

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

Rula Yousef Ghboun

Ashraf Mohammad Abu Khayran

Mohammad Awad Shuibat

Faculty of Educational Sciences || Al- Quds University || Palestine

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

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

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

**Keywords:** Emotional Intelligence, Leadership Skills, Principals. Bethlehem Governorate.

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

رولا يوسف غبون

أشرف محمد أبو خيران

محمد عوض شعيبات

كلية العلوم التربوية || جامعة القدس || فلسطين

**المخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الباحثون أداتين هما الأولى هي اختبار الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، والثانية قام الباحثون بترجمة وتطوير اختبار لقياس الذكاء العاطفي (Global Emotional Intelligence Test) وهو عبارة عن (40) سؤالاً، ثانياً: قام الباحثون بتطوير استبانة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم بأربعة مستويات، وتضم الاستبانة (32) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدرّاء مدارس محافظة بيت لحم، في العام الدراسي 2018/2019، والبالغ

عدددهم (179) مديراً ومديرة، واستخدم الباحثون العينة الطبقية العشوائية والتي اشتملت على (140) مديراً ومديرة، أي بنسبة 78.5% من مجتمع الدراسة.

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

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، المهارات القيادية، مديري المدارس، محافظة بيت لحم.

## المقدمة:

اقتصر مفهوم الذكاء عند العديد من الباحثين والعامّة ولفترة طويلة من الزمن على الذكاء العقلي (IQ)، والذي يهتم بمجموعة من القدرات المعرفية كالتفكير المجرد، والذاكرة، والتفكير الاستدلالي والحكم، وتم إهمال الجانب العاطفي للفرد، وهذا ما أثار حفيظة علماء النفس (Emotional Intelligence) (السمدوني، 2007؛ IZARD، 2001). فأكد جولمان (2000)، الذي أدخل مصطلح الذكاء العاطفي للمرة الأولى بشكل موسع، وفسر من خلاله نجاح الشركات من خلال تمتع قادتها بالذكاء العاطفي المطلوب، إذ تفيد الدراسات أن تمتع الشخص بالذكاء العاطفي (EQ) مسؤول عن (80%) من نجاحه في جميع مجالات الحياة، أما ال (20%) الأخيرة ترجع للذكاء العقلي (IQ).

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

أما في مجال العمل قد تبين أن غياب الذكاء العاطفي في العلاقات المهنية قد يعرض وجودها إلى صعوبات كثيرة، حيث إن هيمنة العواطف السلبية في العلاقات داخل المؤسسة أو بين الموظفين ببعضهم البعض، أو في علاقتهم مع صاحب العمل مثل التكبر وغياب التقدير والثقة المتبادلة واعتماد العلاقات على التهديد، كل ذلك ينتج عنه ضعف في الأداء الوظيفي وارتكاب الأخطاء بشكل مستمر، وهذا أدى إلى لجوء الكثير من الشركات والمؤسسات التربوية الكبرى إلى تبني الذكاء العاطفي، ووضعه في برامج التدريب مما ساعدت العاملين بل وجعلتهم يتعاونون بشكل أفضل من ذي قبل مما أدى إلى زيادة الإنتاج (حسين، حسين، 2006).

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

وتعتبر القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه تقدم المؤسسة بجميع جوانبها، ففي ظل التنامي لهذه المؤسسات وكبر حجمها وتعدد أعمالها، أصبح من الضروري إحداث التغيير والتطوير المناسب ليضمن تميزها، وبالطبع هذه المهمة لا

تتحقق ألا بوجود قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من توجيه الطاقات البشرية والمادية بما يحقق أفضل مستوى، لذا فإن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه، وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد التعامل مع الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي: المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، وأخيراً المهارات الإدراكية، وهذه المهارات القيادية والقدرات التحليلية والفكرية ترتبط غالباً بشخصية القائد التي تميزه عن غيره وتشكل الإطار العام لأسلوبه في تطبيق مهاراته القيادية (حسان، العجمي، 2013).

مما سبق تتضح أهمية دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والمهارات القيادية لدى مديري المدارس، حيث يعتبر مديري المدارس من أهم الشخصيات القيادية التي تعمل على إعداد أجيال مبدعة ومبتكرة قادرة على صناعة المستقبل، أجيال تتمتع ليس فقط بذكاء عقلي بل بذكاء عاطفي أيضاً، فهذه القيادات مهمة في مجتمعنا الفلسطيني الذي يعاني تحت الاحتلال والمشاكل السياسية المتعددة، وبهذا على هذه القيادات أن تأخذ بعين الاعتبار مشاكل التعليم، من المنظور السياسي والمتعلق بغياب الموارد بمستوى الجودة المطلوبة كماً ونوعاً، وإيجاد الوسائل الملائمة للتعامل مع الواقع الذي يزداد تعقيداً بصورة مضطربة، لذا جاءت الدراسة الحالية لتغطي نقصاً ملحوظاً في معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والمهارات القيادية لدى مدري المدارس في محافظة بيت لحم.

#### مشكلة الدراسة:

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

وقد أشار كثير من الباحثين إلى أن الاعتماد على عوامل الذكاء العاطفي في انتقاء الإداريين بمجموعة من المؤسسات قد أدى إلى تحسين الأداء والإنتاج، وبفارق كبير عن اختيارهم على أسس معرفية (باطو، 2010)، كما أن الذكاء العاطفي قد فسر لماذا يتفاوت بعض العاملين عن بعضهم في ميادين العمل المختلفة على الرغم من تساويهم في القدرات العقلية، أو مستوى الخبرة، والتدريب (Lynn, 2001).

ومن خلال اطلاع الباحثين على عدد من الدراسات السابقة في هذا المجال، وكذلك خبرة الباحثين الميدانية في هذا المجال وعملهما في الميدان التربوي، وانطلاقاً من إيمان الباحثين بأهمية المهارات القيادية لدى المديرين، فقد جاءت هذه الدراسة والتي تمثلت مشكلتها في الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي والمهارات القيادية للمديرين، وتداخل هذه العلاقة وتشابكها التي قد تؤثر على نجاح العمل، وعلى نوعية القرارات المتخذة، ورضا العاملين، ومن هنا فإن هذه الدراسة تحاول التعرف على مستوى الذكاء العاطفي للمديرين من جهة، وبيان علاقته بممارستهم للمهارات القيادية في محافظة بيت لحم. وبذلك يمكن تناول مشكلة الدراسة على النحو التالي:

#### أسئلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم؟
- 2- ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم؟

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

#### فرضيات الدراسة:

انبتق عن أسئلة الدراسة الثالث والرابع والخامس الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي والمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

1. تعتبر هذه الدراسة في حدود علم الباحثين واطلاعها على الدراسات الرائدة في مجال الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية في فلسطين، والتي تبحث في الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم.
2. قد تغني الأدب التربوي بأبحاث تسد الفجوة في جانب الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس.
3. قد يستفيد منها المديرون في التركيز على بعض المفاهيم والمصطلحات التي لها علاقة بالذكاء العاطفي وممارسة المهارات القيادية وتنميتها.

4. قد تفيد هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم العالي من خلال تضمين أسس الذكاء العاطفي والمهارات القيادية في توظيف المديرين الجدد بالإضافة إلى تنمية مهارات الذكاء العاطفي والمهارات القيادية لدى المديرين الحاليين.

#### حدود الدراسة:

تحددت نتائج الدراسة بما يلي:

- حدود موضوعية: الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية.
- حدود بشرية: مديري المدارس الحكومية والخاصة والوكالة في محافظة بيت لحم.
- حدود مكانية: المدارس في محافظة بيت لحم.
- حدود زمنية: طبقت أداة الدراسة خلال العام الدراسي 2018/2019.

مصطلحات الدراسة: فيما يلي عرض لمصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

- الذكاء العاطفي إجرائياً: قدرة القائد على فهم انفعالاته الذاتية وضبطها في ضوء فهمه لواقعه المهني وفي ضوء فهمه لانفعالات الآخرين، واستثمار ذلك كله في المواقف والأحداث اليومية التي يمر بها أثناء عمله، لتعزيز مزيد من المهارات الحياتية التي تساعد في تحقيق نجاحات مهنية.
- المهارات القيادية إجرائياً: مجموعة من القدرات والكفايات التي يتسم بها المدير للقيام بسلوك يومي مستثمراً وموظفاً مهاراته الذاتية، والفنية، والانسانية، والذهنية بالتعامل مع الموظفين للإنجاز أعمال ومهام في خدمة الأهداف المحددة، كما أنها مكتسبة ونامية.

## 2. الاطار النظري والدراسات السابقة:

الذكاء العاطفي يعتبر مفهوم حديث في علم السيكولوجي، وقد ترجم مصطلح (Emotional Intelligence) إلى الذكاء العاطفي والذكاء الانفعالي، والذكاء الوجداني، والذكاء الشعوري، فهذا المصطلح يحيطه بعض الغموض فهو يقع في منطقة تفاعل بين النظامين المعرفي والعاطفي، (العيقي، 2010؛ حسونة، 2006؛ السمدوني، 2007) مفهوم الذكاء العاطفي: يعرف سالوفي وماير (Salovey & Mayer, 1990, P.422) الذكاء العاطفي بأنه: "القدرة على معرفة الشخص لمشاعره وانفعالاته الخاصة كما تحدث بالضبط، ومعرفته بمشاعر الآخرين، وقدرته على ضبط مشاعره وتعاطفه مع الآخرين والإحساس بهم، وتحفيز ذاته لصنع قرارات ذكية". أما دانييل جولمان فيعرفه بأنه: "مجموعة من القدرات أو المهارات التي قد يسميها البعض صفات أو سمات شخصية لها أهميتها البالغة في مصيرنا كأفراد" (جولمان، 2000: 28).

