2010) ودراسة (باريش 2011) ودراسة (ويتنك 2012).

ثانياً: اختبار الفرضيات ومناقشتها:

1. اختبار فرضيات استبانة فاعلية القيادة ومناقشتها:

الفرضية الأولى: بالنسبة لمتغير الجنس:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

ولقد تم اختبار هذه الفرضية عن طريق اختبار (T-Test)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (38):

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة، بالنسبة لمتغير الجنس

م	المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	الرؤية الواضحة والأهداف المحددة	ذكر	122	4.041	0.917	0.011	0.991	غير دالة
		أنثى	101	4.040	0.888			
2	التخطيط الجيد	ذكر	122	4.029	0.952	-0.625	0.532	غير دالة
		أنثى	101	4.109	0.956			
3	التأثير الفعال	ذكر	122	4.016	0.918	-0.228	0.820	غير دالة
		أنثى	101	4.045	0.917			
4	المتابعة والتقييم	ذكر	122	3.922	0.969	-0.406	0.685	غير دالة
		أنثى	101	3.975	0.976			
		ذكر	122	3.982	0.886	-0.220	0.826	غير دالة
		أنثى	101	4.007	0.863			

• قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (221) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

• قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (221) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.617

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في إستبانة فاعلية القيادة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس.

• قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في جميع محاور استبانة فاعلية القيادة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس. ويعزو الباحث إلى أن الأدوار التي يقوم بها قادة

منظمات المجتمع المدني واحدة ذكورا واناثا من حيث الجوانب الإدارية من تخطيط وتنفيذ ومتابعة ومراقبة وتقييم أداء فهي غير مرتبطة بالجنس كذلك الوظائف التي يقوم بها واحد ، وايضا حجم المسؤوليات والأعباء المهنية واحدة لا تتأثر بالجنس هذا ناهيك إلى أنهم يعملون مع مجتمع متشابه في كثير من المكونات كما أن الخصائص القيادية بشكل عام لا ترتبط بالجنس كما أن العاملين في منظمات المجتمع المدني يتعاملون على أساس مهني وعلى أساس الكفاءة وليس على أساس الجنس كما أن وحدة الأمر واحده لا تفرق في الأمر بين الذكور والاناث خاصة أنها مرتبطة بالأداء المحدد كما أن القيادة الجسمية والنفسية والعقلية والاجتماعية ثابتة لا تتأثر بالجنس كما أشار القرآن الكريم إلى اذابة تلك الفوارق في الوظائف والأعمال في قوله تعالى (فَاسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِّنْكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنُنِّيَ بَعْضُكُم مِّنْ بَعْضٍ فَالَّذِينَ هَاجَرُوا وَأُخْرِجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ وَأُودُوا فِي سَبِيلِي وَقَاتَلُوا وَقُتِلُوا لَأُكَفِّرَنَّ عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَلَأُدْخِلَنَّهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ ثَوَابًا مِنْ عِنْدِ اللَّهِ وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْنُ الثَّوَابِ) آل عمران(195) ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت اليه دراسة (بكر 2012)، ودراسة (بظاظو 2010) ودراسة (كاتلين 2006) وتختلف مع ما توصلت اليه دراسة (أبو عفش 2011).

الفرضية الثانية: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس فأعلى).

ولقد تم اختبار هذه الفرضية عن طريق اختبار (T-Test)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (39):

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة، بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

م	المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	الرؤية الواضحة والأهداف المحددة	دبلوم	52	3.721	1.214	-2.965	0.003	دالة *
		بكالوريوس فأعلى	171	4.137	0.761			
2	التخطيط الجيد	دبلوم	52	3.683	1.213	-3.383	0.001	دالة *
		بكالوريوس فأعلى	171	4.181	0.827			
3	التأثير الفعال	دبلوم	52	3.625	1.208	-3.740	0.000	دالة *
		بكالوريوس فأعلى	171	4.152	0.769			
4	المتابعة والتقويم	دبلوم	52	3.673	1.256	-2.342	0.020	دالة *
		بكالوريوس فأعلى	171	4.029	0.852			
		دبلوم	52	3.697	1.207	-2.835	0.005	دالة *
		بكالوريوس فأعلى	171	4.083	0.725			

• قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (221) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

• قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (221) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.617

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية في استبانة فاعلية القيادة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح مجموعة (بكالوريوس فأعلى).

• قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية في جميع محاور استبانة فاعلية القيادة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح مجموعة (بكالوريوس فأعلى). ويعزو الباحث ذلك إلا أن الدرجة العلمية خاصة الجامعية الأولى وبكالوريوس فأعلى تزود القائد بمعلومات وخبرات اضافية توسع مداركه وتزيد من خبراته ومعلوماته وتصلق أفكاره ونمط شخصيته كما أن حجم المعارف والثقافة التي يحصل عليها تعمل على زيادة فاعليته في القيادة والإدارة الفاعلة كما أنها تتيح فرصة الاختلاط والتواصل الاجتماعي الفاعل وتزيد من ظاهرة التفاعل الاجتماعي لديه وذلك ينعكس ايجابيا على مستوي فاعلية قيادية خاصة وأن القيادة في مجال الشباب تحتاج إلى عقلية متفتحة لديها مرونة في التفكير وتستخدم انماط متباينة من التفكير والتعامل الناتج وهذا ناهيك على أن الإدارة علما يحصله من واصل التعليم بخلاف من ابتعد عن التعليم كما أن القيادة المعاصرة تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة وهذه التكنولوجيا لن يحصل عليها الفرد الا بالتعليم فهي تسهل للقائد فرصة التواصل و التكيف الناجح مع العاملين في المنظمة يقول الرسول صلي الله عليه وسلم " العلماء ورثة الأنبياء وإن الأنبياء لم يورثوا درهما ولا دينار وانما ورثوا علما فمن أخذ به أخذ بحظ وافر" (صحيح سنن أبي داود) وهذا تأكيد على أنه كلما زادت الدرجة العلمية كلما توسعت المدركات وزادة جودة الحياة وجودة الأداء والتعامل مع الآخرين ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت اليه دراسة (أبوعفش 2011) وتختلف مع ما توصلت اليه دراسة (الشهري 2009)

الفرضية الثالثة: بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير تنفيذي، إداري، محاسب).

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (40):

يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة

لمتغير المسمى الوظيفي

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	الرؤية الواضحة والأهداف المحددة	بين المجموعات	21.322	2	10.661	14.722	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	159.314	220	0.724			
		المجموع	180.637	222				
2	التخطيط الجيد	بين المجموعات	23.560	2	11.780	14.580	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	177.747	220	0.808			
		المجموع	201.307	222				
3	التأثير الفعال	بين المجموعات	22.208	2	11.104	14.909	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	163.852	220	0.745			
		المجموع	186.061	222				
4	المتابعة والتقييم	بين المجموعات	16.738	2	8.369	9.584	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	192.116	220	0.873			
		المجموع	208.854	222				
		بين المجموعات	18.563	2	9.282	13.529	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	150.927	220	0.686			
		المجموع	169.490	222				

• قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 220) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.10

• قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 220) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.85

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في استبانة فاعلية القيادة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

• قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في جميع محاور استبانة فاعلية القيادة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات في استبانة فاعلية القيادة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، تم

استخدام اختبار LSD، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (41):

يوضح الفروقات بين المجموعات في استبانة فاعلية القيادة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير تنفيذي	إداري	محاسب
مدير تنفيذي	1		
إداري	*-0.476	1	
محاسب	0.186	*0.662	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (إداري) ومجموعة (مدير تنفيذي) ولصالح مجموعة (مدير تنفيذي).
- يوجد فروقات بين مجموعة (محاسب) ومجموعة (إداري) ولصالح مجموعة (محاسب). ويعزو الباحث ذلك إلا أن المكانة التي يشغلها المدير التنفيذي في المنظمة وهي مكانة عالية تقربه من القيادة العليا وتجعله على صلة بالقيادة العليا ودراية بمجريات الأمور في المنظمة كما أنه يضطلع بحجم كبير من المسؤولية فهو الجهة التنفيذية لسياسات المنظمة وهو حلقة الوصل بين قيادة المنظمة والطواقم التنفيذية في المنظمة وهو بحكم موقعه يشرف على جميع أنشطة المنظمة كما أن موقعه يوفر له مكانة اجتماعية راضية مرضية ومساحة كبيرة في شبكة العلاقات الاجتماعية وهذا ما جعل الفروق تكون إلى صالحه - يليه المحاسب من حيث اضطلاع على إدارة المنظمة من الشق المحاسبي فقط لذلك جاءت الفروق لصالحه على حساب الإداري الذي يتميز بضآلة مكانته وعلاقته بالإدارة من حيث صناعة السياسة أو تنفيذها.

الفرضية الرابعة: بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (42):

يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	الرؤية الواضحة والأهداف المحددة	بين المجموعات	59.614	2	29.807	54.184	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	121.023	220	0.550			
		المجموع	180.637	222				
2	التخطيط الجيد	بين المجموعات	71.060	2	35.530	60.014	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	130.247	220	0.592			
		المجموع	201.307	222				
3	التأثير الفعال	بين المجموعات	50.893	2	25.447	41.417	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	135.167	220	0.614			
		المجموع	186.061	222				
4	المتابعة والتقويم	بين المجموعات	73.634	2	36.817	59.900	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	135.221	220	0.615			
		المجموع	208.854	222				
		بين المجموعات	66.241	2	33.121	70.572	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	103.249	220	0.469			
		المجموع	169.490	222				

• قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 220) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.10

• قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 220) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.85

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في استبانة فاعلية القيادة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

• قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في جميع محاور استبانة فاعلية القيادة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات في استبانة فاعلية القيادة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، تم استخدام

اختبار LSD، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (43):

يوضح الفروقات بين المجموعات في استبانة فاعلية القيادة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	1		
من 5-10 سنوات	-0.112	1	
أكثر من 10 سنوات	*-1.545	*-1.433	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (أكثر من 10 سنوات) ومجموعة (أقل من 5 سنوات) ولصالح مجموعة (أقل من 5 سنوات).

