

## مدى توافر الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية

الدكتور فؤاد صبيبة\*  
عصام ناصر تفاحة\*\*

(تاريخ الإيداع 30 / 5 / 2016. قبل للنشر في 29 / 11 / 2016)

### □ ملخص □

يهدف البحث إلى تعرف مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، ودراسة الفروق بين متوسطات درجاتهم ضمن هذا المستوى تبعاً لمتغيرات: الجنس، ومكان الإقامة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع البحث جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، البالغ عددهم (167) مديراً ومديرة، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث، تمثلت عينة البحث بالمجتمع الإحصائي الأصلي بعد استثناء (10) مدير ومديرة تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية عليهم، وبناءً على ذلك تم توزيع (157) استبانة على المديرين، وأعيد منها (146) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (92.99%). وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

\* إن مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية هو مستوى مرتفع، وبأهمية نسبية بلغت (72.74%).

\* لا يتأثر مستوى الذكاء العاطفي للمدير بجنسه ومكان إقامته، حيث تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية في مستوى الذكاء العاطفي تعزى لمتغيري الجنس ومكان الإقامة.

\* يتأثر مستوى الذكاء العاطفي للمدير بمؤهله العلمي وسنوات خبرته في الإدارة، حيث تبين وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية في مستوى الذكاء العاطفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي (دراسات عليا وإجازة جامعية) وسنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة، 10-15 سنة).

الكلمات المفتاحية: الذكاء، الذكاء العاطفي، مدير المدرسة، المدرسة الثانوية، الإدارة المدرسية.

\* أستاذ مساعد، قسم الإرشاد النفسي، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.  
\*\* طالب دراسات عليا (ماجستير)، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

## The availability of emotional intelligence among secondary school managers in Lattakia

Dr. Fouad Sbeira\*  
Issam Nasser Tuffaha\*\*

(Received 30 / 5 / 2016. Accepted 29 / 11 / 2016)

### □ ABSTRACT □

This research aims to identify the level of emotional intelligence among secondary school's directors in Lattakia, and study the differences between them at this level depending on variables: sex, academic qualification, and years of experience. This research adopted the descriptive and analytical approach. The research community included all secondary school's directors in Lattakia, totaling 167 directors. due to the small size of the research community The research sample consisted Statistical original community after an exclusion (10) directors, Exploratory study was done and therefore Questionnaire was distributed to (157) school's directors, and (146) complete and valid questionnaire for statistical analysis Return in response rate 92.99%. One of the most important results that have been reached:

\* The level of emotional intelligence among secondary school's directors is high, and the relative importance Reached (72.74%).

\* The level of the director's emotional intelligence is not affected of sex and place of residence, where it was found a lack of statistically significant differences between mean scores of secondary school's directors in Lattakia in the level of emotional intelligence is due to the variables of sex and place of residence.

\* The level of the director's emotional intelligence is influenced by his scientific qualification and his years of experience in management, where there are significant differences between the mean scores of secondary school's directors in Lattakia, it was found in the level of emotional intelligence due to the educational qualification variables (graduate and leave college and years of experience), (more than 15 years, 10-15 years).

**Keywords:** Emotional Intelligence, School's Directors, Secondary School, School Administration.

---

\* Assistant Professor, Department of Psychological Counseling Professor, Faculty of Education, University of Tishreen, Lattakia, Syria.

\*\* Postgraduate student, child-rearing, Faculty of Education, University of Tishreen, Lattakia, Syria.

## مقدمة

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

وتلعب إدارة المدرسة الثانوية الدور الأكبر لأداء هذا الدور المهم في حياة الطالب، مما يتطلب أن تكون هذه الإدارة ذات مواصفات خاصة تؤهلها للقيام بهذه المهمة، ويأتي في مقدمة هذه المواصفات القدرات العقلية التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة، وبالذات ما يطلق عليه بالذكاء المتعددة، ومنها الذكاء العاطفي؛ فالقاعدة الأساسية في الذكاء العاطفي تتضمن معرفتنا بانفعالاتنا، واستخدامها لصنع قراراتنا من خلال تعلم طرق التفكير التي تتضمن حل المشكلات، والتخطيط، واتخاذ القرارات، وذلك لمساعدة الأشخاص في نقل المهارات الاجتماعية، والشخصية، وتحويلها إلى المواقف الحياتية كأدوات لتعلم طويل المدى، وبذلك يتم تعلم الكفاءة الانفعالية بطريقة مباشرة. وفي هذا الصدد تشير البوريني (2006) إلى أهمية الذكاء الانفعالي في كونه يرفع من درجة الانسجام بين العواطف والمبادئ والقيم، مما يشعر الفرد بالرضا والاطمئنان، واتخاذ القرارات الحياتية بطريقة أفضل، والصحة الجسدية والنفسية، والقدرة على تحفيز النفس وإيجاد الدافعية الذاتية، والحصول على معاملة أكثر احتراماً، وتكوين العلاقات والصدقات الجيدة، والنجاح الوظيفي.

يلعب الذكاء العاطفي دوراً كبيراً في الإدارة المدرسية، فمدير المدرسة الذكي انفعالياً يستطيع التأثير والسيطرة على المدرسين، وتكون لديه القدرة على إقامة علاقات جيدة معهم والاستفادة من ردود أفعالهم ومشاعرهم، فمن النادر أن يتم التأثير على المدرسين عقلياً فقط، بل للمشاعر والانفعالات دور بارز يكاد يفوق الدور الذي يلعبه الجانب العقلي في هذا الشأن، ولذلك يحتاج المدير إلى المهارات الانفعالية أكثر من القدرات العقلية للتأثير على المدرسين، وتحقيق النجاح المهني في المؤسسة، وهنا يسهم الذكاء العاطفي في توفير المناخ المدرسي المليء بالحماس والإدارة الناجحة، ويساعد ذلك أيضاً إدارة المدرسة على إيجاد رؤية مشتركة للمدرسة تحدد مستقبلها، وتحدد خطط العمل فيها والأهداف المستقبلية لها، حيث تتمكن من التحرك انطلاقاً من تلك الظروف الحالية إلى الرؤية المستقبلية الناجحة التي تساهم بدور ناجح في تحقيق الأهداف المستقبلية بسهولة ويسر.

### مشكلة البحث

إنّ الإدارة الذكية انفعالياً تساهم بصورة كبيرة في توفير المناخ التنظيمي الجيد الذي يشجع العاملين على بذل أقصى ما في وسعهم للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة ككل، فالحماس يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين، والمؤسسات التي يتمتع قادتها بمهارات الذكاء العاطفي تحقق فاعلية أعلى من المنظمات الأخرى، وبناءً على ذلك يبدو أنّ العلاقة بين قوة مهارات الذكاء العاطفي لدى المدير والأداء المرتفع للمنظمة التي يديرها تتأثر بشكل كبير بمدى امتلاك المدير لهذه المهارات لأداء عمله بأفضل صورة ممكنة، وبقدرته على الإبداع، وإحساسه بمسؤولية كاملة تجاه العمل الذي يقوم به.

