

**الذكاء الانفعالي وعلاقته بمهارات القيادة لدى مدراء المؤسسات**

**التعليمية**

**Emotional intelligence and its relationship to leadership skills  
among directors of educational institutions**

إعداد

**حنان مجدي صالح سليمان**

**Hanan Magdy Saleh Suleiman**

**أ.د/ محمد السيد عبدالرحمن أ.د/ عادل سعد خضر**

**Prof. Adel S. Khader Prof. Muhammad A. Abdul Rahman**

أستاذ علم النفس التربوي

أستاذ الصحة النفسية

جامعة الرقازيق

**Doi: 10.21608/jasep.2021.196574**

قبول النشر: ٢٠٢١/٩/٩

استلام البحث: ٢٥/٨/٢٠٢١

سليمان ، حنان مجدي صالح و عبدالرحمن، محمد السيد و خضر، عادل سعد (٢٠٢١). الذكاء الانفعالي وعلاقته بمهارات القيادة لدى مدراء المؤسسات التعليمية. مج ٥، ع ٢٣، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، ص ص ١٨٧ – ٢٢٦.

### الذكاء الانفعالي وعلاقته بمهارات القيادة لدى مدراء المؤسسات التعليمية

#### المستخلص:

هدف البحث إلى تحديد نوع العلاقة بين الذكاء الانفعالي ومهارات القيادة لدى مدراء المؤسسات التعليمية ، والكشف عن بعض أبعاد الذكاء الانفعالي التي تنبئ بمهارات القيادة لدى مدراء المؤسسات التعليمية المتنوعة ، ولتحقيق تلك الأهداف أعدت الباحثة : مقياس الذكاء الانفعالي وتكون في صورته النهائية من ( ١٨ ) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي { الوعي بالذات ، تنظيم الذات ، دافعية الذات ، المهارات الاجتماعية } ، مقياس مهارات القيادة يتكون المقياس في صورته النهائية من ( ٢٠ ) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي { مهارات الاتصال والتواصل ، مهارات التخطيط الاستراتيجي ، مهارات حل المشكلات ، ومهارات التقييم للمرؤسين } ، وتم تطبيق ادوات البحث على عينه قوامها (١٠٠) مديراً ووكيلاً كقيادة ثانية (٥٣ ذكور ، ٤٧ إناث) ، وتم اختيارهم من المؤسسات التعليمية المتنوعة الإبتدائية والإعدادية والثانوية بهدف اختبار صحة الفروض . وأظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد الذكاء الانفعالي المتمثلة في { الوعي بالذات ، تنظيم الذات ، الدافعية } كل بعد على حدى وبين أبعاد مهارات القيادة المتمثلة في {مهارات الاتصال والتواصل ، التنظيم والتخطيط ، مهارات حل المشكلات ، مهارات الرقابة الإدارية وتقييم المرؤسين} ، كما توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للذكاء الانفعالي والدرجة الكلية لمهارات القيادة والقيمة دالة عند ٠,٠١ ، كما وجدت علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين المهارات الاجتماعية كبعد من أبعاد الذكاء الانفعالي وبين كل من مهارات التخطيط الاستراتيجي ومهارات الرقابة الإدارية وتقييم المرؤسين كبعدين من أبعاد مهارات القيادة والقيمة دالة عند ٠,٠٥ ، عدم وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين المهارات الاجتماعية كبعد من أبعاد الذكاء الانفعالي وبين كل من مهارات الاتصال والتواصل ، مهارات حل المشكلات ( من أبعاد مهارات القيادة ) وأيضاً مع الدرجة الكلية لمهارات القيادة ، كما أظهرت النتائج أنه ينبئ كل من { الوعي بالذات والدافعية } كبعدي من أبعاد الذكاء الانفعالي بمهارات القيادة لدى مدراء المؤسسات التعليمية ، بنسبة مساهمة إجمالية ٦٧% ( ٦١% للوعي بالذات ، ٦% للدافعية ) .

#### Abstract:

This study aims at: Identifying the kind of relationship between the emotional intelligence and the leadership skills among managers of educational institutions, Recognizing some of the dimensions of the emotional intelligence that predict the leadership skills of the managers of various educational institutions , To achieve these aims, the researcher prepared the following instruments , Emotional

intelligence scale: its final form is composed of (18) sentences distributed in four dimensions, they are ( Self-awareness, self-regulation self- motivations and social skills) , Leadership skills scale: its final form is composed of (20) sentences distributed in four dimensions, they are: (Communication skills, strategic planning skills, problem- solving skills and management control and subordinate evaluation skills), The instruments of the study are applied to a sample of (100) managers and agents as second leadership (53 males and 47 females) they are chosen from the various; primary, preparatory and secondary educational institutions in order to test the validity of the hypotheses The results of the study revealed the following : There is a statistically significant correlational relationship between the dimensions of the emotional intelligence represented in; Self-awareness, Self- regulation and motivation, each dimension separately, and between the dimensions of the leadership skills represented in (communication skills, strategic planning skills, problem-solving skills, management control and subordinate evaluation skills. There is also a statistically significant correlational relationship between the overall degree of emotional intelligence and the overall degree of leadership skills and the value is indicative at (0.01) level:, There is a statistically significant correlational relationship between the social skills as a dimension of the emotional intelligence and both of the strategic planning skills; and management control and subordinate evaluation skills as two dimensions of the leadership skills and the value is indicative at(0.05). There is no statistically significant correlational relationship between the social skills as a dimension of the emotional intelligence and both of the communication skills and the problem-solving skills (as dimensions of leadership skills) nor is there any significant correlational relationship with the overall degree of the leadership skills. The results revealed that: self- awareness and motivation as emotional intelligence dimensions predict the leadership skills among

managers of educational institution by total contribution 67% (61% for self-awareness and 6% for motivations).

#### مقدمة :

تحتاج المؤسسات التعليمية بمراحلها المتنوعة واختلاف مستوياتها إلى قيادات واعية بمهارتها وقدراتها وانفعالاتها بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف هذه المؤسسات على الوجه الأكمل ، وتستمد القيادة داخل المؤسسات التعليمية أهميتها وقوتها من قوة السمات والصفات البشرية التي يتميز بها القائد ومدى قدرته على توظيف انفعالاته ومهاراته بما يحقق اهداف المؤسسة من ناحية والنجاح في العلاقات الشخصية بينه وبين مرؤسيه من ناحية أخرى .

والقيادة تعنى القدرة على التأثير فى الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة فهي عملية تواصل بين القائد ومرؤسيه حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم وتأثير العمل القيادى يسير فى اتجاهين متضادين فالقائد يؤثر على المحيطين به ويتأثر بهم حيث يودى ذلك الى تعديل أو تطوير سلوك واتجاهات الطرفين . وتؤثر الانفعالات في قدرة الأفراد على التفكير والتوجه نحو هدف ما وتحديد مستوي قدراتهم لاستعمال طاقتهم ، فمن خلال تحديد الفرد لمستوى طاقاته يقرر أي أسلوب يمكن أن يسير به في حياته ، وإن مشاعر الحماس تدفع به إلى الأمام لتحقيق الانجازات ، وإن الأشخاص الذين يستطيعون السيطرة على انفعالاتهم وتأجيل رغباتهم يمكن أن يكونوا أكثر تفوقاً وأكثر كفاءة من غيرهم ، إذ إنهم يستطيعون التعبير عن أفكارهم بشكل جيد ، ويستعملون المنطق في تفكيرهم ، ويركزون على ما يخططون له ويتابعون تنفيذه ، لذلك يمكن القول أن دور الإبداع الانفعالي أو الذكاء الانفعالي كبير في إمكانية تحديد مدى ما يستطيع الناس أن يقوموا به بالنسبة لاستعمال قدراتهم الذهنية استعمالاً ممتازاً أو استعمالاً ضعيفاً (جولمان ، ٢٠٠٠ ، ص ص ١١٩-١٢٣).

ولقد تحول اهتمام الباحثين من دراسة الانفعالات على أنها معوق للعمليات العقلية المعرفية إلى دراسة الجانب الإيجابي للانفعالات وتوظيفها في علاج العديد من القضايا التي تهم الفرد في الأسرة والمجتمع وتوظيفها بشكل ايجابي في التعامل مع المشكلات الأسرية وتوظيفها والتعليم في مجال المدرسة وفي مجال العمل ومن المفاهيم التي ظهرت مركزة في جانبها التطبيقي على التعامل مع هذه القضايا نجد مفهوم الذكاء الوجداني Emotional Intelligence ومفهوم الإبداع الوجداني Emotional creativity (أبو زيد سعيد ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٤).

ويشير (Murray, 1998, p7) إلى أن الرؤساء من القادة على الأخص يحتاجون للذكاء الانفعالي ، ذلك لأنهم يمثلون المؤسسة أمام الجمهور كما أنهم يتعاملون مع عدد كبير من الأفراد خارج المؤسسة وداخلها ، كذلك هم المسئولون عن الروح المعنوية للعمال ، فالقادة

الذين يتميزون بالذكاء الانفعالي قادرين على فهم حاجات رؤوسهم ويمدونهم بتغذية راجعة بناءة .

ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات المتعددة وجد شبه اجماع على وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء الانفعالي والقيادة بصفة عامة فقد اسفرت دراسة Rosette & (2005) Ciarrochi على وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الانفعالي وفاعلية القيادة ، وتوصلت نتائج دراسة سعادة رشيد ( ٢٠٠٥ ) إلى وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الانفعالي ومستوى القدرة على القيادة التربوية لدى مديري التعليم الإكمالي والثانوي بالجزائر، كما أثبتت دراسة Kennedy & Anderson (2002) دور الانفعالات في العلاقة بين نمط القيادة وأداء المرؤسين ، أما دراسة فهد محمد ( ٢٠٠٦ ) والتي هدفت إلى الوقوف على بعض مواقف الذكاء الانفعالي التي مارسها الرسول صل الله عليه وسلم في حياته القولية والفعلية والاقرارية ، واستنباط بعض المبادئ المتعلقة بالذكاء الانفعالي المستنبطة من السير النبوية في تأسيس فكرة سليمة في الإدارة التربوية ، فقد أظهرت النتائج أن هناك العديد من العمليات التي يقوم بها المدير والقائد التربوي مثل اتخاذ القرار والتقويم تعتمد على الذكاء الانفعالي ، وأن تحلي المدير التربوي بالذكاء الانفعالي يؤدي دائماً إلى نتائج إيجابية ويسهم في دفع العمل وسيره في الوجهه السليمة السليمة ، كما أشارت إلى أن الذكاء الانفعالي مهارة إدارية راقية وأداة يجب توافرها في المدير التربوي.

وأكدت دراسة Goleman, poytesis, Maky (2002) أن هناك علاقة قوية بين الذكاء الانفعالي والقيادة لعدة أسباب أهمها أن القادة عبر التاريخ كانوا يقومون بدور الارشاد الوجداني ، كما أن تحقيق نتائج ايجابية هي أهم متطلبات القيادة، فالعلاقة الوجدانية العميقة بين القائد ومرؤسيه تخلق مشاعر ايجابية تساعد في تحقيق أداء جماعي فعال ومثمر (Klink, 2006,p12)

وطبقاً لرأي (Golman, 1995) فإن الذكاء الانفعالي عامل اساسي ومهم للتنبؤ بنجاح القائد ، فالأكثر ذكاءً انفعالياً يكونون أكثر حباً ومثابرةً وتألقاً وقدرةً على التواصل والقيادة والاصرار على النجاح .

وأظهرت نتائج دراسة خالد محمد ( ٢٠١٤ ) أن الذكاء العاطفي يرتبط طردياً مع استراتيجيات التكامل واستراتيجية التسوية ، وهو ما يؤكد على أن الأفراد الأذكياء عاطفياً يتبنون استراتيجيات التكامل والتسوية في التعامل مع الصراعات، حيث تعتمد هذه الاستراتيجيات على التعاون وعلى إيجاد منطقة محايدة أو حل وسط يرضى جميع الأطراف عن طريق تقديم التنازلات من طرفي الصراع ، كما اظهرت الدراسة أن المديرين الذين يتميزون بالذكاء العاطفي المرتفع والمتوسط يفضلون استراتيجيات التكامل ، أما المديرين والقادة ذوي الذكاء العاطفي المنخفض يفضلون استراتيجيات التجنب.

في حين اهتمت دراسة (Stein, Papadogiannis, Yip & Sitarenios, 2009) ، بإختبار مستوى الذكاء الانفعالي للمديرين التنفيذيين بالمقارنة مع عامة الناس ، وهل مستوى الذكاء الانفعالي للمديرين يرتبط بالمرجات التنظيمية المختلفة (صافي الأرباح ، إدارة النمو ، إدارة العاملين وتدريبهم) ، وأظهرت النتائج أن المديرين التنفيذيين يختلفون جوهرياً عن الأفراد العاديين بثمانية من الخمسة عشر مقياساً فرعياً لمقياس الذكاء الانفعالي الكلي ، وأن المديرين الذين يمتلكون مستويات أعلى في ( التعاطف ، واعتبار الذات ، وإدراك الواقع ، وحل المشكلات ) كانوا أكثر تحقياً للأرباح الصافية في شركاتهم، بينما ارتبطت قدرة المديرين على إدارة النمو وإدارة المرؤوسين بقدرتهم على مواجهة التحديات المختلفة ، كما تبين عدم وجود اختلافات جوهريّة بين الذكور والإناث في مستويات الذكاء الانفعالي . وفي دراسة نهى عبد الرحمن ( ٢٠١٦ ) اثبتت نتائجها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء العاطفي وجودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية .

وفي اتجاه آخر اهتمت دراسة (Pomraning, 2010) بفحص العلاقة بين الذكاء الانفعالي للمنظمة المتمثل في ( السعادة الوظيفية ، التعويضات المرضية ، إدارة ضغوط الحياة والعمل ، التماسك التنظيمي ، القيادة ، التنوع وإدارة الغضب ، الاستجابة التنظيمية ) والثقة التنظيمية وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية قوية بين الذكاء الانفعالي للمنظمة والثقة التنظيمية ( ويعنى ذلك أن قدرة المنظمة على التعامل بنجاح وبفعالية مع التغير وفي تحقيق أهدافها وفي نفس الوقت تكون مسؤولة وقادرة على الاستجابة للعاملين بها ترتبط ايجابياً بالثقة التنظيمية ) ، كما أظهرت كذلك أن الأبعاد السبعة التي تمثل الذكاء الانفعالي تستخدم للتنبؤ بشكل كبير بالثقة التنظيمية حيث تمثل ٦٣,٤% من التباين في الثقة التنفيذية . ويهدف التعرف على العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي وتأثير الذكاء الانفعالي على هذه العلاقة وذلك بالتطبيق على العاملين بالقطاع الحكومي ، وجدت دراسة Yozgat, Bilginoglu & Yurtkoru (2013) أن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي ، وأن هناك علاقة ايجابية بين الذكاء الانفعالي والأداء الوظيفي ، علاوة على الدور الوسيط للذكاء الانفعالي الذي بدوره يعدل من العلاقة السلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي . ويتفق ذلك مع دراسة عزمي بظاظو ( ٢٠١٠ ) والتي بحثت في أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بمكوناته وفاعلية الأداء المهني بأبعاده .

#### مشكلة البحث :

في ظل التغيرات الطارئة على المجتمع من قوانين ولوائح منظمة للعمل الإداري ، ومتطلبات العصر من مهارات خاصة تساعد على نجاح المؤسسة وتقليل الفجوة بين القادة

ومرؤسيهم ، ومن خلال عمل الباحثة في إحدى الجامعات وتعايشها مع مدراء المؤسسات التعليمية ومشكلاتهم وإنفعالاتهم اتضح أن كثير من المشكلات التي تواجه الأفراد داخل العمل سواء قادة أو مرؤوسين ترجع بشكل كبير إلى افتقار العديد من القيادات لمهارات الذكاء الانفعالي حيث لم يعد كافيا للفرد أن يتمتع بذكاء معرفي فقط بل أصبحت الانفعالات تؤثر بشكل كبير وفعال على تفكير الفرد وسلوكياته والمحرك الرئيسي لِرغباته واهدافه ومدى قدرته على تحقيق تلك الأهداف ، وبمقدار ما يتمتع به الفرد من ذكاء في التحكم في انفعالاته يستطيع النجاح في حياته والمضي قدما لتحقيق أهدافه واهداف المؤسسة التي ينتمي إليها. وفي ظل الاطلاع على العديد من الأبحاث وجدت الباحثة افتقار شديد للدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة الثلاثة أو كل منهما بالآخر ، لذا برز أهمية دراسة العلاقة الارتباطية بين الذكاء الانفعالي ومهارات القيادة لدى مدراء المؤسسات التعليمية المتنوعة التي برزت أهميتها في السنوات الأخيرة خاصة داخل المؤسسات التعليمية والتي تعد حجر الأساس لبناء الإنسان المورد الحقيقي والثروة الحقيقية لنجاح الأمم .

ويمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

١. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الذكاء الانفعالي ومهارات القيادة لدى مدراء المؤسسات التعليمية ؟
٢. هل تنبئ بعض أبعاد الذكاء الانفعالي دون غيرها بمهارات القيادة لدى مدراء المؤسسات التعليمية ؟

**أهداف البحث :**

تكمن أهداف الدراسة الحالية في تناولها لأحد الموضوعات البحثية المهمة وهو العلاقة بين الذكاء الانفعالي ومهارات القيادة والذي قلنت فيه الدراسات العربية والأجنبية وتهدف الدراسة الحالية إلى:

- تحديد نوع العلاقة بين الذكاء الانفعالي ومهارات القيادة لدى مدراء المؤسسات التعليمية
- التعرف على أهم أبعاد الذكاء الانفعالي المنبأ بمهارات القيادة لدى مدراء المؤسسات التعليمية.

**أهمية البحث :**

١. تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الفئة المستهدفة ، فالقيادة عملية تواصل هامة وهادفة من خلال التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة داخل المؤسسة ، وبمجاح العلاقة بين القائد والمرؤوسين ينجح العمل ، فالقائد المتميز هو من يستطيع استخدام مهاراته الخاصة بكفاءة عالية مما يحقق أقصى نجاح ممكن .

٢. تظهر أهمية الدراسة الحالية في إدراكها لإنتشار مشكلة فقدان العديد من مدراء المؤسسات التعليمية لبعض المهارات وخاصة الذكاء الانفعالي وعلاقتة بمهارات القيادة

الناجحة ، ومن هنا تبرز أهمية الدراسة في ابراز وتفسير العلاقات المشتركة من خلال وضع نموذج مفسر لتلك العلاقة

٣. تزويدنا بمجموعة من المعلومات عن طبيعة العلاقة بين كل من الذكاء الانفعالي ومهارات القيادة .

٤. إمكانية الاستفادة مما ستسفر عنه نتائج الدراسة الحالية لإعداد برامج تدريبية في المؤسسات الأخرى.

**مصطلحات البحث:**

#### - الذكاء الانفعالي: Emotional Intelligence

عرف (Golman,1995,p1) الذكاء الانفعالي بأنه القدرة على إدارة الفرد لأفكاره وانفعالاته وسلوكياته إلى الدرجة التي تجعله يشعر وبشكل أكبر بالسعادة والنجاح والرضا عن الحياة ، بينما يرى دايفيد (Cory,2004,p2) أن الذكاء الانفعالي هو مجموعة من القدرات والكفاءات والمهارات غير المعرفية التي تؤثر على قدرة الفرد على النجاح في مواجهة متطلبات البيئة وضغوطها .

**وتعرف الباحثة** الذكاء الانفعالي للقائد بأنه قدرة القائد على التعامل مع المواقف والضغوط الحياتية المختلفة من خلال فهم انفعالاته وانفعالات الآخرين والتعامل معها ، كذلك قدرته على بناء الثقة بينه وبين مرؤسيه من خلال الفهم المتبادل والمرونة في التعامل واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة بحيث يتحقق له أكبر قدر من النجاح في علاقته بذاته ومع الآخرين مما ينعكس بشكل مباشر على بيئة العمل ، ويتحدد إحصائياً بالدرجة التي يحصل عليها المدير على مقياس الذكاء الانفعالي والمعد من قبل الباحثة.

#### - مهارات القيادة : Leadership Skills

تعرف المهارة على إنها القدرة على أداء عمل أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بها يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء في موارد وإمكانيات (على السلمي ، ١٩٩٩ : ٢٣)

**وتعرف الباحثة** مهارات قياده بأنها مجموعة من المهارات التي يستطيع بها القائد التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكياتهم ورفع مستوى أدائهم للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة تحقيقاً للأهداف المنشودة داخل المؤسسة ، وتتحدد إحصائياً بالدرجة التي يحصل عليها المدير على مقياس مهارات القيادة والمعد من قبل الباحثة .

**الدراسات السابقة :**



اعتبرت دراسة **Benjamin (2001)** , **Melissa , Zena , Con** , أن الذكاء الانفعالي من المقاييس الشهيرة لتحديد القيادة الفعالة المحتملة ، وكأداة لتطوير مهارات القيادة الفعالة ، وعلى الرغم من هذه الشهرة توجد دراسات قليلة والتي تهتم بكفاءة الذكاء الإنفعالي في هذه المجالات لذا هدفت هذه الورقة اكتشاف العلاقة بين الذكاء الإنفعالي والقيادة الفعالة ، وتم استخدام نسخة معدلة من مقياس **trait meta mood** لعينة قوامها ( ٤٣ ) من المشاركين العاملين في مراكز الإدارة ، وتم تعريف القيادات الفعالة بأنهم الذين تبنو أسلوب تحولى وليس إجرائى وذلك باستخدام استبيان القيادة متعدد العناصر، وأظهرت أهم النتائج أن الذكاء الانفعالي ارتبط بمكونات عديدة للقيادة التحولية ، ويمكن للذكاء الانفعالي أن يحدد عمل القادة بفعالية واستجاباتهم لمروسيهم وجعلهم يشعرون بالرغبة فى العمل.

واهتمت دراسة **سعادة رشيد (٢٠٠٥)** بالتعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة التربوية لدى مدرء مدارس التعليم الإكمالي والثانوي في ولاية ورقلة ، وتكونت عينة الدراسة من (٧٢) مديراً، استخدام الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم الباحث أداتين هما:- قائمة الكفاءات الانفعالية واختبار القدرة على القيادة التربوية من إعداد مرسى (١٩٩٨). واستخدام الباحث اختبارات لعينتين مستقلتين ، معامل ارتباط بيرسون ، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الانفعالي ومستوى القدرة على القيادة التربوية لدى مديري التعليم الإكمالي والثانوي.

كما هدفت دراسة **Rosette & Ciarochi (2005)** إلى فحص العلاقة بين الذكاء الانفعالي والشخصية والذكاء المعرفي وفاعلية القيادة ، وذلك على عينة قوامها ( ٤١ ) مدير ، تم تطبيق مقياس للذكاء الانفعالي **MESCIT** ، ومقياس الشخصية للعوامل الستة عشر ، ومقياس القدرة المعرفية لـ **WASI** وكسلر ، وتم قياس فاعلية القيادة باستخدام مقياس موضوعي لمستوى الأداء ، وأظهرت النتائج وبناء على معاملات الارتباط وتحليل الانحدار فإن الذكاء الانفعالي المرتفع يرتبط بارتفاع فاعلية القيادة ، كما أن الذكاء الانفعالي يفسر التباين في مستوى فاعلية القيادة الذي لم تفسره الشخصية أو الذكاء المعرفي .

بينما هدفت دراسة **Downey, Stough (2006)** لفحص علاقة الذكاء الإنفعالي بنمط القيادة وذلك على عينة قوامها ( ١٧٦ ) مديرة من المؤسسات الحكومية المختلفة باستراليا ، وطبق عليهن مقياس الذكاء الانفعالي في العمل **(SUEIT)** وقائمة النمط المعرفي **(CSI)** ، وأشارت النتائج إلى أن المديرات الأكثر ذكاءا انفعاليا هن اللاتي يتبعن نمط القيادة الانتقالية أو التحولية ، كذلك الذكاء الانفعالي في العمل هو المتغير الأكثر تنبؤا بنمط القيادة وعلى الأخص النمط التحولي أكثر من الدرجة الكلية للذكاء الانفعالي .

كما هدفت دراسة **Pauline A (2008)** لبحث العلاقة بين الذكاء الانفعالي و مهارات القيادة بين مديري **NHS** بحث تجريبي ، وشارك في البحث مجموعه من (٤٣) مديرا من مجموعه من المديرين وعلى درجه مختلفه من التدرجات الوظيفيه من العاملين في منشاه

صحيه عقليه NHS ، وقد اكمل كل المشاركين النسخه الالكترونيه من مقياس EQI واستبيان القيادة متعدد الوظائف MLQAO. وتم تخريج أربع مجموعات من القاده معتمد على الذكاء الانفعالي و حصيله القياده التحويليه / التبادليه وقد تمت مقارنتهم من خلال المجموعات ، و**اظهرت النتائج** اختلاف احصائي واضح جدا بين المجموعات وتم التوصل لنتيجه نهائيه ان هناك ارتباط قوي بين اساليب المستويات العليا للذكاء الانفعالي والمستويات العليا للقياده التحويليه التبادليه.

واوضحت هذه الدراسه انه يمكن التنبؤ باسلوب قياده مختلف وذو مغزى عندما يتم تحصيل هدف EQI وان هدف القياده التحويليه /التبادليه يفترض ضمنيا بوجود حاصل EQI بصورة عاليه ولم تجد الدراسه اي دليل على الاتجاه العرضي لشرح اذا تسبب الذكاء الانفعالي في اسلوب قياده معين او العكس.

كما هدفت دراسة بشرى اسماعيل ( ٢٠٠٨ ) ببحث العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة واساليب مواجهه الضغوط لدى عينة من القادة الإداريين ، واستخدمت الباحثة مقياس الذكاء الوجداني ، ونمط القيادة من إعدادها ، كما استخدمت استبيان أساليب مواجهه أحداث الحياة الضاغطة لحسن عبد المعطي ، وذلك على عينة قوامها ( ١٨٠ ) من القادة الإداريين (٨٠) من الذكور ، ( ١٠٠ ) من الإناث ، **وأظهرت أهم النتائج** أن مرتفعو الذكاء الوجداني يتميزون بنمط القيادة الأكثر فاعلية وهو نمط القيادة الديمقراطي ، التبادلي ، مركزية المبادئ ، والتحويلي ، بينما منخفضو الذكاء الوجداني فكان متوسط درجاتهم أعلى في نمط القيادة اللأتوقراطي والفوضوي ، وأنه يوجد تأثير دال احصائي للتفاعل بين كل من الجنس والذكاء الوجداني على نمط القيادة ، كما أن متوسط درجات الذكور أعلى من متوسط درجات الإناث في بعض أبعاد الذكاء الوجداني وهي ( إدراك الانفعالات ، معايشه الانفعالات ، وإدارة الانفعالات ) ، بينما متوسط درجات الاناث أعلى من الذكور في فهم الانفعالات ، ومتوسط درجات الذكور أعلى من متوسط درجات الإناث في نمط القيادة الديمقراطي ، والتبادلي ، ومركزية المبادئ ، واللاتوقراطي ، بينما متوسط درجات الاناث أعلى من الذكور في نمط القيادة الفوضوي والتحويلي ، كما أن الدرجة الكلية للذكاء الوجداني ، تليها إدارة الانفعالات ، ثم فهم الانفعالات ، ثم العلاقات الاجتماعية هي المتغيرات الأكثر أهمية في التنبؤ بنمط القيادة الذي يتبعه الفرد في قيادته لأتباعه.

