

# المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي

د. ميكائيل إدريس الرفادي

أستاذ شرف بقسم التخطيط والإدارة التعليمية. كلية الآداب. جامعة بنغازي

Email: mikael.elrefady@limu.edu.ly

أ. سارة إبراهيم محمد علي\*

محاضر مساعد. بقسم التخطيط والإدارة التعليمية. كلية الآداب. جامعة بنغازي

Email: sara.ali@uob.edu.ly

تاريخ الإرسال 2025/11/1م تاريخ القبول 2025/12/2م

---

## The Managerial Leadership Skills and Their Relationship with Emotional Intelligence among the Principals of Public Schools in Benghazi city

Dr: Mikael I. Alrefady. Supervised Department of Planning and  
Educational Administration. college of Literature. Benghazi University

Email: mikael.elrefady@limu.edu.ly

Ma: Sara I. M. Ali Assistant Lecturer. Department of Planning and  
Educational Administration. college of Literature. Benghazi University

Email: sara.ali@uob.edu.ly

### Abstract:

The study aimed to identify the level of leadership skills among public school principals in the city of Benghazi and its relationship with their emotional intelligence from their own perspective. The study population consisted of all public-school principals in Benghazi during the academic year (2023-2024), totaling (200) male and female principals. A stratified random sample of (50%) was selected, amounting to (100) male and female principals. A questionnaire was used as a tool for data collection and to measure the level of both leadership skills (with its four dimensions: leading change, human skill, conceptual-intellectual skill, and decision-making skill) and emotional intelligence (with its five dimensions: self-awareness, self-management, motivation, empathy, and social skill). For data analysis, the (SPSS) program was used, relying on arithmetic means, standard deviations, Cronbach's alpha coefficient, and the T-test. The results showed that the level of leadership skills and the level of emotional intelligence among public school principals in Benghazi were both high. It was also

found that there is a positive, statistically significant correlation at the significance level of (0.01) between leadership skills and emotional intelligence.

## الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي وعلاقتها بذكائهم العاطفي من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس العامة في مدينة بنغازي خلال العام الدراسي (2023-2024) والبالغ عددهم (200) مدير ومديرة واختيرت منهم عينة عشوائية طبقية بنسبة (50%) حيث بلغ عددها (100) مديراً ومديرة، استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات ولقياس مستوى كلٍّ من المهارات القيادية بأبعادها الأربعة وهي: (قيادة التغيير، المهارة الإنسانية، المهارة التصورية-الفكرية، مهارة اتخاذ القرار)، والذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة متمثلة في: (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية)، وتحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ واختبار T-test، وأظهرت النتائج أن مستوى المهارات القيادية ومستوى الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي جاءا بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين المهارات القيادية والذكاء العاطفي.

**الكلمات الدالة:** المهارات القيادية، الذكاء العاطفي، الإدارة المدرسية

## المقدمة:

أصبحت الإدارة المدرسية المعاصرة تقوم على القيادة التربوية الفاعلة، حيث انتقل دور مدير المدرسة من منفذ للإجراءات الروتينية إلى قائد يسهم في تطوير المعلمين وتحسين تعلم الطلاب ونجاح المؤسسة التعليمية، ويُعد امتلاك المدير للمهارات القيادية عاملاً حاسماً في تحسين المناخ المدرسي ورفع كفاءة الأداء، إذ يرتبط نجاح الإدارة بقدرة المدير على التنظيم والتحفيز وبناء العلاقات الإنسانية، وفي هذا السياق برز الذكاء العاطفي بوصفه عنصراً مكملاً للذكاء العقلي، لما له من أثر في ضبط الانفعالات وفهم الذات والآخرين والتعامل الإيجابي معهم (سالم، 2015) وانطلاقاً من أهمية الذكاء العاطفي في القيادة التربوية، ونظراً لقلّة الدراسات المحلية، ظهرت فكرة الدراسة الحالية والتي تهدف لمعرفة مستوى المهارات القيادية والذكاء العاطفي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

تكمن مشكلة الدراسة في الحاجة المتزايدة إلى قيادة تربوية فاعلة داخل المؤسسات التعليمية قادرة على تحسين التحصيل الدراسي وتحقيق أهداف التربية والتعليم، ويُعد مدير المدرسة محور العملية الإدارية والتربوية، إذ يرتبط نجاح المدرسة بأسلوبه القيادي وقدرته على بناء علاقات إيجابية مع العاملين واتخاذ قرارات فعالة. ويتطلب هذا الدور امتلاك مهارات قيادية عالية مدعومة بذكاء عاطفي يمكن المدير من فهم ذاته والآخرين والتعامل بكفاءة مع المواقف التربوية المتغيرة (الظفيري، 2010). ومن خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، تبين وجود ندرة في هذا النوع من الدراسات على المستويين المحلي والعربي، وفي ظل التسارع المجتمعي والتربوي، جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى المهارات القيادية والذكاء العاطفي لدى مديري المدارس ودورهما في دعم فاعلية الإدارة المدرسية، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1- ما مستوى المهارات القيادية التي يمتلكها مديرو مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي؟

2- ما مستوى الذكاء العاطفي لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي تُعزى إلى متغيرات الدراسة: (النوع الاجتماعي، التخصص، المؤهل العلمي)؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي تُعزى إلى متغيرات الدراسة: (النوع الاجتماعي، التخصص، المؤهل العلمي)؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي ومستوى ذكائهم العاطفي؟

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1 - تحديد مستوى المهارات القيادية التي يمتلكها مديري مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي.

2 - تحديد مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي.

3 - معرفة ما إذا كان هناك فروق في مستوى كل من المهارات القيادية والذكاء

العاطفي لدى مديري المدارس, تُعزى إلى متغيرات الدراسة التالية: (النوع الاجتماعي, والتخصص, والمؤهل العلمي).

4 - التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي ومستوى ذكائهم العاطفي.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على مستوى كل من المهارات القيادية والذكاء العاطفي لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي، ودراسة العلاقة بين هذين المستويين تبعاً لمتغيرات الدراسة الحالية (النوع الاجتماعي، التخصص، المؤهل العلمي). وعليه يمكن من خلال معرفة هذه العلاقة التنبؤ بمدى نجاح مديري المدارس في عملهم، ما يساعد في وضع معايير إجرائية لاختيار مديري المدارس. كما يمكن أن تكون الدراسة الحالية مدخلاً ذا طبيعة إجرائية لتحسين وتطوير المهارات القيادية لدى المديرين في عينة الدراسة، من خلال تبني مضامين جديدة عند تصميم البرامج التدريبية لمديري المدارس قد توفر الدراسة آلية مهمة لتحديد جوانب الجودة والتميز، ومواطن الضعف في المهارات القيادية وعلاقتها بالذكاء العاطفي لدى مديري مدارس التعليم العام.

### مصطلحات الدراسة:

1- **المهارات القيادية:** عرفها فراونة (2014) بأنها " قدرة الفرد على التواصل بشكل جيد مع الآخرين, وإدارة الوقت, والتأثير على فريق العمل الذي يقوده من أجل حل المشكلات التي يواجهها, والعمل على اتخاذ القرار المناسب" (فراونة, 2014:9).  
وتم تعريف المهارات القيادية لمدير المدرسة إجرائياً بأنها: جملة الأنشطة والممارسات التي يزاولها مديري مدارس التعليم العام في الأبعاد المتصلة بقيادة التغيير التربوي والعلاقات الإنسانية، ووضع صورة ذهنية لتطوير المدارس في المستقبل، واتخاذ القرار الإداري التربوي، وذلك كما تقيسه أداة الدراسة المستخدمة في جمع بيانات هذه الدراسة.