تكمن مشكلة البحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على مجموعة من المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، وملاحظته لعمل مدير المدرسة من خلال مجموعة المقابلات التي تمّ إجراؤها في هذا الصدد، حيث تبين للباحث من خلال بعض المواقف ضعف التواصل الاجتماعي بين المدير والعاملين في المدرسة ومع المجتمع

الخارجي، وضعف القدرة على ضبط الانفعالات وإدارتها بما يخدم العملية التعليمية التعلمية. وما يعزز ذلك ما توصلت إليه دراسة البوريني (2006)، والتي أكدت على أنّ الذكاء العاطفي يعد مؤشراً لتحديد فاعلية الإدارة كأداة لتطوير المهارات الإدارية، حيث يقف وراء ارتفاع مستوى أداء القادة للمهام المنوطة بهم، وما يترتب على ذلك من تحسين لأداء الأفراد العاملين لأدوارهم وانعكاس ذلك ايجابياً على إنتاجيتهم.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية؟ وما درجة ارتباطه ببعض المتغيرات كالجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

## أهمية البحث وأهدافه

تتجلى أهمية البحث في النقاط الآتية:

- 1- تعرّف مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية.
  - 2- يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في تقديم تغذية راجعة لمديري المدارس الثانوية حول مستوى الذكاء العاطفي لديهم، بما يعود بالنفع على المدارس وتحسين أدائها وتطوير مدخلاتها، وتقليل الهدر في الوقت والجهد في معالجة الصراع الإداري في الميدان التربوي.
  - 3- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم بيانات مهمة تساعد عن تحديد مواطن الضعف والقوة في أداء مديري المدارس الثانوية، والعمل على تقويمها.
  - 4- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم أداة مناسبة لمديرية التربية يمكن من خلاله اختيار مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية على أساس ذكاؤهم الانفعالي.
- ويهدف البحث إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، ودراسة الفروق فيما بينهم في هذا المستوى تبعاً (لمتغيرات: الجنس، مكان الإقامة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

## أسئلة البحث

ينطلق البحث من التساؤل الآتي: ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية. ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية على بعد (الوعي بالذات).
- 2- ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية على بعد (تنظيم الذات).
- 3- ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية على بعد (الدافعية).
- 4- ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية على بعد (التعاطف).
- 5- ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية على بعد (المهارة الاجتماعية).

## فرضيات البحث

- 1- لا توجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية على مقياس الذكاء العاطفي تعزى لمتغير الجنس.
- 2- لا توجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية على مقياس الذكاء العاطفي تعزى لمتغير مكان الإقامة.

- 3- لا توجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية على مقياس الذكاء العاطفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 4- لا توجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية على مقياس الذكاء العاطفي لمتغير سنوات الخبرة.

### منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها وصفاً تحليلياً علمياً، وشمل مجتمع البحث جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، والبالغ عددهم (167) مديراً ومديرة، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث، تمثلت عينة البحث بمجتمع البحث (الحصر الشامل) بعد استثناء (10) مدير ومديرة تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية عليهم، وبناءً على ذلك تم توزيع (157) استبانة على المديرين، وأعيد منها (146) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، ونسبة استجابة بلغت (92.99%).

### أداة البحث

تم تطوير أداة البحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، وهي عبارة عن مقياس الذكاء العاطفي، والذي اشتمل على خمسة أبعاد: البعد الأول: الوعي بالذات (8) بنود. البعد الثاني: تنظيم الذات (8) بنود. البعد الثالث: الدافعية (8) بنود. البعد الرابع: التعاطف (6) بنود. البعد الخامس (6) بنود. كما اشتملت أداة البحث على متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وقد تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تم عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام طريقة إعادة الاختبار، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة / 10 مدير، وتم تسجيل درجاتهم على الاستبانة وإدخالها على الحاسب (التطبيق الأول)، وبعد فترة زمنية بلغت خمسة عشر يوماً تم إعادة توزيع الاستبانة على نفس أفراد العينة الاستطلاعية، وتم تسجيل درجاتهم وإدخالها إلى الحاسب (التطبيق الثاني)، وبعد ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول، ودرجات التطبيق الثاني. كما تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، والجدول الآتي يوضح قيم معاملات الثبات:

جدول (1) قيم معاملات الثبات (إعادة الاختبار، ألفا كرونباخ)

الأبعاد	عدد البنود	إعادة الاختبار	ألفا كرونباخ
الوعي بالذات	8	0.901	0.888
تنظيم الذات	8	0.823	0.824
الدافعية	8	0.898	0.876
التعاطف	6	0.874	0.867
المهارة الاجتماعية	7	0.855	0.846
الثبات الكلي	37	0.867	0.849

توضح قيم معاملات الثبات على أنّ أداة البحث ذات ثبات جيد. وللإجابة على أسئلة الاستبانة تمّ الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمثقل بأرقام تصاعديّة مناسبة لتقدير درجة الموافقة على العبارات الواردة في الاستبانة كما يأتي:

جدول (2) تدرجات مقياس ليكرت الخماسي

مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
5	4	3	2	1

اعتمد الباحث في تحليل النتائج على الحاسوب باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.20، وأهم القوانين والاختبارات المستخدمة:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية.
- 2- اختبار (T) ستودنت للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- 3- اختبار ليفين لتحديد التجانس بين العينتين.
- 4- اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، واختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

طول الفئة = درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا/ عدد فئات الاستجابة  
درجة المقياس =  $5 - 1 / 5 = 0.8$

وبناءً عليه تكون فئات الدرجات وفق مقياس ليكرت على النحو الآتي:

جدول (3) تبويب تدرجات مقياس ليكرت الخماسي

المجال (مقياس ليكرت)	مستوى الذكاء العاطفي
1 - 1.8	منخفض جداً
1.81 - 2.60	منخفض
2.61 - 3.40	متوسط
3.41 - 4.20	مرتفع
4.21 - 5	مرتفع جداً

### مصطلحات البحث النظرية والإجرائية

**الذكاء:** تكوين فرضي يمكن قياسه عن طريق ملاحظة بعض الاستجابات العادية والمتوقعة من الفرد في حل المشكلات والقدرة على التمييز المعرفي (عباس، 2002، ص15).

**الذكاء الانفعالي:** قدرة المدير على الوعي بمشاعره، وانفعالاته، وفهمها وإدارتها، ووعيه بمشاعر وانفعالات الآخرين وفهمها، والدخول معهم وفق هذا الفهم في علاقات اجتماعية ومهنية بناءة (العمرات، 2014، ص182). ويعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المديرين على مقياس الذكاء العاطفي المصمم لهذا الغرض.

**مدير المدرسة:** الشخص الذي يقوم بدوره في تطوير وتنمية كفايات الهيئة التدريسية، ويتطلب مهارات وكفايات وله دور فاعل في قيادة البرنامج التعليمي (شاهين، 2011، ص7). ويعرف إجرائياً بأنه: الشخص المكلف من قبل مديرية التربية بإدارة المدرسة الثانوية، والمسؤولة عن العمل الإداري والفني لجميع العاملين بالمدرسة، مما يعمل على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

#### حدود البحث

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2015-2016.

الحدود المكانية: المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية.