وفي محاولة للكشف عن تأثير مستوى الذكاء الوجداني ( مرتفع – منخفض ) لدى مُدراء المدارس على الثقافة المدرسية والمناخ المدرسي كما يدركهما المعلمون والتلاميذ قام **فُتحى عبد الحميد ومراد على** (٢٠٠٨) بقياس الذكاء الوجداني لعدد ( ٥٠ ) مديرا بالمدارس الاعدادية بثلاث ادارات تعليمية ، و ذلك باستخدام مقياس استكشاف و تنمية مهارات الذكاء الوجداني ( اعداد / جارى & نيلسون : ٢٠٠٦ ، ترجمة و تقنين الباحثين ) . هذا المقياس يتألف من اربع مهارات و هي التواصل البيئشخصي ( الاجتماعي ) ، القيادة الشخصية ،

ادارة الذات ، التنمية الشخصية وتم جمع البيانات التي تتعلق بالثقافة المدرسية و المناخ المدرسى من معلمى ( ن=٧٥ و تلاميذ ( ن=١٦٠٠) المدارس التي اشتركت فى البحث ، ذلك باستخدام مقياسى الثقافة المدرسية و المناخ المدرسى ( اعداد الباحثين ) ، وتم معالجة البيانات باستخدام الاسلوب الاحصائى الباراميترى ( اختبارات ) بعدما ثبت ان جميع المتغيرات توزيعها اعتدالى ، و ذلك للكشف درجة اختلاف الثقافة المدرسية و المناخ المدرسى كما يدركهما المعلمون و التلاميذ باختلاف مستوى الذكاء الوجدانى ( مرتفع - منخفض ) لدى مدرء المدارس ، أشارت النتائج إلى أنه كلما كان المدير مرتفعاً فى الذكاء الوجدانى ، كلما أدى ذلك الى ارتفاع فى الثقافة المدرسية و المناخ المدرسى كما يدركهما كل من المعلمين و التلاميذ ، وعلى العكس ، كلما كان الذكاء الوجدانى منخفضاً لدى المدير كلما أدى ذلك الى انخفاض فى الثقافة المدرسية و المناخ المدرسى كما يدركهما كل من المعلمين و التلاميذ.

واهتمت دراسة عادل عبد المنعم ( ٢٠٠٨ ) ببحث أثر مهارات الذكاء العاطفي المتمثلة فى المهارات الشخصية للمديرين (الوعي الذاتى ، إدارة الانفعالات ، الدافعية الذاتية ) ومهارات التعامل مع المرؤوسين (التعاطف ، التواصل الاجتماعى ) على الفعالية التنظيمية أشارت أهم النتائج إلى أنه على الرغم من ان الفعالية التنظيمية تتأثر بمجموعة من مهارات الذكاء العاطفي للمديرين إلا ان هذه المهارات قد تختلف فى ترتيب تأثيرها على الفعالية التنظيمية حيث جاءت مهارات التواصل مع المرؤوسين فى المقام الأول تليها مهارة الدافعية الذاتية للمديرين ثم مهارة الوعي الذاتى ولكن تؤثر مهارة التعاطف مع المرؤوسين تأثيراً عكسياً فى الفعالية التنظيمية.

كما اهتم حسين محمد ( ٢٠٠٩ ) بتحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها فى زيادة فاعلية القيادة الإدارية "دراسة تطبيقية" ، وأظهرت أهم النتائج عدم وجود اختلافات جوهرية فى مستوى الذكاء العاطفي بين المديرين وفقاً للجنس وللعمر عند مستوى (٠,٠٥) ، وجود اختلافات جوهرية فى مستوى الذكاء العاطفي بين المديرين وفقاً للمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة عند مستوى (٠,٠٥) ، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين الذكاء العاطفي ونمط القيادة التحويلية وذلك عند مستوى (٠,٠١) ، كذلك وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين الذكاء العاطفي ونمط القيادة التبادلية وذلك عند مستوى (٠,٠١) ، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين الذكاء العاطفي وزيادة فاعلية القيادة الإدارية وذلك عند مستوى (٠,٠١) ، يزيد الذكاء العاطفي فاعلية القيادة الإدارية إذا كان نمط القيادة التحويلية هو السائد، وذلك عند مستوى (٠,٠٥) ، كذلك يزيد الذكاء العاطفي فاعلية القيادة الإدارية إذا كان نمط القيادة التبادلية هو السائد، ولكن بدرجة أقل من نمط القيادة التحويلية، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

اهتمت دراسة (Amram 2009) ببحث دور الذكاء الروحي والذكاء الانفعالي في القيادة الفعالة لرجال الأعمال ، وشملت الدراسة (٢٤) مديراً ، ( ٢١٠ ) عضواً من أعضاء الشركة ، وقد تم اعطاء كل مدير منهم مقياساً للتقرير الذاتي ، ومقياس تصنيف من ٣٦٠ درجة شمل خمسة أبعاد من الشخصية والذكاء الروحي والذكاء الانفعالي ، وقد حددت درجة فعالية القيادة من خلال الدرجة التي حصل عليها القائد في مقياس التقييم الموزع على أعضاء الشركة لتقييم القدرات القيادية لدى قادتهم ، والتزامهم ، واحساسهم بالجماعة، ودرجة انتابجتهم ، والرضا الوظيفي لديهم ، والبعد الأخلاقي ، وانعدام الرغبة في الهروب وترك العمل ، وأظهرت أهم النتائج أن الذكاء الروحي والذكاء الانفعالي عاملان مساهمان في وجود القيادة الفعالة.

كما أظهرت نتائج دراسة ابتسام مصطفى ( ٢٠١٠ ) ، التي هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه الذكاء الوجداني في العمل وممارسة السلوك القيادي ، واستخدمت الباحثة مقياس بار اون للذكاء الوجداني ومقياس نمط القيادة المدرسية على عينه قوامها ( ٢٥٠ ) مديراً تتراوح اعمارهم من (٥٠-٦٠) عاماً ، إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجات الذكاء الوجداني ونمط القيادة لمديري المدارس ، وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات الذكور والاناث في القيادة الديمقراطية لصالح الذكور ، وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات الذكور والاناث في المرونة وتحمل الضغوط لصالح الذكور ، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات الذكور والاناث في الذكاء الوجداني كدرجة كلية وكأبعاد فرعية ، ووجود معيار للقيادة أدنى مراحلها أن يتمتع القائد بالديمقراطية والمرونة وأعلى معدلاتها أن يتمتع بالديمقراطية والفهم والوعي بالذات وتقدير الذات والسعادة ، وما بين المعيارين تدرج معايير أخرى تشمل بعضاً أو كلاً من أنماط القيادة مع ملاحظة أن الديمقراطية عامل ثابت وباقي العوامل تزيد أو تقل .

كما هدفت دراسة (Animasahun 2010) إلى بحث التقييم التنبؤي للذكاء الانفعالي وللذكاء الروحي وفعالية الذات والمهارات الابتكارية على السلوك الخاص بحل الصراعات بين سكان الجنوب الغربي من نيجيريا ، وتم تطبيق خمس مقياس ثابتة وصادقة على عينه قوامها (٣٠٠) فرد وهي : مقياس السلوك الخاص بحب الصراعات ، مقياس الذكاء الانفعالي، مقياس الذكاء الروحي ، مقياس السلوك الابتكاري ومقياس فاعلية الذات ، واطهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة الأربعة كانت منبئة بسلوك القدرة على حل الصراع ، كما الذكاء الانفعالي كان أكثر العوامل الأربعة المنبئة بسلوك القدرة على حل الصراع يليه الذكاء الروحي ثم المهارات الابتكارية ، وقد اوصت الدراسة بضرورة تدريب مسؤولي منظمات حل الصراعات الأهلية على الذكاء الانفعالي للقيادات الدينية لعقد لقاءات دورية مع هذه الاتحادات مما يقلل من معدل حدوث الصراعات وإلى التعايش السلمي بين الجميع .

وقام كل من **هناء خالد ، وعزيزة أبو ديه ( ٢٠١٢ )** بدراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم ، تم استخدام الاستبانة وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة بواقع (٢٨٨) قائداً ، (٧٧٣) وعضو هيئة ، اشتملت الدراسة على متغير مستقل هو "درجة ممارسة القادة للذكاء العاطفي " ومتغير تابع هو " درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية" ، بالإضافة إلى متغير وسيط هو "مكان العمل " وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.01$  ) بين ممارسة القادة للذكاء العاطفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية لديهم ، وتوافر درجة عالية للذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين وكذلك درجة توافر عالية لدى أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية .

كما هدفت دراسة **محمد أحمد موصلي ( ٢٠١٣ )** إلى معرفة التعرف على أبعاد الذكاء العاطفي وأثرها في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية في الفنادق ( ذات الأربع والخمس نجوم ) التابعة لمديرية السياحة في مدينة حلب) ، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (٦١) مديراً ( يعملو في سبع فنادق

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة ( إدراك العواطف ، فهم العواطف ، إدارة العواطف ، التعاطف ، التواصل) في أداء المديرين ، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي ( إدراك العواطف ، فهم العواطف ) ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي ( إدارة العواطف ، التعاطف ، التواصل) في نمط القيادة التحويلية ، كذلك عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي إدراك العواطف ، إدارة العواطف ، التواصل ) ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي (فهم العواطف ، التعاطف ) في نمط القيادة التبادلية.

وهدفت دراسة **مرقت عبد الرحيم ( ٢٠١٣ )** إلى معرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصارع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي من وجهة نظرهم ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بغزة بعينه قوامها ( ٧٦ ) رئيس قسم . وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين مستوى الذكاء العاطفي لرؤساء الأقسام وبين درجة ممارستهم لاستراتيجية التعاون ، كما توجد علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين مستوى الذكاء العاطفي وكل من ممارسة استراتيجية التجنب وممارسة استراتيجية المنافسة ، ولا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي ودرجة ممارسة استراتيجية التسوية والاسترضاء .

وقد إهتمت دراسه غبري صبرينه ، بن عامر ربحة ( ٢٠١٣ ) بمعرفة العلاقة بين الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدي المدراء التربويين ومدى إمكانية التنبؤ بمستوي الصراع تبعاً لمستوى الذكاء الانفعالي للفرد ، كما تهدف إلى اختبار هذه العلاقة بالمتغيرات الفردية والتنظيمية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي ، باستخدام استبيان لقياس الذكاء الانفعالي ، واستبيان لقياس الصراع التنظيمي ، وقد تمثلت عينة البحث في مدراء مؤسسات التعليم المتوسط حيث قدر العدد الإجمالي لأفراد العينة ب (٧٣) ، وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى عينة الدراسة في الذكاء الانفعالي كان بين فئتين المتوسط والمرتفع و أغلبية أفراد العينة كان مستواها متوسطاً. وأن المهارات الأكثر توافراً لدى المدراء هي مهارة إدارة الانفعالات ، تنظيم الانفعالات، المهارات الاجتماعية ومهارة التعاطف والمعرفة الانفعالية ، والإستراتيجية الأكثر استخداماً من طرف مدراء المتوسطات هي إستراتيجية التعاون ،التوفيق ، الاسترضاء ، المناقشة ثم التجنب ، كما أكدت على وجود علاقة بين مستوى الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في إستراتيجيتين هما التعاون والتوفيق ، كما وجد أنه يمكن أن نتنبأ من خلال مستوى الذكاء الانفعالي لدى المدراء بكل من إستراتيجية التعاون و التوفيق .

كذلك هدفت دراسة خالد محمد ( ٢٠١٤ ) إلى دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع بالتطبيق على المنظمات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ، تحديد أهم الأبعاد الأكثر تفسيراً للاختلاف فى انتهاج المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع فى هذه المنظمات موضع الدراسة ، تحديد أفضل استراتيجية لمواجهة الصراع لدى المديرين ذوي الذكاء العاطفي من بين استراتيجيات إدارة الصراع (التكامل ، و السيطرة ، والالزام ، و التسوية ، والتجنب) ، بالإضافة الى الكشف عن مدى الاختلاف في مستويات الذكاء العاطفي بين القادة الإداريين تبعاً للخصائص الديموجرافية (النوع - السن - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - المستوي الإداري) ، وأشارت النتائج إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط طردياً مع استراتيجية التكامل واستراتيجية التسوية ، فالأفراد الأذكيا عاطفياً يتبنون إستراتيجية التكامل و التسوية في التعامل مع الصراعات ، حيث تعتمد هذه الإستراتيجيات على التعاون وعلى إيجاد منطقة محايدة أو حل وسط يرضى جميع الأطراف عن طريق تقديم التنازلات من طرفي الصراع ، كما أن المديرين الذين يتميزون بالذكاء العاطفي المرتفع والمتوسط يفضلون إستراتيجية التكامل ، أما المديرين والقادة ذوي الذكاء العاطفي المنخفض يفضلون إستراتيجية التجنب، كذلك وجود فروق بين الفئات العمرية من حيث الذكاء العاطفي لصالح الفئات صاحبة الأعمار الأكبر ، علاوة على وجود اختلافات جوهرية بين فئات التعليم المختلفة وذلك لصالح هؤلاء المديرين ذوي التعليم المرتفع ووجود اختلافات جوهرية بين المديرين في مستوى الذكاء العاطفي تبعاً للمستوي الإداري ، وتعتبر

فئة رؤساء الوحدات المحلية هم الأقل ذكاء عاطفياً من باقي فئات الدراسة (المديرين العموم ، ومديري الإدارات)

أما دراسة محمد سالم ( ٢٠١٤ ) فهذفت إلى تعرف على مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري مدارس تربية البنرا وتربية وادي السير في الأردن، واستخدم الباحث استبانتيين الأولى لقياس مستوى الذكاء الانفعالي ، والثانية لقياس درجة فاعلية القائد، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٢) مديراً ومديرة ، وقد أشارت النتائج إلى أن كل من مستوى الذكاء الانفعالي وفاعلية القائد لدى مديري المدارس قد جاء بدرجة متوسطة ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  في مستوى الذكاء الانفعالي تعزى لتفاعل متغيرات الجنس والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة والخبرة لصالح الذكور من حملة الماجستير في المدارس الأساسية في مجال التأثير المثالي ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  تعزى لمتغير المؤهل العلمي في درجة تقدير فاعلية القائد ، وجود علاقة ارتباطيه بين مستوى الذكاء الانفعالي ودرجة فاعلية القائد.