2- **الذكاء العاطفي "Emotional Intelligence":** الذكاء العاطفي عرفه دانيال جولمان Daniel Golman بأنه " مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد، وهذه المهارات تؤدي إلى نجاحه في الحياة المهنية " (الأسطل, 2010:24).  
وتم تعريف الذكاء العاطفي في الإدارة المدرسية إجرائياً بأنه: قدرة مدير المدرسة

على إدراك مشاعره، والتحكم بها وتقييمها، وفهم الكيفية التي تؤثر بها تلك المشاعر على الآخرين؛ من أجل إدارة العلاقات بينه وبين العاملين معه بشكل أكثر فعالية، وذلك من خلال إجابة المبحوثين (عينة الدراسة) على أداة الدراسة المصممة لقياس الأبعاد الخمسة التالية: (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية).

**3- مدير المدرسة:** مدير المدرسة المعني في هذه الدراسة هو: المدير المكلف رسمياً من قبل مراقبة الخدمات التعليمية لشغل وظيفة مدير لإحدى مدارس التعليم العام، والذي يقوم بتولي هذا المنصب خلال العام الدراسي 2023/2024.

**حدود الدراسة:**

اشتملت الدراسة على جميع مديري مدارس العليم العام في مدينة بنغازي خلال العام الدراسي (2023-2024).

**الدراسات السابقة:**

– هدفت دراسة بلبيسي (2007) إلى التعرف على درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين، وفحص أثر مجموعة من المتغيرات الديموغرافية والمهنية عليها. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين (672) وجميع المعلمين (8280) في تلك المدارس للعام الدراسي 2006/2007. تم اختيار عينة طبقية تكونت من 107 مديراً (بنسبة 20%) و635 معلماً (بنسبة 8%). استخدمت الباحثة استبانتين مختلفتين (للمديرين وللمعلمين) مكونتين من 62 فقرة. وتحليل البيانات، استخدمت الدراسة أساليب إحصائية وصفية (كالتوسطات والانحرافات المعيارية) وأساليب استدلالية (مثل اختبار "ت" – T-test – واختبار تحليل التباين الأحادي – One-way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات الاستجابات وفقاً للمتغيرات المستقلة، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية تُعزى إلى متغيرات: الجنس (باستثناء مجال العلاقات الإنسانية لصالح الذكور)، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والخبرة العملية (باستثناء المجال الإداري لصالح ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات). في المقابل، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير الوظيفة (مدير مقابل معلم) لصالح المديرين، باستثناء مجال العلاقات مع المجتمع المحلي.

بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي وموقع المدرسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهام القيادية لدى المديرين والمديرات تُعزى إلى متغير الوظيفة إلا في مجال العلاقات مع المجتمع المحلي فكان الفرق لصالح المديرين.

– أما دراسة شاهين (2011) فقد هدفت إلى معرفة درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الجدد في محافظات غزة الذين تم تعيينهم في العامين الدراسيين (2008-2010)، والبالغ عددهم (192) مديراً ومديرة، حيث استجاب منهم (155) أي ما نسبته (80.72%)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة كأداة للدراسة، (تكونت من 79) فقرة وزعت على خمسة مجالات، وهي: المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى المتغيرات الآتية (الجنس، المنطقة التعليمية، المرحلة الدراسية).

– وسعت دراسة العتيبي (2019) لمعرفة درجة ممارسة مهارات القيادة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية ومساعدتهن بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (327) فرداً استجاب منهن ((133، حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في جميع محاور الاستبانة تُعزى إلى متغيرات الدراسة، إلا في محور درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات التنمية المهنية لصالح قائدات المدارس.

– دراسة الظفيري (2010) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاءات المتعددة لمديري المدارس الثانوية ومعلميها في دولة الكويت، وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والتي تكون فيها مجتمع الدراسة من فئتين هما: فئة المديرين، وفئة المعلمين في المدارس الثانوية الكويتية، وطبقت هذه الدراسة على عينة من المديرين بلغ عدد أفرادها (101) من المديرين والمديرات، وعلى عينة من المعلمين بلغ عدد أفرادها (536) معلماً ومعلمة، تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية نسبية، حيث بلغت نسبتها (5%) من مجتمع الدراسة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مستوى الذكاء العاطفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية في دولة الكويت جاء مرتفعاً، بينما كان مستوى الذكاء الموسيقي-

الإيقاعي منخفضاً، في حين كانت أنواع الذكاءات السبعة الأخرى بمستوى متوسط. وسعت دراسة سالم (2015) إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والولاء التنظيمي لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، وبالتالي الكشف عن مستوى كلٍّ من الذكاء العاطفي لمديري مدارس المرحلة الثانوية و الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، كما شملت الدراسة معرفة طبيعة الفروق المحتملة في الذكاء العاطفي للمديرين وفي الولاء التنظيمي للمعلمين تبعاً لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية للعام الدراسي (2013-2014) البالغ عددهم (145) مديراً ومديرة، و (5015) معلماً ومعلمة، حيث أخذت عينة من المعلمين بلغ عددها (250) منها (119) معلماً و(131) معلمة، وبلغت عينة المديرين (87)).

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة هي وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي للمديرين والولاء التنظيمي للمعلمين، كما توجد فروق جوهرية في درجة الذكاء العاطفي ومجالاته تُعزى إلى نوع الجنس، وعدم وجود فروق جوهرية في الدرجة الكلية للذكاء العاطفي ومجالاته تُعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

وفي دراسة قام بها سكر (2019) هدفت إلى تحديد مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية في غزة، وتقدير درجة النجاح في ممارساتهم القيادية، وفحص ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء العاطفي ودرجة النجاح في الممارسات القيادية لديهم، ولتحقيق ذلك تم تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في استبانة لقياس مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، واستبانة للممارسات القيادية على عينة من المعلمين بلغ حجمها (736) معلماً ومعلمة، وكشفت الدراسة عن وجود بعض الفروق في تقدير أفراد العينة لمستوى الذكاء العاطفي، ودرجة النجاح في الممارسات القيادية، كما بينت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين بأبعاده المختلفة، ودرجة نجاحهم في كل ممارساتهم القيادية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع المهارات القيادية، وقد تم تناول الموضوع من زوايا مختلفة مثل دراسة (بليبيسي، 2007)، ودراسة (شاهين، 2011)، ودراسة (العتيبي، 2019) واهتمت دراسات أخرى بمعرفة مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس كدراسة (الظفيري، 2010)، ودراسة (سالم، 2015) ودراسة (سكر، 2019)،

واستخدمت معظم الدراسات الاستبانة كأداة لجمع البيانات, وتم الاعتماد على وسائل إحصائية متعددة بتعدد الأهداف ومنها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين, واتفقت بعض الدراسات على أن القيادات المدرسية تمتلك مستوى مقبولاً من المهارات القيادية ومستوى جيداً من الذكاء العاطفي.

## الإطار النظري

### القيادة التربوية المدرسية:

إن نجاح المؤسسات التربوية يتوقف على وجود قادة تربويين يمتلكون مهارات قيادية تمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة, وإصدار الأوامر وإتقان عمليات الإشراف التربوي, من خلال استخدام السلطة الرسمية, والتأثير في سلوك العاملين بغية تحقيق أهداف المؤسسة, فالقيادة التربوية من هذا المنطلق تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير في سلوك العاملين, من خلال التعاون لضمان تحقيق الأهداف المنشودة (أحمد, 2020). وهذا ما أكده كلٌّ من Pont, et al (2008), على أنها: " القيادة التي تشمل الأشخاص الذين يشغلون أدواراً ووظائف مختلفة, مثل: المديرين ونواب ومساعد المديرين, وجميع العاملين على مستوى المدرسة, والمشاركين في المهام القيادية" (Pont, et al, 2008:18). كما عرفها Bare (2012) بأنها: " فهم قادة المدارس لنقاط قوتهم وضعفهم بما في ذلك تصوراتهم وتصوراتهم للآخرين" (Bare, 2012:7). أما عايش (2013), فيقول: " إن القيادة التربوية المدرسية هي القدرة على توجيه المعلمين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير, وهو إما بالتبني وقبول المرؤوسين للمدير القائد أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة" (عايش, 2013:61).