#### الإطار النظري للبحث

#### أولاً: مفهوم الذكاء العاطفي

استخدم ماير وسالوفي (Mayer & Salovey) عام 1990 مفهوم الذكاء العاطفي لوصف الخصائص العاطفية للأفراد لتحقيق النجاح، وكانت هذه الخصائص العاطفية تشمل: التقمص الوجداني، وضبط المزاج، وتحقيق محبة الآخرين، والمثابرة والتعاطف، والتعبير عن الأحاسيس، والاستقلالية، والقابلية للتكيف، وحل المشاكل بين الأشخاص، والمودة والاحترام. وكان ذلك أول استخدام لهذا المفهوم الذي بدأ ينتشر تبعاً بعد ذلك بين أوساط المهتمين، حيث عرف ماير وسالوفي الذكاء العاطفي بأنه: يمثل مجموعة من عناصر الذكاء الاجتماعي تتضمن القدرة على قيام الفرد بالتحكم في عواطفه وأحاسيسه هو والتميز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكيره وأعماله وتصرفاته (شابيرو، 2007، ص6-12).

ويعرفه ابراهام (Abraham, 2000, p169) بأنه: مجموعة من المهارات التي تعزى إليها الدقة في تقدير وتصحيح مشاعر الذات واكتشاف الملامح الانفعالية للآخرين واستخدامها لأجل الدافعية والانجاز في حياة الفرد". كما يعرفه فورنهام (Furnham, 2006, p819) بأنه: "القدرة على إدراك وفهم وتناول العواطف والانفعالات وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين.

أما جورج (George, 2000, p1033) فيعرّفه بأنه: القدرة على إدراك المشاعر من خلال التفكير وفهم المعرفة الانفعالية وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين.

ويرى (أبو العلا، 2004، ص275) أنّ الذكاء العاطفي هو قدرة الفرد على الانتباه والإدراك والوعي الجيد للمشاعر والانفعالات الذاتية والقدرة على التحكم في مشاعره وانفعالاته السلبية وتحويلها إلى مشاعر إيجابية وتنظيمها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه، والقدرة على إدراك مشاعر الآخرين وانفعالاتهم وفهمها، والتأثير الإيجابي في الآخرين وتطوير مشاعرهم وانفعالاتهم للدخول معهم في علاقات اجتماعية إيجابية تساعدهم على الرقي العقلي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة. ويرى (المصدر، 2007، ص599) أنّ الذكاء العاطفي هو قدرة الفرد على الانتباه والإدراك الصادق لانفعالاته ومشاعر الذات وانفعالات ومشاعر الآخرين والوعي بها وفهمها وتقديرها بدقة ووضوح وضبتها وتنظيمها والتحكم فيها وتوجيهها واستخدام المعرفة الانفعالية وتوظيفها لزيادة الدافعية، وتحسين مهارات التواصل الانفعالي والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين وتطوير العلاقات الايجابية التي تكفل للفرد والآخرين تحقيق النجاح في شتى جوانب حياتهم.

ويرى الباحث أنّ الذكاء العاطفي مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع لها الفرد، والتي تؤدي إلى نجاحه في حياته المهنية.

**ثانياً: أهمية الذكاء العاطفي في الإدارة**

إن امتلاك المدير مهارات الذكاء العاطفي تزوده بالقدرة على إدراك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدراً للموارد المختلفة، واستيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة وتوظيفها بكفاءة لتحقيق مزيد من التفوق والتميز، واستثمار الوقت باعتباره من أهم الموارد المتاحة والعمل على إدارته لتعظيم الاستفادة منه وتوظيفه لصالح المؤسسة، والتخلص من القوالب التنظيمية الجامدة، والأنماط والهياكل الإدارية التقليدية، وتصميم التنظيم المرن المتكافئ مع الظروف والمتغيرات، والعمل على تنمية العمل الجماعي وروح الفريق وتنظيم الأعمال من خلال مجموعات مختلفة من الفرق المتفاعلة، والإيمان بأهمية تفعيل الطاقات والإمكانيات المتاحة للمنظمة بإتاحة فرص التفاعل والتكامل بينها وصولاً إلى أعلى مستويات التميز (حسين؛ حسين، 2006، ص57). كذلك يمثل الذكاء العاطفي ذهنياً للإدارة بوصفه أحد الروافد الأساسية لنظرية (مصادر المعرفة) التي توصل إليها فدلر عام (1986)، والتي تفرض إمكانية التنبؤ بأداء الجماعة، ويجسد القوة المحركة لموارد وطاقات وقدرات واستعدادات المنظمات، لغرض التعامل مع التحديات للبقاء والتطور والتحول والانتقال من موقع تابع إلى موقع متحداً ثم إلى موقع قائد في القطاع الذي ينتمي إليه، ويسهل سرعة الفهم لضرورة ربط الإدارة بالقيادة، وإشاعة منطق (أن القيادة لا يمكن أن تقود من دون إدارة ولا يمكن للإدارة أن تدير دون قيادة)، ويحقق جودة الرأي بالقرارات (صناعةً واتخاذاً) في ظروف بيئية غاية التعقيد المعرفي، ويكسب قوة الفطنة في بلوغ النجاح (صالح؛ العزاوي؛ ابراهيم، 2010، ص85).

ويؤكد (جولمان، 2000، ص123) أن للذكاء العاطفي دوراً كبيراً في زيادة فعالية الأسلوب القيادي للمدير، وأن هناك ثلاثة مجالات تبرز تأثير الذكاء العاطفي في قدرة المدير على صنع القرار الفعال، وهي الوعي بالذات والتواصل والولاء والالتزام، وأن المديرين الذين لا يتمتعون بمهارات الذكاء العاطفي يواجهون صعوبة كبرى في بناء وإقامة علاقات اجتماعية جيدة بينهم وبين أقرانهم، وبينهم وبين موظفيهم ومعاونيهم ومشرفيهم وعملائهم، ومن ثم يتعذر عليهم اتخاذ القرارات الصائبة تجاه المشاكل التي يواجهونها.

ولكي يستطيع القائد اتخاذ أفضل القرارات بالتوافق مع مشاعره، عليه اتباع الآتي:

- 1- الوصول لشعوره، من خلال تحديد ومواجهة ما يشعر به.
- 2- الاندماج و التكامل مع شعوره، وذلك من خلال الإحساس به بشكل كامل، ويمكن له في هذا الخصوص أرشفة شعوره من خلال تدوينه أو تسجيله على آلة تسجيل، وهذا ما يمكنه من التفكير.
- 3- فهم ماهية شعوره، وما يحاول أن يخبره، وأن يبقى متفتحاً على المعلومات الغزيرة التي يزوده بها شعوره بخصوص الماضي والمستقبل، وهذا ما يساعده على اتخاذ أفضل القرارات بشأن المستقبل.
- 4- إدارة شعوره، وهنا تتجسد العلمية القيادية حيث الإصغاء للشعور و العقل، عند اتخاذ القرارات والتأثير في الآخرين؛ فعندما يشعر القائد بالهدوء، فإنه يجعل كل من حوله هادئاً، وعندما يشعر بالثقة يجعل ذلك سائداً على كل من حوله، وأن يقدم ما يكون قادراً على تقديمه (صالح؛ العزاوي؛ ابراهيم، 2010، ص135).