يوجد فروقات بين مجموعة (أكثر من 10 سنوات) ومجموعة (من 5-10 سنوات) ولصالح مجموعة (من 5-10 سنوات). ويعزو الباحث ذلك إلى أن مستوي الطموح لدى فئة خمس سنوات فأقل أكبر بكثير من سنوات الخدمة فيما هو أكثر من ذلك فكلما قلت سنوات الخدمة كلما زاد حرص القائد على النجاح وتجنب الاخطار والمزالق فهو يحسب حسابا لكل شيء كما أن مستوي الدافعية لديه أكبر من الفئات الأخرى ولذلك نرى مستوي النشاط والفاعلية لديه أكبر والرغبة في الانجاز وبلوغ الأهداف بصورة أكبر ولذلك نراه أكثر حرصا ومنطقية في تحديد الأهداف والتخطيط الجيد وأكثر فاعلية في التأثير والمتابعة والتفويض يليه في المرتبة سنوات خدمة من (5-10) سنوات يليه في المرتبة أكثر من (10) سنوات، وهذا ينقلنا إلى حقيقة مفادها انه كلما زادت سنوات الخدمة زادت الأعباء وبالتالي قلت الدافعية للعمل والإنجاز مع تناقص حرص القائد بفعل المهارة العالية التي يعتقد أنها تعصمه من الخطأ.

2. اختبار فرضيات استبانة الذكاء الانفعالي ومناقشتها:

الفرضية الخامسة: بالنسبة لمتغير الجنس:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

ولقد تم اختبار هذه الفرضية عن طريق اختبار (T-Test)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (44):

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة، بالنسبة

لمتغير الجنس

م	المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	التعرف على الانفعالات الذاتية	ذكر	122	3.988	0.819	0.880	0.380	غير دالة
		أنثى	101	3.886	0.902			
2	فهم انفعالات الآخرين	ذكر	122	3.816	0.844	0.485	0.628	غير دالة
		أنثى	101	3.757	0.945			
3	إدارة الانفعالات	ذكر	122	3.918	0.856	-0.622	0.535	غير دالة
		أنثى	101	3.990	0.869			
4	تقييم الانفعالات	ذكر	122	4.094	0.832	-0.208	0.835	غير دالة
		أنثى	101	4.119	0.928			
		ذكر	122	4.041	0.751	0.364	0.716	غير دالة
		أنثى	101	4.002	0.827			

• قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (221) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

• قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (221) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.617

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في استبانة الذكاء الانفعالي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس.

• قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في جميع محاور استبانة الذكاء الانفعالي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود فروق في مستوي الذكاء الانفعالي تعود إلى الجنس باعتبار الذكاء الانفعالي هو نشاط نفسي ووجداني وليس نشاطه عقلياً وبالتالي لا يتأثر بالجنس ففي مجال التعرف على الانفعالات وفهم الذات وفهم انفعالات الآخرين وإدارة الانفعالات وتقييمها هذه قدرات نفسية لا تتأثر بالجنس لأن المكون النفسي هو مكون ثقافي بيئي وليس مكوناً بيولوجياً وعليه فإن المهارات اللازمة للذكاء الانفعالي واحدة لدى الجنسين كما أن طبيعة الأعمال والمهام والأدوار التي يضطلعون بها تكاد تكون مكون واحدة وتتطلب استجابات انفعالية ثابتة كما أن القيادة في مجال منظمات المجتمع المدني تركز على الاثر الإيجابي

الذي يحدثه الجانب الانفعالي لدى الآخرين سواء كانوا ذكورا أم اناثا ، وهذه النتيجة تخالف ما توصلت اليه دراسة (بظاظو 2010) ودراسة (الشهري 2009) ودراسة (بكر 2012).

الفرضية السادسة: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس فأعلى).

ولقد تم اختبار هذه الفرضية عن طريق اختبار (T-Test)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (45):

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة، بالنسبة

لمتغير المؤهل العلمي

م	المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	التعرف على الانفعالات الذاتية	دبلوم	52	3.615	1.078	-3.198	0.002	دالة *
		بكالوريوس فأعلى	171	4.041	0.754			
2	فهم انفعالات الآخرين	دبلوم	52	3.510	1.114	-2.623	0.009	دالة *
		بكالوريوس فأعلى	171	3.874	0.794			
3	إدارة الانفعالات	دبلوم	52	3.663	1.195	-2.790	0.006	دالة *
		بكالوريوس فأعلى	171	4.038	0.711			
4	تقييم الانفعالات	دبلوم	52	3.702	1.197	-3.920	0.000	دالة *
		بكالوريوس فأعلى	171	4.228	0.710			
		دبلوم	52	3.659	1.091	-3.955	0.000	دالة *
		بكالوريوس فأعلى	171	4.135	0.627			

• قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (221) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

• قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (221) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.617

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية في استبانة الذكاء الانفعالي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح مجموعة (بكالوريوس فأعلى).

• قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية في جميع محاور استبانة الذكاء الانفعالي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح مجموعة (بكالوريوس فأعلى).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الدرجة العلمية خاصة الجامعية الأولى وبكالوريوس فأعلى تزود القائد بمعلومات وخبرات اضافية توسع مداركه وتزيد من خبراته ومعلوماته وتصل انفعالاته ونمط شخصيته كما أن حجم المعارف والثقافة التي يحصل عليها تعمل على زيادة فاعليته في الذكاء الانفعالي كما أنها تتيح فرصة الاختلاط والتواصل الاجتماعي الفاعل وتزيد من ظاهرة التفاعل الاجتماعي لديه وذلك ينعكس ايجابيا على مستوي انفعالاته خاصة وأن القيادة في مجال الشباب تحتاج إلى انفعالات ناضجة وثقة بالنفس تساعد على التعامل الناجح وهذا ناهيك على أن الإدارة علما يحصله من واصل التعليم بخلاف من ابتعد عن التعليم كما أن القيادة المعاصرة تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة وهذه التكنولوجيا لن يحصل عليها الفرد إلا بالتعليم فهي تسهل للقائد فرصة التواصل و التكيف الناجح مع العاملين في المنظمة .

الفرضية السابعة: بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير تنفيذي، إداري، محاسب). ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (46):

يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة

لمتغير المسمى الوظيفي

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	التعرف على الانفعالات الذاتية	بين المجموعات	15.841	2	7.920	11.821	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	147.401	220	0.670			
		المجموع	163.242	222				
2	فهم انفعالات الآخرين	بين المجموعات	22.895	2	11.448	16.493	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	152.699	220	0.694			
		المجموع	175.594	222				
3	إدارة الانفعالات	بين المجموعات	9.497	2	4.748	6.741	0.001	دالة *
		داخل المجموعات	154.961	220	0.704			
		المجموع	164.457	222				
4	تقييم الانفعالات	بين المجموعات	18.755	2	9.378	13.661	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	151.018	220	0.686			
		المجموع	169.774	222				
		بين المجموعات	17.179	2	8.589	15.828	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	119.385	220	0.543			
		المجموع	136.564	222				

• قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 220) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.10

• قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 220) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.85

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في استبانة الذكاء الانفعالي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

• قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في جميع محاور استبانة الذكاء الانفعالي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات في استبانة الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، تم استخدام اختبار LSD، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (47):

يوضح الفروقات بين المجموعات في استبانة الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير تنفيذي	إداري	محاسب
مدير تنفيذي	1		
إداري	-0.549*	1	
محاسب	0.030	0.579*	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

• يوجد فروقات بين مجموعة (إداري) ومجموعة (مدير تنفيذي) ولصالح مجموعة (مدير تنفيذي).

• يوجد فروقات بين مجموعة (محاسب) ومجموعة (إداري) ولصالح مجموعة (محاسب). ويعزو الباحث ذلك إلى أن المكانة التي يشغلها المدير التنفيذي في المنظمة وهي مكانة عالية تقربه من القيادة العليا وتجعله على صلة بالقيادة العليا ودراية بمجريات الأمور في المنظمة كما أنه يضطلع بحجم كبير من المسؤولية فهو الجهة التنفيذية لسياسات المنظمة وهو حلقة الوصل بين قيادة المنظمة والطواقم التنفيذية في المنظمة وهو بحكم موقعه يشرف على جميع أنشطة المنظمة كما أن موقعه يوفر له مكانة اجتماعية وذكاء انفعاليا مرتفعا ومساحة كبيرة في شبكة العلاقات الاجتماعية وهذا ما جعل الفروق تكون إلى صالحه - يليه المحاسب من حيث اضطلاع على إدارة المنظمة من الشق المحاسبي فقط لذلك جاءت الفروق لصالحه على حساب الإداري الذي يتميز بضالة مكانته وعلاقته بالإدارة من حيث صناعة السياسة أو تنفيذها.