### مهارات القيادة المدرسية:

يكن إجمال المهارات القيادية التربوية المدرسية في الآتي:

- 1 - **مهارة قيادة التغيير:** عرفها كلٌّ من لهوب, والصررايرة (2012) بأنها: " قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية " (لهوب والصررايرة, 2012:23).
- 2- **المهارة الإنسانية:** عرفها مرسى (1977), على أنها: "عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين, مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة" (مرسى, 1977:92).

**3- المهارة التصورية- الفكرية:** يعرف الطويل (1999), هذه المهارة بأنها: "مقدرة الإداري والقائد التربوي على رؤية مؤسسته ككل, وعلى تفهمه وإدراكه شبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة, وكيف أن أي تغيير في أي مكون فرعي سيؤثر بالضرورة, ولو بنسب متفاوتة, على بقية المكونات الفرعية الأخرى التي يشتمل عليها النظام المعين (الطويل,1999:28).

**4- مهارة اتخاذ القرار:** عرفها المعايطه (2007) بأنها: "عبارة عن البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة للتنفيذ" (المعايطه,2007,132) .  
**الذكاء العاطفي:**

ظهر مصطلح الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence), في أوائل التسعينيات من القرن الماضي, عندما اقترح سالوفي وماير (Salovey&Mayer) (1990) الذكاء العاطفي على أنه نظرية منظمة, الأمر الذي أدى إلى توسيعه وتعميمه في وسائل الإعلام العامة عام(1995), من قبل دانيال جولمان(Daniel Goleman) الذي أشار إلى إمكانية تطبيقه على القيادة المدرسية, وذلك باعتبار أن قائد المدرسة يجب أن يعمل باستمرار مع الأفراد والمجموعات, من موظفين ومعلمين ومساعدین نفسيين ومستشارين بالإضافة للطلاب وأولياء الأمور, فاستخدام العواطف أمر في غاية الأهمية من حيث بناء علاقات شخصية فعالة, وكذلك خلق بيئة عاطفية اللون في السياق المدرسي (Pellitteri, 2021).

أما المطيري (2022) فقد أشار إلى أن الذكاء العاطفي "له أثر كبير على حياة الفرد وطريقة تفكيره وعلاقاته مع الآخرين, ولا يقتصر أثره على الفرد, بل يمتد إلى المؤسسة التي يعمل بها, فهو يؤثر على المؤسسات على اختلاف أنشطتها" (المطيري, 2022:103).

ومن خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث في هذا الجانب, تبين للباحثين أن هناك من خلافاً في ترجمة مصطلح الذكاء العاطفي, فمنهم من أطلق عليه اسم الذكاء الوجداني, وآخرون اتجهوا لتسميته بالذكاء الانفعالي, ومجموعة أخرى ترجمته باسم ذكاء المشاعر والذكاء الشخصي, إلا أنه في هذه الدراسة سيتم استخدام مصطلح الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence), وفيما يلي سيتم تناول بعض التعريفات لهذا المفهوم:

لقد عرفه سالوفي وماير (1990) (Salovey&Mayer) على أنه: "مجموعة فرعية من الذكاء الاجتماعي الذي ينطوي على القدرة على مراقبة مشاعر وعواطف الفرد ومشاعر الآخرين للتمييز بينهم, واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير المرء

وأفعاله" (Salovey & Mayer, 1990, 189, أما Goleman (1995) فقد عرفه بأنه: "هو القدرة على إدارة مشاعرنا وتحفيزها، وإدارة مشاعر الآخرين وعواطفهم بشكل جيد للنجاح في الحياة المهنية" (السامرائي, 2018, 19). وهذا المفهوم يتفق كثيراً مع تعريف Gray (2009), الذي أكد على أن الذكاء العاطفي وهو: " حجر الزاوية في كل قرار يتخذه المدير, لحل المشكلات و وضع الأحكام التي هي جزء من نظام القيم والمعتقدات للقائد" (Gray, 2009, 1). أما Moosa (2010) فقد عرفه على أنه: " قدرة الشخص على تحديد المشاعر وفهمها واستخدامها ومراقبتها وتغييرها في الذات والآخرين" (Moosa, 2010, 14). وعرفه الأسطل (2010) بأنه: " القدرة على التعرف السريع للاستجابات وردود الأفعال بشكل سريع تُجاة المواقف والناس باستخدام المعرفة والطرق الفعالة" (الأسطل, 2010, 23).

### نماذج الذكاء العاطفي:

بعد استعراض مفهوم الذكاء العاطفي وبيان أهميته في مجالات الحياة المختلفة, ومن خلال ما تم الاطلاع عليه من دراسات اهتمت بهذا النوع من الذكاء كدراسة كلٍّ من: (الطلالعة, 2007), (الدماطي, 2013), (العوض, 2014), (سالم, 2015), (الشمري, 2016). (أونيسي, 2020), (غبون, وآخرون, 2020), (المطيري, 2022), ، تبين وجود عدة نماذج تهدف في مجملها إلى تفسير هذا النوع من الذكاء, إلا أن هناك ثلاثة نماذج اعتبرها الباحثون هي الأهم أو الأكثر تداولاً في دراساتهم, وهذه النماذج هي:

1- نموذج القدرة لسالوفي وماير (Salovey & Mayer, 1990)

2- النموذج المختلط لبار-أون (Bar-On, 1997)

3- نموذج السمات الشخصية لجولمان (Goleman, 1998)

والجدول التالي يبين التعريف والمجالات الرئيسية للمهارات التي يتكون منها كل نموذج:

نموذج سالوفي وماير (1990)	نموذج Bar-On (1997)	نموذج Goleman (1998)
<p>التعريف العام: هو مجموعة من القدرات التي تفسر الاختلاف في الإدراك وفهم عواطف الناس من حيث الدقة.</p>	<p>التعريف العام: هو نظام من القدرات غير المعرفية والكفاءات التي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في مواجهة متطلبات وضغوط البيئة.</p>	<p>التعريف العام: يتضمن التحكم الذاتي والحماس والمثابرة والقدرة على تحفيز الذات. ومجموعة المهارات التي يمثلها الذكاء العاطفي تعرف بالشخصية.</p>
المجالات الرئيسية للمهارات		
<p>1- إدراك الانفعالات (العاطفة) والتعبير عنها:  <ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد العواطف والتعبير عنها في الحالات الجسدية للفرد ومشاعره وإتكارها.</li> <li>تحديد العواطف والتعبير عنها في الأشخاص الآخرين، من خلال الأعمال الفنية واللغة وما إلى ذلك.</li> </ul> </p> <p>2- فهم الانفعالات (العاطفة) وتحليلها:  <ul style="list-style-type: none"> <li>القدرة على تسمية العواطف بما في ذلك المشاعر المعقدة والمشاعر المتزامنة.</li> <li>القدرة على فهم العلاقات المرتبطة بتحويلات العاطفة.</li> </ul> </p> <p>3- إدارة الانفعالات (العواطف):  <ul style="list-style-type: none"> <li>القدرة على البقاء منفتحاً على المشاعر.</li> <li>القدرة على مراقبة وتنظيم العواطف بشكل انعكاسي لتعزيز النمو العاطفي والفكري.</li> </ul> </p> <p>4- استخدام الانفعالات (العاطفة) في التفكير:  <ul style="list-style-type: none"> <li>إعطاء العواطف أولوية في التفكير بما في ذلك المشاعر المعقدة والمشاعر المتزامنة.</li> <li>تتولد العواطف كعوامل مساعدة على الحكم والذاكرة.</li> </ul> </p>	<p>1- مهارات شخصية:  <ul style="list-style-type: none"> <li>الوعي بالذات</li> <li>التوكيدية</li> <li>تقدير الذات</li> <li>تحقيق الذات</li> <li>الاستقلالية</li> </ul> </p> <p>2- الذكاء الاجتماعي:  <ul style="list-style-type: none"> <li>التعاطف</li> <li>المسؤولية الاجتماعية</li> <li>العلاقة بين الأشخاص</li> </ul> </p> <p>3- القدرة على التكيف:  <ul style="list-style-type: none"> <li>حل المشكلات</li> <li>إدراك الواقع</li> <li>المرونة</li> </ul> </p> <p>4- إدارة الضغوط:  <ul style="list-style-type: none"> <li>تحمل الضغوط</li> <li>ضبط الاندفاع</li> </ul> </p> <p>5- المزاج العام:  <ul style="list-style-type: none"> <li>السعادة</li> <li>التفاؤل</li> </ul> </p>	<p>1- الوعي الذاتي:  <ul style="list-style-type: none"> <li>تمييز الشعور في حالة حدوثه.</li> <li>مراقبة العواطف من لحظة لأخرى.</li> </ul> </p> <p>2- إدارة الذات:  <ul style="list-style-type: none"> <li>التعامل مع العواطف لتكون ملائمة.</li> <li>القدرة على تهدئة الذات.</li> <li>القدرة على التخلص من القلق والحزن.</li> </ul> </p> <p>3- الوعي الاجتماعي:  <ul style="list-style-type: none"> <li>ترشيد العواطف لخدمة هدف.</li> <li>تأجيل الإشباع والتحكم في الاندفاع.</li> <li>القدرة على الدخول في حالة التدفق.</li> <li>الإدراك المتسم بالعاطفة.</li> <li>التناغم مع حاجة ورغبة الآخرين</li> </ul> </p> <p>4- استخدام العاطفة في التفكير:  <ul style="list-style-type: none"> <li>المهارة في إدارة عواطف الآخرين.</li> <li>التعامل بلطف مع الآخرين.</li> </ul> </p>
نوع النموذج		
نموذج القدرة	نموذج مختلط	

المصدر: (401,2000,Mayer,Salovey&Caruso)

## إجراءات الدراسة:

**مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي، موزعين على ثلاثة مكاتب خدمية تعليمية، البالغ عددهم (200) من المديرين والمديرات، وفقاً للإحصائية الصادرة عن مكتب قطاع التربية والتعليم بنغازي للعام الدراسي (2023-2024)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية، بلغ حجمها (100) مديراً ومديرةً، ويشكل هذا العدد نسبة (50%) من مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد الأعضاء الذكور في عينة الدراسة (52) بنسبة (52%)، في حين بلغ عدد الإناث (48) بنسبة (48%) وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة.

**أداة الدراسة:** بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة المتوفرة منها دراسة (بليسي 2007، شاهين 2011، الحجة 2021، شريتج، 2022) قامت الباحثة بتطوير أداتي الدراسة: الأولى لقياس مستوى المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدارس بنغازي، حيث تكونت في صورتها النهائية من (41) فقرة موزعة إلى أربعة أبعاد رئيسية، والأداة الثانية لقياس مستوى الذكاء العاطفي لديهم، وتم بناء هذه الأداة وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة (عثمان، ورزق 2001، الأسطل 2010، سالم 2015، ملحم 2017، أونسي، 2020)، ومنها تم تحديد أهم الأبعاد الرئيسية التي تم قياسها، حيث تكونت في صورتها النهائية من (44) فقرة، موزعة على خمسة أبعاد، ووضعت أمام كل فقرة بدائل الإجابة وهي موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

**صدق وثبات أداتي الدراسة:** تم التحقق من صدق أداتي الدراسة باستخدام الصدق الظاهري حيث عُرضت على مجموعة من المحكمين من ذوى الاختصاص والخبرة في الإدارة التعليمية وعلم النفس التربوي، وطلب منهم تحديد مدى وضوح العبارات وصلاحيتها وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وُضعت من أجله، والتعديل اللازم لل فقرات، وذلك بالحذف أو إضافة فقرات جديدة.

ولتقدير ثبات الأداتين استخدمت الباحثة طريقة الاتساق الداخلي، واستخراج معامل ألفا كرونباخ لكل أداة على حدة، باستخدام عينة من المجتمع الأصلي للدراسة حجمها (n=20) مديراً ومديرة، وكانت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للمهارات القيادية لدى مديري المدارس التعليم العام بمدينة بنغازي (0.93)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس الذكاء العاطفي (0.94)، وهذه النتيجة تشير إلى

تمتع الأداتين بثبات عالٍ يفي بتحقيق أغراض الدراسة.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وكذلك مناقشتها في ضوء نتائج الدراسات السابقة وتم ذلك وفقاً لتسلسل تساؤلات الدراسة.

**السؤال الأول:** ما مستوى المهارات القيادية التي يمتلكها مديرو مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة قياس مستوى المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي عينة الدراسة ومقارنتها بالوسط الفرضي جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي من وجهة نظرهم

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى المهارة
1	مهارة قيادة التغيير	4.34	0.36	37.08	*.000	مرتفع
2	المهارة الإنسانية	4.34	0.38	34.69	*.000	مرتفع
3	المهارة التصورية الفكرية	4.29	0.39	32.59	*.000	مرتفع
4	مهارة اتخاذ القرار	4.37	0.41	33.53	*.000	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.34	0.33	39.99	*.000	مرتفع

\*قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$

من خلال المؤشرات الإحصائية بالجدول (2) يتبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمهارات القيادية لاستجابات عينة الدراسة بلغ (4.34) بانحراف معياري قدره (0.33) بينما بلغ المتوسط الفرضي (3) وباختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (39.99)، وهي قيمة دالة إحصائية ما يدل على أن مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس العامة في مدينة بنغازي من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة، وفقاً للأسلوب الإحصائي المتبع في هذه الدراسة، فقد تعزى الباحثة هذه النتيجة إلى امتلاك مديري المدارس العامة لكفايات علمية وإدارية تمكنهم من وضع الخطط الأساسية لعمل المؤسسة التعليمية، وتحديد الرؤية المستقبلية للحصول على أفضل النتائج التربوية، وبشكل تفصيلي كان مستوى امتلاك المهارات القيادية للأبعاد الفرعية على النحو التالي:

- بعد مهارة قيادة التغيير جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري (0.36) والقيمة التائية تساوي (37.08)، وبمستوى مرتفع.
- بعد المهارات الإنسانية جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ

(4.34) وانحراف معياري بلغ (0.38) وكانت القيمة التائية (34.69).

- بعد المهارات التصورية/الفكرية جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ ( 4.29) وانحراف معياري (0.39) وباختبار الفروق بين المتوسطات القيمة التائية قد بلغت (32.59).

- بعد مهارة اتخاذ القرار جاء في المرتبة الأولى فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة (4.37) وانحراف معياري (0.41) وكانت القيمة التائية (33.53).