**ثالثاً: أبعاد الذكاء العاطفي**

هناك خمسة أبعاد أساسية تتكامل وتتحدد فيما بينها مكونة الذكاء العاطفي، وهي:

- 1- المعرفة الانفعالية: القدرة على التميز والاستجابة الملائمة للحالات النفسية، الأمزجة والميول والرغبات الخاصة بالآخرين.



## 2- إدارة الانفعالات: قدرة الإنسان على عرض مشاعره والتعبير عنها بطريقة مقبولة اجتماعياً بعيدة عن

الاستفزاز، والحد من إصدار الأحكام على سلوك الآخرين، وبالتالي قدرة الفرد على التحكم في مشاعره.

## 3- تنظيم الانفعالات: القدرة على إدراك مشاعر الآخرين والإحساس بتلك المشاعر من خلال تعبيرات الصوت

والوجه وفهم القيم والاتجاهات والاستجابة للتصرفات والتعليمات، العلاقة بين الشخص وذاته ويتضمن القدرة على معرفة الذات والتحكم في تصرفاته، وبناء العلاقات واتخاذ القرارات في ضوء فهم متقدم للقيم الفردية والاجتماعية.

## 4- التعاطف: القدرة على التعرف وقراءة مشاعر الآخرين والاستجابة لها، ويبني التعاطف أو التفهم على أساس

الوعي بالذات. فكلما كان الفرد قادر على تقبل مشاعره وإتاحة الفرصة لها بالظهور كلما ازدادت مهارته في قراءة مشاعر الآخرين والتفاعل معها

## 5- التواصل الاجتماعي: القدر على إدارة الانفعالات مع الآخرين هي أساس تناول العلاقات على نحو صحي

سليم، تلك المهارة الأساسية في إقامة علاقات إيجابية مثمرة مع الآخرين. ولكي تظهر هذه القدرة لدى الأشخاص عليهم أن يصلوا أولاً إلى مستوى متقدم من التحكم في أنفسهم وإدارة ذواتهم، ويتطلب التوافق مع الآخرين قليلاً من الهدوء النفسي (Bar-On, 2006, P17).

### رابعاً: مقدرات الذكاء العاطفي

يوجد للذكاء العاطفي مقدرات سبع، وهي مقدرات حاسمة وقوية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالذكاء العاطفي، وهي:

#### 1- الثقة: الإحساس بالسيطرة على الجد والتعامل والتمكن من التصرف والتعامل مع العالم المحيط وأن يشعر

الفرد بأنه على الأرجح سينجح فيما يعد إليه.

#### 2- حب الاستطلاع: الإحساس أن اكتشاف الأشياء أمر إيجابي يجعل النفس في سرور.

#### 3- الإصرار: الرغبة والقدرة على أن يكون الفرد مؤثراً، وعلى ذلك أن يفعل ذلك بأدب وإصرار، وهذه القدرة

ترتبط بالشعور بالكفاءة والفعالية.

#### 4- السيطرة على النفس: القدرة على تغيير الانفعال والتحكم به والإحساس بالانضباط الداخلي.

#### 5- القدرة على تكوين علاقات الارتباط بالآخرين.

#### 6- القدرة على التواصل: التبادل الشفوي للأفكار والمشاعر والمفاهيم مع غيره.

#### 7- التعاون: المقدرة على التوازن في نشاط الجماعة بين الاحتياجات الشخصية واحتياجات الغير (حسين،

2006، ص12).

### خامساً: استراتيجيات تطوير قدرات الذكاء العاطفي

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في تطوير قدرات الذكاء العاطفي، فقد توصلت فيتيلو

إلى خمس إستراتيجيات تساعد الفرد أو المدير أو القائد على تطوير قدرات الذكاء العاطفي، وهي ( Vitello, 2003, P28-29):

#### 1- إستراتيجية التركيز على الذات: ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاحتفاظ بسجل يعكس الأحوال العاطفية

للقائد، سواء أكان ذلك على شكل دفتر مذكرات، أم على هيئة أشرطة تسجيل صوتية، والتي تتيح للقائد فرصة اطلاع على بعض الاستجابات المزعجة وغير المقبولة.

- 2- **إستراتيجية التأمل والتفكير بالمحيط الخارجي:** إذ أنّ هناك أنماطاً عديدة من عمليات التأمل والتفكير التي يمكن أن تساعد الفرد كي يصبح أكثر وعياً وإدراكاً لكيفية تأثير العواطف في السلوك، حيث يجب على القائد الاختلاء بنفسه لعدة دقائق وممارسة عمليات تنفس عميقة للمساعدة على تهدئة الدماغ والتفكير بوضوح وصفاء.
- 3- **إستراتيجية الإنخراط في التفكير والتخيلات الإيجابية:** والرياضيون هم من يمثل قوة الرؤية الإيجابية.
- 4- **إستراتيجية استخدام بحث تقييمي:** وهي عبارة عن طفرة تتعلق بطرق التفكير بشأن التغيرات المهنية والشخصية، وهو أسلوب يأخذ في الاعتبار احترام الناس قولاً وعملاً والاعتراف بالإنجازات المميزة التي قام بها القائد والأفراد المحيطون مع تقدير حالاتهم ومواقفهم، وتشجيعهم على التطلع لمستقبل أفضل؛ والبحث التقييمي هو العملية التي يمكن بواسطتها اكتشاف نقاط القوة الكائنة في الفرد أو المؤسسة، وبموجب بيانات تبين المجالات التي سيصل إليها الفرد، أو المستويات التي ستصل إليها المؤسسة بناءً على تلك اللحظات التي كان فيها الفرد أو كانت فيها المؤسسة من قبل. وتتوفر أربع حالات لهذا البحث التقييمي، وهي: أ- الاستكشاف: تقدير ماهية الأشياء. ب- التخيل: تخيل ما يمكن أن يحدث. ج- التصميم: تحديد ما يتوجب أن يكون. د- المصير: إيجاد وتهيئة ما سيكون، ويمكن استخدام البحث التقييمي من خلال طرح أسئلة على الذات وعلى الآخرين.
- 5- **إستراتيجية ممارسة الاستماع المتعاطف:** وذلك من خلال الاستماع إلى ما سيقوله الفرد جيداً، مع السعي إلى أن يكون الفرد حساساً ومتفهماً بغض النظر عن مدى اختلاف أو تشابه الشخص الآخر مع مشاعرك وإدراكاتك، وقد تعمل مسألة الضغط النفسي النابعة من الظروف المالية والتنظيمية والمهنية على إعاقة قدرة الفرد على الاستماع بشكل متعاطف للآخرين، واستجابةً لمثل تلك القضايا يتوجب على الفرد الانخراط في التأملات الذاتية لتعزيز ودعم الوعي والإدراك الذاتي، وإدارة الاضطرابات المتصاعدة، وإعداد الحوافز لمواجهتها بفاعلية ونجاعة، والاستماع المتعاطف له أهمية كبيرة لأنه يوفر للفرد بيانات دقيقة بدلاً من إسقاط القضايا على الذات، ويقوم الفرد بموجب ذلك بافتراض الأفكار والمشاعر والحوافز أو الدوافع، وعمليات التبرير، وبناءً على ذلك لا بد من مواجهة الحقيقة الموجودة في عقول الأشخاص الآخرين، والبحث عن مصداقية ما قيل واستخدام تساؤلات تبدأ على سبيل المثال في أثناء الاستماع: هل هذا ما تقصده وترمي إليه (حسين، 2006، ص144-145).