وقد مرة الذكاء العاطفي خلال تطوره التاريخي في عدة مراحل ونشأت عن كل مرحلة معينة بعض النظريات المتعلقة بهذا الموضوع وفيما يلي عرض لبعض هذه النظريات:

#### نظريات الذكاء العاطفي وأبعاده:

على الرغم من تعدد النظريات حول الذكاء العاطفي، إلى أن هنالك ثلاثة نماذج تعتبر أفضلها تم التوصل إليها في هذا المجال، وهذه النظريات الثلاث تمثل هيكل الذكاء العاطفي وهي: أولاً- نموذج القدرة لماير وسالوفي (Mayer, J, Salovey, P, 1990): اعتبر العالمان أن هنالك فروقاً فردية بطبيعة العواطف التي يشعرون بها وأيضاً في قدرة الفرد على فهم هذه العواطف وعملية الإدراك الكلي لها، وهي ما يظهره

الفرد من سلوكيات داخل المجتمع (حسين، وحسين، 2006). وقسم العالمان (سالوفي وماير) الذكاء العاطفي بحسب نموذج القدرة إلى اربع قدرات وهي " (Mayer & Caruso & Salovey, 1999):

- إدراك العواطف: يبدأ الذكاء العاطفي مع قدرة الفرد على إدراك مشاعره وتقييمها بشكل واضح بالإضافة إلى القدرة على التعبير عنها بصورة مناسبة.
- الاستيعاب العاطفي: وهي القدرة على التفرقة بين المشاعر المختلفة ورؤية الأمور من زاوية متعددة، تساعدنا على اتخاذ القرارات الصحيحة.
- فهم العواطف: قدرة الفرد على فهم وتحليل العواطف المعقدة والمختلفة مثل شعور الشخص بالفرح والحزن في نفس الوقت، بالإضافة إلى القدرة إلى الانتقال من احد المشاعر إلى الآخر.
- إدارة العواطف: وهي قدرة الفرد أن يفهم مشاعره ويتعرف عليها بالإضافة إلى التحكم بها، فقد اوضح سالوفي وماير أن الفرد لا يستطيع أن يتحكم في نوع العواطف التي يشعر بها ولكن يجب عليه أن يحدد مدى تأثير العواطف على سلوك الفرد.

ثانياً- النموذج المختلط لبار- أون (Bar-On, 1997): وقد وضع أول المقاييس المستخدمة لتقييم الذكاء العاطفي معتمداً على مفهوم نسبة الذكاء العاطفي، وهو مقياس يركز على مجموعة من القدرات الاجتماعية والعاطفية، وقد أوضح رشاد (2012): أن النموذج المختلط لبار- أون له خمس أبعاد رئيسية بمستوى الذكاء العاطفي لدى الفرد وهي:

1. الانفعالات داخل الشخص: والتي تشمل الوعي بالذات، تقدير الذات، تحقيق الذات والاستقلالية.
2. العلاقات البينشخصية: وتشمل التعاطف، المسؤولية الاجتماعية، العلاقات الاجتماعية، والتي تمثل القدرات البينشخصية محاولة تطبيقها في الواقع وفي مهارات إدارة الفرد لعلاقاته بالآخرين.
3. إدارة الضغوط: وتشمل قدرة الفرد على إدارة وتحمل الضغوط، والتحكم في الاندفاع.
4. القدرة على التكيف: وتشمل نجاح الفرد في مواكبة الظروف بمرونة والتكيف معها، بالإضافة على القدرة على حل المشكلات بمهارة عالية.

5. المزاج العام: وتشمل على النظرة التفاؤلية للفرد داخل المجتمع والتي تحقق له التفاؤل والسعادة. ثالثاً- نموذج السمات الشخصية لدانيال جولمان (Goleman, 1996): يشير جولمان (2000) أن هناك علاقة عكسية بين العواطف والعقل، فكلما كانت المشاعر أكثر قوة ارتفعت أهمية العواطف وأصبح العقل أقل فاعلية، وأوضح أيضاً أنه بالرغم من التنسيق الدقيق بين العواطف والعقل إلا أن تجاوزت العواطف ذروة التوازن، عندئذ يسود العقل العاطفي على عقل المنطق، وبهذا يشمل الذكاء العاطفي عند جولمان كما أشار إليه خمسة أبعاد هي:

1. الوعي بالذات: وهي كفاءة يبني عليها العديد من الكفاءة الشخصية مثل ضبط النفس، والثقة بالنفس، فالأشخاص الذين يتمتعون بهذه المهارة لديهم ثراء فيما يخص حياتهم العاطفية، ورؤية واضحة بالنسبة لانفعالاتهم ومعرفة حدودها، بالإضافة إلى تمتعهم بصحة نفسية جيدة، ورؤية إيجابية للحياة (حسونة، 2006).
2. معالجة الجوانب العاطفية: تعني معرفة كيف نتعامل أو نعالج المشاعر التي تزعجنا وتؤذينا، وقد أطلق عليها جولمان (2000) فيما بعد بإدارة الذات، ولا يقصد بها كبت المشاعر بل ترشيدها بصورة تساعد الفرد على التعامل مع المواقف المختلفة بشكل مناسب.
3. التعاطف: والمقصود بها قدرة الشخص على إدراك وفهم مشاعر الآخرين من خلال تعبيرات وجوههم ونبرة اصواتهم.

4. المهارات الاجتماعية: يرى عجاج (2002) بأنها القدرة على فهم السلوك الاجتماعي ومهاراته مثل التعبير اللفظي والعاطفي، بالإضافة إلى القدرة على لعب الدور الاجتماعي بكفاءة، أما من يفتقر للمهارات الاجتماعية فإنه يعاني

من القلق الاجتماعي والخجل، لذلك تعتبر المهارات الاجتماعية من المكونات الأساسية والجوهرية للذكاء العاطفي (حسين، وحسين، 2006).

5. **الدافعية:** والذكاء العاطفي لا يقتصر على نظرية واحدة، بل هو مجموعة من النظريات التي تهتم بإبراز مفهوم الذكاء العاطفي وسماته وتفسيرها، وجميع هذه النظريات تركز على فهم الذات وإدارتها وهي القدرات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها صاحب الذكاء العاطفي، ثم القدرات الاجتماعية التي تتحدد في الوعي الاجتماعي والقدرة على إدارة العلاقات.

#### أهمية الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي:

لقد أوضحه جولمان (Goleman, 1998) بأن القيادة الناجحة تعتمد على فهم وإدراك مشاعر الآخرين وعلى قدرة القائد في التعامل مع مهارات الذكاء العاطفي، حيث ذكر جولمان في كتابه "ما الذي يصنع القائد" أن 90% من نجاح المدير يرجع إلى الذكاء العاطفي حيث يمارس المدير من خلالها العديد من الأساليب القيادية، بمعنى آخر المدير الذي يتمتع بذكاء عاطفي هو شخصية قيادية أيضاً (حسين، وحسين، 2006).

ولتوضيح تأثير الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي، سوف يعرض الباحثون هيكل الذكاء العاطفي الذي وضعه جولمان (Goleman, 1998) بأبعاده الأربعة والذي تم الاعتماد عليه في تبني اختبار الذكاء العاطفي، والذي تم تطبيقه على عينة الدراسة وهو:

1- تأثير الوعي بالذات على الأداء الوظيفي: وهي قدرة الفرد على إدراك مشاعره الداخلية وكيف أن هذا الإدراك يساهم في التأثير الإيجابي والفعال على الأداء الوظيفي للفرد.

2- تأثير إدارة الذات على الأداء الوظيفي: وقد قسمها جولمان (Goleman, 2000) إلى ست كفاءات عاطفية، ومنها كفاءة التحكم العاطفي بالذات، والتي تبرز عند تعرض المدير إلى موقف ضاغط، وهنا تظهر كفاءة المدير على ضبط نفسه ومشاعره عند التعامل مع شخص مثير للغضب، أما كفاءة الثقة المتبادلة بين المدير والموظفين فهي تعتمد اعتماداً كبيراً على حساسية المدير بمطالب ومشاعر الآخرين وعدم إيدائها، وبالطبع تساعد الثقة المتبادلة بين المدير والموظفين على الاستفادة منها في تطوير الأداء الوظيفي ومصالحة العمل.

الكفاءة الثالثة هي مهارات التكيف مع الأحداث فالمدير الذي يمتلك هذه المهارة يكون مستعد دائماً لقبول واستيعاب أي معلومات جديدة وعدم التمسك بالفرضيات القديمة، والذكاء العاطفي عند المدير يجعله هادئاً ولا يخاف أو يقلق من المستقبل، (حسين، وحسين، 2006).

