



الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة في القائد في محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين

محمد أحمد آل وهاس

وكيل مدرسة، الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: mwahas0002@stu.kau.edu.sa

أحمد حامد السهيمي

معلم، الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: t9375065@mkhb.moe.gov.sa

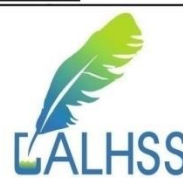
محمد أقرون الفضيل

أستاذ القيادة وتطوير المنظمات المشارك، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: malfadeel@kau.edu.sa

المخلص

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن مدى توافر الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة في القائد في محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين. واتبعت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي لتحقيق ذلك الهدف. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي حوت (46) عبارة وزعت على عينة الدراسة (422) توزعت بين 263 معلماً و169 معلمة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقة في مديري المدارس الحكومية جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (4.11) بانحراف معياري (0.99)، وخلصت أيضاً نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس الحكومية يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي بمتوسط (4.14) وانحراف معياري (1.03) وأظهرت نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات ثقة المعلمين في المديرين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، حيث كانت جميع قيم (T) سالبة. وبينت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ثقة المعلمين في المديرين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وقد كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) في معظم أبعاد الدراسة، وأشارت إلى أن المعلمين الذين يمتلكون خبرة 20 سنة فأكثر أظهروا مستويات أعلى من الثقة في المديرين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات القادة على التعبير الواعي عن العواطف من خلال تدريبات الذكاء العاطفي المستمرة وضرورة تفشي المشاعر الصادقة والتشجيع على استخدام هذا الوعي في بناء علاقات عمل أكثر تعاطفاً وفعالية وضرورة تزويد القادة بالموارد والتدريب اللازم لتعظيم أثر التحديات في تطوير الأداء والإبداع.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، القيادة، الثقة في القائد، الإدارة المدرسية.



Emotional Intelligence among School Principals and Its Relationship to Trust in Leaders in Jeddah Governorate from the Teachers' Perspective

Muhammad Ahmad Al-Wahhas

School Principal, General Administration of Education in Jeddah Governorate, Kingdom of Saudi Arabia

Email: Mwahhas0002@stu.kau.edu.sa

Ahmad Hamid Al-Suhaimi

Teacher, General Administration of Education in Jeddah Governorate, Kingdom of Saudi Arabia

Email: t9375065@mkhb.moe.gov.sa

Muhammad Alfadeel

Associate Professor of Leadership and Organizational Development, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: malfadeel@kau.edu.sa

ABSTRACT

This study aimed to investigate the extent to which emotional intelligence is present among school principals and its relationship with teachers' trust in their leaders in Jeddah Governorate. The research employed a correlational survey design to achieve this purpose. Data were collected using a structured questionnaire consisting of 46 items, which was distributed to a sample of 422 teachers, including 263 male and 169 female participants. The findings revealed that teachers reported a high level of trust in public school principals, with an overall mean score of 4.11 (SD = 0.99). Likewise, principals demonstrated a high level of emotional intelligence, with a mean score of 4.14 (SD = 1.03). Results of the Independent Samples T-Test indicated statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in teachers' trust scores attributed to gender, favoring female teachers, as all T-values were negative. Furthermore, the One-Way ANOVA analysis showed statistically significant differences in levels of trust according to years of teaching experience. These differences were statistically significant at the 0.05 level in most dimensions of the study, and results suggested that teachers with 20 or more years of experience reported higher levels of trust in their principals compared to their less experienced counterparts. Based on these findings, the study recommended the importance of enhancing school principals' ability to consciously express emotions through continuous emotional intelligence training programs. It also emphasized the necessity of fostering authentic emotions and encouraging the application of emotional awareness in building more empathetic and effective professional relationships.

Keywords: Emotional Intelligence, Leadership, Trust in Leader, Educational Leadership.