## الدراسات السابقة

- 1- **دراسة (الهنداسي، 2008) بعنوان: الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية- سلطنة عمان.** هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى توافر الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس بسلطنة عمان، وأثر بعض المتغيرات الديموغرافية والتي تشمل النوع الاجتماعي، والمنطقة التعليمية، سنوات الخبرة ونوع المدرسة. تكونت عينة الدراسة من 130 مديراً ومديرة من منطقتي مسقط والباطنة شمال الأردن، وأشارت النتائج إلى توافر الذكاء الانفعالي بدرجة متوسطة، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في بعد الوعي بالذات، ووجود فروق ذات دلالة في بعد تنظيم الذات لصالح الذكور، وكذلك إلى وجود فروق ذات دلالة في بعد المهارات الاجتماعية، وقد كانت هذه الفروق لصالح الإناث. أما بالنسبة لمتغير المنطقة فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في الأبعاد الأربعة للذكاء الانفعالي. وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة في بعد المهارات الاجتماعية في متغير الخبرة، وجاءت الفروق بين المدراء ذوي الخبرة الطويلة وذوي الخبرة القصيرة لصالح المدراء ذوي

الخبرة الطويلة. أما بالنسبة لمتغير نوع المدرسة فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة في الأبعاد الثلاثة الأولى للذكاء الانفعالي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الوعي الاجتماعي) وقد جاءت هذه الفروق لصالح الحلقة الأولى.

## 2- دراسة (اللوذي، 2012) بعنوان: مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء

التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان - الأردن . هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الثانوية وأثره في الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (40) مديراً ومديرة، و (280) معلماً ومعلمة، وتم استخدام أداتين الأولى للذكاء العاطفي للمديرين والثانية استبانة للولاء التنظيمي للمعلمين، تم تطويرهما من قبل الباحثة، وقد تم استخدام المنهج شبه التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة. وأظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الذكاء الانفعالي، حيث إن المديرين من ذوي الذكاء المرتفع من الذكاء الانفعالي كانوا أكثر تأثراً في الولاء التنظيمي للمعلمين من المديرين من ذوي المستويين المتوسط والمنخفض.

## 3- دراسة (الجراحشة، 2013) بعنوان: درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم

لواء قصبه محافظة المفرق - الأردن . هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق في الأردن، وأثر كل من النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (223) معلماً ومعلمة، وزعت عليهم استبانة تكونت من (58) فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: إدارة الانفعالات، والتعاطف، وتنظيم الانفعالات، والمعرفة الانفعالية، والتواصل الاجتماعي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة الذكاء الانفعالي مرتفعة، على الأداة ككل وعلى جميع المجالات باستثناء مجال المعرفة الانفعالية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الأداة ككل وعلى جميع المجالات ما عدا مجال التعاطف أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح الخدمة المتوسطة.

## 4- دراسة (العمرات، 2014) بعنوان: مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس

ومديراتها في الأردن - الأردن . هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري مدارس تربية البترا وتربية وادي السير في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استبانتين الأولى لقياس مستوى الذكاء الانفعالي، والثانية لقياس درجة فاعلية القائد، وقد تم التحقق من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (102) مديراً ومديرة، وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس قد جاء بدرجة متوسطة، وكذلك درجة فاعلية القائد قد جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الانفعالي تعزى لتفاعل متغيرات الجنس والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة والخبرة ولصالح الذكور من حملة الماجستير في المدارس الأساسية في مجال التأثير المثالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير فاعلية القائد.

### التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استطلاع الدراسات السابقة نلاحظ أنها تناولت الذكاء العاطفي وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين وسلوك المواطنة التنظيمية، وفعالية القادة، بالإضافة إلى علاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، والدراسة الحالية هي امتداد للدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع الذكاء العاطفي، وهي جديدة في البيئة المحلية من حيث تطبيقها على مديري مدارس التعليم الثانوي، حيث تمّ تطوير أداة البحث "مقياس الذكاء العاطفي"، والذي يقيس درجة الذكاء العاطفي لدى المديرين من خلال خمسة أبعاد: الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، العواطف، المهارة الاجتماعية. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد أداة البحث "مقياس الذكاء الوجداني"، وذلك بعد تحديد أبعاد الذكاء الوجداني المناسبة لعمل مدير المدرسة وانتقاء البنود المناسبة في ضوء الأبعاد، ومن ثمّ تقنينها بما يناسب البيئة المحلية، وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها.

### النتائج والمناقشة

لتحديد مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة حسب البعد الذي تندرج تحته:

السؤال الأول: ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية على بعد الوعي بالذات

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المديرين على بعد (الوعي بالذات) مرتبة تنازلياً

البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التقييم
أمتلك الثقة بالنفس.	146	3.815	0.632	76.30	مرتفع
أنا واضح في أهدافي ومبادئ.	146	3.781	0.700	75.62	مرتفع
أكون واعياً بعواطف عندما أختبرها.	146	3.664	0.799	73.29	مرتفع
دائماً ما أكون مخلصاً مع نفسي ومع الآخرين.	146	3.658	0.774	73.15	مرتفع
أقبل النقد البناء المخلص.	146	3.555	0.685	71.10	مرتفع
أتعلم من خبرات الماضي.	146	3.534	0.666	70.68	مرتفع
أعرف نقاط القوة والضعف لدي.	146	3.493	0.807	69.86	مرتفع
أحمل كثيراً من التفاؤل والأمل.	146	3.247	0.670	64.93	متوسط
المتوسط الحسابي العام	146	3.548	0.591	70.96	مرتفع

يبين الجدول رقم (4) أنّ امتلاك مديري المدارس الثانوية الثقة بالنفس حصل على أعلى متوسط حسابي (3.815)، وبلغت أهميته النسبية (76.3%)، بينما حصل البند المتضمن شعور مديري المدارس بالكثير من التفاؤل على أدنى متوسط حسابي (3.247)، بأهمية نسبية (64.93%). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (3.548)، مما يدل على أنّ مستوى الذكاء العاطفي المتعلق ببعد الوعي بالذات هو مستوى مرتفع، وبأهمية نسبية (70.96%).

## السؤال الثاني: ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية على بعد تنظيم الذات

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المديرين على بعد (تنظيم الذات) مرتبة تنازلياً

مستوى التقييم	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البند
مرتفع	78.36	0.757	3.918	146	أسيطر على غضبي عادةً ولا أثور في وجوه الآخرين.
مرتفع	75.34	0.814	3.767	146	أحاول البحث دائماً عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي أتعامل معها.
مرتفع	72.47	0.789	3.623	146	أستطيع التحكم بمشاعري السلبية وتصرفاتي.
مرتفع	72.33	0.833	3.616	146	أنا قادر على التحكم في مشاعري عند مواجهة أي مخاطر.
مرتفع	71.51	0.804	3.575	146	أجيد إدارة مزاجي والتعامل معه.
مرتفع	70.00	0.697	3.500	146	أملك السيطرة على نفسي عند تلقي أمر مزيج.
متوسط	67.12	0.712	3.356	146	أتجاهل ما مر بي في الماضي من مشكلات وغضب وأستطيع أن أتجاوزها.
متوسط	66.85	0.699	3.343	146	أعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها.
مرتفع	72.54	0.556	3.627	146	المتوسط الحسابي العام

يبين الجدول رقم (5) أن سيطرة مديري المدارس على غضبهم في وجوه الآخرين حصل على أعلى متوسط حسابي (3.918)، وبلغت أهميته النسبية (78.36%)، بينما حصل البند المتضمن الاعتراف بالخطأ من قبل مديري المدارس والاعتذار عنه على أدنى متوسط حسابي (3.343)، بأهمية نسبية (66.85%). مما يدل على أن مستوى الذكاء العاطفي المتعلق ببعده تنظيم الذات هو مستوى مرتفع، بأهمية نسبية (72.54%).