هدفت دراسة راضي بن محيسين ( ٢٠١٦ ) إلى التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٨٣ ) قائداً، كم تم استخدام مقياس جولمان لقياس الذكاء العاطفي ، وأظهرت أهم النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للذكاء العاطفي في المدارس الأهلية بالرياض جاءت بدرجة منخفضة ، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

واهتمت نهى عبد الرحمن ( ٢٠١٦ ) بمعرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة القرارات الإدارية لدى العاملين الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية . وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وجودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية ، ووجود مستوى عال من الذكاء العاطفي حيث أن الوزن النسبي لمحور الذكاء العاطفي ككل ٨٢,٢٥% أما المحاور الفرعية فاحتل محور الوعي بالذات المرتبة الأولى بنسبة ٨٦,٦٢% أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب محور تنظيم الذات بوزن نسبي ٧٦,٨٢% ، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في متوسط استجابات المبحوثين حول الذكاء العاطفي للمديرين تعزى لمتغيرات ( الجنس ، العمر، المستوى التعليمي ، الجامعة )

واهتمت صفاء محمد ( ٢٠١٦ ) بالتعرف على مستوى الذكاء العاطفي للقادة في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مصر وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وأظهرت النتائج

وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى الذكاء العاطفي للقادة ومستوى أدائهم الوظيفي ، كما أن مستوى الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي لعينة الدراسة كان متوسطا . بينما اهتم **عماد يونس ( ٢٠١٦ )** بمعرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والإبداع الاداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين ( أكاديمي ، إداري) ذوي المناصب الادارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ( جامعة الأزهر ، جامعة الأقصى ، الجامعة الإسلامية) وتكونت العينة من (١٧٧) ، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة ( الوعي بالذات ، تنظيم الذات ، الدافعية ، التعاطف ، المهارات الاجتماعية) وبين الإبداع الاداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

قام **(2016) Hemangi** بمحاولة إكتشاف دور الذكاء الانفعالي عند القادة على مستوى تعهدهم لمروؤوسيهم ، وتم تجميع المعلومات من مصادر مزدوجة ( ثنائيه) مستخدمين طرق مسح وعينه مناسبة ، اشترك في الدراسة (١٥٥) من المتخصصين مكونين(٨٩) زوجاً من قطاع تكنولوجيا المعلومات والصناعة في الهند ، وأظهرت النتائج وجود علاقة واضحة بين الذكاء الإنفعالي والالتزام (التعهد) المؤثر ، لكن لم توجد نتائج واضحة بين الذكاء الإنفعالي والتعهدات المستمرة والعادية ، وقد تحددت النتائج بعض الفرضيات الاساسيه للذكاء الإنفعالي واقترحت أن العلاقة بين الذكاء الانفعالي والتعهد المنظمى هي علاقة معقدة .

كما فحصت دراسة **Deepika (2016)** ، العلاقة بين الاداء المعتمد على الذكاء الانفعالي والقيادة التحولية ، وشارك في الدراسة (٢٠٠) مدير وتم استخدام اختبار الذكاء الانفعالي **Mayor, Salvoey, Caruso** واستبيان القيادة المتعدد العناصر ( X5 scale ) وميزان الفعالية المطور بواسطة شانوك و ايشنبرح ٢٠٠٦ ، وقد كشف معامل الارتباط لبيرسون أن هناك ارتباط ايجابي وواضح بين مفاهيم المرؤوسين للقيادة الفعالة و EQ ( القدرة على تحديد انفعالات الذات والآخرين ) ، وقد أظهرت كل السلوكيات التحولية ارتباط ايجابي وواضح بفعالية القيادة الادراكيه .

هدفت دراسة **(2018) Charu khurana & Aditya Gautam** إلى بحث تأثير الذكاء الانفعالي على تطور مهارات قياده والذي يعد اساسي في نجاح وتطور المؤسسه ، ويتم تقييم الذكاء الانفعالي على اساس اختبار الذكاء الانفعالي **SSEIT** الذي يتكون من (٣٣) عنصرا للاستجابيه لهم ، بينما يتم اختبار مهارات قياده باستخدام استبيان مهارات قياده المتطور الذي تم تطويره بواسطة بيتر نورث هاوس والمتكون من (١٨) عنصرا باستخدام وسائل الدراسه الكميّه متضمنه عينه من (١٠٠) مدير من مقاطعه ديهاردن العاملين في مجال الصناعه الخدميه . وتوصلت نتائج هذه الدراسه : أن هناك علاقه ايجابيه واضحه بين الذكاء الانفعالي وتطوير مهارات قياده بين المديرين.



كما هدف كل من أحمد غنيم ، ونور عادل ( ٢٠١٨ ) في دراستهما إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين وعلاقته في تحسين مستوى أدائهم من وجهة نظر المشرفين بمدارس المرحلة الأساسية الدنيا بمنطقة غرب غزة التعليمية التابعة لوکالة الغوث ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وأظهرت النتائج : وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الذكاء العاطفي للمديرين وتحسين مستوى الأداء لديهم ، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً للمديرين حول مستوى الذكاء العاطفي تعزى لمتغيري الجنس وعدد سنوات الخدمة وهدفت دراسة إبراهيم أحمد ( ٢٠١٨ ) إلى التعرف على الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة التحولية لدى العاملين بالقطاع السياحي بغزة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيع (٥٧) استبانة كعينة عشوائية ، وأظهرت أهم النتائج : وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحولية ، وجاء ترتيب أبعاد الذكاء العاطفي تنازلياً على التوالي ( الدافعية ، الوعي بالذات ، المهارات الاجتماعية ، التعاطف ، إدارة الانفعالات ) ، بينما أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العاملين في القطاع السياحي بغزة لمهارات الذكاء العاطفي ولا للقيادة التحولية وفقاً للمتغيرات الديموجرافية ( الجنس ، العمر ، المؤهل ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي ) .

#### فروض البحث :

تمت صياغة فروض البحث على النحو التالي :

١. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي ومهارات القيادة لدى مدراء المؤسسات التعليمية ؟
٢. تنبئ بعض أبعاد الذكاء الانفعالي دون غيرها بمهارات القيادة لدى مدراء المؤسسات التعليمية ؟

#### حدود البحث :

##### ١. الحدود المنهجية :

تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الانفعالي ومهارات القيادة لمدراء المؤسسات التعليمية ، ولذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي في تفسير هذه العلاقة لأن المنهج الوصفي هو الذي يحدد طبيعة الظاهرة موضع البحث، ويشمل ذلك تحليل بنيتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، والأراء حولها، والإتجاهات إزائها، وكذلك العمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها والمتجهات التي تنزع إليها. (فؤاد أبو حطب، آمال صادق، ١٩٩١: ١٠٥)

٢. الحدود الزمنية : تم تطبيق البحث خلال عام ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ .
  ٣. الحدود المكائنية : تم تطبيق الدراسة بمحافظات : القاهرة والدقهلية .
- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الأساسية من (١٠٠) مديراً ووكيلاً كقيادة ثانية (٥٣ ذكور ، ٤٧ إناث) ، وتم اختيارهم من المؤسسات التعليمية المتنوعة الإبتدائية والإعدادية والثانوية بهدف اختبار صحة الفروض .

جدول (١) البيانات الخاصة بالعينة الكلية بالبحث

المرحلة الوظيفة		الابتدائية				الاعدادية				الثانوية	
النوع		مدير		وكيل		مدير		وكيل		مدير	
العدد		ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث
الاجمالي		١٣	٤	٦	١٠	١١	٦	٤	١٢	٧	١١
اجمالي العينة		٣٣		٣٣				٣٤		١٠٠	

■ أدوات الدراسة :

١ . مقياس الذكاء الانفعالي لمدرء المؤسسات التعليمية ( اعداد الباحثة )

٢ . مقياس مهارات القيادة لمدرء المؤسسات التعليمية ( اعداد الباحثة )

أولاً: مقياس الذكاء الانفعالي لمدرء المؤسسات التعليمية المتنوعة ( اعداد الباحثة )

أعدت الباحثة هذا المقياس بغرض قياس الذكاء الانفعالي بأبعاده المتمثلة في (وعي الذات ، تنظيم الذات ، دافعية الذات ، المهارات الاجتماعية ) الخاصة بمدرء المؤسسات التعليمية المتنوعة ، وهم الفئة التي يهتم بها البحث الحالي ، ولإعداد المقياس اتبعت الباحثة الخطوات التالية :

١ . أجرت الباحثة مسحاً لبعض المقاييس - في حدود علم الباحثة - التي هدفت لقياس الذكاء الانفعالي

٢ . تم عرض الصورة المبدئية للمقياس على مجموعة من المحكمين بلغت اثني عشر محكماً ، من أعضاء هيئة التدريس بأقسام الصحة النفسية و علم النفس بكليات التربية والآداب بجامعة الزقازيق ، والأزهر الشريف ، وقد اشتملت علي التعريف الإجرائي ، وتعريف كل بعد من أبعاد المقياس ، وطلب من سيادتهم الحكم على المقياس في ضوء ما يلي :- مدى انتماء العبارات لكل بعد من أبعاد المقياس .  
- مدى ملائمة الصياغة اللغوية .

جدول رقم (٢) التغييرات التي حدثت في الصورة المبدئية للمقياس بعد التحكيم

م	أبعاد الذكاء الانفعالي	عدد البنود قبل التغيير	نوعية التغيير		عدد البنود بعد التغيير
			حذف لعدم انتماء العبارة	تعديل الصياغة اللغوية	
١	وعي الذات	٨	-	-	٨
٢	تنظيم الذات	٨	-	-	٨
٣	دافعية الذات	٨	-	-	٨
٤	المهارات الاجتماعية	٨	-	-	٨
٥	العدد الكلي للبنود	٣٢			٣٢

٣. قامت الباحثة بإعداد الصورة المعدلة للمقياس ، بعد إجراء التعديلات فى الصياغة اللغوية التي أشار إليها المحكمون ، وبالتالي أصبح المقياس فى صورته النهائية يتكون من (١٨) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هى : الوعي بالذات ، تنظيم الذات ، دافعية الذات ، المهارات الاجتماعية ، وقد توزعت العبارات على الأربع أبعاد كما يلى :
- **وعي الذات** : ويعرف اجرائيا بأنه الإدراك الجيد للمشاعر والانفعالات الذاتية وحسن التعبير عنها بما يتلائم مع المواقف والأشخاص ، مع الملائمة بين القدرة على نقد الذات واللامبالاه للمؤشرات الخارجية.
  - **تنظيم الذات**: ويعرف اجرائيا بأنه تحقيق التوازن الانفعالي وعدم الإفراط أو التفريط فى الانفعالات سواء بالسلب أو الإيجاب .
  - **دافعية الذات** : ويعرف اجرائيا بأنه قدره الفرد الكامنة التي تساعده فى تحسين أداءه باستمرار والتغلب على المعوقات للوصول إلى تحقيق أهدافه.
  - **المهارات الاجتماعية**: وتعرف اجرائيا بأنها مجموعة المهارات التي يستخدمها الفرد فى التواصل وتبادل العلاقات مع الآخرين ، والتي تظهر فى سلوكياته بحيث يحسن التصرف من خلال المواقف المختلفة ومع الاشخاص المختلفة للوصول إلى علاقات اجتماعية ناجحة .
- تقنين المقياس :**

- **تطبيق الصورة المبدئية للمقياس:**

بعد أن تم إعداد الصورة المبدئية للمقياس، قامت الباحثة بتطبيقه على (٥٠) مديراً (٢٢) ذكور ، ٢٨ إناث ) ، وتم اختيارهم من المؤسسات التعليمية المتنوعة الابتدائية والإعدادية والثانوية بمحافظات : القاهرة والدقهلية. بغرض معرفة مدى وضوح المقاييس والعبارات، وكيفية الإجابة ، بالإضافة إلى كتابة الآراء والمقترحات التي يدونها، حيث تم تغيير بعض الألفاظ الغير واضحة فى المقياس وإستبدالها بأخرى أكثر وضوحاً .