الفرضية الثامنة: بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (48):

يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	التعرف على الانفعالات الذاتية	بين المجموعات	38.389	2	19.195	33.822	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	124.853	220	0.568			
		المجموع	163.242	222				
2	فهم انفعالات الآخرين	بين المجموعات	35.495	2	17.747	27.869	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	140.100	220	0.637			
		المجموع	175.594	222				
3	إدارة الانفعالات	بين المجموعات	44.027	2	22.014	40.214	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	120.430	220	0.547			
		المجموع	164.457	222				
4	تقييم الانفعالات	بين المجموعات	52.929	2	26.465	49.829	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	116.844	220	0.531			
		المجموع	169.774	222				
		بين المجموعات	44.128	2	22.064	52.512	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	92.436	220	0.420			
		المجموع	136.564	222				

• قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 220) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.10

• قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 220) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.85

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في استبانة الذكاء الانفعالي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

• قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في جميع محاور استبانة الذكاء الانفعالي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ولإيجاد الفروقات بين المجموعات في استبانة الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار LSD، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (49):

يوضح الفروقات بين المجموعات في استبانة الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	1		
من 5-10 سنوات	0.023	1	
أكثر من 10 سنوات	*-1.212	*-1.235	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

• يوجد فروقات بين مجموعة (أكثر من 10 سنوات) ومجموعة (أقل من 5 سنوات) ولصالح مجموعة (أقل من 5 سنوات).

يوجد فروقات بين مجموعة (أكثر من 10 سنوات) ومجموعة (من 5-10 سنوات) ولصالح مجموعة (من 5-10 سنوات). ويعزو الباحث ذلك إلى أن مستوى الطموح لدى فئة خمس سنوات فاقل أكبر بكثير من سنوات الخدمة فيما هو أكثر من ذلك فكلما قلت سنوات الخدمة كلما زاد حرص القائد على النجاح وتجنب الاخطار والمزالق فهو يحسب حسابا لكل شئ كما ان مستوى الدافعية لديه أكبر من الفئات الأخرى ولذلك نرى مستوى النشاط والفاعلية لديه أكبر والرغبة في الانجاز وبلوغ الأهداف بصورة اكبر ولذلك نراه اكثر حرصا وذكاء في فهم الانفعالات والتعرف عليها وتقييمها يليه في المرتبة سنوات خدمة من (5-10) سنوات يليه في المرتبة أكثر من (10) سنوات وهذا ينقلنا إلى حقيقة مفادها أنه كلما زادت سنوات الخدمة زادت الأعباء وبالتالي قلت الدافعية للعمل والانجاز مع تناقص حرص القائد بفعل المهارة العالية التي يعتقد أنها تعصمه من الخطأ.

النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة

أولاً: النتائج:

لقد توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

- مستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمتوسط حسابي (4.020) ووزن نسبي (80.404)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مستوى الذكاء الانفعالي لديهم جاء بمتوسط حسابي (3.947) ووزن نسبي (78.935)، وهو بدرجة (كبيرة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغير (الجنس).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) لصالح مجموعة اقل من خمس سنوات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح مجموعة بكالوريوس فأعلى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح مجموعة مدير تنفيذي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغير (الجنس).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) لصالح مجموعة اقل من خمس سنوات .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب

بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح مجموعة بكالوريوس فأعلى.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح مجموعة مدير تنفيذي.

• وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها، واستجاباتهم لمستوى الذكاء الانفعالي لديهم.

ثانياً: توصيات الدراسة:

يوصي الباحث بالعناية ببعض التوصيات أهمها :-

• الاهتمام بانتقاء واختيار قيادات منظمات المجتمع المدني على أساس من الفاعلية والكفاءة والذكاء الانفعالي المرتفع.

• ضرورة زيادة فاعلية قيادة منظمات المجتمع المدني من خلال توفير بيئة تدريبية لهم.

• زيادة التواصل والتفاعل الاجتماعي لقيادة منظمات المجتمع المدني الذي يزيد بدوره من الذكاء الانفعالي لديهم.

• ضرورة انتقاء الأكفأ لقيادة منظمات المجتمع المدني بغض النظر عن الجنس.

• ضرورة مواصلة قيادات منظمات المجتمع المدني لدراساتهم وحصولهم على مؤهلات علمية متقدمة تمكنهم من تحسين أدائهم الإداري والإنساني.

• ضرورة تفعيل نظام الحراك الاجتماعي في منظمات المجتمع المدني بما يضمن حفز العاملين على العمل والانجاز وتطوير المنظمة التي يعملون بها.

• الاهتمام بنظام المكافآت والحوافز لدفع العاملين للعمل وتحقيق أهداف المنظمة .

• ضرورة إشراك العاملين في منظمات المجتمع المدني في متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة.

• الالتزام بالموضوعية والمهنية في تقييم أداء العاملين بمنظمات المجتمع المدني الفلسطينية.

• استيعاب الاستجابات الانفعالية المتعددة للعاملين بمنظمات المجتمع المدني بإيجابية وضبط للنفس بما يضمن انجاز العمل داخل المنظمة.

• إشراك العاملين في عملية بناء رؤية عامة وشاملة للمنظمة.

• العمل على وضع خطط وقائية لمشكلات المنظمة.

ثالثاً: الدراسات المقترحة:

استكمالاً للدراسة الحالية يقترح الباحث اجراء الدراسات التالية:-

- تصور مقترح لتطوير فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة.
- فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قيادات الحكومة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
- فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
- فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية.
- فاعلية القيادة وعلاقتها بالإنجاز الأكاديمي لدى الجامعات الفلسطينية.
- فاعلية القيادة وعلاقتها بالتوافق المهني لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية.
- فاعلية القيادة وعلاقتها بالرضي الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة.

قائمة المصادر و المراجع

القران الكريم

السنة النبوية الشريفة

1. الترمذي، أحمد (1985): نسق الترمذي، الطبعة الثانية، " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " دار المصارف للنشر والتوزيع ، الرياض.
2. الحافظ سليمان بن الأشعث السجستاني(275 هـ): "صحيح سنن أبي داود" دار الكتاب العربي، لبنان.
3. مسلم، أبو الحسين(2000): صحيح مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري الجامع الصحيح، دار الجيل ودار الافاق الجديدة للنشر، لبنان.

المعاجم

4. (المعجم الوسيط د.ت. عمان: المكتبة الإسلامية.
5. ابن الجوزي ، أبو الفرج (1983): " كتاب الانكباء" بيروت، دار الأفاق الجديدة.
6. أبو الفضل جمال الدين بن محمد مكرم(2000): "لسان العرب"، بيروت، دار صادر للنشر.
7. أبو الفضل جمال الدين بن محمد مكرم (2003): " لسان العرب"، بيروت، دار الكتب الجامعية.
8. أندريه لا لاند (2001): "موسوعة لا لاند الفلسفية" تعريب خليل أحمد خليل، باريس، منشورات عويدات.
9. الدمشقي، عماد الدين(2001): "مختصر تفسير ابن كثير" القاهرة، دار الصابوني للطباعة والنشر.
10. المعجم الفلسفي (1983) "مجمع اللغة العربية" الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة.

الكتب

11. أبو النصر، مدحت (2007): "ادارة منظمات المجتمع المدني" القاهرة ، ايتراك للنشر والتوزيع.
12. أبو رياش، حسين، وآخرون (2006): "الدافعية والذكاء العاطفي" عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
13. أبو شيخة، نادر(2010): "ادارة الموارد البشرية: اطار نظري وحالات عملية" دار صفاء للنشر، عمان.
14. أبو هلال، ماهر، وآخرون (2004): " مدخل الى علم النفس" جامعة الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي للنشر، الامارات.
15. أحمد، محمود ، وآخرون (2009): "محاسبة المنشآت الخاصة" عمان ، دار المستقبل للنشر والتوزيع.
16. إخواشيدة، عالية (2006): "المساءلة والفاعلية في الادارة التربوية" عمان ، دار حامد للنشر.
17. الأغا، إحسان(2002): "البحث التربوي عناصره، مناهجه، أدواته" مكتبة الجامعة الإسلامية، فلسطين.
18. البديري، طارق(2001): "الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية" عمان، دار الفكر للنشر.
19. التل، وائل (2009): "أصول التربية الإدارية"، الجنادرية للنشر والتوزيع، السعودية.

20. جاد الرب، سيد (2012): "القيادة الاستراتيجية" مصر ، مطابع الدار.
21. جراي، جيري (1988): ترجمة، هوانة، وليد، "مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس" السعودية.
22. الجندي، عادل (2002): "الإدارة والتخطيط التعليمي والإستراتيجي" الرياض ، مكتبة الرشيد.
23. جولمان، دانيال، (2001): " ذكاء المشاعر " ، ترجمة د. هشام الحناوي، هلا للنشر والتوزيع.
24. جولمان، دانييل (2000): "الذكاء الإنفعالي" ترجمة (يلي الجبالي)، الكويت، دار عالم المعرفة.
25. حجازي، علي، وآخرون (2008): " وظائف المنظمات مدخل إداري لإبعاد القرن الحادي والعشرين".
26. الحريري، محمد (2012) "إدارة الموارد البشرية" عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.
27. حريم، حسين (2010): "مبادئ الادارة العامة، النظريات - العمليات الادارية - وظائف المنظمة" الاردن، دار حامد.
28. حسن، راوية (2003) "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية، الاسكندرية.
29. حسن، ماهر (2004): "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم" إريد، دار الكندي.
30. حسين طه عبد العظيم (2006): " الذكاء الوجداني للقيادة التربوية" عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.
31. حسين، عبد الهدي (2003): "تربويات المخ البشري" عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.
32. خطاب، عايدة (2001): "الإدارة الإستراتيجية المدخل للقرن الحادي والعشرين" مصر، دار الفكر العربي.
33. خوالدة، محمود عبد الله (2004): "الذكاء العاطفي: الذكاء الإنفعالي" عمان، دار الشروق والتوزيع.
34. دوتي، جوين (2007): " تنمية الذكاء العاطفي من الروضة الي الصف الثامن" إستراتيجيات ممكنة وأنشطة معمقة للتطبيق، ترجمة مهي قرعان، رام الله، الناشر مركز القطان.
35. راتشمان، دافيد، وآخرون (2001): ترجمة، د. رفاعي، رفاعي، و عبد المتعال ، محمد ، "الإدارة المعاصرة " الرياض، دار المريخ للنشر.
36. الرحاحلة، عبد الرزاق، وعزام، زكريا (2011): "السلوك التنظيمي في المنظمات" عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
37. رشوان، حسين (2010): "القيادة دراسة في علة الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي" الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة.
38. السعود، راتب (2012): "القيادة التربوية مفاهيم وآفاق" عمان، دار صفاء للطباعة والنشر.
39. السكارنة، بلال خلف (2010): "القيادة الإدارية الفعالة" عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
40. السمدونني، السيد (2007): "الذكاء الوجداني: أسسه، تطبيقاته، تنميته" عمان، دار الفكر للنشر.
41. السيد، فؤاد (1994): (الذكاء) القاهرة ، دار الفكر ناشرون وموزعون.