المقدمة

يعتبر مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم التي ذاع استخدامها وتوسعها في الوقت الراهن، ويؤثر بشكل كبير في مجريات حياة الإنسان ويشكل فارقاً في طريقة تفكيره، فجذب اهتمام العلماء في أهمية الوعي بالذات لدى الإنسان، واستيعابه للآخرين وقدرته على الاستفادة من هذا الفهم الذي يمكنه من التحكم في عواطفه ومشاعره وإدارتها (أحمد، 2011؛ أبو رياش، 2006). ويشير أبو الخير وأبو شعيرة (2018) إلى أنه لا يمكن لمدير المدرسة أداء مهامه ووظائفه الإدارية والفنية إلا إذا امتلك العديد من الخبرات والمهارات الذهنية والانفعالية، حيث إن العواطف تلعب دوراً كبيراً ومهماً في نقاء التفكير واتخاذ القرارات الصحيحة، فالتفكير الخالي من العاطفة لا يؤدي بالضرورة إلى اتخاذ قرارات صحيحة وملائمة فالذكاء العاطفي من الخصائص الرئيسة التي تحدد مستقبل الفرد وتصرفاته، وتحتاج أيضاً لأن يتمتع القائد بمهارات استثنائية لكي يطبقها في التحديات الصعبة. ويشير أيضاً علي (2021) إلى إن اتخاذ القرارات الإدارية ترتبط بشكل كبير بالذكاء العاطفي، ولذلك تم تفسير عملية اتخاذ القرارات بأنها جوهر الإدارة فعملية اتخاذ القرارات أساس العملية الإدارية ويتعلق مستوى النجاح الذي تحقّقه أي منظمة يرتبط بشكل كبير بقدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات وجودتها. وقد بين الطويل (2020) بأن الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي لها التأثير البارز والمحوري في حياة كل إنسان وطريقة تفكيره وتفاعلاته ومشاعره، فالتناغم بين الوجدان والعقل يوضح أهمية العاطفة في التفكير الفعال، مثل اتخاذ القرارات الصائبة.

كما يرى بوودن و زعبيط (2021) إلى إنه عندما تتجه مشاعر العاملين في أي منظمة نحو الثقة في الهيئة الإدارية في المنظمة وقياداتها فإن هذا يعود لوجود عدة عوامل تحقق ذلك، فمحيط العمل الذي يسوده الأمان والهدوء و الشفافية في التعامل على كافة المستويات ومنح المجتهدين حقوقهم مع حفظ حريتهم في التعبير عن مشاعرهم ورأيهم بكل صدق دون خشية من أي عواقب فذلك سينتج لنا بيئة صحية للثقة التنظيمية بشكل عام. وفي جانب متعمق فإن المنظمات وقادتها الذين يتعاملون بشكل عادل مبني على الاحترام فيما بينهم، واشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالمنظمة كل هذا من شأنه أن يخلق مناخ من الثقة فهذا الجو سوف يحث العاملين على المزيد السلوك الايجابي ومضاعفة جهودهم مما يعود بالنفع على المنظمة ويحقق أهدافها (بوودن و زعبيط، 2021).

واستناداً على ما سبق فقد اثبتت الدراسات العلمية بأن هناك علاقة قوية بين الذكاء العاطفي للقادة وثقة العاملين فيهم؛ فيرى سكوفل (2015) Schaufeli بأن القادة الذين يتمتعون بمستوى ذكاء عاطفي عالٍ كانوا أكثر قدرة على تفهم احتياجات العاملين وعواطفهم مما يساهم في خلق مناخ إيجابي في محيط العمل، ويؤدي لزيادة في مستوى الثقة ما بين القادة والعاملين مما يساهم في الوصول للأهداف المنشودة. وهذا ما اكدته أيضاً دراسة يوسنيتا (2025) Yusnita التي خلصت إلى ان الثقة في المدير لها علاقة وثيقة بذكائه العاطفي ويتضح ذلك من خلال أداء العمل بصورة أكثر فعالية من قبل العاملين.

مشكلة الدراسة

تظهر أهمية الموضوع من خلال ما نادى به رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (رؤية السعودية 2030، دون تاريخ). من ضرورة تطوير أداء قادة المدارس في المملكة لمواكبة التطور العالمي في مجال التعليم مما ينعكس على تقدم أداء المدارس، مما يجعل هذا الموضوع ذو أهمية كبرى يستحق البحث والدراسة، ولذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما مدى توافر الذكاء العاطفي لدى قادة المدارس الحكومية وعلاقته بثقة المعلمين في القادة من وجهة نظرهم في محافظة جدة؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة وهي:
ما درجة توافر أبعاد الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر معلمهم؟
ما درجة ثقة المعلمين في مديري المدارس الحكومية كما يدركها المعلمون أنفسهم؟
ما مدى قدرة مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الحكومية على التنبؤ بدرجة ثقة المعلمين فيهم من وجهة نظر المعلمين؟