## السؤال الثالث: ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية على بعد الدافعية

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المديرين على بعد (الدافعية) مرتبة تنازلياً

مستوى التقييم	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البند
مرتفع	79.04	0.825	3.952	146	أستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوتي.
مرتفع	77.12	0.724	3.856	146	لدي عدد من الأشياء المهمة في حياتي، وأنا متحمس لها وأظهر هذا الحماس.
مرتفع	76.30	0.695	3.815	146	أستطيع إنجاز المهام بنشاط وتركيز عالي.
مرتفع	73.56	0.886	3.678	146	أتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال.
مرتفع	73.29	0.781	3.664	146	أحاول أن أكون مبتكراً مع تحديات الحياة.

مرتفع	73.01	0.860	3.651	146	أستطيع التقدم بالمشاريع الكبيرة بالرغم من وجود بعض العقبات.
مرتفع	69.59	0.736	3.480	146	ليس لدي مشكلة كبيرة في أن أجازف مجازفة مدروسة.
متوسط	67.53	0.666	3.377	146	أستطيع تحقيق النجاح حتى تحت الضغط.
مرتفع	75.5	0.584	3.775	146	المتوسط الحسابي العام

يبين الجدول رقم (6) أنّ انجاز مديري المدارس لأعمالهم بكل قوتهم حصل على أعلى متوسط حسابي (3.952)، وبلغت أهميته النسبية (79.04%)، بينما حصل البند المتضمن قدرة مديري المدارس تحقيق النجاح حتى تحت الضغط على أدنى متوسط حسابي (3.377)، وبأهمية نسبية (67.53%). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (3.775)، مما يدل على أنّ مستوى الذكاء العاطفي المتعلق ببعد الدافعية هو مستوى مرتفع، وبأهمية نسبية (75.5%).

#### السؤال الرابع: ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية على بعد التعاطف

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المديرين على بعد (التعاطف) مرتبة تنازلياً

البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التقييم
أتعاطف مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكل فعال.	146	3.890	0.771	77.81	مرتفع
أساعد الآخرين للشعور بشكل أفضل عندما يكونوا منزعجين.	146	3.822	0.819	76.44	مرتفع
أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة.	146	3.740	0.839	74.79	مرتفع
أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين.	146	3.685	0.861	73.70	مرتفع
أنا حسّاس للاحتياجات العاطفية للآخرين.	146	3.651	0.670	73.01	مرتفع
لدي القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم.	146	3.164	0.665	63.29	متوسط
المتوسط الحسابي العام	146	3.562	0.634	71.24	مرتفع

يبين الجدول رقم (7) أنّ تعاطف مديري المدارس مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكل فعال حصل على أعلى متوسط حسابي (3.89)، وبلغت أهميته النسبية (77.81%)، بينما حصل البند المتضمن قدرة مديري المدارس على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم على أدنى متوسط حسابي (3.164)، وبأهمية نسبية (63.29%). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (3.562)، مما يدل على أنّ مستوى الذكاء العاطفي المتعلق ببعد التعاطف هو مستوى مرتفع، وبأهمية نسبية (71.24%).

## السؤال الخامس: ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية على بعد المهارة الاجتماعية

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المديرين على بعد (المهارة الاجتماعية) مرتبة تنازلياً

مستوى التقييم	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البند
مرتفع	79.45	0.684	3.973	146	أركز وأنتبه دائماً عندما أستمع للآخرين.
مرتفع	75.34	0.633	3.767	146	أستطيع أن أقيم علاقات ممتازة مع الآخرين.
مرتفع	72.74	0.694	3.637	146	يحبني الآخرون ويحترموني وإن لم يتفوقوا عليّ.
مرتفع	72.60	0.599	3.630	146	أستطيع بسهولة مقابلة أناس جدد وأن أستهل حديثاً عندما يتوجب عليّ.
مرتفع	71.10	0.576	3.555	146	أفتح على الناس بطريقة مناسبة.
مرتفع	70.27	0.717	3.514	146	لدي القدرة على التفاعل مع مشاعر الآخرين.
متوسط	60.27	0.814	3.014	146	يشعر الآخرون عادةً بالاندفاع والشجاعة عند الحديث معي.
مرتفع	73.46	0.597	3.673	146	المتوسط الحسابي العام

يبين الجدول رقم (8) أنّ التركيز والانتباه الدائم من قبل مديري المدارس عند الاستماع للآخرين حصل على أعلى متوسط حسابي (3.973)، وبلغت أهميته النسبية (79.45%)، بينما حصل البند المتضمن شعور الآخرين بالاندفاع والشجاعة عند الحديث مع مديري المدارس على أدنى متوسط حسابي (60.27%)، وبلغت أهميته النسبية (60.27%). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (3.673)، مما يدل على أنّ مستوى الذكاء العاطفي المتعلق ببعد المهارة الاجتماعية هو مستوى مرتفع، وبأهمية نسبية (73.46%).

## سادساً: تحديد مستوى الذكاء العاطفي لمديري المدارس على جميع الأبعاد

بحسب المتوسط الحسابي المرجح لجميع الأبعاد وفق النتائج الوارد في الجدول الآتي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً

الأبعاد	المتوسط الحسابي	عدد الأسئلة	المستوى
الدافعية	3.775	8	مرتفع
المهارة الاجتماعية	3.673	7	مرتفع
تنظيم الذات	3.627	8	مرتفع
التعاطف	3.562	6	مرتفع
الوعي بالذات	3.548	8	مرتفع
المتوسط المرجح	3.637	37	مرتفع

يبين الجدول رقم (9) أنّ قيمة المتوسط الحسابي المرجح لجميع الأبعاد بلغت (3.637)، وهي تقابل المستوى مرتفع على مجالات مقياس ليكرت، وهذا يدل على أنّ مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي، وبأهمية نسبية بلغت (72.74%).