42. سينغ، داليب (2006): "الذكاء الإنفعالي في العمل" ترجمة (عبد الحكيم احمد المخزومي) ، القاهرة ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
43. شابيروا، لورانس (2001): "كيف تنشئ طفلا يتمتع بذكاء عاطفي" (مترجم) دليل الآباء للذكاء العاطفي ، الرياض، مكتبة جرير .
44. الصيرفي، محمد(2009): "التدريب الاداري : تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
45. الطراونة، تحسين(2012): "الفلسفة الاخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية"، السعودية .
46. الطراونة، عمر (2011): "الإشراف الفعال للمدراء" عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.
47. الظاهر، نعيم(2010): "إساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة" عمان، مكتبة عالم الكتب الحديث.
48. عباس، سهيلة (2003): "القيادة الابتكارية والإدواء المتميز" عمان، دار وائل للنشر والتوزيع .
49. عباس، علي (2004): "إساسيات علم الادارة" عمان ، دار المسيرة للنشر.
50. عبد الغفار ،شكر مورو(2003) "المجتمع المدني ودوره في بناء الديمقراطية" دار الفكر، سورية.
51. عبده، عبد الهادي، وعثمان، فاروق (2002): "القياس والاختبارات النفسية أسس و أدوات" القاهرة، دار الفكر ناشرون وموزعون.
52. عبوي، زيد (2008): "القيادة ودورها في القيادة الإدارية" عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.
53. عبوي، زيد منير(2010): "دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية" عمان، دار الشروق للنشر.
54. العتوم وآخرون(2011): "القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح" اثراء للنشر والتوزيع، الاردن.
55. عثمان، فاروق (2001): "القلق وادارة الضغوط النفسية" القاهرة ، دار الفكر ناشرون وموزعون.
56. العجمي، محمد (2010): "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية" ط (2)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
57. العلاق، بشير (2010): "القيادة الإدارية" عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
58. علاقي، مدني (2000): "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية" ط (9)، جدة، مكتبة دار جدة.
59. العميان، محمود(2005): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ط(3)، عمان، دار وائل للنشر.
60. العميان، محمود (2010): "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال" دار وائل للنشر، ط(5)، الاردن.
61. الغامدي، سعيد(2013): "القيادة الإدارية" كلية الملك فهد الأمنية، السعودية .
62. غباري، ثائر، وآخرون (2010): "القدرات العقلية بين الذكاء والابداع" عمان، مكتبة المجمع العربي.
63. غباين، عمر (2006): "القيادة الفاعلة والقائد الفعال" عمان، إثراء للنشر والتوزيع.

64. القحطاني، سالم(2008): "القيادة الإدارية" التحول نحو نموذج القيادي العالمي ط(2) ، الرياض، مرامر للطباعة والنشر.
65. القريوتي، محمد قاسم (2000): "دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية" عمان، دار الشروق .
66. قطناني، ومحمد حسين(2010): "تطوير المهارات الحياتية" عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.
67. قنديل، علاء (2010): "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار" عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.
68. كنعان، نواف (2009): "القيادة الادارية" ط(3) ، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
69. محبوبة، قصي(2011): "القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ" عمان، الأهلية للنشر والتوزيع.
70. المشهراوي، أحمد (2013) : " ادارة منظمات المجتمع المدني" غزة .
71. مصطفى، أحمد سيد (2007): "المدير الذكي – كيف يكون الذكاء في القيادة" القاهرة.
72. مصطفى، احمد (2007): "المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة"، القاهرة، دار المعادي الجديدة.
73. معروف، نايف (1995): " الانسان والعقل " بيروت، الناشر سبيل الرشاد.
74. المغازي، إبراهيم(2003): "الذكاء الاجتماعي والوجداني والقرن الحادي والعشرين" المنصورة، مكتبة الايمان.
75. موسي، رشاد(2012): "الذكاء الوجداني وتنميته في مرحلتي الطفولة والمراهقة" القاهرة، عالم الكتب.
76. نجاتي ، عثمان (1982) : " القرن وعلم النفس"، دار الشروق.
77. نجم، نجم (2012): "القيادة وإدارة الابتكار" عمان: دار صفاء للنشر.
78. نصيف، غسان (2006): "الذكاء العاطفي للمدير الناجح" حلب، شعاع للنشر والعلوم.
79. النمر ، سعود(2006): "الادارة العامة الأسس والوظائف"، الرياض، مكتبة الشقري.
80. النمر، سعود وآخرون (2001): "الإدارة العامة الأسس والوظائف" ط (5)، الرياض، مطابع الفرزدق.
81. هاشم، عادل عبد الرزاق (2010): "القيادة وعلاقتها بالرضي الوظيفي" عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
82. الويشي، السيد (2013) : " الاساليب القيادية، الأخلاق الإدارية، استراتيجيات التغيير" المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

الرسائل العلمية

83. أبو النور، مروة (2012): "العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني" رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
84. أبو عفش، إيناس شحته (2011): "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على إتخاذ القرار وحل المشكلات" رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
85. الأسطل، رشاد (2010): " الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارة مواجهة ضغوط العمل لدى طلبة كلية التربية بجامعة غزة " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
86. الأشقر، إبراهيم (2003): "دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة" رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية، فلسطين .
87. الأغا، رائد (2008): "المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بين الواقع والمنظور المعياري" رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية، فلسطين.
88. بدر، رشاد محمود (2009): "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة" رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
89. بظاظو، عزمي (2010): "اثر الذكاء العاطفي على الاداء الوظيفي للمديرين العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا" رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
90. البغدادي، هبة (2009): "مستوي الذكاء العاطفي لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته بمتغيرات الجنس والعمر والتخصص" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن.
91. بن جامع، إبراهيم (2010): "الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة" رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسطنطينية، الجزائر.
92. الجبهان، دينا (2009): " علاقة الذكاء العاطفي بمستوي أداء القيادين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض" رسالة ماجستير منشورة ،كلية الآداب والتربية، الاكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.
93. الجديلي، محمد (2005): "دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
94. الربيق، محمد (2004): "العوامل المؤثرة في فاعلية الاداء الوظيفي للقيادات الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
95. الرشودي، محمد (2001): "المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفاعلية ادائهم الوظيفي" رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

96. سالم، بسمة(2014): " الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
97. السلمي، فهد (2003): "مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود" رسالة ماجستير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
98. شاهين، سمر (2007): "واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
99. شبير، رحاب(2004): " واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره" رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
100. الشريف، طلال (2004): " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
101. الشمري، أحمد(2012): " درجة ممارسة الادوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، قسم الادارة والقيادة، جامعة الشرق الاوسط.
102. الشهري، سعد محمد علي(2008): " الذكاء الإنفعالي وعلاقته بإتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف" رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
103. الشوا، أمجد (2008): " تمويل وكالة التنمية الأمريكية وأثره على تعزيز الديمقراطية في قطاع غزة.
104. الشوارة، إسلام (2010): "أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية في الأردن" رسالة ماجستير منشورة ، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الاردن.
105. الصامل، ناصر (2011): "تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشوري السعودي" رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية ، السعودية.
106. الصبيحي، أحمد(2008): " مستقبل المجتمع المدني في الوطن العربي" سلسلة اطروحات الدكتوراه (37)، مركز دراسات الوحدة العربية.
107. الطهراوي، عبد المنعم (2010): " دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الاداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

108. العامودي، زكي (2013): "مستوي كفاءة الاداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الادارية" رسالة ماجستير منشورة، تخصص القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
109. عبد الرحيم، لينا (2009): " أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة الأونروا على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين" رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
110. العتيبي، نواف (2008): "الانماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة في ، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القري. السعودية
111. العجارمة(2012): "انماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوي جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان"، رسالة ماجستير منشورة، الاردن.
112. عوض، عدنان (2006):"واقع حالة الطب على خدمة تدقيق الحسابات في المنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية، فلسطين.
113. عياصرة، علي (2006):" القيادة والدافعية في الإدارة التربوية" رسالة ماجستير منشورة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
114. الغامدي، سعيد (2006): **"أساليب القيادة الإدارية للكتليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من جهة نظر الطلاب"** رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
115. القزлан، منى (2014):" انماط القيادة الادارية وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي" رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية ، السعودية.
116. المحاسنة، محمد (2006): "أثر الأنماط القيادية على الابداع التنظيمي " دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة.
117. محسن، محمد (2008): "مدي التزام المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بتجهيز وعرض القوائم المالية وفقا لمتطلبات المعيار المحاسبي " رسالة غير ماجستير، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية، فلسطين.
118. مرزوق، ابتسام (2006): "فعالية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية" رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
119. مغاري، تيسير (2009):" نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها" رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الأزهر، فلسطين.
120. مهيترات، مروي(2010): "الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الإجتماعية "رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البلقاء التطبيقية ،الاردن.