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ثقة المعلمين في مدراء المدارس الحكومية بمحافظه جدة تعزى لمتغيري (الخبرة، الجنس)؟



هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى امتلاك مدراء المدارس الحكومية بمحافضة جدة للذكاء العاطفي والتي تعزى لمتغيري (الخبرة، الجنس)؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في أنها الأولى من نوعها -حسب علم الباحثين - في المملكة العربية السعودية كونها تبحث في علاقة الذكاء العاطفي بمستوى ثقة المعلمين في مديري المدارس وبذلك فهي تسهم في إثراء المكتبة البحثية للمهتمين بهذا المجال.

وتأتي أهميتها أيضا في الكشف عن الوضع الراهن لصناع القرار في المؤسسات التعليمية عن مدى توافر مهارات الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافضة جدة، والكشف عن مستوى ثقة المعلمين بمدراء المدارس.

الإطار النظري

الذكاء العاطفي

مفهوم الذكاء العاطفي

يتضمن الذكاء العاطفي ابداع الافراد بحياتهم الاجتماعية والعملية، ولا يتوقف على ذكائهم المعرفي فقط بل يمتد إلى مدى اتقانهم للمهارات التي تساعدهم على استيعاب وتحليل وتقييم وإدارة مشاعرهم ومشاعر الآخرين، مما يحقق نجاح في التواصل مع الجميع (أحمد، 2018). ويوضح الغالي وعلي (2014) بأن مفهوم الذكاء العاطفي استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين في علم الإدارة وعلم النفس والاجتماع وتزايد الاهتمام به مع زيادة التحديات التي تقابل الافراد والمنظمات وذلك بسبب شدة حدة المنافسة للمحافظة على رأس المال البشري مما أظهر ضرورة العناية بالذكاء العاطفي كأحد المهارات التي يجب ان تكون لدى التابعين أو القادة. وتجد الدراسة أنه قد تنوعت تعريفات الذكاء العاطفي وذهبت في اتجاهات عدة، فيرى السامرائي والمبييضين (2018) بأن الذكاء العاطفي هو "القدرة على معرفة الفرد لمشاعره وانفعالاته وللآخرين وانفعالاتهم، وتمييز المشاعر عن الانفعالات، واستغلال المعرفة من أجل توجيه تفكير الفرد وأفعاله" (ص 19). وتشير دراسة لانج وسوراج التلنوه (2023) Lang & Saurage-Altenloh إلى أن الذكاء العاطفي يعني القدرة على التعرف على العواطف وفهمها وإدارتها في النفس والآخرين مما يساعد في بناء علاقات شخصية فعّالة واتخاذ قرارات مستنيرة وتؤكد الدراسات الحديثة دوره في تعزيز فعالية القيادة ومشاركة الموظفين والرفاهية بشكل عام. ومن خلال ما سبق من تعاريف؛ يمكن تعريف الذكاء العاطفي إجرائياً بأنه قدرة مدير المدرسة على تفهم الشعور الذاتي وشعور الآخرين والتحكم بالانفعالات الصادرة عنها وتوجيه ذلك نحو بناء علاقة وثيقة وجيدة مع الآخرين مستعيناً بمجموعة من الأفكار والتصرفات المبنية على تصورات معرفية بناءة.

أهمية الذكاء العاطفي

تبرز أهمية الذكاء العاطفي في كونه حلقة وصل بين المشاعر والشخصية والاستعدادات الأخلاقية، وهذه المواقف الأخلاقية تنبع من قدرات الإنسان الانفعالية في الحياة، وهذه الاخلاقيات في حاجة لإدارة وضبط تلك الانفعالات (العوامرة، 2022). ويرى الشمري (2016) أن الذكاء العاطفي يساعد على فهم مشاعر الآخرين والتعامل معها بما يناسبها ولها قدرة على أيضاً على التعامل مع مصادر الإحباط والتعامل معها بطريقة فعالة كما أنه يدير الانفعالات بطريقة من شأنها أن تعزز القدرة على اتخاذ القرارات بروية وفعالية.