ومن النتائج السابقة نلاحظ أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مقياس مستوى المهارات القيادية (الدرجة الكلية وأبعاده الأربعة) وعند مقارنتها بالمتوسط الفرضي كانت جميعها دالة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

كما يلاحظ مما سبق -أيضاً- أن بُعد مهارة اتخاذ القرار قد حصل على أعلى متوسط حسابي بمقدار (4.37)، وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام وحرص مديري المدارس العامة في مدينة بنغازي على تقييم البدائل واختيار الأنسب منها، بالإضافة لقدرتهم على إدراك المشكلات التي قد تحدث داخل المدرسة، وإيجاد حلول لتفاديها في المستقبل، ويليهما بُعد مهارتي قيادة التغيير والمهارة الإنسانية جاءت بدرجات متساوية بمقدار (4.34)، وترى الباحثة أن هذا التقارب في استجابات عينة الدراسة قد يرجع إلى قدرتهم في التعامل مع الآخرين بنجاح، ما يمكن العاملين داخل المدرسة من زيادة الإنتاج والعطاء

وهذا ما يحقق لهم الرضا الوظيفي والنفسي، ويليه بُعد المهارة التصورية-الفكرية الذي جاء بدرجة مرتفعة أيضاً، وقد يعزى هذا إلى مدى كفاءتهم في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول، إضافةً لتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل ما يقلل من حدوث الخسائر وتحقيق الفائدة المرجوة، وبذلك تتفق هذه الدراسة مع دراسة غبون وآخرون (2020).

**السؤال الثاني:** ما مستوى الذكاء العاطفي لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مقياس مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم (الدرجة الكلية والأبعاد الخمسة للمقياس)، كما تم حساب قيمة (T) لاختبار الفروق بين هذه المتوسطات والمتوسط الفرضي (3)، والجدول رقم (3) يبين هذه القيم.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمستوى الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي من وجهة نظرهم

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى المهارة
1	الوعي الذاتي	4.40	0.44	31.76	*.000	مرتفع
2	إدارة الذات	3.90	0.55	16.29	*.000	مرتفع
3	الدافعية	4.36	0.45	29.89	*.000	مرتفع
4	التعاطف	4.20	0.48	25.05	*.000	مرتفع
5	المهارة الاجتماعية	4.16	0.44	26.06	*.000	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.21	0.40	30.27	*.000	مرتفع

\*قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$

يبين الجدول (3) أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي تحقق بصورة مرتفعة, حيث بلغت الدرجة الكلية لمتوسط استجابات عينة الدراسة (4.21) وانحراف معياري (0.40) في حين بلغ المتوسط الفرضي (3) وكانت القيمة التائية (30.27), وبشكل تفصيلي كان مستوى ذكائهم العاطفي للأبعاد الخمسة على النحو التالي:

بعد مهارة الوعي الذاتي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.40) وانحراف معياري بلغ (0.44) وباختبار دلالة الفروق الإحصائية بين هذا المتوسط والمتوسط الفرضي (3) بلغت القيمة التائية (31.76).

بعد مهارة إدارة الذات جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري بلغ (0.55) وكانت القيمة التائية (16.29).

بعد مهارة الدافعية جاء في المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي بلغ (4.36) وانحراف معياري قدره (0.45) وبلغت القيمة التائية (29.89).

بعد مهارة التعاطف جاء في المرتبة الثالثة وكان مقدار المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة (4.20) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.48) وكانت القيمة التائية (7.28).

بعد المهارة الاجتماعية جاء في المرتبة الرابعة فكان متوسط استجابات عينة الدراسة بلغت (4.16) وانحراف معياري (0.44) والقيمة التائية فقد كانت (26.06).

وعند مقارنة قيم هذه المتوسطات بالمتوسط الفرضي (3) وجد أن جميع قيم (T)

كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$  لصالح هذه المتوسطات. ويلاحظ مما سبق أيضاً أن أعلى الأبعاد في درجة ممارسة هذه المهارة هو بُعد الوعي الذاتي، يليه بُعد الدافعية، ثم بُعد التعاطف، ثم بُعد المهارة الاجتماعية، وأخيراً بُعد إدارة الذات، حيث جاءت جميعها متحققة بدرجة مرتفعة، وكانت قيم المتوسطات متقاربة، ويرى الباحثين أن هذا التقارب قد يعزى إلى وجود تكامل بين الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي، فكل بعد يتكامل مع البعد الآخر لتكوين منظومة الذكاء العاطفي، وحصول بعد الوعي الذاتي على أعلى متوسط بمقدار (4.40) قد يعود إلى تمتع مديري المدارس العامة بقدرة عالية للسيطرة الواسعة على الأحداث، وبالتالي قدرتهم على القيادة الفاعلة، فالوعي الذاتي قد يمكنهم من معرفة ذواتهم، وكون مدير المدرسة غير قادر على فهم أفعاله وتصرفاته وتحديد حاجاته، يجعله عاجزاً أمام استقبال وفهم ردود الآخرين، كما أن اكتساب مديري المدارس لمهارة الوعي الذاتي تمكنهم من معرفة نقاط الضعف والقوة لديهم.

ويتضح من الجدول السابق حصول بعد الدافعية على المرتبة الثانية، بمتوسط (4.36) وهذا قد يعزى من وجهة نظر الباحثة إلى أن مديري المدارس العامة في مدينة بنغازي يسعون إلى تحقيق أهداف محددة من بداية العام الدراسي، ويكون لديهم الحماس والمثابرة لتحقيق هذه الأهداف، فامتلاكهم لقدر كافٍ من الدافعية يحفزهم على العطاء وبذل الجهود دون انتظار الشكر أو التحفيز، وهذا ما تؤكد الفقرات التي تم تناولها في بعد الدافعية.

كما تعزو الباحثة تحصل بعد التعاطف على المرتبة الثالثة، إلى أن مديري المدارس عينة الدراسة لديهم القدرة على مد يد العون للآخرين لكي يكونوا ناجحين ومراعاة لمشاعرهم، فتمتعهم بالحس الإنساني والتعاطف مع جميع العاملين في البيئة المدرسية يعدّ أحد أهداف العملية التربوية بالدرجة الأولى، وهذا ما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية للحصول على أفضل النتائج، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة سالم (2015) ودراسة المطيري (2022).

أما حصول بعد المهارة الاجتماعية على المرتبة الرابعة فترى الباحثة أن هذا قد يُعزى إلى طبيعة المجتمع الليبي الذي يمتاز بعلاقات اجتماعية جيدة، وبالتالي قدرة مديري المدارس على تفهم طبيعة الأفراد الذين يتعاملون معهم والمحيطين بهم، وهذا بدوره يساعدهم على تكوين علاقات طيبة ومستمرة مع الآخرين، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بامتلاك مديري المدارس لمهارة سهولة الاندماج والتعامل مع الموجودين في الوسط المدرسي، وذلك من خلال المشاركة الاجتماعية الفعالة.

وهذا ما يؤكد على أهمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد المجتمع باعتبارها سبب تقدم المجتمعات. وفي ذات السياق فقد تحصل بعد إدارة الذات على المرتبة الخامسة، ومن وجهة نظر الباحثة أن هذه النتيجة قد تُعزى إلى تمتع مديري المدارس بقدر عالي من القدرة على التحكم وضبط الذات، من خلال التحكم في مشاعرهم وانفعالاتهم وبالتالي التصرف بشكل سليم في كل الظروف، وهذا ما يؤكد على أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع أكثر نجاحاً في حياتهم المهنية.

**السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي تُعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، التخصص، المؤهل العلمي)؟

لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية في مستوى المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي التي يمكن أن تُعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، التخصص، المؤهل العلمي) استخدام اختبار (T.test) لاختبار دلالة الفروق في تلك المهارات، حيث قسمت عينة الدراسة وفق متغير النوع الاجتماعي إلى مجموعتين ضمت إحداهما المديرين (الذكور).