121. ناصر، حسن (2010): "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الدوريات و المجلات

122. البرغوثي، مصطفى (2000): "المنظمات الأهلية والتحديات التي تواجهها" مجلة شؤون تنمية، المجلد (9)، العدد (2).

123. بكر، نادية (2012): "المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر" مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الاسلامي، ط (16).

124. التلباني، تهاني (2014): " الذكاء العاطفي والقدرات القيادية لدى طلاب كلية الاقتصاد والعلوم الادارية " في جامعة الازهر غزة، مجلة جامعة النجاح ، مجلد(28) ، فلسطين.

125. الخضر، عثمان حمود، الفضلي، هدي ملوح (2007): " هل الانكفاء وجدانيا أكثر سعادة؟". مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد (35)، العدد (2).

126. عبد الغفار، أنور (2003): " الذكاء الوجداني وإدارة الذات وعلاقتها بالتعلم الموجه ذاتيا لدى طلاب الدراسات العليا" مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (53)، الجزء (2).

127. عثمان ،فاروق ، رزق، محمد(2011): "الذكاء الانفعالي مفهومه وقياسه"، مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب.

128. الفراء، ماجد، وآخرون.(2007): "الإدارة المفاهيم والممارسات" كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة.

129. قسراوي، سناء (2009): " واقع الحكم والإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية" رام الله ، الناشر معهد السياسات العامة.

130. كردي، سميرة (2010): "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الإجتماعية والفعالية الذاتية والقيادة التربوية لدى عينة من مديرات المدارس الثانوية" في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية.

131. لدادوة، حسن (2001): "علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية بين بعضها - واقع السلطة الوطنية والممولين" رام الله، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية ماس.

132. مجلة الوقائع الفلسطينية لسنة (2000): قانون رقم واحد(2000) للجمعيات الاهلية، العدد (32) .

133. المصدر، عبد العظيم.(2007): "الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة"، مجلة الجامعة الاسلامية- غزة، سلسلة الدراسات الإنسانية، العدد (4).

134. المصري، رفيق (2007): "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة"، مجلة الجامعة الاسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (15).

135. المنيف، ابراهيم(2011): "القيادة والإدارة" إعداد القيادات الإدارية العربية، ناشر مجلة المدير، الرياض.
136. محمود، عبد المنعم أحمد (2002): " الذكاء العاطفي لدى طلاب الجامعة وعلاقته ببعض المتغيرات المعرفية والمزاجية ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مجلد(8) ، عدد (4).
137. ناجي، محمود (2008): "تقييم مستوي وممارسة التخطيط في ادارة الموارد البشرية" دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مجلة العربية للإدارة ، المجلد (205) .
138. هريدي، عادل (2003): "الفروق الفردية في الذكاء الوجداني في ضوء المتغيرات الحيوية" مجلة دراسات عربية في علم النفس، المجلد (2) العدد (2).
139. وزارة الداخلية الفلسطينية، الإدارة العامة للشؤون المنظمات غير الحكومية، (2014): دليل البرنامج الوطني لمؤشرات الإداء للجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، فلسطين.

المؤتمرات والندوات

140. أبو حجير، إياد (2009): "دور المنظمات غير الحكومية في السلم الاجتماعي" ورقة عمل حول دور المنظمات الأهلية في تنمية المجتمع الفلسطيني، المركز الفلسطيني لحل النزاعات، غزة، فلسطين.
141. أبو علبة، عبلة (2001): "دراسة بعنوان المنظمات الأهلية الفلسطينية" المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية، القاهرة.
142. البحيصي ، عصام (2009): "تقييم النظم المالية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة" ، ورقة عمل ضمن فعاليات المؤتمر الأول للمؤسسات الأهلية ... أفاق . وتحديات ،غزة
143. حماد، أحمد (2009): "واقع المؤسسات الاهلية .. افاق وتحديات" ، مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية – افاق وتحديات، يونيو، غزة.
144. عبد الهادي، عزت (2004)، " رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية" صادر عن مركز تطوير المؤسسات الأهلية (مصادر).
145. عطية، محمد ناجي (2006): "البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية" (الواقع وافاق التطوير) الجمهورية للنشر .
146. الفراء، ماجد (2009): ورقة عمل بعنوان " التفكير الإستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة" مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية – افاق وتحديات ، غزة.
147. محيسن، تيسير (2004): " المجتمع المدني الفلسطيني (الوظيفة والدور)" ورقة عمل مقدمة لمركز الدراسات(أمان).

148. مرتجى، زكي(2012): "دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في رعاية الشباب بمحافظة غزة"، بحث مقدم إلى مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين مشاكل وحلول، الجامعة الإسلامية، غزة، أبريل.
149. المشهراوي، أحمد (2009): "التطوير الإداري لمؤسسات العمل الاهلي" مؤتمر واقع المؤسسات الاهلية – افاق وتحديات، يونيو، غزة.

مواقع الانترنت

- 143 الزهراني، ليلي، (2012). "المدخل الموقفي في القيادة الإدارية" Available on line: <http://social-studies74.ahlamontada.com/t1621-topic> 2014/4/28.
151. العساف ، أحمد ، "مهارات القيادة وصفات القائد" مقالات إدارية ، المجلة الالكترونية صيد الفوائد ، <http://www.saaaid.net/doat/assaf/3.htm> تاريخ الزيارة 2014/8/15.
152. العتيبي،سعد(2004): "الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية"،available on line:www.khass.com.
153. كردي، أحمد السيد (2010): "مهارات القيادة الفعالة" بحث منشور عبر الإنترنت. <http://www.saaaid.net/doat/assaf/3.htm> تاريخ الزيارة 2014/7/12.

المراجع الأجنبية

154. Bar-on , (2007) , www.en.wikipedia.org , **Emotional intelligence From Wikipedia, the free encyclopedia.**
155. Bar-on ,R.,(1997): **The emotional quotient inventory(EQ-I)**, Multi- Health system Inc., Toronto.
156. Bar-On, Reuven, & Parker, James,(2000) **The Handbook of Emotional Intelligence** , San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st. Edition.,
157. Brown, Katrin, D (2006) :**the Relationship Between Emotional Intelligence of Leaders and Motivational Behavior of Employees and Social Skills** D.A.L. Vol.(66) No.(7).
158. Bryson, K.: Diane, Lokelani (2005),**Managerial Success and Derailment: the Relationship between Emotional Intelligence and Leadership** D.A.L.(B). Vol.(66), No.(1).
159. Byrne, John, C .(2005). **The Role of Emotional Intelligence in predicting Leadership and Related Work Behavior**, Dissertaion Abstracts International (A) . Vol.(65).
160. Castro, Francisca, Goms, Jorge and de Sousa Fernando C, (2012), **Do Intelligent Leaders Make a Difference? Leaders Emotional Intelligence on Followers Creativity.** Creativity & Innovation Management. Psychology journal, Vol (22), No (1).
161. Coleman & Daiel ,(1998) , www.en.wikipedia.org **Emotional intelligence From Wikipedia, the free encyclopedia .**

162. Coral Zulauf, (2004), **Linking emotional intelligence ability and transformational leadership styles**, Emerald Group Publishing Limited, The Leadership & Organization Development Journal , Vol.(25), No.(7).
163. Curr, Sanra, M.(2005), **Examining the Relationship between Self perceived Emotional Intelligence and Leadership in school Principals**. D.A.I.(A). Vol.(65)-No.(8).
164. Economic and Social Council, (2006) “**Definition of basic concepts and terminologies in governance and public administration**”, Committee of Experts on Public Administration, Fifth session, New York, 27-31 March <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan022332.pdf>
165. Furnham, A. (2006). **Trait Emotional Intelligence and Happiness Social behavior and Personality**, Vol.(31), No. (8)
166. Goleman , D. (1995): **Emotional intelligence**, New York: Batman book. .
167. Goleman, D. (2000). **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ**, New York, A Bantam Book .
168. Goleman, Daniel, & Cherniss, Cary, (2001) **The Emotionally Intelligent Workplace**, San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st. Edition.
169. Hayward, Brett, (2005) **Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a south African parastatal organization**, Rhodes University.
170. Hoyt, D.(2005) : **Leadership Efficacy** , Journal af Vocational Behavior. Vol.(18) No.(3).
171. <http://www.addustour.com/ViewTopic.aspx>.
172. James, Hess, Arnold, C. Bacigalupo, (2013), **Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-profit Organizations**, Administrative Sciences Journal, VOL(3) NO.(4).
173. Kerr , R , et al . (2006) : **Emotional Intelligence and Effectiveness** . Leadership and Organization Development Journal , Vol (27). No (4).
174. Langhorn, Steve ,(2004), **How emotional intelligence can improve management performance"**, Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol (16) No.(4).
175. Law, Kenneth S. et al., (2007)**The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China"**, Springer Science.
176. Leban, William and Zulauf, Carol (2004) **Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles"**, Emerald Group Publishing Limited, Leadership & Organization Development Journal, Vol.(25) No.(7).
177. Mayer, & Salovy , (2005) , [www.en .wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org) ‘ Emotional intelligence From Wikipedia, the free encyclopedia.
178. Mayer, J. & Salovey, P.(1990): **Emotional Intelligence, Imagination cognition and Personality J.**, Vol (9), No(1).
179. Mayer, J.; Salovey, P. & Caruso, D. (1997), **Models of Emotional Intelligence**. In R. Sternberg (ed.). Handbook of Intelligence, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