وتبدو نتائج الذكاء العاطفي جلية في عدة مستويات فهي تعزز الرضا الوظيفي والإبداع لدى العاملين، ففي جانب الرضا الوظيفي فتشير دراسة مياو وآخرون (2016) Miao et al إلى أنه كلما كان الذكاء العاطفي للقادة أقوى زاد رضا التابعين عن وظائفهم، بينما في حال ضعفت مهارات الذكاء العاطفي لدى القادة فهذا ينعكس سلباً على رضا التابعين. أما في جانب الإبداع لدى العاملين تؤكد دراسة دارفيشموتيفالي وآخرون (2018) Darvishmotevali et al أن الذكاء العاطفي يؤثر بشكل ملحوظ وإيجابي على الأداء الإبداعي للعاملين في المنظمة، مما يكشف عن أهمية الذكاء العاطفي للموظفين في أدائهم. فالعاملين الذين يمتلكون الذكاء العاطفي هم أكثر قدرة على التحكم بعواطفهم والتأثير في عواطف الغير.



نظريات الذكاء العاطفي

حظي مفهوم الذكاء العاطفي بكثير من الاهتمام والبحث عند الباحثين في القرن العشرين، وبرغم اختلاف هذه النظريات وتعدد الدراسات التي سعت إلى الوصول لتفسير لهذا المصطلح، إلا أن أغلبها استندت على نموذج ماير وسالوفي ونموذج جولمان وقد استعرض عاشور (2022) هذه النماذج على النحو التالي:

يوضح الحراسي (2022) بأن أول ظهور لنظرية الذكاء العاطفي كان في عام 1990 م على يد سالوفي وماير في مقاليتين نشرت في ذلك العام، وبينما أن هنالك ضرورة تتطلب إيجاد نظرية جديدة تتصور نوعاً حديثاً من الذكاء وتركز هذه النظرية على أساليب مناسبة لمعالجة المعلومات العاطفية وبناء على هذه الأساليب تتضح لدينا كيفية معالجة أحداث الحياة المتنوعة من خلال المعلومات المتوفرة. ويوضح العبيدي (2023) أن نموذج بيتر سالوفي وجون ماير للذكاء العاطفي يبحث بطريقة متعمقة في فهم وإدارة العواطف والمسائل المعقدة فيها، ويركز أيضاً على القدرة على إدراك وإدارة وفهم العواطف بفعالية وكفاءة، وهذا النموذج يختلف عن النظريات الأخرى للذكاء العاطفي فهو يركز على الجوانب العاطفية. وبناء على هذه النظرية فإن طبيعة الذكاء العاطفي تتضح في كون الفرد له القدرة على الفهم والوعي لانفعالاته وردود أفعاله ويستطيع أن يقيّمها ويدركها بدقة، كما أن هذا ينظم عملية التفكير والمعرفة وتعزيز النمو الانفعالي المعرفي (سعيدة، 2015).

النموذج المختلط لبار - أون

يوضح هذا النموذج أن هناك مزيج بين سمات الشخصية والذكاء العاطفي وأرجع بار-أون مفهوم الذكاء العاطفي إلى النظرية الشخصية، وابتكر أول أداة لقياس الذكاء العاطفي بهدف اكتشاف القدرات الذاتية التي تعتبر مؤشر على النجاح في الحياة، وقد أفصح بارون مجموعة من القدرات العاطفية والتفاعلية التي تنعكس على القدرة الكلية للشخص في التناغم مع احتياجات البيئة (أبو مخ و عاشور، 2022).

ويذكر المنشاوي (2018) بأن مقياس بار أون من المقاييس التي ارتكزت على النماذج المختلطة، حيث قدّم القدرات الإدراكية والعاطفية مكوناً مهماً وهو الجانب الاجتماعي، بحيث أصبح مفهوم الذكاء العاطفي أكثر شمولاً وامتداداً من خلال رؤيته لمهارة الشخص في التعامل مع مشاعر. وقد بيّن رشاد (2012) بأن النموذج المختلط لبار-أون له أربعة أبعاد رئيسية بمستوى الذكاء العاطفي لدى الفرد؛ وهي على النحو التالي:

- I. الانفعالات داخل الشخص: والتي تتضمن الإدراك الذاتي واحترام الذات والاعتماد على النفس.
- II. إدارة الضغوط: وتشمل مقدرة الإنسان على مواجهة الضغوط والتحكم في التصرفات غير المخطط لها.
- III. القدرة على التكيف: وتشمل انجاز الشخص في التكيف مع المتغيرات والتعاشي معها، مع امتلاك مهارة القدرة على التعامل مع التحديات.
- IV. المزاج العام: وتشمل الرؤية الإيجابية للفرد في بيئة المجتمع وهذه الرؤية تحقق التناول والبهجة.