أشار عوجة (2002)، إلى أن كفاءة تحقيق الأهداف من أهم الكفاءات التي تزيد من الأداء الوظيفي، فالمدير الذي يمتلك تلك المهارة يعمل على سيادة روح الإبداع وتحديد التحديات التي تواجه الموظفين والتعامل معها للوصول إلى أهداف المؤسسة، وأخيراً كفاءة الإبداع والتي تعني أن يكون المدير على استعداد تام لتجنب وتفادي المشكلات قبل حدوثها.

3- تأثير مهارة الوعي الاجتماعي على الأداء الوظيفي: يعد الوعي الاجتماعي مهارة أساسية، فهي قدرة المدير على إدراك مشاعر الآخرين بشكل صحيح، ومعرفة ما يؤثر عليها بشكل إيجابي أو سلبي، فالمدير الذي يتمتع بذكاء عاطفي يستطيع قراءة الموظفين من داخلهم عن طريق الإشارات غير لفظية مثل نبرة الصوت وتعبير الوجه بحيث تساعد في بناء فريق عمل يؤثر فيهم، وهو بذلك التعاطف يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، وليس هذا فحسب بل أن مهارة الوعي الاجتماعي تلعب دوراً مهماً في تلبية احتياجات المجتمع المحلي،

لأن القدرة على تحديد مطالب واهتمامات المجتمع المحلي يساعد المدير على توفير ما يلي تلك الاحتياجات في المستقبل، (Bradberry & Greaves, 2009).

4- تأثير مهارة إدارة العلاقات على الأداء الوظيفي: ترتبط هذه المهارة ارتباطاً وثيقاً بالمهارات الثلاث السابقة وهي: الوعي بالذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، في القدرة على استخدام وعيك بمشاعرك ومشاعر الآخرين لكي تنجح في إدارة التواصل الاجتماعي والتأثير عليها (Bradberry & Greaves, 2009)، وتشمل هذه المهارة على الفهم العميق باحتياجات الأفراد ومعرفة قدراتهم وإمكانياتهم ومواهبهم والعمل على تطويرها بهدف الوصول إلى أعلى مستوى في الأداء الوظيفي، فالمدير الذكي عاطفياً هو الذي يتمكن من توقع ردود أفعال الآخرين وإدارتها والتأثير عليها وبالتالي توجيهها في الاتجاه الصحيح، ومن هنا يتمكن المدير من خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل عن طريق قنوات الاتصال بينه وبين الموظفين، (حسين، وحسين، 2006).

#### القيادة:

تعتبر القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه تقدم المؤسسة بجميع جوانبها، ففي ظل التنامي لهذه المؤسسات وكبر حجمها وتعدد أعمالها، أصبح من الضروري إحداث التغيير والتطوير المناسب ليضمن تميزها، وبالطبع هذه المهمة لا تتحقق إلا بوجود قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من توجيه الطاقات البشرية والمادية بما يحقق أفضل مستوى (حسان، والعجمي، 2013)، وكما تم إيضاحه سابقاً لما لذكاء العاطفي من دور كبير في بناء الشخصية القيادية فإنه توجد أهمية كبيرة لدراسة هذا الدور، حيث يعتبر مديري المدارس من أهم الشخصيات القيادية التي تعمل على إعداد أجيال مبدعة ومبتكرة قادرة على صناعة المستقبل، أجيال تتمتع ليس فقط بذكاء عقلي بل بذكاء عاطفي أيضاً، فهذه القيادات مهمة في مجتمعنا الفلسطيني الذي يعاني تحت الاحتلال والمشاكل السياسية المتعددة، وبهذا على هذه القيادات أن تأخذ بعين الاعتبار مشاكل التعليم، من المنظور السياسي والمتعلق بغياب الموارد بمستوى الجودة المطلوبة كماً ونوعاً، وإيجاد الوسائل الملائمة للتعامل مع الواقع الذي يزداد تعقيداً بصورة مضطربة.

مفهوم القيادة: وتعرف كذلك بانها: "فن معاملة الطبيعة البشرية، او فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم" (احمد، 2003: 85). أما النظرة الحديثة لتعريف القيادة فهي: "أن يضع القائد الحلم أو الاتجاه امام المؤسسة ثم يستخدم مهاراته في تحفيز وإلهام الناس كي يقنعهم بأداء أفضل ما لديهم لتحقيق ذلك الحلم أو الاتجاه" (Griut & Fisher, 2011, p.14).

#### متطلبات القيادة الناجحة:

هنالك فهم عام، أن القيادة جزء من الطبيعة البشرية تولد مع الإنسان، فالقيادة الناجحة هي التي تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق المصلحة العامة للمجتمع على المستوى الحالي والبعيد، والقيادة أيضاً منهج ومهارة وعمل، فبقدر ماهي ذات خصائص متميزة ولكنها يجب أن تعمل في ظروف بيئية ذات خصائص معينة لا مجال لتخطيها، فمتطلبات القيادة الناجحة تتمثل في مجموعتين من العوامل هما: الخصائص والقدرات الذاتية للقائد، وطبيعة وخصائص الظروف المحيطة (نجم، 2010) وتعرض الباحثة فيما يلي كلا المجموعتين وخصائصهما: أولاً: الخصائص والقدرات الذاتية: فالقائد لا بد أن يتمتع بمجموعة من الخصائص الذاتية التي تجعله فعالاً، ويمكن أن نحدد هذه الخصائص التي يتمتع بها القادة إلى خمسة وهي:

1. الرؤية: فهي تعبر عن رؤية القائد في مواجهة الظروف، وهي توضح بما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، بمعنى آخر هو يحدد ما تريد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل.
2. الكاريزما: بالطبع أن الرؤية المميزة بحاجة إلى الشخصية الجذابة المقنعة لكي يستطيع تحقيق هذه الرؤية، فالتغير في اي مؤسسة بوضع رؤية جديدة يثير مخاوف وقلق ومن الممكن مقاومة لها، ولكن عندما يتمتع القائد بالكاريزما فإنه يبدد هذه المخاوف ويشجعهم على تقبل التغير (عطية، 2012).
3. الذكاء العاطفي: ما يميز القائد هو أن الذكاء العاطفي عنده عالي وهذا يجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه، فالذكاء العاطفي هو القدرة على فهم واحترام عواطف الآخرين والتأثير بها (Hughes & Terrel, 2011).
4. البراعة: هي المهارة والقدرات على التصرف في المواقف المختلفة التي تواجه القائد (نجم، 2010).
5. القيم: تعتبر القيم الأخلاقية كالنزاهة والعدالة هي الأداة التي يحتاجها القائد من أجل تحقيق الرؤية، فمعظم الدراسات التي أجريت وجدت أن النزاهة هي السمة المميزة والأكثر تكراراً التي يجب أن يتمتع بها القائد (Kouzes & Posner, 2018).

ثانياً: الظروف المحيطة: بعد الحديث عن خصائص القائد هنالك الظروف التي تعتبر من أهم الأبعاد التي يتعامل معها القيادة بجميع الطرق وذلك بهدف ضمان تحقيق رؤيته وأهدافه (Gostick & Elton, 2009).

المهارات القيادية: تم تعريفها "أنها الأدوات والسلوكيات، والقدرات التي يحتاجها الشخص لكي ينجح في تحفيز الآخرين وتوجيههم، فإن أكثر القادة نجاحاً هم أولئك الذين يدفعون الآخرين لتحقيق نجاحهم الخاص" (McPheat, 2010, p.10).

وتعرف كذلك بأنها: "قدرة القائد على إحداث الموائمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق" (دباش، 2013: 7).

بعد أن تم توضيح مفهوم المهارات القيادية تقوم الباحثة بعرض تصنيفاتها، فهناك عوامل كثيرة تساعد في نجاح القائد في المؤسسات التعليمية، ومن أهم هذه العوامل هي المهارات القيادية التي يجب أن يتمتع بها القائد التربوي.

#### تصنيف المهارات القيادية:

المهارات الذاتية: "وتشمل على بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادرة والابتكار وضبط النفس، وتتطلب هذه المهارات إلى وجود القوة البدنية، والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية" (أحمد، 2003: 45).

وتعود هذه المهارات الذاتية التي يجب أن يتمتع بها القائد التربوي إلى سمات شخصية بعضها فطرية وأخرى مكتسبة، وهي ما يلي:

- القوة الجسمية: وهي تعنى بالقوة الجسمية والبنية القوية، فيجب أن يكون صلب قادر على تحمل الأعباء والشدائد، بحيث يقوم بواجباته بكفاءة عالية (حسان، والعجمي، 2013).
- القوة الشخصية: بالطبع أن الشخصية القوية لها تأثير كبير على العاملين معها، ويتبع لها الثقة بالنفس فالقائد المعتد الواثق بقدراته لديه من المهارة والطاقة مما يساعده على مواجهة وحل المشكلات المختلفة، كما أنهم يتميزون بحمهم لمعرفة الناس وحب الظهور (البدرى، 2001).