180. Palmer ,B., et al. (2002). **Emotional Intelligence and effective leadership**. Leadership and Organization Development Journal. Vol.(4).
181. Parrish, Dominique Rene,(2011), **Leadership in higher education: the interrelationships, influence and relevance of emotional intelligence**", Doctoral Dissertation, Faculty of Education, University of Wollongong, Australia.
182. Peter ides , (2009) , www.en.wikipedia.org ‘ **Emotional intelligence From Wikipedia, the free encyclopedia**.
183. Pfeiffer, Steven.(2001). **Emotional intelligence. Popular but elusive contrast**. Roeper Review, Vol.(23) No (3).
184. Rahim, M, and Psenicka, Clement,(2005),**Relationship between Emotional Intelligence and Effectiveness of Leader Role: Adyadic Study in Four Countries** International journal of Organization Analysis, Vol (13)No.(4).
185. Rajendran, Diana et al., (2007)**Assessing Emotional Intelligence in the Indian workplace**", Electronic Journal of Applied Psychology, 3rd, vol., No. (2).
186. Rego, Armenio , Sousa, F,pina, E.(2007), **Leader self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee creativity** : An Exploratory stud. Creativity and Innovation Management , Vol.(16).No.(3).
187. Roset,D, Ciarrochi, Joseph,(2005),**Emotional Intelligence and its Relationship to Workplace Performance** outcomes of Leadership and Organization development Journal , Vol(26).No.(5).
188. Schmitz , Sheila, A.(2005) **The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Practices in Non- profit Human Service Organization**. D.A.L.(A). Vol.(65).No.(12).
189. Singh, Dalip,(2006) " **Emotional Intelligence At Work** " , New Delhi, Response Books, 3rd Edition.
190. Strivastava, Kailash B. & Bharamanaikar, SR ,(2004),**Emotional Intelligence and effective leadership behavior**. Psychological Studies. Vol. (49), NO (2-3).
191. Vartanian, Lena ,(2007), **The Relationship between Emotional Intelligence and Situational Leadership** . Dissertation Abstracts International (B) Vol (86).NO.(1).
192. Weiku, W et al , Jun (2006),**Effects of Organizational Leadership on Employee commitment : the Moderating Role Emotional Intelligence** .Journal of Psychology in Chinese Societies. Vol.(7).No.(2).
193. Weinberger, Lisa, Ann(2004), **An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence Leader Ship Style and Leadership Effectiveness** D.A.L.(B).Vol.(64).No.(11).
194. Ying, Cheah Yeh and Ting, Ken Tzu,(2012),**Emotional Intelligence and Transformational Leadership Outcomes: Insights from a Malaysian Perspective**, World Journal of Social Sciences, Vol. (2), No. (2).

الملاحق



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



حفظه الله ،،،

سعادة الدكتور /

الموضوع / تحكيم إستبانة فاعلية القيادة

يقوم الباحث بدراسة بعنوان : " فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الإنفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها" ، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالشراكة مع جامعة الأقصى - بغزة .

ويعرف الباحث فاعلية القيادة إجرائيا بأنها : الدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس فاعلية القيادة المستخدم في هذه الدراسة.

والإستبانة المرفقة تتضمن الأبعاد التالية :-

بعد الرؤية الواضحة والأهداف المحددة - بعد التخطيط الجيد - بعد التأثير الفعال - بعد المتابعة والتقويم .

ولما عهدناه فيكم من علما أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة فقرات الإستبانة من حيث إنتماء الفقرات لإبعادها وتعديل وحذف وإضافة ما ترونه مناسباً .

الباحث

بلال درداح الشاعر

مقياس فاعلية القيادة في صورته الأولى

#	الفقرة	الانتماء للمجال		التعديل المناسب
		منتمية	غير منتمية	
بعد الرؤية الواضحة والأهداف المحددة				
1	يضع القائد أهدافا واقعية			
2	أهداف القائد قابلة للتحقيق			
3	يضع أهدافا تراعي قدرات العاملين			
4	يضع أهدافا ترسم مستقبلا جديدا للمنظمة			
5	يراعي القيم الأخلاقية			
6	تكون الأهداف مرنة في تحقيقها			
7	يشرك العاملين معه في عملية بناء رؤية عامة شاملة للمنظمة			
8	يراعي الموضوعية عند صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة			
9	يشرك العاملين في متابعة التقدم الذي يتم احرازه			
بعد التخطيط الجيد				
1	يضع إجراءات تراعي إمكانيات العاملين			
2	أن تكون الإجراءات تتصف بالمرونة			
3	يضع إجراءات تختصر الوقت والجهد			
4	يضع إجراءات يمكن متابعتها وقياسها			
5	يضع إجراءات تتصف بالواقعية			
6	يضع إجراءات تواكب روح العصر			
7	يضع إجراءات تسعى لتحقيق الاهداف			
8	يضع إجراءات يسهل تنفيذها من قيادات أخرى			
9	يضع إجراءات موقتة			
10	يشرك العاملين في التخطيط أو تخطيط العمل			
11	يطرح القائد أفكاره على العاملين لمناقشتها			
12	يحرص القائد على تنسيق جهود العاملين			
13	يستعرض الخطط السابقة عند تطوير الخطط والبرامج المستقبلية			
14	يعمل على وضع خطط وقائية لمشكلات المنظمة			
15	يلم بالأسس العلمية للتخطيط الجيد			
بعد التأثير الفعال				
1	يشع العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه			
2	يستخدم عبارات المدح والثناء لإشباع الحاجات النفسية للعاملين			

3	ينشر التفاؤل بين العاملين تجاه المنظمة		
4	يتبنى القائد الإقتراحات الهادفة من العاملين		
5	يظهر إنجازات العاملين ويقدرها		
6	يدفع العاملين إلي النظر للعمل من زاوية جديدة		
7	يتعامل مع العاملين في المستويات الأدنى باحترام		
8	يشجع العاملين على الاعتماد على أنفسهم		
9	يراعي حاجات العاملين ورغباتهم		
10	يهتم بالأشخاص المهمشين		
بعد المتابعة والتقييم			
1	يحرص على تقييم أهداف المنظمة وتحسينها		
2	يشرف على الأنشطة المختلفة للعاملين		
3	يصوب مسارات العمل أولا بأول		
4	يوجه جهود العاملين لإنجاز الهدف		
5	يتابع إنجازات العاملين بشكل دائم		
6	يمتاز بالحيادية والنزاهة في أحكامه		
7	يضع بدائل لتحقيق الأهداف		
8	يغرس في العاملين مفهوم التقييم الذاتي		
9	يمتلك قدرة عالية على إصدار الأحكام الصحيحة		
10	يرشد العاملين إلي أساليب جيدة في انجاز العمل		
11	يمتلك قدرة على تقديم المعلومات اللازمة كل وقت		
12	يضع نظاما ثابتا للتقييم يعلم به العاملون		
13	يعتمد نظام التقييم البنائي		



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



حفظه الله ،،،

سعادة الدكتور /

الموضوع / تحكيم استبانة الذكاء الانفعالي

يقوم الباحث بدراسة بعنوان : " فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها " ، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والادارة من أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا بالشراكة مع جامعة الاقصى - بغزة .

ويعرف الباحث الذكاء الانفعالي بأنه "قدرة الشخص على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح وتقييمها وفقا لإدراك دقيق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم ، للدخول في علاقات انفعالية واجتماعية إيجابية ، تساعد الشخص على الرقي العقلي والمهني ، وتعلم المزيد من المهارات الحياتية"

والاستبانة المرفقة تتضمن الابعاد التالية :-

بعد التعرف على الانفعالات الذاتية - بعد فهم انفعالات الآخرين - بعد ادارة الانفعالات - بعد تقييم الانفعالات .

ولما عهدناه فيكم من علما أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة فقرات الإستبانة من حيث إنتماء الفقرات لإبعادها وتعديل وحذف وإضافة ما ترونه مناسباً .