نموذج دانيال جولمان

بين سعيد وطاجين (2022) أن بناء نموذج جولمان للذكاء العاطفي تم بالاعتماد على ما قدمه أسلافه ماير وسالوفي إلا أن نموده يعد من النماذج المختلطة التي تمزج بين مهارات الذكاء العاطفي مع السمات الشخصية المبنية على الصحة والرفاه والدافعية والقدرات المساعدة للأشخاص على المشاركة وتكوين العلاقات الاجتماعية. ويرى دانيال جولمان أن الذكاء العاطفي عبارة عن مزيج بين المهارات الذهنية والسمات الشخصية مثل الرفاهية والسعادة في الحياة، وتعتبر نظريته في الذكاء العاطفي من أبرز وأجدد وأكثر النظريات في هذا العنوان حيث ظهرت في عام 1995 م (الخفاف، 2013).

وتعتقد هذه النظرية بأن العواطف تحتوي على تفاصيل تتعلق بالروابط الداخلية بنفسية الإنسان والروابط الخارجية للأشخاص الآخرين وفي حال حصل تبدل في علاقة الفرد مع الأشخاص الآخرين فإن العواطف تتغير، وتكمن طبيعة الذكاء العاطفي على معرفة مفاهيم العواطف والعلاقة ببعضها ثم الانتفاع منها في معالجة القضايا والاستناد إليها واستخدامها لتعزيز الأنشطة الإدراكية (الخفاف، 2011). ويرى جولمان (2000) أن هناك أربعة أبعاد من الواجب تواجدها في كل نشاط فردي وجماعي، وهي على النحو التالي:

1. الوعي الذاتي: ويقصد به فهم وإدراك الفرد لمشاعره وهذا هو المرتكز للاعتماد على الذات، معرفة الذات تحقق تحليل العواطف المتناقضة، حيث يؤدي الفهم الدقيق للذات إلى الثقة بالنفس. ويوضح القصاص (2020) أن الوعي بالذات يتجلى في تمكن الفرد على التعرف على أحاسيسه واستيعاب مدى فاعلية تلك الأحاسيس على أفعاله في المواقف المتفاوتة وتأثيرها على حل المشكلات. وتذكر الرسييني (2020) بأن الوعي الذاتي يشكل العمود



الفقري للذكاء العاطفي، وهو أن يدرك الشخص مشاعره، ومهاراته في تحليل تلك المشاعر والانفعالات والميول، ويتضمن أيضاً الفحص العميق لمكونات الفرد وإدراك مواطن القوة والضعف في شخصيته.

2. إدارة الذات: وهي قدرة الفرد الاطمئنان والتخلص من القلق، وتطمين الذات، والتخلص من الانفعال السريع؛ فكل من لديه هذه الامكانية قادر على مواجهة الفشل والتصدي للإخفاقات، وتعتبر إدارة الذات قدرة التحكم في العواطف، والسيطرة عليها، وكذلك التطوير والابداع، والتكيف مع المتغيرات. وتذكر البريزات (2016) ان فهم الفرد لعواطفه وملاحظتها عند وقوعها، يعزز الوعي بالمشاعر والطموحات المعقدة، وأن القدرة على إدراك المشاعر من حين لآخر يعتبر امر حيوي في إدراك الذات. وتوضح الرسيني (2020) بأن إدارة الذات تسمى من قبل البعض السيطرة على المشاعر الداخلية، وكذلك تعني القدرة على التحكم في الانفعالات، وفهمه لأساليب التعامل مع أحاسيسه، والافصاح عنها بشكل مناسب، والسيطرة في الميول والانفعالات السلبية، وتحويلها الى عواطف بناءة.