## سابقاً: اختبار فرضيات البحث

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية على مقياس الذكاء العاطفي تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية تم تطبيق اختبار T. test للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم:

جدول (10) نتائج اختبار T. test لدلالة الفرق بين متوسطات درجات مديري

المدارس الثانوية في مستوى الذكاء العاطفي (جميع الأبعاد) تبعاً لمتغير الجنس

t-test for Equality of Means			Levene's Test		الفرق بين المتوسطين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
القرار	Sig.	درجة الحرية	t	Sig.						F
غير دال	0.536	144	0.620	0.013	6.287	0.053	0.259	3.641	135	ذكر
							0.421	3.588	11	أنثى

يبين الجدول رقم ( 10 ) أنّ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين ( 3.641 )، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرات ( 3.588 ). وبلغت قيمة احتمال الدلالة  $P = 0.013$  وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم تساوي التباين بين المجموعتين (الذكور والإناث)، أي عدم تجانسهما. ولمعرفة فيما إذا كان هناك فرقاً بين المديرين الذكور والإناث في مستوى الذكاء العاطفي نلاحظ أنّ القيمة المحسوبة  $t = 0.620$  وهي أصغر من القيمة الجدولية ( 1.96 ) المأخوذة من جداول توزيع Z كما أنّ احتمال الدلالة  $P = 0.536$  أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى الذكاء العاطفي على جميع الأبعاد تبعاً لمتغير الجنس. ويعود ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أنّ كلا الجنسين يتمتعان بالذكاء العاطفي نتيجة لتقاربهما في القدرات العقلية، إلا أنّ كل منهما يعبر عنه بطريقته.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية على مقياس الذكاء العاطفي تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية تم تطبيق اختبار T. test للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم:

جدول (11) نتائج اختبار T. test لدلالة الفرق بين متوسطات درجات مديري

المدارس الثانوية في مستوى الذكاء العاطفي (جميع الأبعاد) تبعاً لمتغير الجنس

t-test for Equality of Means			Levene's Test		الفرق بين المتوسطين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان الإقامة	
القرار	Sig.	درجة الحرية	t	Sig.						F
غير دال	0.308	144	1.022	0.491	0.477	0.046	0.278	3.659	75	مدينة
							0.267	3.613	71	ريف



يبين الجدول رقم (11) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين من سكان المدينة (3.659)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين من سكان الريف (3.613). وبلغت قيمة احتمال الدلالة  $P = 0.491$  وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على تساوي التباين بين المجموعتين (مدينة وريف)، أي تجانسهما. ولمعرفة فيما إذا كان هناك فرقاً بين المديرين من سكان المدينة والريف في مستوى الذكاء العاطفي نلاحظ أن القيمة المحسوبة  $t = 1.022$  وهي أصغر من القيمة الجدولية (1.96) المأخوذة من جداول توزيع  $Z$  كما أن احتمال الدلالة  $P = 0.308$  أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى الذكاء العاطفي على جميع الأبعاد تبعاً لمتغير مكان الإقامة. ويعود ذلك من وجهة نظر الباحث إلى تشابه الظروف والمواقف التعليمية في المدارس الثانوية سواء في المدينة أم في الريف.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية

على مقياس الذكاء العاطفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات

مديري المدارس الثانوية في مستوى الذكاء العاطفي (جميع الأبعاد) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

#### Descriptives

المؤهل العلمي	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معهد متوسط	11	3.3032	.10452
إجازة جامعية	83	3.5548	.24558
دراسات عليا	52	3.8393	.18880
Total	146	3.6372	.27274

جدول (13) نتائج اختبار ANOVA لدلالة الفرق بين متوسطات درجات

مديري المدارس الثانوية في مستوى الذكاء العاطفي (جميع الأبعاد) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

#### ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	3.913	2	1.957	40.714	.000
التباين داخل المجموعات	6.873	143	.048		
Total	10.786	145			

يبين الجدول رقم (12) أن فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) حصلت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي،

تليها فئة المؤهل العلمي (إجازة جامعية)، وأخيراً فئة المؤهل العلمي (معهد متوسط). كما يبين الجدول رقم (13) أن قيمة مؤشر الاختبار (40.714) أكبر من القيمة الجدولية (2.99) المأخوذة من جداول توزيع  $F$  عند درجتي حرية (2، 143)، وقيمة احتمال الدلالة  $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة

أي أنّ هناك فروقاً بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى الذكاء العاطفي (جميع الأبعاد) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية تمّ استخدام اختبار شيفيه وفق الآتي:

جدول (14) نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين بين متوسطات درجات

مديري المدارس الثانوية في مستوى الذكاء العاطفي (جميع الأبعاد) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	مؤهل (J)	مؤهل (I)
Upper Bound	Lower Bound					
-1.1126	-.3907	.000	.07034	-.25166*	إجازة جامعية	معهد متوسط
-.3923	-.6799	.000	.07276	-.53608*	دراسات عليا	
.3907	.1126	.000	.07034	.25166*	معهد متوسط	إجازة جامعية
-.2078	-.3611	.000	.03877	-.28442*	دراسات عليا	
.6799	.3923	.000	.07276	.53608*	معهد متوسط	دراسات عليا
.3611	.2078	.000	.03877	.28442*	إجازة جامعية	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يبين الجدول (14) أنّ هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل (دراسات عليا)، والفئة (إجازة جامعية)، وهذه الفروق لصالح فئة المؤهل (دراسات عليا). كذلك هناك فروق دالة إحصائياً بين الفئة إجازة جامعية، والفئة معهد متوسط لصالح الفئة إجازة جامعية. وهذا يدل على أنّه بارتفاع المؤهل العلمي لمديري المدارس الثانوية يرتفع مستوى الذكاء العاطفي لديهم. ويعود ذلك إلى أنه في المستويات التعليمية العليا تتوسع القدرات المعرفية لدى المديرين في مجال الإدارة، وبالتالي يستطيعون التعامل مع المواقف التعليمية بطرق علمية أفضل، مما يخلق لهم نوعاً من الاتزان الانفعالي نتيجة اكتساب المعرفة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية

على مقياس الذكاء العاطفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات

مديري المدارس الثانوية في مستوى الذكاء العاطفي (جميع الأبعاد) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

#### Descriptives

الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	سنوات الخبرة
.09045	3.2886	21	سنوات 1-5
.19879	3.5330	42	سنوات 6-10
.23020	3.7781	83	أكثر من 10 سنوات
.27274	3.6372	146	Total

جدول (16) نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين بين متوسطات درجات  
مديري المدارس الثانوية في مستوى الذكاء العاطفي (جميع الأبعاد) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

## ANOVA

Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000	54.322	2.328	2	4.657	التباين بين المجموعات
		.043	143	6.129	التباين داخل المجموعات
			145	10.786	Total

يبين الجدول رقم (15) أن فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات) حصلت على أعلى قيمة للوسط الحسابي، تليها فئة الخبرة (6-10 سنوات)، وأخيراً فئة الخبرة (1-5 سنوات)، كما يبين الجدول رقم (16) أن قيمة مؤشر الاختبار أكبر من القيمة الجدولية (2.99) المأخوذة من جداول توزيع  $F$  عند درجتي حرية (2، 143)، وقيمة احتمال الدلالة  $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك فروقاً بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى الذكاء العاطفي (جميع الأبعاد) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية تم استخدام اختبار شيفيه وفق الآتي:

جدول (17) نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين بين متوسطات درجات