- الحيوية: أثبتت بعض الدراسات بأن القائد أكثر حيوية وأوفر نشاطاً من الاتباع، وتم تفسير ذلك بأن الحيوية والنشاط متلازمين من أجل متابعة اي عمل لتحقيق أهدافه (البدرى، 2001).
- الطلاقة اللفظية: اهم ما يميز القائد هو قدرته على إيصال المعلومات والتعليمات للموظفين بطريقة واضحة ومفهومة وتؤثر بهم بحيث تجعل عندهم الدافعية لعمل ما هو مطلوب بأقل وقت وجهد (الطعاني، 2005).
- الذكاء العاطفي: فالقيادة بشكلها الحديث تهتم بشكل كبير على قدرة القائد على معرفة ما يفكر به الآخرين، ومعرفة نقاط القوة والضعف والحكم على المزاج العام، وذلك بهدف التشجيع الدائم من خلال زيادة دافعيتهم وإثارة الحماس لدى الموظفين، وبالطبع هذا يتطلب درجة من الذكاء العاطفي لدى القائد التربوي اي بمعنى وعيه بعواطفه، ومدى تأثيرها على الآخرين والعمل على تكييفها مع الظروف، وهذا ما يعرف بالوعي الذاتي لدى القائد (Griut & Fisher, 2011)
- العدالة: يتميز القائد الناجح بكونه عادل مع تعامله مع الموظفين وذلك دون تحيز، أو عصبية، أو طائفية، ولا يسمح بالوشاية بين الموظفين (العمامرة، 2001).

#### المهارات الفنية:

- "وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بما يحقق الهدف المرغوب بفاعلية وتكتسب هذه المهارات بالدراسة والخبرة والتدريب" (حسان، والعجمي، 2013: 212).
- وتوفر هذه المهارة عند القائد التربوي، تتيح له معرفة وادراك كافي في مجال النشاطات المتخصصة، التي لها علاقة بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية، أو بالتقنيات. والمهارات الفنية تتضمن معرفة متخصصة والقدرة التحليلية في مجال المعرفة لاستخدامها بكافة الأساليب في العمل (الطويل، 2006).
- ومن أقسام المهارات الفنية والتي ترتبط بالقائد التربوي ما يأتي:
- الاتصال: ليس هنالك قائد جيد دون أن يتمتع بمهارة الاتصال، فمن الممكن أن يتخذ القائد أفضل القرارات الاستراتيجية، مع ذلك تفشل قراراته بسبب عدم التواصل السليم، فالاتصال يعتبر عملية نقل الأفكار والمعلومات المختلفة بين القائد والعاملين والعكس ايضاً، لتحقيق التفاهم والانسجام بين جميع العاملين في المؤسسة التربوية ولتحقيق الأهداف المطلوبة (Griut & Fisher, 2011)
  - الإشراف على المعلمين: فالقائد التربوي (المدير) يعتبر مشرف فني مقيم وظيفته مساعدة المعلمين وبالأخص الجدد منهم على فهم أهداف المؤسسة، ودراسة المناهج الدراسية بجميع مكوناتها من مواد ومقررات دراسية وأساليب تدريس وكتب وأنشطة وغيرها، ومساعدتهم على تنفيذها بأفضل الطرق والوسائل، والعمل على تنميتهم مهنيّاً وتخصصياً (حجي، 2000).
  - تطوير البرنامج التعليمي: دور القائد التربوي الاهتمام بكل ما يحسن العملية التعليمية داخل المؤسسة وتنظيمها والتطوير للعملية التعليمية، وتحفز المعلمين، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، بالإضافة إلى متابعة عملهم داخل الغرف الصفية، وطرقهم التدريسية، وتحسين ممارساتهم التعليمية، لتحقيق الأهداف المطلوبة (السعود، 2013).
  - تحفيز العاملين: يعتبر العنصر البشري دوراً مهماً في تميز ونجاح المؤسسة التربوية، لذا على القائد دور أساسي في تحفيز العاملين ودفعهم للعمل بكفاءة وفاعلية، ورفع روحهم المعنوية (عابدين، 2001).

- الصحة المدرسية: تهتم القيادة التربوية في المدرسة بتنمية شخصيات الطلبة في جميع جوانبها العقلية والاجتماعية والروحية والانفعالية والجسدية، ولا تتم تنميتها بالشكل الصحيح إلا إذا تم توفير بيئة تعليمية مناسبة ومشجعة وأمنة (السعود، 2013).
- النشاط المدرسي: يقوم القائد التربوي بتوفير الفرص الكافية والمناسبة لجميع الطلاب لتطوير قدراتهم ومواهبهم من خلال اشراكهم بالأنشطة المختلفة، التي تهدف إلى توسيع البرنامج التعليمي في المدارس وتعمل على نمو الطالب بجميع جوانبه (الدعليج، 2009).

#### المهارات الإنسانية:

وتعرف هذه المهارات الإنسانية بأنها "مقدرة المسؤول التربوي على التعامل الفعال والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فاعل في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته" (الطويل، 2006: 27). فالمهارات الإنسانية تستلزم الفهم المتبادل بين القائد التربوي والعاملين معه، وهي تعتبر من أكثر المهارات استعمالاً من خلال عمليات الاتصال والتواصل المستمرة داخل المؤسسة التربوية، وتعتبر سلوك أساسي عند القائد التربوي فالقدرة على سياسة الموظفين هي قلب القيادة (مرسي، 2005). ومن المهارات الإنسانية التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي هي:

- مهارة التعبير والحديث بطريقة جيدة ومؤثرة، يكون الصوت واضح دون اي عيوب في النطق وسرعة بديهية في تلافي الأخطاء الشفوية.
- مهارات التحكم بالنفس عند اي حديث او نقاش يكون القائد التربوي أكثر قدرة على تحكم بانفعالاته.
- مهارة تحفيز العمل بشكل جماعي في مختلف الجوانب والمواقف.
- مهارة التواصل بالعاملين وتأثيرهم وتحفيزهم على أداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة.
- مهارة العدل والمساواة بين العاملين في المؤسسة التربوية بالرغم من وجود فروق فردية فيما بينهم.
- مهارة المشاركة في الحوار الجماعي وتبرز هذه المهارة في الاجتماعات والمناقشات المختلفة ويتم فيها عرض الآراء والأفكار بأساليب واضحة وكلمات مقنعة. (دياب، 2001).

#### المهارات الإدراكية أو الفكرية أو الذهنية أو التصورية:

وتعرف بأنها "قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة، وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه، ولكي يستطيع مدير المدرسة أن يمارس هذه المهارات بكفاءة واقتدار لأبد من الوعي ببعض العناصر الجوهرية اللازمة لعملية القيادة التربوية" (حسان، والعجبي، 2013: 212).

ويطلق على المهارات الإدراكية أيضا مصطلحات أخرى مثل المهارات الفكرية، أو الذهنية، أو التصورية، وبرغم من تعدد المصطلحات إلا أنها تصل إلى مفهوم واحد وهي قدرة القائد على التفكير العميق بكل المتغيرات ووضع التصور المناسب للتعامل معها، والتنبؤ بالفرص المتاحة من أجل النهوض بالمؤسسة في جميع المجالات (الأغبري، 2000: 135).

أهم المهارات الإدراكية التي يجب أن يتمتع بها القائد التربوي: إلمامه بأبعاد العملية التعليمية من حيث مدخلاتها ومخرجاتها، بالإضافة إلى المعرفة الجيدة بالمبادئ والنظريات التربوية من جانب، وبالعناصر العملية الإدارية التي تمثل التخطيط، والتنظيم، والمتابعة والتقويم من جهة أخرى، ولا ننسى عند الحديث عن المهارات الإدراكية

أهمية الرؤية المتكاملة للمؤسسة التربوية، من حيث تضمها لجميع مكوناتها وعناصرها المادية والبشرية، وسبل تطويرها في الوقت الحالي والمستقبل، ضمن الموارد المتاحة، وكذلك قدرة القائد على فهم المؤثرات المتعلقة بالظواهر الاجتماعية والبيئية المختلفة التي تؤثر على العملية التعليمية (دياب، 2001).

بعد الحديث عن القيادة ومتطلباتها وأهميتها ومهاراتها يأتي السؤال المهم لماذا يحتاج القائد إلى الذكاء العاطفي للنجاح داخل المؤسسة التربوية.

### القائد الناجح ومهارات الذكاء العاطفي:

ان القائد الجيد هو الذي يحدد مدى نجاح المؤسسة التربوية، فهو الذي يبذل أقصى ما في وسعه لتحقيق أعلى مستوى للمؤسسة التربوية التي يعمل بها، وذلك عن طريق رفع مستوى أداء العاملين برفع الروح المعنوية لديهم، وتحفيزهم بالإضافة إلى بث الثقة والاحترام بينهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالذي يزود القائد التربوي بكل تلك المهارات والقدرات هو الذكاء العاطفي، في السابق كان للمهارات الفنية والذكاء العقلي دور مهم في نجاح القائد بعمله، أما الآن أصبح الذكاء العاطفي هو الأهم فهو يساعد القائد التربوي على بلوغ أرقى مستويات الأداء في العمل، بالإضافة إلى رفع أداء العاملين، وبالتالي إلى رفع المستوى العام للمؤسسة (حسين، 2006)، وهذا ما أوضحه (Goleman, 1998) في كتابه لماذا يعتبر الذكاء العاطفي أهم من الذكاء العقلي، بأن أي فرد يصل إلى القمة في مجال عمله سواء كان في التربية والتعليم أو الإدارة أو الطب وأي مجال آخر في الحياة، لأنه يتمتع بالسمات والقدرات مثل: التفاؤل المرنة، وحسن المعشر، بالإضافة إلى كونهم يستطيعون التحكم في المشاعر السلبية، كالغضب والشك والتركيز بدلاً منها على الجوانب الإيجابية، ويشير جولمان أن القادة الذين يمتلكون الذكاء العاطفي يكون لديهم قدرة أكبر على فهم احتياجات الموظفين، وإعطائهم ما يحتاجون، فهم بهذه الطريقة يجسدون العلاقة بينهم وبين الموظفين لأنها تساعد على زيادة الإحساس بالثقة والإخلاص والاحترام المتبادل بين الطرفين.