بينما ضمت الأخرى المديرات (الإناث)، كما قسمت عينة الدراسة وفق متغير التخصص إلى مجموعتين، ضمت إحداهما المديرين المتخصصين في المجال الأدبي، بينما شملت المجموعة الأخرى المديرين المتخصصين في المجال العلمي، في حين قسمت عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي إلى مجموعتين أيضاً، تضم إحداهما حملة مؤهل دبلوم، بينما شملت المجموعة الأخرى حملة المؤهل الجامعي.

**1- الفروق تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي:** لاختبار الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس مستوى المهارات القيادية (الدرجة الكلية والأبعاد الأربعة) وفق متغير النوع (ذكور/ إناث) استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما استخرج قيمة اختبار (T) لتحديد دلالة الفروق بين المتوسطين وفقاً لهذا لمتغير، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (4):

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة والقيم التائية لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطين وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

ت	الأبعاد	الفئة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
1	مهارة قيادة التغيير	ذكور	52	4.38	0.38	98	.998	0.32*
		إناث	48	4.30	0.33			
2	المهارة الإنسانية	ذكور	52	4.36	0.41	98	.326	0.74*
		إناث	48	4.33	0.35			
3	المهارة التصورية الفكرية	ذكور	52	4.28	0.42	98	.251	0.80*
		إناث	48	4.30	0.37			
4	مهارة اتخاذ القرار	ذكور	52	4.37	0.43	98	.179	0.85*
		إناث	48	4.38	0.38			
	الدرجة الكلية	ذكور	52	4.34	0.36	98	.219	0.82*
		إناث	48	4.33	0.30			

\* قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى  $\alpha=0.01$

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الذكور قد بلغ (4.34) بانحراف معياري قدره (0.36) في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الإناث (4.33) بانحراف معياري (0.30) وباختبار دلالة الفروق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (0.219) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ) سواء في الدرجة الكلية أو الأبعاد الأربعة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.85 - 0.32) وهي قيم غير دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.01$ , ما يدل على أن مستوى المهارات القيادية لا يختلف باختلاف النوع الاجتماعي للمدير، وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدير أياً كان نوعه الاجتماعي (ذكر، أو انثي)، قد كانت له خبرة العمل في مجال التعليم قبل تكليفهم بمهام إدارة المدرسة.

مما يؤدي إلى تقارب الخبرات والظروف التعليمية التي يتعرضون لها بغض النظر عن اختلاف نوعهم الاجتماعي، واتفقت هذه النتائج مع دراسة كلاً من دراسة (شريتج، 2022)، ودراسة (شاهين، 2011) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، في حين اختلفت مع دراسة (بليبيسي، 2007) حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

2- الفروق تبعاً لمتغير التخصص: استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مستوى المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة

بنغازي، وكذلك الدرجة الكلية واستخدام اختبار (T) للتعرف على دلالة الفروق التي قد ترجع إلى اختلاف تخصص المديرين عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (5):

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة والقيم التائية لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطين وفقاً لمتغير التخصص

ت	الأبعاد	الفئة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
1	مهارة قيادة التغيير	أدبي	55	4.40	0.34	98	0.88	0.09*
		علمي	45	4.27	0.37			
2	المهارة الإنسانية	أدبي	55	4.38	0.37	98	0.79	0.34*
		علمي	45	4.30	0.40			
3	المهارة التصورية الفكرية	أدبي	55	4.34	0.38	98	0.81	0.15*
		علمي	45	4.23	0.40			
4	مهارة اتخاذ القرار	أدبي	55	4.40	0.40	98	0.74	0.43*
		علمي	45	4.34	0.42			
	الدرجة الكلية	أدبي	55	4.38	0.31	98	0.81	0.16*
		علمي	45	4.28	0.35			

\* قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى  $\alpha=0.01$

يتضح من الجدول (5) ان المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من التخصص الادبي قد بلغ (4.38) وانحراف معياري قدره (0.31) في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من التخصص العلمي (4.28) بانحراف معياري (0.35) وباختبار دلالة الفروق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (0.81) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ )، وهذا يدل على أن مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس لا يختلف باختلاف التخصص (أدبي/علمي).

وترى الباحثة أن هذا قد يرجع إلى أن الخصائص الشخصية للمدير القائد ومدى علمه ومعرفته بغض النظر عن تخصصه العلمي قد تمكنه من التعامل مع المواقف والمشكلات الإدارية بشكل فعال، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة المهام الإدارية بشكل دوري تمكنه من التعرف على جوانب الضعف والقصور، وبالتالي تعزيز قدراته ومهاراته القيادية، بحيث يكون مصدراً للثقة والإلهام للعاملين معه في المدرسة.

3- الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مستوى المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي، وكذلك الدرجة الكلية واستخدام اختبار (T) للتعرف على دلالة

الفروق التي قد ترجع لاختلاف المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة, وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول (6):

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة والقيم التائية لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

ت	الأبعاد	الفئة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
1	مهارة قيادة التغيير	دبلوم	53	4.38	0.35	98	1.30	0.19*
		جامعي	47	4.29	0.37			
2	المهارة الإنسانية	دبلوم	53	4.37	0.35	98	0.74	0.45*
		جامعي	47	4.31	0.42			
3	المهارة التصورية الفكرية	دبلوم	53	4.38	0.36	98	2.50	0.02*
		جامعي	47	4.19	0.41			
4	مهارة اتخاذ القرار	دبلوم	53	4.44	0.36	98	1.65	0.10*
		جامعي	47	4.30	0.45			
	الدرجة الكلية	دبلوم	53	4.39	0.28	98	1.80	0.07*
		جامعي	47	4.27	0.37			

\* قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى  $\alpha=0.01$

يتضح من الجدول (6) ان المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من المتحصلين على المؤهل العلمي الدبلوم قد بلغ (4.39) بانحراف معياري قدره (0.28) في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من المتحصلين على المؤهل العلمي الجامعي (4.27) بانحراف معياري قدره (0.37), وباختبار دلالة الفروق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (1.80) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ), أي أن اختلاف المؤهلات العلمية لدى المديرين لم يحدث فرقاً ذو دلالة في مستوى مهاراتهم القيادية, وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى تشابه المساقات في الجامعات والمعاهد العليا, من حيث الاعتماد على الدراسات النظرية والممارسات العملية والتطبيقية, ما أتاح لهم فرصة متساوية في الإعداد المهني والتدريب أثناء الخدمة, رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس تُعزى إلى المتغيرات: (النوع الاجتماعي, التخصص, المؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الذكاء العاطفي (الدرجة الكلية وأبعاده الخمسة)

وإستخدم اختبار (T) لمجموعتين مستقلتين؛ لاختبار الفروق بين مستويات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والتخصص، والمؤهل).

**1- الفروق تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي:** حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مقياس الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي، وكذلك الانحرافات المعيارية، كما استخدم اختبار (T) لفحص الفروق تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وجاءت النتائج كما موضح بالجدول (7):

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة والقيم التائية لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطين وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

ت	الأبعاد	الفئة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
1	الوعي الذاتي	ذكور	52	4.35	0.43	98	1.045	0.29*
		إناث	48	4.44	0.44			
2	إدارة الذات	ذكور	52	3.90	0.58	98	0.133	0.89*
		إناث	48	3.91	0.53			
3	الدافعية	ذكور	52	4.33	0.45	98	0.713	0.47*
		إناث	48	4.40	0.46			
4	التعاطف	ذكور	52	4.18	0.49	98	0.408	0.68*
		إناث	48	4.22	0.47			
5	المهارة الاجتماعية	ذكور	52	4.16	0.40	98	0.049	0.96*
		إناث	48	4.16	0.49			
	الدرجة الكلية	ذكور	52	4.19	0.40	98	0.546	0.58*
		إناث	48	4.23	0.40			

\* قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى  $\alpha=0.01$

يوضح الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الذكور قد بلغ ( 4.19 ) بانحراف معياري قدره (0.40) في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الإناث (4.23)، بانحراف معياري (0.40) وباختبار دلالة الفروق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (0.546) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ )، ما يدل ذلك على أن مديري المدارس لديهم درجات متقاربة في جميع أبعاد الذكاء العاطفي.