3. التعاطف: ويقصد به القدرة على فهم ومراعاة مشاعر الآخرين، وهذا البعد مرتبط بشكل وثيق بفهم الذات؛ فالإنسان المدرك لذاته يتمكن من فهم مشاعر الآخرين والتعامل معها. ويوضح الحراسي (2022) بأن التعاطف هو القدرة على فهم الحالة العاطفية للآخرين ومشاركتهم فيها، فمعرفة مشاعر الآخرين قدرة إنسانية يمكن رؤيتها حتى لدى الأطفال، ويؤكد جولمان (2000) Goleman أن الذكاء العاطفي متعلم من بداية حياة الانسان ويستمر بعد ذلك. ويوضح جولمان (2000) ان التعاطف يتطلب الانتباه الدقيق، فإذا رغب الافراد ان يكونوا متعاطفين يجب عليهم إدراك ما يحدث حولهم، وما يدور في ذهن الآخر وما هي الأسباب التي دفعتهم للتعاطف مع بعض، عندها يتمكن الفرد من الدفاع عن نفسه وتظهر أهدافه وخطته للآخرين. وذكر القصاص (2020) ان التعاطف يتشكل في كفاءة الفرد على إدراك شعور الآخرين من خلال تصرفاتهم وأقوالهم، ويوضح القصاص (2020) أن هذا البعد يتكون من التالي:

- i. إدراك الغير ويتحقق من خلال الإحساس بعواطف الآخرين وأفكارهم والعناية بما يشغل بالهم والاستيعاب لوجهات النظر.
- ii. تعزيز قدرات الآخرين ويتحقق من خلال الإحساس بمطالب الآخرين للارتقاء وتقوية مهاراتهم، ومنحهم مهام تزيد من قدراتهم في كل الاتجاهات.
- iii. الاهتمام بمساعدة الآخرين ويتحقق في إدراك احتياجات الغير والسعي لتحقيقها.
- iv. تنوع الفعاليات للأفراد ويتحقق في توفير الفرص للأفراد ومواجهة التعصب.
- v. الإحساس بمشاعر الآخرين ويتحقق في التعرف على الاتجاهات العاطفية.

4. المهارات الاجتماعية: في هذا الموضوع يبين الشمري (2016) بأن المهارات الاجتماعية تعني كيفية بناء علاقات وصدقات للفرد وحسن إدارتها مع الآخرين والتعامل مع المجتمع بكل مهارة واقتدار، وأيضاً حل المشكلات والنزاعات والمقدرة على التعامل مع البيئة الاجتماعية بكفاءة وتناغم، وتُشير المهارات الاجتماعية إلى قدرة الأفراد على التواصل بفعالية، تكوين العلاقات الإيجابية، وحل المشكلات الاجتماعية، وتُعَدُّ هذه المهارات ضرورية للقادة والمديرين في انجاز الاهداف وإدارة الفرق. ويشير جولمان (2000) Goleman لأن المهارات الاجتماعية هي القدرة على بناء العلاقات وحل النزاعات، وتوجيه الآخرين، وتعزيز التفاعل الاجتماعي، وتنفيذ العديد من الفعاليات. ويشير أيضاً عثمان (2009) لأن المهارات الاجتماعية تعتمد على التعاون، والاعتدال، والتكيف الاجتماعي، والتحلي بالسلوك الحسن، وانشاء علاقات اجتماعية، والاعتماد على الذات، وتعتبر هذه العناصر جوهرية ومتكاملة، وهي تصرف مكتسب ومناسب يساهم في قدرة الفرد على التواصل مع الآخرين.

الثقة في القائد

مفهوم الثقة في القائد

حظي موضوع الثقة بشكل عام بعناية الباحثين والمختصين غير أنه عند البحث حول ماهية مفهوم الثقة في القائد كانت الموارد محدودة جداً، ومن خلال البحث في أدبيات الثقة يذكر كاريكمبو (2024) Karikumpu et al أن هناك ابعاداً عدة لهذا المفهوم وقد اتت بتصنيفات مختلفة ويمكن تصنيفها إلى ثقة تقوم على العواطف وثقة تقوم على المعرفة واستناداً لهذا فإن تعريفات الثقة المستندة إلى العواطف تشير إلى استعداد الشخص لمنح



القائد مستوى من الاعتماد يتضمن القبول بموقف قد ينطوي عليه مخاطرة للوائح، بينما جاءت التعريفات القائمة على الإدراك مرتبطة بالاعتقاد بكفاءة القائد. وبالنظر للثقة المبنية على المعرفة فأشار فريد وآخرون (Farid et al 2020) أن منبعا بشكل أساسي يعود إلى شخصية القائد والأخلاقيات الإيجابية التي تصدر منها مما يساهم في زيادة مستوى الطمأنينة لدى التابعين وتقليل مخاوفهم.