ويعتبر الذكاء العاطفي هاماً في إعداد القادة، فقد أوضح كل من (McDowelle & Bell, 1997) في دراستهما التي قاما بها على (722) من القادة التربويين الذين يعملون ولاية كارولينا، إلى أن إدارة الذات والوعي الذاتي والوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات تكون قدرات مهمة في إعداد القائد التربوي، وإن أي نقص في تلك المهارات العاطفية تؤدي إلى حدوث خلل وظيفي.

اهم مظاهر الترابط بين الذكاء العاطفي والمهارات القيادية كما نلاحظ أن كل منهم يضيف أهمية بالغة على العلاقات الاجتماعية والعاطفية بين المدير والموظفين، ولذلك ازدادت أهمية الذكاء العاطفي لدى المديرين، بل أصبحت الحاجة إليه من الضرورات في الآونة الأخيرة، حيث يعد الذكاء العاطفي ومهاراته ضرورة يجب أن تتوفر عند المديرين وليس الأمر اختياري في عصر الألفية الثالثة (حسين، حسين، 2006).

### ثانياً- الدراسات السابقة:

• أجرى خلف الله (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس لمهارات الذكاء الانفعالي من وجهة نظرهم، ودرجة ممارسة معلمهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم أيضاً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعيناً بمقياسين طبقاً على عينة الدراسة البالغ عددها (83) مديراً ومديرة، وتوصلت النتائج أن استجابة عينة الدراسة على مقياس الذكاء الانفعالي، واستجاباتهم على مقياس سلوك المواطنة التنظيمية جاءت بنسبة متوسطة، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات المديرين لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي، ومتوسطات تقديراتهم لممارسته معلمهم سلوك المواطنة التنظيمية.

- أما دراسة الصوالحي (2016) هدفت إلى التعرف على علاقة الذكاء العاطفي بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة، مستخدماً عينة عشوائية طبقية بلغت (352) فرداً، وأظهرت النتائج وجود درجة عالية من الذكاء العاطفي لدى القيادات الإدارية بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- وتناولت دراسة (طبيب، 2016) واقع ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس من وجهة نظر معلماتهم، وتم استخدام الاستبانة وتطبيقها على عينة من (30 مديرة، و840 معلمة في 30 مدرسة) في منطقة مكة المكرمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المهارات القيادية ككل كانت كبيرة جداً وقد حصلت المهارات الذاتية على أعلى متوسط حسابي تلمها المهارات الفنية ثم المهارات الإدراكية وأخيراً المهارات.
- وجاءت دراسة (لطفي، 2016) للتعرف على دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة السعودية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من (59) فقرة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة السعودية تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر هؤلاء المعلمين لصالح الإناث.
- وجاءت دراسة (Dabke, 2016) لمعرفة تأثير الذكاء العاطفي على فعالية القائد، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة عشوائية من (200) مديراً من مختلف القطاعات في مومبي، باستخدام استبانة متعددة العوامل لفعالية القائد والقيادة التحولية، واختبار الذكاء العاطفي مستمد من اختبار ماير وسالوفي، وأظهرت النتائج أن كلاً من الذكاء العاطفي والقيادة التحولية مرتبطاً بشكل إيجابي بفاعلية القيادة.
- وجاءت دراسة (Türksoy ., Keskin ., Duran, 2015) التي حاولت التعرف على درجة الذكاء العاطفي ودرجة المهارات القيادية للمدرسين، وكانت عينة الدراسة تتكون من (99) شخصاً كانوا يعملون في تدريب الرياضي في إسطنبول، وتم استخدام طريقة المسح في هذه الدراسة، أما أداة الدراسة تم استخدام مقياس البعد العاطفي Bar\_on EQ، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة للمهارات القيادية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والمهارات القيادية.
- وأجرى (Batool, 2013) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة عند المدراء في القطاع الخاص والعام في باكستان، تم استخدام العينة العشوائية للإجابة على أداة الدراسة وهي الاستبانة. وكانت النتيجة وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي ومهارات القيادة الفعالة، وأن الذكاء العاطفي يمكن أن يساعد في الحد من الإجهاد في العمل وتحسين الإداء والشعور بالإنجاز من خلال تحفيز المرؤوسين داخل المنظمة، ويساعد على زيادة إنتاجية الموظفين لتلبية أهداف المؤسسة.
- وقام (Zhou, 2010) دراسة هدفت إلى الربط بين الذكاء العاطفي والأداء الأكاديمي لطلاب الهندسة المدنية، وقد تم تقييم القدرة العاطفية للطلاب عن طريق اختبار الذكاء العاطفي من شركة (Talent Smart)، وشارك في الدراسة (82) طالباً من جامعة كليمسون بولاية كارولينا في الولايات المتحدة، وأظهرت النتائج أن نسبة الذكاء العاطفي عند الطلاب كانت بدرجة متوسطة بحيث كان ترتيب مستويات الذكاء العاطفي لديهم أعلى درجة في الوعي الاجتماعي، ثم إدارة الذات، ثم إدارة العلاقات وأخيراً كان الوعي بالذات.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

قامت الباحثون بالحصول على أكبر عدد من الدراسات المرتبطة بهذه الدراسة ومتغيراتها، وقد استفادوا من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري، وبناء الأداة، ومناقشة النتائج وتفسيرها . استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي وهذا يتفق مع الدراسة، حيث أغلب الدراسات التي تتعلق بالمهارات القيادية قامت باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) مما اتفقت مع هذه الدراسة، وتم الاستفادة من هذه الاستبانة في تطوير الباحثون الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة ومن هذه الدراسات التي تم الاستفادة من أدواتها دراسة (طيب، 2016)، ودراسة (لطفي، 2016)، أما في مجال الذكاء العاطفي فأغلب الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة لدراسة وهذا ما يختلف مع الدراسة الحالية، ما عدا دراسة (Zhou, 2010) والتي قامت باستخدام اختبار الذكاء العاطفي قريب من هذه الدراسة، والذي استفادوا منه الباحثون في أخذ سلم تصحيح اختبار الذكاء العاطفي. وقد استفاد الباحثون أيضاً من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالذكاء العاطفي والدراسات السابقة ذات العلاقة في المهارات القيادية في التعرف على القضايا المتعلقة بهم، ودورها في تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها، وهو الأمر الذي أدى إلى إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية. كذلك تناولت هذه الدراسة موضوع البحث من جوانب مختلفة عن الجوانب التي تناولتها الدراسات السابقة، حيث ركزت على مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم.

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، حيث إنه الأنسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة، حيث يعتبر أحد أشكال التحليل العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة وتصنيفها وإخضاعها للدراسات الدقيقة. مجتمع الدراسة: تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس محافظة بيت لحم خلال العام الدراسي 2018/2019، والبالغ عددهم (179) مديراً ومديرةً، (69 للذكور، و110 للإناث) و(134) للمدارس الحكومية، و(37) مدرسة خاصة، و(8) مدارس للوكالة، وذلك حسب الإحصائيات الرسمية لمديريات التربية والتعليم في محافظة بيت لحم. عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (140) مدير ومديرة، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية مانسبته 78.5% من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: قام الباحثون بتطوير أداتي الدراسة (اختبار الذكاء العاطفي والاستبانة) على النحو الآتي: أولاً: اختبار الذكاء العاطفي، فقد قام الباحثون بترجمة وتطوير اختبار لقياس الذكاء العاطفي (Global Emotional Intelligence Test) وهو عبارة عن (40) سؤالاً مستمداً من أداة التقييم لجولمان (Goleman, 2002)، ويستند هذا الاختبار على أربعة مستويات وهي الوعي الذاتي (من السؤال 1-10)، إدارة الذات (من السؤال 11-20)، والوعي الاجتماعي (من السؤال 21-30)، وإدارة العلاقات (من السؤال 31-40)، وقامت الباحثون بترجمته وتطويره بما يتناسب مع البيئة الفلسطينية. ثانياً: قام الباحثون بتطوير استبانة المهارات القيادية في أربعة مجالات وهي: المهارات الذاتية، الفنية، الإنسانية، والإدراكية، تكونت الاستبانة من (32) فقرة، بواقع (8) فقرات لكل مجال. صدق الأداة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على (20) من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة، لإبداء الرأي في فقرات الاستبانة والاختبار من حيث: مراجعتها لغوياً ومنهجياً، ومدى شمول الفقرات للجانب

المدرّوس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، وعلى ضوء الملاحظات تم إخراج الاستبانة والاختبار بصورتهم النهائية

ثبات الأداة: تم التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وجاءت الدرجة الكلية لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم (0.92)، وكذلك (0.92) لدرجة الثبات للمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الاداة بثبات عالٍ يفي بأغراض الدراسة.