جدول (٣) العينة الاستطلاعية

الحالة	عدد العينة	%
المستخدم	٥٠	١٠٠
المستبعد	٠	٠
الإجمالي	٥٠	١٠٠

الخصائص السيكومترية للمقياس

• **الاتساق الداخلي internal consistency**

ولحساب الاتساق الداخلى قامت الباحثة بتحليل مفردات أبعاد المقياس عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجات كل مفردة من مفردات المقياس والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه لكل بعد على حدة ، وذلك لمعرفة المفردات التي لا ترتبط بالبعد واستبعادها. أى

أن هذه الطريقة تقيس مدى تماسك العبارات بالمقياس ككل أو كل بعد بالمقياس بحيث تعتبر درجة المقياس الكلية هي محك الصدق مع كل بعد من أبعاده. واعتمدت الباحثة في حساب الاتساق الداخلى للبنود على معامل ارتباط "بيرسون" من خلال البرنامج الإحصائي SPSS . ، واستخرجت مستويات الدلالة كما هو موضح بالجدول التالية:

جدول (٣) معاملات ارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه

المهارات الاجتماعية			دافعية الذات			تنظيم الذات			وعي الذات		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م
٠،١	٠،٣٧	١	٠،١	٠،٤٦	١	غير دال	٠،١٢	١	٠،١	٠،٤٣	١
غير دال	٠،١	٣	غير	٠،١٢-	٣	غير دال	٠،١٧	٣	غير دال	٠،١٣	٣
٠،١	٠،٥٢	٤	٠،١	٠،٣٧	٤	غير دال	٠،٠٨-	٤	غير دال	٠،٠٧-	٤
غير دال	٠،١	٥	٠،١	٠،٤٧	٥	٠،٥	٠،٢٨	٥	غير دال	٠،٠٨	٥
غير دال	٠،١٦	٦	٠،١	٠،٦٤	٦	٠،٥	٠،٢٧	٦	٠،١	٠،٦٢	٦
٠،٥	٠،٣٤	٧	٠،١	٠،٦٠	٧	غير دال	٠،٠٨	٧	غير دال	٠،٠٠٤-	٧
غير دال	٠،٢٤	٨	٠،١	٠،٥٢	٨	٠،١	٠،٤٥	٨	٠،٥	٠،٣٣	٨

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- بالنسبة للبعد الأول للذكاء الانفعالي " الوعي بالذات " أن العبارات المرتبطة ارتباطاً دالاً هي ( ١ ، ٢ ، ٦ ، ٨ ) وتم حذف الغير دال من الصورة النهائية للمقياس بالنسبة لهذا البعد .
- بالنسبة للبعد الثاني للذكاء الانفعالي " تنظيم الذات " أن العبارات المرتبطة ارتباطاً دالاً هي ( ٥ ، ٦ ، ٨ ) وتم حذف الغير دال من الصورة النهائية للمقياس بالنسبة لهذا البعد .
- بالنسبة للبعد الثالث للذكاء الانفعالي " دافعية الذات " أن العبارات المرتبطة ارتباطاً دالاً هي ( ١ ، ٢ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ) وتم حذف الغير دال من الصورة النهائية للمقياس بالنسبة لهذا البعد .
- بالنسبة للبعد الرابع للذكاء الانفعالي " المهارات الاجتماعية " أن العبارات المرتبطة ارتباطاً دالاً هي ( ١ ، ٢ ، ٤ ، ٧ ) وتم حذف الغير دال من الصورة النهائية للمقياس بالنسبة لهذا البعد .

#### • صدق المقياس Validity

يقصد بصدق أداة القياس النفسى أن تحقق الغرض الذى وضعت من أجله ، أى أن تقيس الأداة كل القدرة أو السمة التى تدعى أنها تقيسها ، ولا تقيس شيئاً آخر مختلفاً عنها أو

بالإضافة إليها ( عبد الله سليمان ، ١٩٩٤ : ١٠٩). وللتأكد من صدق المقياس الحالي قامت الباحثة بالاعتماد على بعض الطرق الوصفية والإحصائية ، وهي :

• **الصدق الظاهري :**

يدل الصدق الظاهري على المظهر العام للاختبار كوسيلة من وسائل القياس ، كما أنه يعني ما إذا كان الاختبار يبدو صادقاً في نظر المفحوصين والفاحصين. وفي سبيل تحقيق هذا النوع من الصدق اعتمدت الباحثة على رأى (١٢) من المحكمين (ملحق أ) من أعضاء هيئة التدريس بأقسام الصحة النفسية وعلم النفس بكليات التربية والآداب بجامعة الزقازيق ، والأزهر الشريف للتأكد من مدى انتماء كل بند للبعد الذي ينتمي إليه ، ومدى انتماء الأبعاد للظاهرة موضوع القياس ، وقد أظهرت آراء المحكمين أن هذا النوع من الصدق يتوافر في هذا المقياس .

• **الصدق العاملي على الأبعاد:**

للتحقق من الصدق العاملي لمقياس الذكاء الانفعالي تم إجراء التحليل العاملي لابعاد المقياس على العينة الكلية للدراسة (ن=١٠٠) بطريقة المكونات الاساسية لهوتلينج وتدوير المحاور تدويراً متعامداً بطريق فاريمكس لكايزر.

**جدول (٤) يوضح الصدق العاملي للأبعاد**

الأبعاد	التشبعات قبل التدوير		التشبعات بعد التدوير	
	١	٢	١	٢
الوعي بالذات	٨٤٩	٠٩٧	٨٢	٢٤
تنظيم الذات	٧٤٥	٣١-	٧٨	١٨-
الدافعية	٩٣٣	٥٦-	٩٢	١٠٦
المهارات الاجتماعية	٢١	٩٤	٠٤٨	٩٧
الجذر المكاني	٢,١٩	١,٠١	٢,١٥	١,٠٤
نسبة التباين	٥٤,٨%	٢٥,٣%	٥٣,٩%	٢٦,١٨%

وأسفر التحليل عن تشبع أبعاد المقياس على عاملين ، حيث تشبعت الأبعاد الثلاثة الأولى : الوعي بالذات، وتنظيم الذات، والدافعية على العامل الأولى بنسبة تباين ٥٣,٩% ، بينما تشبع العامل الثاني ببعد المهارات الاجتماعية فقط بنسبة تباين ٢٦,١٨% مما يدل على تمتع المقياس بدرجة مناسبة من الصدق .

• **ثبات المقياس Reliability " بطريقة (الفا- كرونباخ) "**

وتعتمد هذه الطريقة على فحص آراء الفرد في كل بند من بنود الإختبار كل على حده ، أي أن الثبات هنا يتعلق بمدى إستقرار إستجابات المفحوص على بنود الإختبار واحده بعد الأخرى، ويقدر شمول الإتساق بين هذه البنود بقدر ما نحصل على تقدير جيد لثبات الإختبار، ويتم حساب معامل الثبات بهذه الطريقة من خلال تحليل التباين من معادلات مثل :

معادله كودر- رتشاردسون ، معادلة ألفا - كرونباخ ( أحمد غنيم ، نصر محمود ، ٢٠٠٠ : ٢٦١ ) واعتمدت الباحثة في حساب معامل الثبات على معادلة ألفا - كرونباخ باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

جدول ( ٥ ) مؤشرات الثبات بطريقة الفاكرونباخ مع استبعاد المفردة

المهارات الاجتماعية		دافعية الذات		تنظيم الذات		الوعي بالذات	
معامل الفا كرونباخ = ٠,٥٥	م	معامل الفا كرونباخ = ٠,٧٣	م	معامل الفا كرونباخ = ٠,٤١	م	معامل الفا كرونباخ = ٠,٤٨	م
٤٩,	١	٧٠,	١	٤١,	١	٣٧,	١
٤٠,	٢	٦٧,	٢	٣٨,	٢	٣٥,	٢
٦١,	٣	٨٠,	٣	٣٩,	٣	٤٨,	٣
٤٢,	٤	٧٢,	٤	٤٩,	٤	٥٧,	٤
٥٩,	٥	٧٠,	٥	٣٣,	٥	٥٠,	٥
٥٥,	٦	٦٦,	٦	٣٥,	٦	٢٥,	٦
٥٠,	٧	٦٨,	٧	٤٣,	٧	٥٣,	٧
٥٣,	٨	٦٩,	٨	٢٣,	٨	٤٠,	٨

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- ان معامل الفاكرونباخ للمفردات أرقام : ٤ ، ٥ ، ٧ أكبر من معامل الفاكرونباخ للبعد الاول " الوعي بالذات " ومن ثم سيتم حذفهم .
- ٢- ان معامل الفاكرونباخ للمفردات أرقام: ٤ ، ٧ أكبر من معامل الفاكرونباخ للبعد الثاني " تنظيم الذات " ومن ثم سيتم حذفهما .
- ٣- ان معامل الفاكرونباخ للمفردة رقم: ٣ أكبر من معامل الفاكرونباخ للبعد الثالث " تنظيم الذات " ومن ثم سيتم حذفها .
- ان معامل الفاكرونباخ للمفردات أرقام: ٣ ، ٥ أكبر من معامل الفاكرونباخ للبعد الرابع " المهارات الاجتماعية " ومن ثم سيتم حذفهما

جدول ( ٦ ) مؤشرات ثبات ابعاد المقياس والدرجة الكلية له

م	الابعاد	مؤشرات الثبات بطريقة الفاكرونباخ
١	وعي الذات	٧٢٨,
٢	تنظيم الذات	٤٤٠,
٣	دافعية الذات	٨٠٣,

٧٠٢،	المهارات الاجتماعية	٤
٨١٤،	الدرجة الكلية للذكاء الانفعالي	

جدول (٧) يوضح الصورة النهائية لتوزيع أبعاد مقياس الذكاء الانفعالي وعدد البنود التي تنتمي إليها

عدد البنود بعد الحذف	أبعاد المقياس	م
٤	وعي الذات	١
٣	تنظيم الذات	٢
٧	دافعية الذات	٣
٤	مهارات اجتماعية	٤
١٨	المجموع الكلي	

وصف المقياس في صورته النهائية:

يتكون المقياس في صورته النهائية من (١٨) عبارة موزعة على أبعاد مقياس الذكاء الانفعالي الأربعة: وعي الذات ويمثل هذا البعد (٤) فقرات هي (١، ٤، ١١، ١٦)، تنظيم الذات ويمثل هذا البعد (٣) فقرات هي (٩، ١٢، ١٧)، دافعية الذات ويمثل هذا البعد (٧) فقرات هي (٢، ٥، ٧، ١٠، ١٣، ١٥، ١٨)، المهارات الاجتماعية ويمثل هذا البعد (٤) فقرات هي (٣، ٦، ٨، ١٤) الخاصة بمدراء المؤسسات التعليمية المتنوعة، وتقع الإجابة على العبارات من أربع تدريجات، وهي: دائما، وأحيانا، ونادراً، وأبدا. وتم التطبيق بطريقة فردية، وليس هناك زمن محدد للإجابة.

تصحيح المقياس:

لكل فقرة من فقرات المقياس سلم إجابات يتكون من أربع تدريجات، وهي: دائما وتعطى (٤) درجات، وأحيانا وتعطى (٣) درجات، ونادراً وتعطى (٢) درجة، وأبدا وتعطى درجة واحدة. وبذلك تكون أعلى درجة نظرية يمكن أن يحصل عليها المستجيب (٧٢) بواقع (٤×١٨) وأدنى درجة نظرية هي (١٨) درجة بواقع (١×١٨).

ثانياً: مقياس مهارات لمدراء المؤسسات التعليمية المتنوعة (إعداد الباحثة)

أعدت الباحثة هذا المقياس بغرض قياس مهارات القيادة بأبعادها المتمثلة في (مهارات الاتصال والتواصل، مهارات التخطيط الاستراتيجي، مهارات حل المشكلات، مهارات التقييم للمرؤسين) الخاصة بمدراء المؤسسات التعليمية المتنوعة، وهم الفئة التي يهتم بها البحث الحالي، ولإعداد المقياس اتبعت الباحثة الخطوات التالية:

١. أجرت الباحثة مسحاً لبعض المقاييس - في حدود علم الباحثة - التي هدفت لقياس مهارات القيادة



٢. تم عرض الصورة المبدئية للمقياس على مجموعة من المحكمين بلغت اثني عشر محكماً ، من أعضاء هيئة التدريس بأقسام الصحة النفسية وعلم النفس بكليات التربية والآداب بجامعة الزقازيق ، والأزهر الشريف ، وقد اشتملت علي التعريف الإجرائي ، وتعريف كل بعد من أبعاد المقياس ، وطلب من سيادتهم الحكم على المقياس في ضوء ما يلي :

- مدى انتماء العبارات لكل بعد من أبعاد المقياس .

- مدى ملائمة الصياغة اللغوية .

**جدول رقم (٨) التغيرات التي حدثت في الصورة المبدئية للمقياس بعد التحكيم**

م	أبعاد مهارات القيادة	عدد البنود قبل التغيير	نوعية التغيير		عدد البنود بعد التغيير
			حذف لعدم انتماء	تعديل الصياغة اللغوية	
١	مهارات الاتصال والتواصل	١٠	-	-	١٠
٢	مهارات التخطيط الاستراتيجي	١٠	-	-	١٠
٣	مهارات حل المشكلات	١٠	-	-	١٠
٤	مهارات التقييم للمرؤوسين	١٠	-	-	١٠
٥	العدد الكلي للبنود	٤٠			٤٠

٣. قامت الباحثة بإعداد الصورة المعدلة للمقياس ، بعد إجراء التعديلات في الصياغة اللغوية التي أشار إليها المحكمون ، وبالتالي المقياس في صورته المعدلة يتكون من (٤٠) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي : مهارات الاتصال والتواصل ، مهارات التخطيط الاستراتيجي، مهارات حل المشكلات ، ومهارات التقييم للمرؤوسين ، وقد توزعت العبارات على الأربع أبعاد كما يلي :

- **مهارات الاتصال والتواصل :** وتعرف إجرائياً بأنها القدرة على توصيل المعلومات والرسائل بشكل يسهل على المتلقي فهمه بهدف التأثير فيه وتحقيق هدف المؤسسة ، وذلك باستخدام كافة الوسائل التكنولوجية والذهنية والاجتماعية .