وقد يرجع السبب في عدم وجود الفروق تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي إلى تشابه دور المرأة والرجل في البيئة التعليمية، من حيث طبيعة العمل وآلياته والمشكلات التي تحدث في العمل، كما قد يرجع للمهارات والكفايات العلمية والفنية التي يتلقاها الذكور والإناث على السواء، أثناء إعدادهم المهني في الجامعات والمعاهد التربوية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من صبيرة وتفاحة (2016)، واختلفت عن دراسة سكر (2019)، ودراسة سالم (2015) حيث كانت هناك فروق دالة إحصائية، وكانت لصالح الإناث في كلٍّ من الأبعاد التالية: (التعاطف، وإدارة الذات، والمهارة الاجتماعية)، وفي دراسة ملحم (2017) كانت الفروق لصالح الذكور في كافة الأبعاد.

**2- الفروق تبعاً لمتغير التخصص:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية والأبعاد الخمسة لمقياس الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي، وقيمة اختبار (T) لفحص الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص (أدبي/ علمي)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (8):

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة والقيم التائية لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطين وفقاً لمتغير التخصص

ت	الأبعاد	الفئة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
1	الوعي الذاتي	أدبي	55	4.48	0.40	98	2.083	0.04*
		علمي	45	4.30	0.47			
2	إدارة الذات	أدبي	55	3.95	0.53	98	0.924	0.35*
		علمي	45	3.85	0.58			
3	الدافعية	أدبي	55	4.37	0.44	98	0.162	0.87*
		علمي	45	4.35	0.47			
4	التعاطف	أدبي	55	4.22	0.48	98	0.397	0.69*
		علمي	45	4.18	0.48			
5	المهارة الاجتماعية	أدبي	55	4.22	0.43	98	1.378	0.17*
		علمي	45	4.09	0.45			
	الدرجة الكلية	أدبي	55	4.25	0.39	98	1.158	0.25*
		علمي	45	4.16	0.40			

\* قيم غير دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.01$

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من التخصص الأدبي قد بلغ (4.25) بانحراف معياري قدره (0.39)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من التخصص العلمي قد بلغ (4.16) وبانحراف معياري بلغ (0.40) وباختبار دلالة الفروق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (1.158)، وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ )، أي أن اختلاف التخصص (دبلوم/جامعي) لدى المديرين عينة الدراسة لم يحدث فرقاً في مستوى ذكائهم العاطفي عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نجاح

المدير وقدرته على إدارة مشاعره وتحفيزها، وإدارة مشاعر الآخرين وعواطفهم بشكل جيد للنجاح في الحياة المهنية؛ لا علاقة له بالتخصص، فالذكاء العاطفي مركب من مجموعة مهارات تفاعلية واجتماعية يكتسبها الفرد أساساً من خلال ممارسته الحياتية والمهنية.

وهو ما أكده دانيال جولمان Daniel Golman في تعريفه للذكاء العاطفي بأنه "مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد، وهذه المهارات تؤدي إلى نجاحه في الحياة المهنية" (الأسطل، 2010: 24).

**3- الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:** للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الذكاء العاطفي (الدرجة الكلية والأبعاد الخمسة) لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي، واستخدام اختبار (T) لاختبار الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة والقيم التائية لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

ت	الأبعاد	الفئة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
1	الوعي الذاتي	دبلوم	53	4.46	0.38	98	1.507	0.13*
		جامعي	47	4.33	0.49			
2	إدارة الذات	دبلوم	53	4.01	0.53	98	2.131	0.03*
		جامعي	47	3.78	0.56			
3	الدافعية	دبلوم	53	4.45	0.42	98	2.004	0.04*
		جامعي	47	4.27	0.47			
4	التعاطف	دبلوم	53	4.28	0.43	98	1.592	0.11*
		جامعي	47	4.12	0.52			
5	المهارة الاجتماعية	دبلوم	53	4.25	0.40	98	2.205	0.03*
		جامعي	47	4.06	0.47			
0.02*	الدرجة الكلية	دبلوم	53	4.29	0.35	98	2.287	0.02*
		جامعي	47	4.11	0.42			

\* قيم غير دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.01$

يتضح من الجدول (9) ان المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من المتحصيلين على المؤهل العلمي الدبلوم قد بلغ (4.29) بانحراف معياري قدره (0.35)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من المتحصيلين على المؤهل العلمي الجامعي قد بلغ (4.11) وبانحراف معياري (0.42)، وباختبار دلالة الفروق بين

المتوسطين بلغت القيمة التائية (2.287) وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ), أي أن اختلاف المؤهلات العلمية لدى المديرين لم يؤثر في مستوى ذكائهم العاطفي, وقد يرجع السبب من وجهة نظر الباحثة إلى أن جميع المديرين لديهم قدرات ومهارات اجتماعية متشابهة لمعرفة شخصيتهم.

بالتالي فإن لديهم نفس القدرة على التوافق والتواصل مع الآخرين نتيجة لهذه المهارات والخبرات المهنية التي اكتسبوها في العمل, بغض النظر عن المؤهل العلمي, واتفقت هذه النتائج مع دراسة سالم(2015), ودراسة المطيري(2022) في عدم وجود فروق في مستوى الذكاء العاطفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي, بينما اختلفت مع دراسة صبيرة وتفاحة (2016), ودراسة غبون وآخرين (2020), التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

**السؤال الخامس:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي ومستوى ذكائهم العاطفي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين مقياس المهارات القيادية (الدرجة الكلية والأبعاد الأربعة) ومستوى ذكائهم العاطفي, لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي, وذلك من وجهة نظرهم, وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (10):

**جدول (10) العلاقة بين مستوى المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي ومستوى ذكائهم العاطفي**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرات	
.000*	0.47	الذكاء العاطفي	مهارة قيادة التغيير
.000*	0.54		المهارة الإنسانية
.000*	0.61		المهارة التصورية الفكرية
.000*	0.67		مهارة اتخاذ القرار
.000*	0.67		الدرجة الكلية للمهارات القيادية

• \*قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$

تبيين من خلال الجدول (10) أن قيمة معاملات الارتباط بين استجابات عينة الدراسة على فقرات مقياس المهارات القيادية (الدرجة الكلية والأبعاد الأربعة) ودرجاتهم على فقرات مقياس الذكاء العاطفي, قد تراوحت بين (0.47 و0.67) وجميع هذه المعاملات قيم موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ), أي أنه كلما زاد مستوى المهارات القيادية, زاد ذلك من درجة الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي من وجهة نظرهم.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة الذي يكون قادراً على فهم مشاعره وإدارتها؛ ستكون لديه القدرة على فهم حاجات العاملين معه، وبالتالي الاهتمام بهم والتفاعل معهم للوصول إلى القرار المؤثر فيهم، ومن ثم تحفيزهم فكرياً. وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، كدراسة غبون وآخرين (2020) ودراسة سكر (2019) فكلما كان مستوى المهارات القيادية ومستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين مرتفعاً كانوا أكثر قدرة على النجاح في قيادة المؤسسات التعليمية، فالذكاء العاطفي يعدّ أكثر أهمية من الذكاء العقلي عند مواجهة بعض المواقف في الوسط المدرسي، كما ان له أهمية كبيرة في رفع مستوى الإنتاجية والأداء التنظيمي للمديرين.