المعالجة الإحصائية: تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة والاختبار، حيث تم استخدام اختبار (ت) (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الوزن النسبي (تصحيح أداة الدراسة): تم اعتماد المقياس الوزني التالي لتصحيح اختبار الذكاء العاطفي فقد أعطيت الفقرة التي تحصل على متوسط حسابي، (80-100) درجة عالية، والفقرة التي تحصل على متوسط حسابي من (60-79.9) على درجة متوسطة والفقرة التي تحصل على متوسط حسابي من (59.9) فأقل على درجة ضعيفة وذلك كما ورد في دراسة (Zhou, 2010)، وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل نتائج الاستبانة الخاصة بممارسة المهارات القيادية:

جدول (1) الوزن النسبي لتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة

م	المتوسط الحسابي	المستوى/الدرجة
1	أقل 2.33	منخفضة
2	2.34-3.67	متوسطة
3	3.68 فأعلى	عالية

#### 4. عرض النتائج ومناقشتها:

• السؤال الأول- ما درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاختبار التي تعبر عن درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	إدارة الذات	8.09	1.43	80.9	عالية
2	الوعي الاجتماعي	7.63	1.48	76.3	متوسطة
3	الوعي بالذات	6.64	1.37	66.4	متوسطة
4	إدارة العلاقات	5.84	1.60	58.4	ضعيفة
	الدرجة الكلية	28.2	3.54	70.5%	متوسطة

يلاحظ من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (28.2) وانحراف معياري (3.54) وهذا يدل على أن درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم جاء بنسبة 70.5%، أي بدرجة متوسطة. ويتضح من الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة تراوحت بين (5.84- 8.09) وتم ترتيبها تنازلياً مجال (إدارة الذات) حصل على أعلى متوسط حسابي (8.09)، يليه مجال (الوعي الاجتماعي) بمتوسط حسابي (7.63)، ومن ثم مجال (الوعي بالذات) بمتوسط حسابي (6.64). يليه مجال (إدارة العلاقات) بمتوسط حسابي (5.84).

وقد تعزى هذه النتائج إلى عدم تركيز الإدارة العليا في إعداد مديري المدارس على تنمية مهارات الذكاء العاطفي بالقدر المطلوب، إلى جانب أن مهارات الذكاء العاطفي تنتقل مثل العدوة من شخص إلى آخر كما أشار جولمان (2000) إلى ذلك، هذا يعني أن مهارات الذكاء العاطفي تعتمد على الأشخاص والظروف التي تحيط بهم بشكل كبير، فكلما أمضى الفرد وقت أطول مع أشخاص يعبرون عن مشاعرهم بوضوح أصبح أكثر مهارة في تحديد وفهم المشاعر، وهذا ما يجعل الذكاء العاطفي مهارة مكتسبة بالتعليم وليس عادة مترسخة ينعم بها القليل عند الولادة، ومن الواضح أن موضوع الذكاء العاطفي جديد في مجتمعنا الفلسطيني ولم يتم طرحه في ورشة عمل للمدرسين أو في أحد الدورات التدريبية، لهذا جاء بدرجة متوسطة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العمرات، 2014)، ودراسة (البوايز، 2015)، ودراسة (خلف الله، 2016)، ودراسة (Lee & Olszewski، 2006)، دراسة (Zhou، 2010)، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (حامد، 2010)، ودراسة (الرقاد، 2012)، ودراسة (الحراشنة، 2013)، ودراسة (Sivanathan & Fekken، 2002)، والتي أشارت إلى أن درجة الذكاء العاطفي لدى عيناتها مرتفعة.

• السؤال الثاني- ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم. جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات درجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم.

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	المهارات الذاتية	4.43	0.35	1	عالية
4	المهارات الإدراكية	4.33	0.33	2	عالية
3	المهارات الإنسانية	4.26	0.37	3	عالية
2	المهارات الفنية	4.23	0.33	4	عالية
	الدرجة الكلية	4.31	0.29		عالية

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.31) وانحراف معياري (0.29) وهذا يدل على أن درجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية. ولقد حصل مجال المهارات الذاتية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.43)، يليه مجال المهارات الإدراكية ويليه مجال المهارات الإنسانية، يليه المجالات الفنية. وتعزى هذه النتائج إلى امتلاك مديري المدارس كفايات علمية وإدارية، وتزويدهم في دورات تدريبية في مجال الإدارة والقيادة، بالإضافة إلى عدد سنوات الخبرة في العمل كمعلم، ثم

مساعد، ثم ترقبته لمدير تزيد من مهاراته القيادية، كما أن مركزية القرار بالمدرسة يعطي المدير الدور القيادي بالمدرسة، ويكسبه الخبرة اللازمة لعمله.

- السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة الذكاء العاطفي والمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية: الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي والمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم.  
لفحص الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين درجة الذكاء العاطفي والمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم.  
جدول (4) معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين درجة الذكاء العاطفي والمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم.

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	المتغيرات
0.000	*0.45	المهارات الذاتية
0.001	*0.27	المهارات الفنية
0.000	*0.34	المهارات الإنسانية
0.000	*0.30	المهارات الإدراكية
0.000	*0.40	الدرجة الكلية للمهارات القيادية

تبين من خلال الجدول رقم (4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.40)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين مستوى الذكاء العاطفي والمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم، وكذلك للمجالات. أي أنه كلما زاد مستوى الذكاء العاطفي زاد ذلك من درجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم، والعكس صحيح، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الأولى.

تعزى هذه النتيجة بأن القائد الذي يكون قادراً على فهم مشاعره وإدارتها ستكون له القدرة على فهم حاجات الآخرين والاهتمام بهم والتفاعل معهم للوصول إلى القرار المؤثر فيهم، وتحفيزهم فكرياً وكلها مهارات قيادية، وهذا ما أشار إليه جولمان (2000) بأن الذكاء العاطفي هو العصا السحرية التي تضمن نجاح واستمرارية القائد بصورة فعالة، حيث إن ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي يساعده على معرفة مشاعره وقت حدوثها، ويمكنه من ضبط انفعالاته والتواصل مع الآخرين والتعاطف معهم (حسين؛ حسين، 2006)، وفي مجتمعنا الفلسطيني نشاهد اهتمام معظم المؤسسات التربوية بتدريب المديرين على المهارات القيادية وغياب أي تدريب للمديرين على مهارات الذكاء العاطفي، ومن هنا فهذا المفهوم الجديد يحتاج من وزارة التربية والتعليم العمل على تطبيقه مثل ما فعله بتعليم مديري المدارس المهارات القيادية، وفي هذا المجال أيضاً، وضع غولمان (2000) مفهوم «عدوى المشاعر» عبر القاعدة الآتية Good Mood = Good Work، أي أن المزاج الجيد يؤدي إلى عمل جيد، فحالة القائد العاطفية لها الأثر الأكبر على أداء العاملين معه، فإذا كان مثلاً، متفائلاً، منفتحاً، متعاوناً وصریحاً، نقل هذه الأجواء إلى جماعته، والعكس صحيح. فالقائد هو المحور الأساسي للجماعة ومثالها، يعكس عليها صفاته وذكاءه ليحوّلها بالتالي، إلى خلية متناغمة

ومتناسكة، تعمل منسجمة ومجتمعمة لتحقيق الأهداف المنشودة، بعيداً من أجواء القلق والتوتر، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Türksoy ., Keskin ., Duran, 2015).

• السؤال الرابع: هل تختلف درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم باختلاف (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، جهة الاشراف على المدرسة)؟  
وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

لفحص الفرضية الصفرية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير المؤهل العلمي والجدول (5) يظهر ذلك.

جدول (5) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الوعي بالذات	بكالوريوس فما دون	85	6.53	1.39	1.139	0.257
	أعلى من بكالوريوس	55	6.80	41.3		
إدارة الذات	بكالوريوس فما دون	85	7.86	51.4	2.408	0.018
	أعلى من بكالوريوس	55	8.44	1.34		
الوعي الاجتماعي	بكالوريوس فما دون	85	7.42	1.49	2.083	0.039
	أعلى من بكالوريوس	55	7.95	1.42		
إدارة العلاقات	بكالوريوس فما دون	85	5.64	91.4	1.794	0.076
	أعلى من بكالوريوس	55	6.15	41.7		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فما دون	85	27.45	603.	3.256	0.001
	أعلى من بكالوريوس	55	29.33	63.1		

يتبين من خلال الجدول (5) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.256)، ومستوى الدلالة (0.001)، أي أنه توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وكذلك للمجالين إدارة الذات والوعي الاجتماعي، وكانت الفروق لصالح (الأعلى من بكالوريوس)، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الثانية.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الأفراد الذين مؤهلهم أعلى من بكالوريوس قد التحقوا في الجامعات التي تعمل على تطوير خططها الدراسية باستمرار، وخاصة فيما يتعلق بالدراسات العليا، ومن هنا فإن هؤلاء المدراء قد امتلكوا من المعارف والمعلومات والمهارات الشيء الكثير، الذي ساعدهم في امتلاك درجة عالية من الذكاء العاطفي.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (العمرات، 2014)، والتي أكدت على وجود فروق لصالح لأعلى من بكالوريوس، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الحراشنة، 2013)، إذا أسفرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق في المؤهل العلمي

الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

لفحص الفرضية الصفرية الثالثة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير سنوات الخبرة والجدول (6) يظهر ذلك.