- **مهارة التخطيط الاستراتيجي:** وتعرف إجرائياً بأنها القدرة على صياغة أهداف المؤسسة التعليمية ورؤيتها المستقبلية واستغلال الإمكانيات المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة ، وذلك من خلال التنظيم الجيد ومتابعة التنفيذ باستمرار ومعرفة مدى التقدم وفقاً للخطة الموضوعية .

- **مهارات حل المشكلات :** وتعرف إجرائياً بأنها القدرة على إدراك وفهم المشكلة وتقديم حلول مختلفة لها قابلة للتحقيق على أرض الواقع وفقاً لإمكانيات المؤسسة وقدرات المرؤوسين .

- مهارات الرقابة الإدارية وتقييم المرؤوسين : وتعرف إجرائياً بأنها عملية قياس ومتابعة مستوى أداء المرؤوسين ومدى كفاءتهم في سرعة ودقة إنجاز ما يوكل إليهم من أعمال ، وذلك بهدف تطوير المؤسسة التعليمية ووضع خطط مستقبلية وفقاً للإمكانيات البشرية المتاحة مع أهميتها في تقليل نسبة الأخطاء أثناء تنفيذ الخطط من ناحية ، واعتبارها معيار هام وأساسي لشغل الوظائف الأعلى من ناحية أخرى .

تقنين المقياس :

- تطبيق الصورة المبدئية للمقياس :

بعد أن تم إعداد الصورة المبدئية للمقياس ، قامت الباحثة بتطبيقه على (٥٠) مديراً (٢٢ ذكور، ٢٨ إناث) ، وتم اختيارهم من المؤسسات التعليمية المتنوعة الابتدائية والإعدادية والثانوية العامة والأزهرية بمحافظتي: القاهرة والدقهلية ، بغرض معرفة مدى وضوح المقاييس والعبارات، وكيفية الإجابة ، بالإضافة إلى كتابة الآراء والمقترحات التي يدونها، حيث تم تغيير بعض الألفاظ الغير واضحة في المقياس واستبدالها بأخرى أكثر وضوحاً.

الخصائص السيكومترية للمقياس

#### • الإتساق الداخلي internal consistency

ولحساب الاتساق الداخلي قامت الباحثة بتحليل مفردات أبعاد المقياس عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجات كل مفردة من مفردات المقياس والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه لكل بعد على حدة ، وذلك لمعرفة المفردات التي لا ترتبط بالبعد واستبعادها، أي أن هذه الطريقة تقيس مدى تماسك العبارات بالمقياس ككل أو كل بعد بالمقياس بحيث تعتبر درجة المقياس الكلية هي محك الصدق مع كل بعد من أبعاده. واعتمدت الباحثة في حساب الاتساق الداخلي للبنود على معامل ارتباط "بيرسون" من خلال البرنامج الإحصائي SPSS . ، واستخرجت مستويات الدلالة كما هو موضح بالجدول التاليه :

جدول (٩) معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه

مهارات التقييم للمرؤوسين			مهارات حل المشكلات			مهارات التخطيط الاستراتيجي			مهارات الاتصال والتواصل		
مستوى	معامل	م	مستوى	معامل	م	مستوى	معامل	م	مستوى	معامل	م
الدلالة	الارتباط		الدلالة	الارتباط		الدلالة	الارتباط		الدلالة	الارتباط	
٠،١	٠،٥١	١	غير دال	٠،١٢	١	غير دال	٠،١٢	١	٠،١	٠،٤٢	١
٠،١	٠،٥٥	٢	غير دال	٠،٢٢	٢	٠،١	٠،٤٣	٢	غير دال	٠،١٠	٢
٠،٥	٠،٣١	٣	٠،١	٠،٠٤	٣	٠،١	٠،٣٩	٣	غير دال	٠،٠٤	٣
٠،١	٠،٥٨	٤	غير دال	٠،١٢	٤	٠،١	٠،٤٨	٤	غير دال	٠،١٩	٤
٠،١	٠،٣٦	٥	٠،١	٠،٤٥	٥	٠،١	٠،٤٤	٥	٠،٥	٠،٣٣	٥

٦	١٧	غير دال	٧	١٨-	غير دال	٧	٢٦	غير دال	٧	٣٣-	غير دال
٧	٣١	٠٠٥	٨	٥٧	٠٠١	٨	٢٩	٠٠٥	٨	١٣-	غير دال
٨	٣٨	٠٠١	٩	٤٤	٠٠١	٩	٠١	غير دال	٩	١٣-	غير دال
٩	١٠	غير دال	١٠	١٣	غير دال	١٠	٠٨-	غير دال	١٠	٣١	٠٠٥
١٠	٣٣	٠٠٥	٧	٢٦	غير دال	٧	٤٣	٠٠١	٧	٥٠	٠٠١

#### يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- بالنسبة للبعد الأول لمقياس مهارات القيادة " مهارات الاتصال والتواصل " أن العبارات المرتبطة ارتباطاً دالاً هي (١، ٥، ٧، ٨، ١٠) وتم حذف الغير دال من الصورة النهائية للمقياس بالنسبة لهذا البعد.
- بالنسبة للبعد الثاني لمقياس مهارات القيادة " مهارات التخطيط الاستراتيجي " أن العبارات المرتبطة ارتباطاً دالاً هي (٢، ٣، ٤، ٥، ٧، ٨) وتم حذف الغير دال من الصورة النهائية للمقياس بالنسبة لهذا البعد.
- بالنسبة للبعد الثالث لمقياس مهارات القيادة " مهارات حل المشكلات " أن العبارات المرتبطة ارتباطاً دالاً هي (٣، ٥، ٧، ١٠) وتم حذف الغير دال من الصورة النهائية للمقياس بالنسبة لهذا البعد.
- بالنسبة للبعد الرابع لمقياس مهارات القيادة " مهارات التقييم للمرؤوسين " أن العبارات المرتبطة ارتباطاً دالاً هي (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٩، ١٠) وتم حذف الغير دال من الصورة النهائية للمقياس بالنسبة لهذا البعد.

#### • صدق المقياس Validity

يقصد بصدق أداة القياس النفسي أن تحقق الغرض الذي وضعت من أجله ، أى أن تقيس الأداة كل القدرة أو السمة التي تدعى أنها تقيسها ، ولا تقيس شيئاً آخر مختلفاً عنها أو بالإضافة إليها ( عبد الله سليمان ، ١٩٩٤ : ١٠٩ ) . وللتأكد من صدق المقياس الحالي قامت الباحثة بالاعتماد على بعض الطرق الوصفية والإحصائية ، وهى :

#### • الصدق الظاهري :

يدل الصدق الظاهري على المظهر العام للاختبار كوسيلة من وسائل القياس ، كما أنه يعني ما إذا كان الاختبار يبدو صادقاً في نظر المفحوصين والفاحصين ( فؤاد أبو حطب ، سيد عثمان ، ١٩٧٦ : ٩٨ ) .

وفي سبيل تحقيق هذا النوع من الصدق اعتمدت الباحثة على رأى (١٢) من المحكمين ( ملحق أ ) من أعضاء هيئة التدريس بأقسام الصحة النفسية وعلم النفس بكليات التربية والآداب بجامعة الزقازيق ، والأزهر الشريف للتأكد من مدى انتماء كل بند للبعد الذي ينتمي إليه ، ومدى انتماء الأبعاد للظاهرة موضوع القياس ، وقد أظهرت آراء المحكمين أن هذا النوع من الصدق يتوافر في هذا المقياس .

• الصدق العاملي على الأبعاد:

للتحقق من الصدق العاملي لمقياس الذكاء الوجداني تم إجراء التحليل العاملي لابعاد المقياس على العينة الكلية للدراسة (ن=100) بطريقة المكونات الاساسية لهوتيلنج وتدوير المحاور تدويراً متعامداً بطريق فاريمكس لكايزر.

جدول (١٠) يوضح الصدق العاملي للأبعاد

التشعبات	الأبعاد
٨٦،	مهارات الاتصال والتواصل
٨٨،	مهارات التخطيط الاستراتيجي
٥٠،	مهارات حل المشكلات
٨٦،	مهارات التقييم للمرؤسين

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد تتشعب على عامل واحد مما يدل على تمتع المقياس بدرجة مناسبة من الصدق

• ثبات المقياس Reliability " بطريقة (الفا- كرونباخ) "

وتعتمد هذه الطريقة على فحص آراء الفرد في كل بند من بنود الإختبار كل على حده ، أي أن الثبات هنا يتعلق بمدى إستقرار إستجابات المفحوص على بنود الإختبار واحده بعد الأخرى، وبقدر شمول الإتساق بين هذه البنود بقدر ما نحصل على تقدير جيد لثبات الإختبار، ويتم حساب معامل الثبات بهذه الطريقة من خلال تحليل التباين من معادلات مثل : معادله كودر- رتشاردسون ، معادلة ألفا - كرونباخ ( أحمد غنيم ، نصر محمود ، ٢٠٠٠ : ٢٦١ ) واعتمدت الباحثة في حساب معامل الثبات بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

جدول ( ١١ ) مؤشرات الثبات بطريقة الفاكرونباخ مع استبعاد المفردة

مهارات التقييم		مهارات حل المشكلات		مهارات التخطيط الاستراتيجي		مهارات الاتصال	
معامل ألفا	م	معامل ألفا = ٠,٤٤	م	معامل ألفا = ٠,٦٣	م	معامل ألفا	م
٤٣،	١	٤٣،	١	٦٥،	١	٣٥،	١
٤٤،	٢	٤٠،	٢	٥٧،	٢	٤٥،	٢
٥١،	٣	٤٧،	٣	٥٩،	٣	٤٧،	٣
٤١،	٤	٤٤،	٤	٥٦،	٤	٥٦،	٤
٥٠،	٥	٣٢،	٥	٥٨،	٥	٣٨،	٥
٦٥،	٦	٣٩،	٦	٧٠،	٦	٤٣،	٦
٦٣،	٧	٣٧،	٧	٥٤،	٧	٣٧،	٧
٦٠،	٨	٤٨،	٨	٥٨،	٨	٣٦،	٨
٥١،	٩	٥١،	٩	٦٤،	٩	٤٥،	٩
٤٥،	١٠	٣٢،	١٠	٦٢،	١٠	٣٧،	١٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. ان معامل الفاكرونباخ للمفردات أرقام: ٣، ٤، ٥ أكبر من معامل الفاكرونباخ للبعد الاول "مهارات الاتصال والتواصل" ومن ثم سيتم حذفهم.
٢. ان معامل الفاكرونباخ للمفردات أرقام: ١، ٦، ٩ أكبر من معامل الفاكرونباخ للبعد الثاني "التخطيط الاستراتيجي" ومن ثم سيتم حذفهم.
٣. ان معامل الفاكرونباخ للمفردات أرقام: ٣، ٨، ٩ أكبر من معامل الفاكرونباخ للبعد الثالث "حل المشكلات" ومن ثم سيتم حذفهم.
٤. ان معامل الفاكرونباخ للمفردات أرقام: ٦، ٧، ٨ أكبر من معامل الفاكرونباخ للبعد الرابع "التقييم للمرؤوسين" ومن ثم سيتم حذفهم.

جدول (١٢) مؤشرات ثبات ابعاد المقياس والدرجة الكلية له

م	الأبعاد	مؤشرات الثبات بطريقة الفاكرونباخ
1	مهارات الاتصال والتواصل	٥٨١،
2	مهارات التخطيط الاستراتيجي	٧٩٥،
3	مهارات حل المشكلات	٥٧٨،
4	مهارات التقييم للمرؤوسين	٧٨٣،
	الدرجة الكلية لمهارات القيادة	٨٦٤،

جدول (١٣) يوضح الصورة النهائية لتوزيع أبعاد مقياس مهارات القيادة وعدد البنود التي تنتمي إليها

م	أبعاد المقياس	عدد البنود بعد
١	مهارات الاتصال والتواصل	٥
٢	مهارات التخطيط	٦
٣	مهارات حل المشكلات	٤
٤	مهارات التقييم للمرؤوسين	٧
	المجموع الكلي	٢٢

وصف المقياس في صورته النهائية :

يتكون المقياس في صورته النهائية من (٢٠) عبارة موزعة على أبعاد مقياس مهارات القيادة الأربعة "مهارات الاتصال والتواصل" ويمثل هذا البعد (٤) فقرات هي (١، ١٢، ١٥، ١٨)، "مهارات التخطيط الاستراتيجي" ويمثل هذا البعد (٦) فقرات هي (٣، ٥، ٧، ٩، ١٣، ١٦)، "مهارات حل المشكلات" ويمثل هذا البعد (٣) فقرات هي (١٠، ١٤، ١٩)، ومهارات التقييم للمرؤوسين ويمثل هذا البعد (٧) فقرات هي (٢، ٤، ٦، ٨، ١١، ١٧، ٢٠)، الخاصة بمدراء المؤسسات التعليمية المتنوعة، وتقع الإجابة على العبارات من أربع

## الذكاء الانفعالي وعلاقته بمهارات...

حنا مجدي صالح سليمان وآخرون

تدرجات ، وهي: دائماً ، وأحياناً ، ونادراً ، وأبداً ، وتم التطبيق بطريقة فردية ، وليس هناك زمن محدد للإجابة .

### تصحيح المقياس :

لكل فقرة من فقرات المقياس سلم إجابات يتكون من أربع تدرجات ، وهي: دائماً وتعطى (٤) درجات، وأحياناً وتعطى (٣) درجات، ونادراً وتعطى (٢) درجة ، وأبداً وتعطى درجة واحدة. وبذلك تكون أعلى درجة نظرية يمكن أن يحصل عليها المستجيب (٨٠) بواقع (٢٠ × ٤) وأدنى درجة نظرية هي (٢٠) درجة بواقع (٢٠ × ١) .