مديري المدارس الثانوية في مستوى الذكاء العاطفي (جميع الأبعاد) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	خبرة (J)	خبرة (I)
Upper Bound	Lower Bound					
-.1350-	-.3538-	.000	.05533	-.24440*	6-10 سنوات	1-5 سنوات
-.3896-	-.5895-	.000	.05057	-.48954*	أكثر من 10 سنوات	
.3538	.1350	.000	.05533	.24440*	1-5 سنوات	6-10 سنوات
-.1676-	-.3226-	.000	.03920	-.24514*	أكثر من 10 سنوات	
.5895	.3896	.000	.05057	.48954*	1-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
.3226	.1676	.000	.03920	.24514*	6-10 سنوات	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يبين الجدول (17) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، والفئة (6-10 سنوات)، وهذه الفروق لصالح فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات). كذلك هناك فروق دالة إحصائياً بين الفئة (6-10 سنوات)، والفئة (1-5 سنوات) لصالح الفئة (6-10 سنوات). وهذا يدل على أنه بارتفاع سنوات الخبرة لمديري المدارس الثانوية يزداد مستوى الذكاء العاطفي لديهم. ويعود ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن عمل المديرين لفترة طويلة في

الإدارة يؤدي إلى زيادة خبرتهم، وبالتالي قدرتهم على التواصل المستمر بأفضل الطرق مع عناصر العملية التعليمية من معلمين وطلاب وإداريين مما يساعد على استيعاب انفعالاتهم واحترام مشاعرهم.

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

1- أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس هو مستوى مرتفع بالنسبة للأبعاد الفرعية، وللأبعاد مجتمعة، حيث بلغت الأهمية النسبية للأبعاد مجتمعة ( 72.24%)، أما بالنسبة للأبعاد الفرعية فقد بلغت الأهمية النسبية لبعد الوعي بالذات ( 70.96%)، ولبعد تنظيم الذات ( 72.54%)، ولبعد الدافعية ( 75.5%)، ولبعد التعاطف ( 71.24%)، ولبعد المهارة الاجتماعية (73.46%). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجراحشة، 2013) التي أظهرت أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس مرتفعاً، بينما تختلف مع دراسات (الهنداسي، 2005؛ اللوزي، 2012؛ العمرات، 2014) التي أظهرت أن مستوى الذكاء العاطفي للمديرين متوسطاً.

2- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية على الأبعاد الفرعية والمقياس ككل تعزى لمتغير الجنس. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الهنداسي، 2008) التي أظهرت وجود فروق لصالح الذكور فيما يتعلق ببعد تنظيم الذات، بينما تتفق معها بالنسبة لباقي الأبعاد. أيضاً تختلف هذه النتيجة مع دراسة (العمرات، 2012)، والتي أظهرت وجود فروق في مستوى الذكاء العاطفي لصالح المديرين.

3- أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية في مستوى الذكاء العاطفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وهذه الفروق لصالح المؤهل دراسات عليا، بالمقارنة مع المؤهلين معهد متوسط، إجازة جامعية؛ ولصالح المؤهل إجازة جامعية بالمقارنة مع المؤهل معهد متوسط. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العمرات، 2014)، وتختلف مع دراسة (الجراحشة، 2013).

4- أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية في مستوى الذكاء العاطفي تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، وهذه الفروق لصالح فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات بالمقارنة مع فئتي الخبرة 1-5 سنوات، 6-10 سنوات؛ ولصالح فئة الخبرة 6-10 سنوات بالمقارنة مع الفئة 6-10 سنوات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الهنداسي، 2008) فيما يتعلق ببعد المهارة الاجتماعية.

### التوصيات

1- تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة الثانوية لتمكينه من تفعيل مهارات الإدارة الفاعلة، والعمل بكل طاقة وإيجابية، وتحفيزه بشكل مستمر مادياً ومعنوياً، وذلك من خلال منحه المكافآت والحوافز المادية وتكريمه من خلال منحه شهادات تقدير للعمل المتميز مع نهاية كل عام.

2- ضرورة إعداد برامج تدريبية مستمرة لمديري المدارس الثانوية، وذلك لتمكينهم من تطوير قدراتهم الانفعالية، وذلك ليتمكنوا من إدارة ذاتهم والتحكم في انفعالاتهم، والقدرة على التعامل مع الآخرين والتواصل الاجتماعي معهم.

3- العمل على نشر ثقافة الموضوعات المتعلقة بالذكاء العاطفي في أوساط العاملين بالمدارس، وبيان دورها في نجاح العاملين مهنيًا.

4- ضرورة العمل على تطوير مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس بشكل مستمر، وذلك من خلال عقد ورش العمل، والمحاضرات والندوات التي تعزز هذا المفهوم لدى العاملين في المدارس وبخاصة المديرين.

5- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول مستوى الذكاء العاطفي على مراحل تعليمية أخرى، وتشمل المعلمين والإداريين والمرشدين النفسيين، لما لذلك من دور مهم في تعميم هذا المفهوم وتطويره بما يخدم العملية التعليمية.

## المراجع:

### المراجع العربية

- 1- أبو العلا، سهير عبد اللطيف، عملية صنع القرار واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (19)، العدد الأول، 2004، 536-558.
- 2- البوريني، ربحية دخيل، الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بأدائهم الإداري من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006.
- 3- الجراحشة، محمد عبود، درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبية محافظة المفرق في الأردن، مجلة المنارة، المجلد (19)، العدد (3)، 2013، 353-382.
- 4- العمرات، محمد سالم، مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها في الأردن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (10)، العدد (2)، 2014، 177-199.
- 5- اللوزي، خديجة، مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.
- 6- المصدر، عبد العظيم، الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 2007، 587-632.
- 7- الهنداسي، ناصر عبدالله، الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس بسلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان، 2008.
- 8- حسين، محمد عبد الهادي، تنمية الذكاء العاطفي: مشاغل تدريبيه، دار الكتاب العين، الإمارات العربية المتحدة، 2006، 12.
- 9- حسين، سلامة؛ حسين، طه، الذكاء الانفعالي للقيادة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006، 57.
- 10- شابيرو، لورانس، كيف تنشئ طفلاً يتمتع بذكاء عاطفي: دليل الآباء للذكاء العاطفي، مكتبة جرير، الطبعة الخامسة، الرياض، 2007، 1206.
- 11- شاهين، عبير مرشد، درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، 7.
- 12- صالح، أحمد؛ العزوي، بشرى؛ ابراهيم، ابراهيم، الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، 85: 135.
- 13- عباس، فيصل، الذكاء والقياس النفسي، دار المنهل البناني، مكتبة رأس النبع، بيروت، 2002، 15.

### المراجع الأجنبية

- 14- ASHKANY, N.M, & DAUS,C. S. “*Emotional in The Workplace : The New Challenge For managers* “ Academy of management executive ,16, 2003, 76-86.
- 15-BAR-ON, R.,The Bar-on *model of emotionalsocial intelligence (ESI)*. Psicothema, 18, 2006, 13-25.
- 16- FURNHAM, A. *Trait Emotional intelligence and Happiness Social*. Behavior and Personality, 31(8), 2006, 815-824.
- 17- GEORGE. J., *Emotional and leadership: The role of Emotional intelligence*. Human Relations,53(8), 2000, 1027-1055.
- 18- VITELLO, CICCIO, J, “*Innovation leadership through emotionnal intelligence*“ nursing management ,Vol .34.Lss.10, 2003, P.28-29.