جدول (6) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الوعي بالذات	10 سنوات فأقل	14	6.86	71.1	0.634	0.527
	أكثر من 10 سنوات	126	6.61	401.		
إدارة الذات	10 سنوات فأقل	14	8.07	1.14	0.039	0.969
	أكثر من 10 سنوات	126	8.09	1.46		
الوعي الاجتماعي	10 سنوات فأقل	14	7.50	1.22	0.341	0.733
	أكثر من 10 سنوات	126	7.64	1.51		
إدارة العلاقات	10 سنوات فأقل	14	6.14	1.23	0.754	0.452
	أكثر من 10 سنوات	126	5.80	1.64		
الدرجة الكلية	10 سنوات فأقل	14	28.57	2.82	0.428	0.669
	أكثر من 10 سنوات	126	28.14	23.6		

يتبين من خلال الجدول (6) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.428)، ومستوى الدلالة (0.669)، أي أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن قانون التربية والتعليم في توظيف المديرين لمن يمتلكون أكثر من (8) سنوات خبرة في مجال التعليم، وهذه السنوات في الخبرة تصقل شخصية المدير وتنتج لديه مستوى أعلى من الخبرة والدراسة، والتي تنعكس بشكل إيجابي في سماته الشخصية ومهاراته المهنية، وبالتالي تزيد من مستوى ذكائه العاطفي، بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي يحصل عليها المديرين قبل تعيينهم كمديري مدارس مما تزيد عندهم المعارف العلمية والمهنية وتطور لديهم درجة الذكاء العاطفي.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الحراشنة، 2013)، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (العمرات، 2014)، وكانت لصالح أقل من (10) سنوات خبرة، ودراسة (خلف الله، 2016)، فكانت لصالح أكثر من (10) سنوات خبرة.

الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة"

لفحص الفرضية الصفرية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة، الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جهة الإشراف على المدرسة	المجال
1.35	6.64	111	حكومة	الوعي بالذات
41.5	6.75	24	خاصة	
1.00	6.00	5	وكالة	
1.48	8.00	111	حكومة	إدارة الذات
51.2	8.42	24	خاصة	
.890	8.40	5	وكالة	
1.39	7.55	111	حكومة	الوعي الاجتماعي
91.7	7.67	24	خاصة	
1.09	9.20	5	وكالة	
51.6	5.73	111	حكومة	إدارة العلاقات
1.46	6.17	24	خاصة	
.890	6.60	5	وكالة	
3.48	27.92	111	حكومة	الدرجة الكلية
3.92	29.00	24	خاصة	
1.64	30.20	5	وكالة	

يلاحظ من الجدول رقم (7) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (8).

جدول (8) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الوعي بالذات	بين المجموعات	2.336	2	1.168	.6150	.5420

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	260.086	137	1.898		
	المجموع	262.421	139			
إدارة الذات	بين المجموعات	3.938	2	1.969	.9600	.3850
	داخل المجموعات	281.033	137	2.051		
	المجموع	284.971	139			
الوعي الاجتماعي	بين المجموعات	13.075	2	6.537	3.071	2.050
	داخل المجموعات	291.611	137	2.129		
	المجموع	304.686	139			
إدارة العلاقات	بين المجموعات	6.796	2	3.398	1.329	.2680
	داخل المجموعات	350.425	137	2.558		
	المجموع	357.221	139			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	44.101	2	22.051	1.778	.1730
	داخل المجموعات	1699.070	137	12.402		
	المجموع	1743.171	139			

يلاحظ م الجدول (8)، أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.778) ومستوى الدلالة (0.173) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الرابعة. ويعزو الباحثون ذلك إلى انه بالرغم من اختلاف جهة الإشراف على المدارس الفلسطينية، ولكن هنالك تشابه في الظروف البيئية، والمادية، والاجتماعية التي يعيشها مديرو المدارس في البيئة الفلسطينية. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (خلف الله، 2016)، عدم وجود فروق تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة.

- السؤال الخامس: هل تختلف درجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم باختلاف المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، جهة الإشراف على المدرسة؟  
وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:  
الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي"  
لفحص الفرضية الصفرية الخامسة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول (9) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المهارات الذاتية	بكالوريوس فما دون	85	4.40	0.37	1.249	0.214
	أعلى من بكالوريوس	55	4.48	0.33		
المهارات الفنية	بكالوريوس فما دون	85	4.23	0.30	0.136	0.892
	أعلى من بكالوريوس	55	4.24	0.37		
المهارات الإنسانية	بكالوريوس فما دون	85	4.24	0.35	1.065	0.289
	أعلى من بكالوريوس	55	4.30	0.39		
المهارات الإدراكية	بكالوريوس فما دون	85	4.30	0.32	1.355	0.178
	أعلى من بكالوريوس	55	4.38	0.35		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فما دون	85	4.29	0.28	1.135	0.258
	أعلى من بكالوريوس	55	4.35	0.31		

يتبين من خلال الجدول (9) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.135)، ومستوى الدلالة (0.258)، أي أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الخامسة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس هم في بيئة تربوية وإدارية واحدة، لا تختلف قدراتهم على مواجهة الصعوبات، والمشكلات في إدارتهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بالإضافة إلى تشابه المساقات في الجامعات والمعاهد من حيث الاعتماد على الدراسات النظرية، والممارسة العملية والتطبيقية مما ترفع لديهم المهارات القيادية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (لطفي، 2016)، ودراسة (طيب، 2016)، ودراسة (قزاقزه، 2016)، ودراسة (صالح، 2017)، والتي أكدت جميعها عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلقت هذه الدراسة مع دراسة (Piaw & et al, 2014)، إذا أسفرت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق تعزى لمؤهل العلمي الأعلى.

الفرضية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

لفحص الفرضية الصفرية السادسة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير سنوات الخبرة.

جدول (10) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المهارات الذاتية	10 سنوات فما دون	14	4.37	0.48	0.694	0.489
	أكثر من 10 سنوات	126	4.44	0.34		

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المهارات الفنية	10 سنوات فما دون	14	4.11	0.22	1.533	0.128
	أكثر من 10 سنوات	126	4.25	0.34		
المهارات الإنسانية	10 سنوات فما دون	14	4.14	0.45	1.295	0.198
	أكثر من 10 سنوات	126	4.28	0.36		
المهارات الإدراكية	10 سنوات فما دون	14	4.20	0.28	1.561	0.121
	أكثر من 10 سنوات	126	4.34	0.34		
الدرجة الكلية	10 سنوات فما دون	14	4.20	0.30	1.470	0.161
	أكثر من 10 سنوات	126	4.33	0.29		

يتبين من خلال الجدول (10) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.470)، ومستوى الدلالة (0.161)، أي أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية السادسة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن المدير لا يحتل هذا الموقع إلا بعد إعداد وتدريب وتقييم، كما أنه يكون قد عمل معلماً سابقاً وتعزى على الدور المطلوب منه كمدير من ناحية فنية وإدارية، بالإضافة إلى أن أغلبهم حريصون على أن يقدموا الأفضل بغض النظر عن سنوات الخبرة، من أجل مستقبلهم المهني، ومن أجل تمسكهم برسالتهم مما يعكس ولائهم للمؤسسة التعليمية التي يعملون بها.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (لطفي، 2016)، ودراسة (قزاقزه، 2016)، ودراسة (الشريجة، 2016)، ودراسة (صالح، 2017)، والتي أكدت جميعها عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Piaw & et al, 2014)، ودراسة (طيب، 2016)، إذا أسفرت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة الأعلى.

**الفرضية السابعة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة"

لفحص الفرضية الصفرية السابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة.