### ■ الأساليب الإحصائية :

في ضوء أهداف وفروض البحث الحالي إستخدمت الباحثة بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات واختبار صحة الفروض ، باستخدام برنامج SPSS (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم النفسية والاجتماعية) والتي تمثلت في الآتي:-

١. معامل الارتباط البسيط لبيرسون Simple Pearson, s Correlation: لحساب العلاقة الارتباطية بين الذكاء الانفعالي ، ومهارات القيادة .

٢. تحليل الانحدار متعدد الخطوات Step Regression لحساب المعادلة التنبؤية.

٣. التحليل العاملي لحساب صدق المقاييس .

### ■ نتائج البحث :

#### (١) إختبار صحة الفرض الأول:

ينص الفرض الثاني على أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الذكاء الانفعالي ومهارات القيادة لدى مدراء المؤسسات التعليمية." .

وللتحقق من صحة الفرض الثاني قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط لبيرسون "Pearson Correlation Coefficient" لمعرفة قوة العلاقة بين الذكاء الانفعالي

ومهارات القيادة وذلك كما يتضح من الجدول التالي:

#### جدول (١٤) العلاقة الارتباطية بين أبعاد الذكاء الانفعالي ومهارات القيادة (ن=١٠٠)

م	أبعاد الذكاء الانفعالي	مهارات الاتصال والتواصل	مهارات التخطيط الاستراتيجي	مهارات حل المشكلات	مهارات الرقابة وتقييم المروسين	الدرجة الكلية مهارات القيادة
١	الوعي بالذات	** ,٦٢	** ,٦٧	** ,٤٤	** ,٧١	** ,٧٨
٢	تنظيم الذات	* ,٢٠	* ,٢٦	** ,٤٤	** ,٥٣	** ,٤٦
٣	الدافعية	** ,٥٤	** ,٦٨	** ,٤٤	** ,٦٥	** ,٧٥
٤	المهارات الاجتماعية	,١٣	* ,٢٦	- ,١٢	* ,٢٣	,١٩
	الدرجة الكلية الذكاء الانفعالي	** ,٥٥	** ,٦٩	** ,٤٣	** ,٧٤	** ,٧٨

\*\* دال عند (٠,٠١)

\* دال عند (٠,٠٥)

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي :

١. توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد الذكاء الانفعالي المتمثلة في { الوعي بالذات ، تنظيم الذات ، الدافعية } كل بعد على حده وبين أبعاد مهارات القيادة المتمثلة في { مهارات الاتصال والتواصل ، مهارات التخطيط الاستراتيجي ، مهارات حل المشكلات ، مهارات الرقابة الإدارية وتقييم المرؤوسين } ، كما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للذكاء الانفعالي والدرجة الكلية لمهارات القيادة والقيمة دالة عند .٠١

٢. توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين المهارات الاجتماعية كبعد من أبعاد الذكاء الانفعالي وبين كل من مهارات التخطيط الاستراتيجي ومهارات الرقابة الإدارية وتقييم المرؤوسين كبعدين من أبعاد مهارات القيادة والقيمة دالة عند .٠٥

٣. عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المهارات الاجتماعية كبعد من أبعاد الذكاء الانفعالي وبين كل من مهارات الاتصال والتواصل ، مهارات حل المشكلات ( من أبعاد مهارات القيادة ) وأيضاً مع الدرجة الكلية لمهارات القيادة.  
مناقشة وتفسير نتائج هذا الفرض من خلال الدراسات السابقة:

من النتائج السابقة يتضح: تحقق صحة الفرض ، وأن هذا يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين الذكاء الانفعالي والقيادة بشكل عام وهذا ما أكدت عليه دراسة **Goleman, Poytesis, Maky (2002)** حيث وجدت علاقة قوية بين الذكاء الانفعالي والقيادة لعدة أسباب أهمها أن القادة عبر التاريخ كانوا يقومون بدور الارشاد الوجداني ، كما أن تحقيق نتائج ايجابية هي أهم متطلبات القيادة، فالعلاقة الوجدانية العميقة بين القائد ومرؤسيه تخلق مشاعر ايجابية تساعد في تحقيق أداء جماعي فعال ومثمر ، وأظهرت دراسة **Alston (2009)** التي اختبرت العلاقة بين الذكاء الانفعالي وممارسات القيادة الى أن أقل من ٢٥% من التباين في ممارسات القيادة يمكن تفسيرها بالتغير في أبعاد الذكاء الانفعالي والمتغيرات الديموجرافية . كما أثبتت نتائج دراسة **محمد أحمد (٢٠١٣)** وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده.

وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسات كل من **أحمد غنيم ، ونور عادل (٢٠١٨)** و**صفاء محمد (٢٠١٦)** حيث أثبتت وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الذكاء العاطفي للمديرين وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم . كما أن هناك علاقة ارتباطية بين الذكاء الانفعالي ومهارات القيادة وهذا ما أثبتته نتائج دراسة **Charu khurana & Aditya Gautam (2018)** حيث وجدت علاقه ايجابية واضحة بين الذكاء الانفعالي وتطوير مهارات قياده بين المديرين.

كما ترى **(فاطمة عقيل، ٢٠١٤: ٢٨)** أن الذكاء الوجداني له دور مهم وفعال في تيسير ديناميات توليد الأفكار والموهبة والإبداع والتكيف والتعلم الفعال داخل المؤسسات التربوية .

فالذكاء الانفعالي يسهم فى النجاح فى مجال العمل ، والذكاء العقلي يسهم بنسبة تتراوح بين (١٠-٢٥) % من النجاح وأن الباقي يعتمد على عوامل أخرى من أهمها الذكاء الانفعالي الذي يساعد على تحقيق الفهم والتعاطف مع الآخرين كأهم فعاليات العمل (Akers & Porter, 2003:66)

وفيما يخص ارتباط أبعاد الذكاء الانفعالي بالقيادة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Burbach, 2004) التي أظهرت وجود علاقة موجبة بين الذكاء الانفعالي من حيث عامل "الوعي بالذات" ومفهوم الذات الداخلية لدى الطلاب الذين تحقق لديهم الأساليب القيادية ، ووجود ارتباط ذو دلالة احصائية بين مفهوم الذات والسلوك القيادي .

أما التنظيم الذاتي للانفعالات يرى كل من (Eisenberg & Hofer , Sulike & Spinrad (2014) انه يعنى تحديد زمن ظهور الانفعالات ، وكيفية التعبير عن تلك الانفعالات وقت الشدة ، وذلك عندما يتعرض الفرد لاستثارة انفعالية ، ويعنى بكيفية التعبير عن الانفعالات سلوكياً والعمليات التي تستخدم لتغيير الحالة الانفعالية . ويرتبط ذلك بشكل رئيسي بفاعلية القائد أثناء عمله تحت الضغوط وكيفية التعامل معها بأفضل ما يمكن للوصول إلى أهداف المؤسسة .

وفي دراسة استهدفت اختبار العلاقة بين تنظيم العاطفة و صراع المهام ، وصراع العلاقات قاما كلاً من (Cursu, Boros, Oerlemans بدراسة أظهرت نتائجها أن الجماعات التي تفتقد إلى القدرة على تنظيم عواطفها بفعالية يتحول فيها الصراع من صراع المهام إلى

صراع العلاقات الذي يعد أشد خطورة (Posthuma, 2012, p 4) وفيما يخص بعد " الدافعية " كأحد أبعاد الذكاء الانفعالي بالقيادة يتفق مع ما اكدت عليه دراسة (Rosette & Ciarrochi ( 2005) في أن القادة الأكثر ذكاء انفعالياً هم أكثر تحقيقاً للإنجازات فى اعمالهم.

كما توصلت نتائج دراسة (Alavi, Mojtahedzadeh, Amin, & Savoji, (2013) أن هناك علاقة بين الذكاء الانفعالي للعاملين والالتزام التنظيمي لهم ، فضلاً عن ان الدافعية كبعد من ابعاد الذكاء الانفعالي تلعب دوراً حيوياً فى التنبؤ بالالتزام التنظيمي وترجع الدراسة ذلك الى ان الدافعية تجعل الفرد اكثر استعدادا وأكثر التزاما لتحقيق اهداف المنظمة.

كذلك اتفقت النتائج مع دراسة عماد يونس ( ٢٠١٦ ) حيث أظهرت وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة ( الوعي بالذات ، تنظيم الذات ، الدافعية ، التعاطف ، المهارات الاجتماعية) وبين الإبداع الإداري فيما عدا بعد المهارات الاجتماعية حيث أظهرت الدراسة الحالية عدم وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين المهارات الاجتماعية كبعد من أبعاد الذكاء الانفعالي وبين الدرجة الكلية لمهارات القيادة .



وجاء ترتيب أبعاد الذكاء الانفعالي تنازلياً على النحو التالي (الوعي بالذات في المرتبة الأولى يليه الدافعية ثم تنظيم الذات في المرتبة الثالثة) واتفقت هذه النتائج مع دراسة نهى عبد الرحمن (٢٠١٦) فاحتل محور الوعي بالذات المرتبة الأولى بنسبة ٨٦,٦٢% أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب محور تنظيم الذات بوزن نسبي ٧٦,٨٢% ، وقد اختلف هذا الترتيب عن نتائج دراسة إبراهيم أحمد (٢٠١٨) والتي تمثلت تنازلياً في ( الدافعية ، الوعي بالذات ، المهارات الاجتماعية ، التعاطف ، إدارة الانفعالات ) .

ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة عادل عبد المنعم (٢٠٠٨) حيث جاءت مهارات التواصل مع المرؤوسين في المقام الأول تليها مهارة الدافعية الذاتية للمديرين ثم مهارة الوعي الذاتي ولكن تؤثر مهارة التعاطف مع المرؤوسين تأثيراً عكسياً في الفعالية التنظيمية.

وأثبتت دراسة إبراهيم أحمد (٢٠١٨) وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحولية ، ودراسة ابتسام مصطفى (٢٠١٠) والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات الذكاء الوجداني ونمط القيادة لمديري المدارس ، كذلك دراسة Deepika(2016) التي أظهرت ارتباط إيجابي وواضح بين مفاهيم المرؤوسين للقيادة الفعالة و EQ ( القدرة على تحديد انفعالات الذات والآخرين ) كما أن كل السلوكيات التحولية أظهرت ارتباط إيجابي وواضح بفعالية القيادة الإدراكية ، وهو ما اتفق مع نتائج دراسة Amram(2009) والتي أكدت على أن الذكاء الروحي والذكاء الانفعالي عاملان مساهمان في وجود القيادة الفعالة، حسين محمد (٢٠٠٩) ، ودراسة راضي بن محيسين (٢٠١٦) التي أثبتت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وجودة القرارات الإدارية .

كذلك ارتباط الذكاء الانفعالي للمديرين باستراتيجيات ادارة الصراع داخل المؤسسات كما اثبتته دراسات كل من خالد محمد (٢٠١٤) ، ومرفت عبد الرحيم (٢٠١٣) و غربي صبرينة ، ربة بن عامر (٢٠١٣)

ونائج دراسة محمد سالم (٢٠١٤) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء الانفعالي ودرجة فاعلية القائد .

ونائج دراسة سعادة رشيد (٢٠٠٥) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الانفعالي ومستوى القدرة على القيادة التربوية لدى مديري التعليم الإكمالي والثانوي.

## (٢) إختبار صحة الفرض الثاني :

ينص الفرض الرابع على أنه " تنبئ بعض أبعاد الذكاء الانفعالي دون غيرها بمهارات القيادة لدى مدراء المؤسسات التعليمية المتنوعة ."

وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وكان المتغير المستقل هو الذكاء الانفعالي والمتغير التابع هو مهارات القيادة ، وكذلك تم حساب معادلة

## الذكاء الانفعالي و علاقته بمهارات...

حنا مجدي صالح سليمان وآخرون

الانحدار المتعدد لتحديد مدى تنبأ بعض أبعاد الذكاء الانفعالي بمهارات القيادة ودرجتها الكلية.

وتبدأ طريقة تحليل الانحدار المتعدد بإدراج المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار المتعدد خطوة بخطوة، حيث يتم إدراج أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع في معادلة الانحدار.

ثم يتم إدراج ثاني أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع بالإضافة إلى المتغير المستقل الذي سبق إدراجه في الخطوة الأولى وهكذا، إلى أن يتم الانتهاء من المتغيرات المستقلة التي لها تأثير دال إحصائياً على المتغير التابع، أما المتغيرات المستقلة التي لا يوجد لها تأثير على المتغير التابع أو أن درجة تأثيرها قليلة جداً من التباين فيتم حذفها ولا يتم إدراجها في معادلة الانحدار المتعدد، ويتضح ذلك من الجداول الآتية :

جدول (١٥) نتائج تحليل تباين أبعاد الذكاء الانفعالي المنبئة بمهارات القيادة

صدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	٩١٠٩،١٤	٢	٥٧٣	٠،٥٤	٠،١
البواقي	٤٥٠٥،٦١	٩٧	٤٥٥٤	٩٨	
المجموع	١٣٦١٤	٩٩	٤٦،٤٥٠		

جدول (١٦) نتائج تحليل انحدار أبعاد الذكاء الانفعالي المنبئة بمهارات القيادة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة المنبئة	الارتباط المتعدد R	نسبة المساهمة R2	قيمة B	قيمة Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
مهارات القيادة	الوعي بالذات	٠،٧٨	٠،٦١	٢،٢٥	٠،٥٠	٥،٧٦	٠،١
	الدافعية	٠،٨٢	٠،٦٧	٠،٨٨	٠،٣٧	٤،٢٤	٠،١
قيمة الثابت العام = ٢٥،٣٢							

يتضح من الجدول السابق :

- ينبئ كل من الوعي بالذات والدافعية { كبعدي من أبعاد الذكاء الانفعالي } بمهارات القيادة لدى مدراء المؤسسات التعليمية ، بنسبة مساهمة إجمالية ٦٧% (٦١% للوعي بالذات، ٦% للدافعية )

- يمكن صياغة المعادلة التنبؤية التالية لتوضيح العلاقة بينهم  
مهارات القيادة = ٥٠ × الوعي بالذات + ٣٧ × الدافعية + ٢٥،٣٢

مناقشة وتفسير نتائج هذا الفرض من خلال الدراسات السابقة:  
أظهرت النتائج بشكل عام قدرة الذكاء الانفعالي على التنبؤ بالدرجة الكلية لمهارات القيادة لدى مدراء المؤسسات التعليمية وبذلك قد تحقق الفرض .

وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة بشرى اسماعيل (٢٠٠٨) التي أشارت إلى أن الدرجة الكلية للذكاء الوجداني ، تليها إدارة الانفعالات ، ثم فهم الانفعالات ، ثم العلاقات الاجتماعية هي المتغيرات الأكثر أهمية في التنبؤ بنمط القيادة الذي يتبعه الفرد في قيادته لأتباعه .

كما أظهرت نتائج دراسة (Downey, Stough (2006 أن الذكاء الانفعالي في العمل هو المتغير الأكثر تنبؤاً بنمط القيادة .

ونتيجة لدراسة (Rosette & Ciarochi (2005 التي أظهرت بناءً على معاملات الارتباط وتحليل الانحدار فإن الذكاء الانفعالي المرتفع يرتبط بارتفاع فاعلية القيادة ، كما أن الذكاء الانفعالي يفسر التباين في مستوى فاعلية القيادة الذي لم تفسره الشخصية أو الذكاء المعرفي .

ويعرف (Bradberry & Greaves, 2009) الوعي بالذات بأنه القدرة على إدراك المشاعر بالضبط خلال المواقف، ويشمل البقاء في قمة ردود الافعال لهذه المواقف والتحديات والأشخاص. ومن جهة أخرى فإن الوعي الذاتي المرتفع يتطلب استعداداً لتحمل انعكاس المشاعر التي قد تكون سلبية (عبد الرحمن الخالدي ، ٢٠١٤ ، ٢) .

وقد اشارت نتائج دراسة هيثم ضياء(٢٠٠٨) التي تناولت الوعي – الشعور بالذات الخاصة واثره في عملية الاقناع على عينة من طلبة الجامعة، الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى تأثر المجموعتين التجريبيية بالرسالة الاقناعية من الأشخاص ذوي الشعور العالي بالذات ، أما الأشخاص ذوي الشعور المنخفض بالذات فمن السهل التأثير فيهم والتلاعب بمدركاتهم الحسية خلال عملية الاقناع .

وقد اتفقت نتائج دراسات كل من عادل عبد المنعم (٢٠٠٨) ، عماد يونس (٢٠١٦) ، إبراهيم أحمد (٢٠١٨) على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي متمثلاً بأبعاده المختلفة وخاصة الوعي بالذات والدافعية وبين القيادة فجاءت نتائج دراسة عماد يونس (٢٠١٦) بأن الوعي بالذات في يليه الدافعية من أبعاد الذكاء الانفعالي الأكثر ارتباطاً بالأبداع الاداري ، بينما أكدت دراسة إبراهيم أحمد (٢٠١٨) بأن الدافعية يليها الوعي بالذات الأكثر ارتباطاً بالقيادة التحويلية ، وكذلك دراسة عادل عبد المنعم (٢٠٠٨) أن الدافعية يليها الوعي الذاتي هم الأكثر ارتباطاً بالفعالية التنظيمية للقائد .

كما توصلت نتائج دراسة (Alavi ,Mojtahedzadeh, Amin, & Savoji, (2013 أن هناك علاقة بين الذكاء الانفعالي للعاملين والالتزام التنظيمي لهم ، فضلاً عن ان الدافعية كبعد من ابعاد الذكاء الانفعالي تلعب دوراً حيوياً في التنبؤ بالالتزام التنظيمي .

وترجع الدراسة ذلك الى ان الدافعية تجعل الفرد اكثر استعدادا وأكثر التزاما لتحقيق اهداف المنظمة.

**وترى الباحثة :** أن الوعي بالذات هو أن يكون الفرد على دراية تامة بما يشعر به ، وأن يتفهم تأثير مشاعره وأفعاله على الأشخاص من حوله ، فالقائد المدرك لذاته المحافظ على صورته الواضحة المعبره عن نقاط قوته وضعفه ، على الرغم من موقعه في السلطه مع وعيه الجيد بكيفية إظهار مشاعره ومدى تأثير ذلك على مرؤوسيه تنمو لديه مهارات القيادة ويستطيع من خلال ذلك أن يؤثر فيمن حوله ، كما أن القادة ذوا الدوافع الذاتية يحققون أهدافهم باستمرار ويحفزون موظفيهم ، وتتكون لديهم معايير عالية لجودة عملهم وبذلك يكونون أكثر نجاحا وتحقيقاً لأهدافهم وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها ، حيث يستطيعون من خلال وعيهم بذواتهم مع دافعيّتهم تطوير العلاقة الانفعالية الصحية وربطها بالنتائج دون اضرار بذواتهم أو بمرؤوسيهيم .

ولكي يكون القائد ذو دافعية يجب عليه أن يقدم رؤية وهدف ، وأن تكون هذه الرؤية قابلة للتحقيق وواقعية ، وتكون الأهداف واضحة لإكمال المشروع حتى يعرف القائد وفريقه ما هو متوقع منهم ومتى يجب الانتهاء منه ، بالإضافة إلى الحرص على أن يكون قدوة يحتذى بها فالتحلي باستجابات انفعالية ذات دافعية سيكون لها تأثير إيجابي على المرؤوسين ، ومما يشجع على استمرار الدافعية : التحلي بالتفاؤل والإيجابية إعطاء استجابات إيجابية ونظرة متفائلة - حتى في الأوقات الصعبة - يمكن أن يلهم المرؤوسين لتبني نفس الموقف والتوقعات ومواصلة العمل الجاد للوصول إلى الأهداف المنشودة ، كذلك إعطاء المكافآت والثناء سواء للذات أو للآخرين فعندما ترتبط المكافأة بالأداء ، سيعمل الفرد بجهد أكبر وسيكون أكثر التزاماً بمهمته من أجل الفوز بالمكافأة .

فالتقدير والاحترام يزيد من الدافعية والحماس إلى جانب الدعم العاطفي فالإيجابية تولد الإيجابية ، نظرًا لأن العواطف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء والإنتاجية ، فمن المرجح أن تكون الفرق التي يشعر أعضاؤها بالدعم العاطفي والتقدير من خلال تحدياتهم ونجاحاتهم أكثر سعادة وإنتاجية ، سيرغبون في الاحتفال بنجاحاتهم ، لذلك سيعملون بجهد أكبر وبفعالية أكبر معاً لتحقيق النجاح.

### توصيات ومقترحات البحث:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الحالية من شأنها أن تفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي تدعو الباحثة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التالية :

### التوصيات :

1. الاهتمام ببرامج إعداد القادة والعمل على تنمية المهارات القيادية .
2. الاهتمام بإعداد البرامج الإرشادية والدورات التدريبية لتنمية كل من الذكاء الانفعالي لدى قادة المؤسسات التعليمية المتنوعة .

٣. ضرورة عمل اختبارات نفسية قبل اختيار القيادات المختلفة لضمان جودة العملية التعليمية .
  ٤. ضرورة التقييم المستمر للقادة من قبل كل من المرؤوسين والقيادات الأعلى وذلك للحث على تطوير الذات المستمر .
  ٥. إعداد ندوات ومحاضرات حول مفهوم الذكاء الانفعالي وأهميته .
  ٦. اعداد مادة علمية حول المهارات القيادية تدرس لمختلف الأعمار .
  ٧. الاهتمام بقيادات الصف الثاني من خلال دعم روح المبادرة والإبداع وخلق جو ديمقراطي للتشجيع على الابتكار .
  ٨. البحث في اللوائح والنظم الإدارية والعمل على إجراء التعديلات التي تجعلها عامل مساعد ومشجع في دعم المهارات القيادية .
  ١٠. استخدام استراتيجيات حديثة للتأهيل القيادي مثل : المباريات الإدارية ، دراسة الحالات ، تمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية .
- البحوث المقترحات:**
١. فاعلية برنامج تدريبي قائم على الذكاء الانفعالي لتنمية مهارات القيادة لدى الشباب الجامعي .
  ٢. فاعلية برنامج تدريبي قائم على الذكاء الانفعالي لتنمية كفاءة الذات الأكاديمية لدى طلاب الجامعة .
  ٣. الذكاء الانفعالي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى طلاب الجامعة .
  ٤. فاعلية برنامج ارشادي قائم على تنمية المهارات القيادية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع التعليمي .
  ٥. علاقة المهارات القيادية لأعضاء هيئة التدريس بزيادة الوعي المجتمعي لدى طلبة الجامعة .
  ٦. عمل دراسة مقارنة بين المهارات القيادية في مصر وبعض الدول الأخرى .

**المراجع :**

**أولا : المراجع العربية**

- ابتسام مصطفى عبد الوهاب ( ٢٠١٠ ) : الذكاء الوجداني وعلاقته بنمط القيادة لمديري المدارس ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق .
- أبو زيد سعيد الشويقي ( ٢٠٠٨ ) : الابتكارية الوجدانية لدى عينة من طلاب الجامعة وعلاقتها بكل الالكسيثيميا والعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية، **المجلة المصرية للدارسات النفسية** ، القاهرة - مصر المجلد (١٨) ، العدد (٦١) .
- بشرى إسماعيل أحمد ( ٢٠٠٨ ) : الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من نمط القيادة وأساليب مواجهه الضغوط لدى عينة من القاده الإداريين ، **مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق** ، العدد ( ٥٩ ) ، ص ١٣٥ - ٢١٤ .
- حسين محمد المراد ( ٢٠٠٩ ) : تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية "دراسة تطبيقية" ، **دكتوراه** ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- خالد محمد صلاح ( ٢٠١٤ ) : دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع بالتطبيق على المنظمات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ، **ماجستير** ، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ .
- دانييل جولمان ( ٢٠٠٠ ) : **الذكاء العاطفي**. (ترجمة: ليلي الجبالي) ، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- سعادة رشيد ( ٢٠٠٥ ) : الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقيادة التربوية لدى مديري التعليم الاكمامي والثانوي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الانسانية ، جامعة ورقلة ، الجزائر.
- على السلمي ( ١٩٩٩ ) : **المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق**، دار غريب، القاهرة
- غربي صبرينة ، بن عامر ربحة ( ٢٠١٣ ) : الذكاء الانفعالي وإستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدي القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط ، **مجلة دراسات نفسية و تربوية** ، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية عدد( ١١ ) ديسمبر ٢٠١٣ ، جامعة قاصدى مرباح ورقلة ( الجزائر ) ، ص ٧١ - ٩٦
- فتحى عبد الحميد عبد القادر ، مراد على عيسى ( ٢٠٠٨ ) : مستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس وتأثيره على الثقافة المدرسية و المناخ المدرسى كما يدركهما المعلمون والتلاميذ ، **الجمعية المصرية لعلم النفس** ، العدد ( ٦١ ) ، ص ٢٥-١ .

- محمد سالم العمرات ( ٢٠١٤ ) : مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها في الأردن ، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية* ، مجلد (١٠) عدد ( ٢ ) ، ص ١٧٧ - ١٩٠
- Amaram , Y (2009) : The contribution of emotional and spiritual intelligence to effective business leadership . Unpublished doctoral dissertation, Institute of Transpersonal Psychology, Palo Alto, California.
- Animasahun, R.(2010): intelligent quotient, emotional intelligence and spiritual intelligence as correlates of prison adjustment among inmates in Nigeria prison. *Journal of Social Sciences* , 22(2), 121-128
- Benjamin Palmer, Melissa Walls, Zena Burgess, Con Stough, (2001) "Emotional intelligence and effective leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Iss: 1, pp.5 – 10
- Cory , D.M ( 2003 ) : Increasing effectiveness through emotional intelligence , D-A-1 , V.60 , n . 2.
- Deepika Dabke ( 2016 ) : Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: A Multiple Source View
- doi: 10.1177/2278533715605433 *Business Perspectives and Research* January 2016 vol. 4 no. 1 27-40
- Downey,L,Papageorgiou . C, Stough, C. ( 2006) : Examining the relation between leadership , emotional intelligence and intuition in senior female managers . *Leadership & Organizational Development Journal* , V.27, pp 250-264 .
- Eichmann, K., (2009), The effectiveness of training to improve the emotional intelligence of leaders, Ph.D. Thesis,Tui University.
- Golman, D .( 1995 ) : Emotional intelligence : why it can matter more than IQ , New York , Bantam Books .
- Hemangi Bhalerao, K.J. Somaiya (2016): Role of Emotional Intelligence in Leaders on the Commitment Level of Employees: A Study in Information Technology and Manufacturing Sector in India

- doi: 10.1177/2278533715605434 Business Perspectives and Research January 2016 vol. 4 no. 1 41-53.
- Murray , B.(1998) : Does emotional intelligence matter in the workplace? APA annual conversion , V.29 , n .7.
- Rosette ,D& Ciarrochi ,J ( 2005) : Emotional Intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness .*Leadership& Organizational Development Journal* , V,26, pp 388-399.