بالإضافة إلى أن المديرين الذين يمتلكون مهارات قيادية ومهارات الذكاء العاطفي، هم مديرون يمتازون بمرونة عالية وقابلية لاستيعاب التغيرات داخل البيئة المدرسية التعليمية، ومساعدة العاملين في هذه المؤسسة في إدارة انفعالاتهم الذاتية، وخلق بيئة إيجابية، ما يقلل من الصراع والمجابهة داخل المدرسة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سكر (2019) التي أشارت إلى أن هناك علاقة طردية موجبة وقوية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين ودرجة ممارساتهم القيادية.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية أيضاً مع نتائج دراسة كلّ من سالم (2015) ودراسة ملحم (2017) إذ أظهرت نتائج هاتين الدراستين وجود علاقة ارتباطية موجبة.

### ملخص النتائج:

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وما تم التوصل إليه من نتائج في الدراسة الميدانية، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- 1 - أن مستوى المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي بشكل عام كان مرتفعاً.
- 2 - أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي في مجمله مرتفع.
- 3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس العامة في مدينة بنغازي تعزى إلى متغيرات الدراسة: (النوع الاجتماعي، التخصص، المؤهل العلمي).

4 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس العامة في مدينة بنغازي تعزى إلى متغيرات الدراسة : (النوع الاجتماعي, التخصص, المؤهل العلمي).

5 - وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$  بين مستوى المهارات القيادية ومستوى ذكائهم العاطفي لدى مديري المدارس العامة في مدينة بنغازي من وجهة نظرهم.

### التوصيات:

- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الباحثة بما يأتي :
- تعزيز استدامة المهارات القيادية والذكاء العاطفي لدى مديري مدارس التعليم العام في بنغازي عبر برامج تدريب أثناء الخدمة ذات طابع مستمر.
- رفع وعي القيادات الإدارية بأهمية المهارات القيادية والذكاء العاطفي ودورها في فاعلية الإدارة المدرسية المعاصرة.
- تضمين المهارات القيادية والذكاء العاطفي في برامج التدريب وورش العمل مع التركيز على المهارة التصورية الفكرية وإدارة الذات لكونهما الأقل ممارسة.
- تفعيل الشراكة مع الجامعات الليبية وخاصة أقسام التخطيط والإدارة التعليمية وعلم النفس لتصميم وتنفيذ برامج تدريب متخصصة.
- اعتماد المهارات القيادية والذكاء العاطفي كمعايير أساسية في اختيار مديري المدارس والقيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم.

### بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

### المراجع:

- أحمد, عصام فتحى زيد(2020)، "إدارة الذات وفن قيادة الآخرين"، (ط1), مصر، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الطويل, هاني عبدالرحمن (1999)، " الإدارة التعليمية: مفاهيم وأفاق "، (ط1), الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- عايش, أحمد جميل (2013)، " إدارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربوية" ، (ط2), الأردن، عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- لهوب؛ ناريمان يونس. والصررايرة؛ ماجدة أحمد(2012)، " مهارات القيادة التربوية الحديثة" ، (ط1)، الأردن، عمان: دار الخليج.
- المعايطه، عبدالعزيز عطاالله(2007)، " الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر" ، (ط1)، الأردن ، عمان: دار الحامد.
- الأسطل، مصطفى رشاد (2010)، " الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعة غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم علم النفس/إرشاد نفسي - غزة.
- أونيسي، زينب (2020)، "الذكاء الانفعالي وعلاقته بمستوى الطموح لدى أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة أم البواقي" ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية.
- بلبيسي، فانتة (2007)، " درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الحجة، نادر (2021)، " درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للمهارات القيادية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الدماطي، حنان السيد (2013)، " دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية النمط القيادي(دراسة تطبيقية على عينة من القطاعات الخدمية بوزارة المالية)" ، رسالة ماجستير منشورة، معهد التخطيط القومي، جمهورية مصر.
- سالم، بسمه على (2015)، " الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين" ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
- السامرائي، ندى طاهر(2018)، " الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- شاهين، عبير (2011)، "درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية-الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية.
- شرينج، رنا (2022)، " درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات قيادة التغيير في مدارس مديرية تربية وتعليم يَطَا من وجهة نظرهم" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- الطالعة، محمود مسلم(2007)، " تحري الخصائص السيكومترية لمقياس الذكاء الانفعالي وإيجاد علاقته بالقلق لدى طلبة جامعة مؤتة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- الظفيري، ياسمين هباد (2010)، " مستوى الذكاءات المتعددة لمديري المدارس الثانوية ومعلميها في دولة الكويت وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- العوض، نبال شعبان، (2014)، " الأمن النفسي وعلاقته بالذكاء الوجداني( دراسة ميدانية مقارنة بين مرحلتَي المراهقة المتأخرة والرشد المبكر على عينة من طلبة جامعة حلب فرع إدلب)" ، رسالة ماجستير في علم نفس النمو، جامعة دمشق، كلية التربية.
- فراونة، عامر محمد (2014)، " فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.

- ملحم, هبة محمد (2017), "الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط, كلية العلوم التربوية, قسم الإدارة والمناهج.
- سكر, ناجي رجب (2019), " مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة غزة وعلاقته بدرجة النجاح في ممارستهم القيادية من وجهة نظر المعلمين " , مجلة دراسات العلوم التربوية, 46(2), ص(601-623).
- الشمري, بن عبيد(2016), " درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض " , مجلة كلية التربية, 168(1), ص(145-175), جامعة الأزهر.
- صبيبة, فؤاد وعصام, تفاحة (2016), " مدى توافر الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية", مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية, 38(6), ص(321-342).
- العتيبي, منيرة بنت نايف بن ناصر (2019), " درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض " , مجلة كلية التربية, جامعة الأزهر, 1(181), ص(101-139).
- عثمان, فاروق السيد, ومحمد, محمد عبدالسميع رزق(2001), " الذكاء الانفعالي مفهومه وقياسه", مجلة علم النفس, 155 (8), ص(32-51).
- غبون, وأبو خيران, وشعيبات (2020), " الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم " , مجلة العلوم, 4(25), ص(174-201).
- المطيري, عواطف بنت بطاح(2022), " الذكاء العاطفي لدى مديرات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات", مجلة الدراسات والبحوث التربوية, 2(4), ص(100-133).
- Bare, Angela Luther.(2012). The Relationship Between Emotional Intelligence Of School Principals And Their Ability To Identify The Strengths Or Talents Of A Member Of Their Leadership Team, University Of Southern Mississippi.
- Gray, David.(2009). Emotional Intelligence And School Leadership, Http://Cnx.Org Content m32314/1.1.
- Moosa, Shehnaz Omar.(2010). A School Leadership Perspective On The Role Of Emotional Intelligence In The Development Of Secondary School Student Leaders ,Master Of Education, University Of South Africa.
- Pellitteri, John.(2021). Emotional Intelligence And Leadership Styles In Education, City University Of New York, 12(2), PP(39-52).
- Pont, Beatriz, Nusche, Deborah, Moorman, Hunter.(2008). Improving School Leadership, Organization For Economic, (1)Policy And Practice, PP(15-173).
- Salovey, Peter, Mayer, John.(1990). Emotional Intelligence, University Of New Hampshire.