المجال	جهة الإشراف على المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الذاتية	حكومة	111	4.41	0.35
	خاصة	24	4.55	0.37
	وكالة	5	4.33	0.36
المهارات الفنية	حكومة	111	4.23	0.31
	خاصة	24	4.32	0.41

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جهة الإشراف على المدرسة	المجال
0.21	3.93	5	وكالة	المهارات الإنسانية
0.33	4.25	111	حكومة	
0.51	4.34	24	خاصة	
0.37	4.15	5	وكالة	المهارات الإدراكية
0.34	4.30	111	حكومة	
0.30	4.45	24	خاصة	
0.24	4.28	5	وكالة	الدرجة الكلية
0.28	4.30	111	حكومة	
0.35	4.42	24	خاصة	
0.20	4.17	5	وكالة	

يلاحظ من الجدول رقم (11) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (12):  
جدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المهارات الذاتية	بين المجموعات	0.474	2	0.237	1.909	0.152
	داخل المجموعات	17.000	137	0.124		
	المجموع	17.473	139			
المهارات الفنية	بين المجموعات	0.648	2	0.324	3.105	0.048
	داخل المجموعات	14.285	137	0.104		
	المجموع	14.933	139			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	0.214	2	0.107	0.786	0.458
	داخل المجموعات	18.621	137	0.136		
	المجموع	18.834	139			
المهارات الإدراكية	بين المجموعات	0.460	2	0.230	2.100	0.126
	داخل المجموعات	14.993	137	0.109		
	المجموع	15.452	139			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.381	2	0.190	2.258	0.108
	داخل المجموعات	11.556	137	0.084		
	المجموع	11.937	139			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.258) ومستوى الدلالة (0.108) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية السابعة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من اختلاف جهة الإشراف على المدرسة إلا أنهم في نهاية الأمر ترجع الأمور إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية التي هي الجهة المسؤولة عن تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها ومناقشة المناهج وتهيئة الجو العام في المدرسة، ووضع محكمات التقويم، أي بمعنى آخر جميع المدارس باختلاف جهة الإشراف عليها فهي تعمل وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة بما تتفق مع أهداف المجتمع والدولة.

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون ويقترحون الآتي:

1. الاهتمام بزيادة وعي المديرين بدور الذكاء العاطفي في عملية صناعة القرارات الإدارية، من خلال إعداد برامج تدريبية لتنمية درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس، حتى يتمكن من إدارة ذاته والتحكم في انفعالاته، والقدرة على التعامل مع الآخرين والتواصل معهم.
2. التأكد على أن تكون هناك توعية من قبل وزارة التربية والتعليم بأهمية ودور الذكاء العاطفي في صناعة القرارات، وذلك عبر برامج تدريبية للمدراء لما يستحقها من أهمية، والتطرق لمجالتهما عن كتب، واعتمادهما من ضمن المعايير العلمية للاختيار وتنسيب المدراء الجدد، بالإضافة إلى اعتمادهما في عملية تقييم المدراء الذين هم في فترة التجربة.
3. تصميم برامج تدريبية متخصصة حول المهارات القيادية لدى مدراء المدارس في فلسطين، بما يتواءم مع التطور العلمي والتقدم التكنولوجي، بهدف بقاء المهارات القيادية مرتفعة لدى مدراء المدارس.
4. إجراء دراسات عديدة حول الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس في شتى الميادين، نظراً لقلّة الدراسات التي تتعلق بالذكاء العاطفي في فلسطين.
5. استخدام اختبار الذكاء العاطفي الذي قام الباحثون بترجمته وتطويره بما يتناسب مع البيئة الفلسطينية في دراسات مختلفة ومتنوعة.
6. إجراء هذه الدراسة على محافظات الوطن ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

## قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أحمد، إبراهيم أحمد. (2003): الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، القاهرة.
- الأغبري، عبد الصمد. (2000): الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للنشر، بيروت.
- باظو، عزمي. (2010): أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- البديري، طارق. (2001): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، الأردن.

- جولمان، دانيال.(2000): الذكاء العاطفي، ترجمة ليلى الجبالي، مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والادب، الكويت، ع262: 25-30.
- حامد، حسون.(2010): الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع83: 109-137.
- حجي، أحمد إسماعيل.(2000): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة.
- الجراحشة، محمد. (2013): درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق في الأردن، مجلة المنارة، المجلد (19)، ع3: 38-53.
- حسان، حسن والعججي، محمد.(2013): الإدارة التربوية، ط3، دارالمسيرة، الأردن، عمان.
- حسونة، أمل محمد.(2006): الذكاء الوجداني، العالمية للنشر، مصر.
- حسين، سلامة وحسين، طه.(2006): الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار الفكر، الأردن.
- خلف الله، محمود.(2016): الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (24)، ع3: 129-151.
- دباش، حسين أحمد.(2013): درجة توافر المهارات القيادية بإدارة رعاية الموهبين في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين والعاملين في تلك الإدارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- دياب، محمد إسماعيل.(2001): الإدارة المدرسية، دارالجامعة الجديدة للنشر، مصر، الإسكندرية.
- رشاد، علي موسى. (2012): الذكاء الوجداني وتنميته في مرحلة الطفولة والمراهقة، عالم الكتب، مصر.
- الرقاد، هناء. (2012): الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد(20)، ع2: 737-763.
- السعود، راتب. (2013): القيادة التربوية (مفاهيم، وآفاق)، دارالصفاء، الأردن.
- سليمان، منال.(2011): درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط الإشراف المختلفة من وجهتي نظر المشرفين والمعلمين في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- السمدوني، السيد إبراهيم.(2007): الذكاء الوجداني (أسسه، تطبيقاته، تنميته)، دارالفكر للنشر، الأردن.
- الشريجة، محمد. (2016): ممارسة رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت لمهارات قيادة التغيير، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد (43)، ع(4): 1443-1461.
- صالح، علي. (2017): درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الامارات، المجلد4، ع1: 163-200.
- الصوالحي، عماد. (2016): الذكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- الطعاني، حسن أحمد.(2005): الإشراف التربوي(مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه)، دار الشروق، الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن.(2006): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط3، داروائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- طيب، عزيزة. (2016): ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة، مجلة العلوم التربوية، المجلد2، ع2: 88-143.

- عابدين، محمد عبد القادر.(2001): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، الأردن، عمان.
- عوجة، عبد العال.(2002): الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من الذكاء المعرفي والعمر والتحصيل الدراسي والتوافق النفسي لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية بالإسكندرية، المجلد 13، ع1: 300-344.
- عطية، عماد محمد.(2012): الإدارة المدرسية حاضرها ومستقبلها، ط2، مكتبة الراشد، السعودية.
- العمامرة، محمد(2001): مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، الأردن.
- العمرات، محمد. (2014): مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها في الأردن، المجلة الأردنية التربوية، مجلد 10، ع2: 177-190.
- العيتي، ياسر.(2010): نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة، ط6، دار الفكر المعاصرة، بيروت.
- قزاقزه، سليمان. (2016): درجة ممارسة معلمي التربية الرياضية في البادية الشمالية الشرقية للمهارات القيادية من وجهة نظر مديري مدارسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 6، ع(20): 101-115.
- لطفي، هناء. (2016): دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ع1: 2-42.
- مرسي، محمد منير.(2005): الإدارة المدرسية الحديثة، ط3، عالم الكتب للنشر، مصر، القاهرة.
- نجم، عبود.(2010): القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة، الأردن.

#### ثانيا- المراجع بالإنجليزية:

- Bar- On, R. (1997). **Bar- On Emotional Quotient Inventory: Technical Manual**, Toronto: Multi-Health Systems Inc.
- Batool, B. (2013): Emotional intelligence and effective leadership. **Journal of Business Studies Quarterly**, 4(3), 84- 94.
- Bradberry, Travis & Greaves, Jean. (2009): **Emotional Intelligence 2.0**. TalentSmart.
- Dabke, D. (2016). Impact of leader's emotional intelligence and transformational behavior on perceived leadership effectiveness: A multiple source view. **Business Perspectives and Research**, 4(1), 27- 40.
- Goleman, D. (1996). Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ. *Learning*, 24(6), 49- 50.
- Goleman, D. (1998): **Working with emotional intelligence**. Bonton Book, New Yourk.
- Goleman, D. (2002): **Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence**. Bonton Book, New Yourk.
- Gostick, A., & Elton, C. (2009). **The invisible employee: Using carrots to see the hidden potential in everyone**. John Wiley & Sons.
- Griut, Jeff & Fisher, Liz.. (2011): **What you need to know about leadership**. John Wiley & Sons.
- Hughes, M., & Terrell, J. B. (2011). **Emotional intelligence in action: Training and coaching activities for leaders, managers, and teams**. John Wiley & Sons.

- Izard, Carroll. (2001): Emotional intelligence or adaptive emotions? **American Psychological Association**, 1(3), 249- 257.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2018). **The student leadership challenge: Five practices for becoming an exemplary leader**. John Wiley & Sons.
- Lynn, A. (2001): **The emotional intelligence activity book: 50 activities for promoting EQ at work**. Amacom, New York.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. **Intelligence**, 27(4), 267- 298.
- McDowelle, J & Bell, E. (1997): Emotional intelligence and educational leadership. **Toward the year**, 190- 196.
- McPheat, S. (2010): Performance Management. **MTD Training & Ventus Publishing UK**, pp8.
- Piaw, C. Y., Hee, T. F., Ismail, N. R., & Ying, L. H. (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals. **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 116, 5125- 5129.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. **Imagination, cognition and personality**, 9(3), 185- 211.
- Sivanathan, N., & Cynthia Fekken, G. (2002): Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, 23(4), 198- 204.
- Türksoy, A., Keskin, B., & Duran, C. (2015). Examining emotional intelligence and leadership skills of trainers. **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 185, 117- 122.
- Zhou, X. (2010): **Assessment and analysis of emotional intelligence in engineering students**. Unpublished PhD, Dissertation, Clemson University.