الباحث

بلال درداح الشاعر

مقياس الذكاء الانفعالي في صورته الاولى

#	الفقرة	الانتماء للمجال		التعديل المناسب
		منتمية	غير منتمية	
				بعد التعرف على الانفعالات الذاتية
1	يستطيع التعرف على انفعالاته بوضوح			
2	يعرف نقاط القوة والضعف في إنفعالاته بدقة			
3	يعبر بوضوح عن مشاعره			
4	تجعله حالته الإنفعالية يشعر بالقوة والكفاءة			
5	يستطيع التمييز بسهولة بين اتفعالاته الإيجابية منها والسلبية			
6	يسهل عليه معرفة سبب الشعور بالرضا أو القلق			
7	يستطيع مواجهة مشاعره السلبية عند إتخاذ قرار مصيري			
8	يصعب عليه الغضب بدون سبب			
9	يشعر بالحيوية والنشاط عندما تواجهه مشكلة تحتاج إلي حل			
10	تزداد دافعيته للعمل عندما يتوقع النجاح في العمل			
11	يسيطر على انفعالاته في مواقف التحدي			
12	يحدد مصادر ارتبائه بسهولة			
13	يستثمر مشاعره الإيجابية في التعامل مع الآخرين			
14	يشعر بمسؤوليته عن مشاعره			
				بعد فهم إنفعالات الآخرين
1	يسهل عليه فهم مشاعر الآخرين			
2	يشعر بالضيق من كثرة إسئلة من تعامل معهم			
3	استمع جيد لمشاكل الآخرين			
4	يسهل عليه التحدث مع الغرباء			
5	لديه قدرة كبيرة للتأثير في الآخرين			
6	يسهل عليه كسب ثقة الآخرين			
7	يتفاعل مع مشاعر الآخرين			
8	يشعر بالسعادة في تعامله مع الآخرين			
9	يسهل عليه عقد صداقات مع الآخرين			
10	لديه قدرة على فهم الإنفعالات الإيجابية و السلبية للآخرين			
11	يجامل الآخرين في إنفعالاتهم عندما يستحقون ذلك			
12	أثائر بردود أفعال المحيطين بي			

بعد إدارة الانفعالات			
1	يستطيع مواجهة مشاعره السلبية		
2	يستطيع التحكم في تفكيره في حالة الضيق		
3	يستطيع السيطرة على نفسه في مواقف الغضب		
4	يبدو هادئا عند التعرض للضغط		
5	يتحلى بالصبر عند تحقيق اهدافه		
6	يستدعي الانفعالات الايجابية كالفرح والفكاهة في مواقف الضغط		
7	يسهل عليه التعامل مع اصدقائه في المواقف المختلفة		
8	يتأثر ايجابا بردود افعال الآخرين نحوه		
9	يجد أفكار مناسبة للتخفيف من حدة التوتر لدى الآخرين		
10	يستطيع ادخال السرور على الآخرين بسهولة		
11	يتمتع بالهدوء عندما تكون الإجواء متوترة لدى الآخرين		
12	يسهل عليه التخفيف من مشاعر القلق لدى أصدقائه		
13	يحافظ بالصبر والمثابرة لأقناع الآخرين بوجهة نظره		
14	يتفاعل بشكل إيجابي مع الشعور الإيجابي للمحيطين به		
بعد تقييم الانفعالات			
1	يكون على دراية تامة بحالته الانفعالية عند التعامل مع الآخرين		
2	يستطيع إدراك المواقف التي تثير انفعالاته مسبقا		
3	يعرف ما ينقصه لتطوير ذاته		
4	قراراته لا تتأثر بانطباعاته الشخصية		
5	يسهل عليه إدراك انفعالاته السلبية		
6	يسهل عليه وصف حقيقة ما يشعر به		
7	يستطيع إدراك مشاعره الصادقة بسهولة في المواقف الضاغطة		
8	يسهل عليه إدراك مشاعر الآخرين من خلال حديثهم		
9	يفصح عن انفعالاته بصدق		
10	يعرف الحالة الانفعالية للآخرين من نبرة اصواتهم		
11	يفهم مبكرا ان الآخرين تحت تأثير إنفعال ما		
12	يبدى اهتماما حقيقيا بمشكلات العاملين معه		
13	يتمتع الآخرين عندما يؤدون عملا جيدا		



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



إستبانة فاعلية القيادة

عزيزي المجيب ... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

أما بعد ...

نرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة الإستبانة بكل موضوعية بوضع إشارة (X) على البديل الذي يناسب رأيك ، علما بأنها موجه للعاملين الرسميين في منظمات المجتمع المدني بإستثناء (رئيس مجلس الإدارة) و (موظفي الخدمات) ويجدر بنا في هذا المقام أن نذكركم بأن البيانات الواردة في هذه الإستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وذلك لمحاولة التعرف على فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني من وجهة نظر العاملين فيها .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

بلال درداح الشاعر

ملاحظة : نرجو تثبيت البيانات الشخصية التالية :

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المسمي الوظيفي: ☐ مدير تنفيذي ☐ إداري ☐ محاسب
3. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4. سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

إستبانة : فاعلية القيادة وتتكون من أربعة أبعاد على النحو التالي:-

#	الفقرة	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
أولا : بعد الرؤية الواضحة والأهداف المحددة						
1	يضع القائد أهدافا واقعية					
2	يرسم أهدافا قابلة للتحقيق					
3	يضع أهدافا تراعي قدرات العاملين					
4	يضع أهدافا تطور مستقبل المنظمة					
5	يراعي القيم الأخلاقية في صياغة الرؤية					
6	تتصف أهدافه بالمرونة عند تحقيقها					
7	يشرك العاملين في عملية بناء رؤية عامة وشاملة للمنظمة					
8	يراعي الموضوعية عند صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة					
9	يشرك العاملين في متابعة التقدم الذي يتم احرازه					
ثانيا : بعد التخطيط الجيد						
1	يضع إجراءات تراعي إمكانيات العاملين					
2	تتصف إجراءاته بالمرونة					
3	يضع إجراءات تراعي إمكانيات المنظمة					
4	يحدد إجراءات تختصر الوقت والجهد					
5	يضع إجراءات يمكن متابعتها وقياسها					
6	يستخدم إجراءات تتصف بالواقعية					
7	يضع إجراءات تواكب روح العصر					
8	يطور إجراءات جديدة لتحقيق الأهداف					
9	يتبنى إجراءات يسهل تنفيذها مع قيادات أخرى					
10	يضع إجراءات محددة بالوقت					
11	يشرك العاملين في تخطيط العمل					
12	يطرح أفكاره على العاملين لمناقشتها					
13	يحرص على تنسيق جهود العاملين					
14	يستعرض الخطط السابقة عند تطوير الخطط والبرامج المستقبلية					
15	يعمل على وضع خطط وقائية لمشكلات المنظمة					
16	يلم بالأسس العلمية للتخطيط الجيد					

ثالثا : بعد التأثير الفعال					
1	يشجع العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه				
2	يستخدم عبارات المدح والثناء لإشباع الحاجات النفسية للعاملين				
3	يحث التفاؤل في نفوس العاملين				
4	يتبنى الاقتراحات الهادفة من العاملين				
5	يقدر إنجازات العاملين في المنظمة				
6	يدفع العاملين إلى النظر للعمل من زاوية جديدة				
7	يتعامل باحترام مع العاملين في كافة المستويات				
8	يشجع العاملين على الإعتماد على أنفسهم				
9	يراعي حاجات العاملين				
10	يحفز الأشخاص غير الفاعلين				
رابعا : بعد المتابعة والتقييم					
1	يحرص على تقييم أهداف المنظمة				
2	يشرف على الأنشطة المختلفة للعاملين				
3	يصوب مسارات العاملين أولا بأول				
4	يوجه جهود العاملين الي الهدف				
5	يتابع إنجازات العاملين بشكل دائم				
6	يلتزم بالحيادية والنزاهة في أحكامه				
7	يضع بدائل لتحقيق الأهداف				
8	ينمي في العاملين مفهوم التقييم الذاتي				
9	قادر على اصدار الأحكام الصحيحة				
10	يرشد العاملين إلي أساليب جيدة في انجاز العمل				
11	يملك قدرة على تقديم المعلومات اللازمة عند الضرورة				
12	يضع نظاما ثابتا لتقييم العاملين				
13	يعتمد نظام التقييم البنائي				



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



إستبانة الذكاء الإنفعالي

عزيزي المجيب ... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...
أما بعد ...

نرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة الإستبانة بكل موضوعية بوضع إشارة (X) على البديل الذي يناسب رأيك ، علما بأنها موجه للعاملين الرسميين في منظمات المجتمع المدني بإستثناء (رئيس مجلس الإدارة) و (موظفي الخدمات) ويجدر بنا في هذا المقام أن نذكركم بأن البيانات الواردة في هذه الإستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وذلك لمحاولة التعرف على فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الإنفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني من وجهة نظر العاملين فيها .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث
بلال درداح الشاعر

ملاحظة : نرجو تثبيت البيانات الشخصية الآتية ...

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المسمي الوظيفي: ☐ مدير تنفيذي ☐ إداري ☐ محاسب
3. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4. سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

إستبانة : الذكاء الإنفعالي وتتكون من أربعة أبعاد على النحو التالي:-

#	الفقرة	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
أولا : بعد التعرف على الإنفعالات الذاتية						
1	يستطيع التعرف على إنفعالاته بوضوح					
2	يعرف نقاط القوة والضعف في إنفعالاته بدقة					
3	يعبر بوضوح عن مشاعره					
4	حالته الإنفعالية تشعره بالقوة					
5	يستطيع التمييز بسهولة بين إنفعالاته الإيجابية والسلبية					
6	يسهل عليه معرفة سبب الشعور بالرضا أو القلق					
7	يستطيع مواجهة مشاعره السلبية عند إتخاذ قرار مصيري					
8	يصعب عليه الغضب بدون سبب					
9	يشعر بالحيوية والنشاط عندما تواجهه مشكلة تحتاج إلى حل					
10	ترداد دافعيته للعمل عندما يتوقع النجاح في العمل					
11	يسيطر على إنفعالاته في مواقف التحدي					
12	يحدد مصادر ارتياكه بسهولة					
13	يستثمر مشاعره الإيجابية في التعامل مع الآخرين					
14	يشعر بمسؤوليته عن مشاعره					
ثانيا : بعد فهم إنفعالات الآخرين						
1	يسهل عليه فهم مشاعر الآخرين					
2	يشعر بالضيق من كثرة إسئلة من يتعامل معهم					
3	مستمع جيد لمشاكل الآخرين					
4	يسهل عليه التحدث مع الغرباء					
5	لديه قدرة كبيرة للتأثير في الآخرين					
6	يسهل عليه كسب ثقة الآخرين					
7	يتفاعل مع مشاعر الآخرين					
8	يشعر بالسعادة في تعامله مع الآخرين					
9	يسهل عليه عقد صدقات مع الآخرين					
10	لديه قدرة على فهم الإنفعالات الإيجابية و السلبية للآخرين					
11	يجامل الآخرين في إنفعالاتهم عندما يستحقون ذلك					
12	يتأثر بردود أفعال المحيطين به					

ثالثا : بعد إدارة الإنفعالات					
1	يستطيع مواجهة مشاعره السلبية				
2	يستطيع التحكم في تفكيره في حالة الضيق				
3	يستطيع السيطرة على نفسه في مواقف الغضب				
4	يبدو هادئا عند التعرض للضغط				
5	يتحلى بالصبر عند تحقيق أهدافه				
6	يستدعي الإنفعالات الإيجابية كالفرح والفكاهة في مواقف الضغط				
7	يسهل عليه التعامل مع أصدقائه في المواقف المختلفة				
8	يتأثر إيجابيا بردود أفعال الآخرين نحوه				
9	يجد أفكارا مناسبة للتخفيف من حدة التوتر لدى الآخرين				
10	يستطيع إدخال السرور على الآخرين بسهولة				
11	يتمتع بالهدوء عندما تكون الأجواء متوترة لدى الآخرين				
12	يسهل عليه التخفيف من مشاعر القلق لدى أصدقائه				
13	يحتفظ بالصبر والمثابرة لأقناع الآخرين بوجهة نظره				
14	يتفاعل بشكل إيجابي مع الشعور الإيجابي للمحيطين به				
رابعا : بعد تقييم الإنفعالات					
1	يكون على دراية تامة بحالته الإنفعالية عند التعامل مع الآخرين				
2	يستطيع إدراك المواقف التي تثير إنفعالاته مسبقا				
3	يعرف ما ينقصه لتطوير إدائه				
4	قراراته لا تتأثر بانطباعاته الشخصية				
5	يسهل عليه إدراك إنفعالاته السلبية				
6	يسهل عليه وصف حقيقة ما يشعر به				
7	يستطيع إدراك مشاعره الصادقة بسهولة في المواقف الضاغطة				
8	يسهل عليه إدراك مشاعر الآخرين من خلال حديثهم				
9	يعيش إنفعالات الآخرين بصدق				
10	يعرف الحالة الإنفعالية للآخرين من نبرة أصواتهم				
11	يفهم مبكرا أن الآخرين تحت تأثير إنفعال ما				
12	يبدى اهتماما حقيقيا بمشكلات العاملين معه				
13	يمتدح الآخرين عندما يؤدون عملا جيدا				

ملحق رقم (5)

قائمة لجنة التحكيم

#	الاسم	الجهة
1	أ.د. فضل خالد أبو هين	جامعة الاقصى
2	أ.د. محمود الاستاذ	جامعة الاقصى
3	أ.د. صلاح حماد	جامعة الاقصى
4	أ.د. عايدة صالح	جامعة الاقصى
5	د. عون محيسن	جامعة الاقصى
6	د. ناجي سكر	جامعة الاقصى
7	د. محمد ابراهيم المدهون	اكاديمية الادارة والسياسة
8	د. نبيل عبد اللوح	اكاديمية الادارة والسياسة
9	د. محمد عبد العزيز الجريسي	اكاديمية الادارة والسياسة
10	د. بسام ابو حمد	جامعة القدس ابو ديس
11	د. وليد موسي	مؤسسة انقاذ الطفل
12	د. زكي رمزي مرتجي	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (6)
كتاب تسهيل مهمة باحث

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مسار النخبة



الثلاثاء: 30 سبتمبر، 2014
الرقم: MPA,EX, 1418

الأخ الفاضل / أ. كامل أبو ماضي
وكيل وزارة الداخلية
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تتعموا بالصحة والسعادة والوفاء.
تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: بلال درداح حسن الشاعر، برقم جامعي: 120110341، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها)، تحت إشراف الدكتور: درداح حسن الشاعر، ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون



نسخة لـ:

- ملف الطالب

ملحق رقم (7)

كتاب تسهيل مهمة باحث



www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies

مسار النخبة



الثلاثاء: 30 سبتمبر، 2014
الرقم: MPA,EX, 1418

حفظت وبوركث ،،،

الأخ الفاضل / أ. خلدان رضوان

مدير عام الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهدكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العليّ القدير أن تتعموا بالصحة والسعادة الوافرة.
تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: بلال درراح حسن الشاعر، برقم جامعي: 120110341، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها)، تحت إشراف الدكتور: درراح حسن الشاعر، ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون



نسخة لـ:

- ملف الطالب

ملحق رقم (8) كتاب تسهيل مهمة باحث



www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مسار النخبة



الثلاثاء: 30 سبتمبر، 2014
الرقم: MPA,EX, 1418

الأخ الفاضل/ أ. خليل مطر
مدير دائرة المراكز الشبابية - وزارة الشباب والرياضة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهدكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تتعموا بالصحة والسعادة والوفاء.
تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: بلال درراح حسن الشاعر، برقم جامعي: 120110341، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها)، تحت إشراف الدكتور: درراح حسن الشاعر، ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون



نسخة ل:

- ملف الطالب

ملحق رقم (9) كتاب تسهيل مهمة باحث



www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies

مسار النخبة



الثلاثاء: 30 سبتمبر، 2014
الرقم: MPA,EX, 1418

الأخ الفاضل / أ. علاء الغلاييني
مدير مكتب مركز تطوير المؤسسات الأهلية - غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهدكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العليّ القدير أن تتعموا بالصحة والسعادة الوافرة.
تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: بلال درراح حسن الشاعر، برقم جامعي: 120110341، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها)، تحت إشراف الدكتور: درراح حسن الشاعر، ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون



نسخة لـ:

- ملف الطالب

ملحق رقم (10)

كتاب تسهيل مهمة باحث



www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies

مسار النخبة



الثلاثاء: 30 سبتمبر، 2014
الرقم: MPA,EX, 1418

حفظت وبوركث ،،،

الأخ الفاضل / أ. أمجد الشوا

المدير التنفيذي - شبكة المنظمات الأهلية - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهدكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العليّ القدير أن تتعموا بالصحة والسعادة الوافرة.
تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: بلال درراح حسن الشاعر، برقم جامعي: 120110341، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها)، تحت إشراف الدكتور: درراح حسن الشاعر، ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون



نسخة لـ:

- ملف الطالب

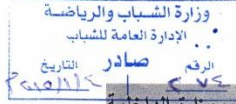
ملحق رقم (11)

احصائية عدد الجمعيات الشبابية

Palestinian National Authority
Ministry Of Youth & Sport
General directorate of youth
Department of youth unions and centers



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة الشباب والرياضة
الادارة العامة للشباب
دائرة الاتحادات والمراكز الشبابية



عدد المؤسسات الشبابية (جمعيات) المسجلة في وزارة الشباب والرياضة ووزارة الداخلية بمحافظة قطاع غزة

بلغ عدد المؤسسات الشبابية المسجلة في محافظات قطاع غزة (٥٤) مؤسسة شبابية ، من اجمالي المؤسسات والهيئات المسجلة في محافظات قطاع غزة ، ويوضح الجدول التالي توزيعها بين المحافظات الخمسة :

الترتيب	المحافظة	عدد المنظمات الشبابية
١	غزة	٣٤
٢	خانيونس	٩
٣	الشمال	٥
٤	الوسطى	٤
٥	رفح	٢
	المجموع	٥٤

خليفة أمين منظر
مدير دائرة الاتحادات والمراكز الشبابية
وزارة الشباب والرياضة

ملحق رقم (12)

احصائية بأعداد الجمعيات حسب قطاع العمل وعدد العاملين

توزيع الجمعيات حسب قطاع العمل في محافظات قطاع غزة

الترتيب	قطاع العمل	عدد الجمعيات في كل قطاع في محافظات قطاع غزة
1	الجمعيات الاجتماعية	389
2	الجمعيات الثقافية	74
3	الجمعيات الشبابية	54
4	جمعيات الامومة والطفولة	44
5	الجمعيات الطبية	40
6	الجمعيات النقابية	40
7	الجمعيات الزراعية	35
8	الجمعيات التعليمية	32
9	جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة	28
10	الجمعيات البيئية	13
11	جمعيات حقوق الانسان والديمقراطية	10
12	الجمعيات العائلية والعشائرية	9
13	جمعيات الخريجين	7
14	جمعيات غير مصنفة	7
15	جمعيات الصداقة	3
16	جمعيات السياحة والآثار	2
	المجموع	786

توزيع اعداد العاملين في الجمعيات على محافظات قطاع غزة

الترتيب	المحافظة	العاملين
1	غزة	4746
2	خانيونس	1227
3	الشمال	1026
4	الوسطى	805
5	رفح	794
	المجموع	8598

اعداد الجمعيات الشبابية بين محافظات قطاع غزة

الترتيب	المحافظة	اعداد الجمعيات الشبابية
1	غزة	34
2	خانيونس	9
3	الشمال	5
4	الوسطى	4
5	رفح	2
	المجموع	54

اعداد العاملين في الجمعيات الشبابية بين محافظات القطاع

الترتيب	المحافظة	اعداد العاملين في الجمعيات الشبابية	نسب توزيع العاملين في الجمعيات
1	غزة	108	2.28%
2	خانيونس	74	6.03%
3	الوسطى	37	4.60%
4	الشمال	24	2.34%
5	رفح	2	2.70%
	المجموع	245	

المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية، دليل الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية المحلية، غزة 2014.