وسوف نتناول هنا ما جاء به الباحثون حول هذا المفهوم، فقد عرف قعودة وسلامي (2021) الثقة في القائد بأنها "مدى قدرة الفرد على الانصياع لرغبات وتوجيهات شخص آخر (القائد) بناءً على الخلفية والمعرفة الجيدة التي يملكها عنه" (ص 141). وفي هذا التعريف نجد أن الأفعال التي يقوم بها التابع يعود مرجعها للأفكار المسبقة والمشاعر الإيجابية نحو القائد والتي تتحكم بها النظرة الخاصة للتابع، وفي السياق التعليمي عرفها الزهراني (2021) بأنها "ذلك الشعور الذي يشعر به المعلم تجاه قائده والذي يتكون نتيجة تمكين القائد للمعلم وشعوره بالمسؤولية تجاهه والحرص على تنميته؛ إيمانا منه بأن القائد موثوق به لما يمتلكه من مهارات وقدرات تؤهله لفعل ذلك" (ص 133). ومن خلال هذا التعريف يمكن القول بأن الثقة في القائد تتألف من عدة عوامل يشارك في تكوينها الوثائق والموثوق به للوصول لها. وفي الإطار ذاته يرى الشتوي (2016) بأن الثقة في مدير المدرسة هي توقعات المعلمين بأن بإمكانهم الاعتماد على مدراءهم لتحقيق تطلعاتهم، وذلك بناءً على الإمكانيات المهنية والخبرة التي يتمتعون بها وكذلك القيم التي يعتنقونها، والعدالة في الإجراءات التي يتبعونها وتحفيزهم للعاملين وتواصلهم الصادق البعيد عن المراوغة، بالإضافة إلى إشراكهم في صنع القرارات، مما يساعد في تطور المدرسة وتحقيق ما تصبو إليه.

ويمكن أن تعرف هذه الدراسة الثقة في قائد المدرسة إجرائياً بأنها استعداد المعلمين بإرادتهم نحو الامتثال لرغبات مدير المدرسة بناءً على معرفة إيجابية يملكونها عنه من الصدق والكفاءة إضافة للمشاعر الداخلية التي لديهم عنه.

أهمية الثقة في القائد

بعد موضوع الثقة في القائد من أبرز المواضيع في مجال القيادة نظراً لأهميته في مسيرة أي منظمة فهو ليس أمراً ثانوياً بل محركاً أساسياً إذا ما تم استغلاله بطريقة إيجابية مما يساهم في تحسين سير أعمال المنظمات، فالثقة في القائد تُعد من المواضيع بالغة الأهمية في بيئة العمل الحديثة لأنها تمثل درجة الاطمئنان المتبادل بين القائد وتابعيه، وهذه الثقة لها أهمية كبيرة وتأثيرات إيجابية على مختلف جوانب العمل، ويؤكد الصقير (2014) بأن المنظمات التي تسود أعمالها والعلاقات فيها ثقة عالية تكون أكثر نجاحاً وابتداعاً من المنظمات التي تتحسر فيها، فالثقة في القائد لها مردود إيجابي على مستوى المنظمة سواءً على مستوى الانتاجية أو انخفاض التسرب الوظيفي أو الرضا الوظيفي وحتى على جانب الرفاهية والسعادة الشخصية للتابعين، وفي هذا الشأن أظهرت دراسة لعبدلي و بوقرة (2023) أن هناك علاقة إيجابية ووثيقة بين الثقة التنظيمية ومن ضمنها الثقة في القائد وبين الرضا الوظيفي وكذلك البقاء في العمل.

وفي جانب سير عمل المنظمة فقد خلصت دراسة لبيدي وآخرون (Bedi et al 2016) إلى أنه عندما يشعر العاملون بالثقة في القادة من خلال العواطف المتحفزة في داخلهم فإن هذا ينعكس إيجابياً على سلوكياتهم ومن البديهي أيضاً أن تعود هذه السلوكيات بنتائج إيجابية للمنظمة، ولذلك فإن غرس قيم الثقة بين أفراد المنظمة على كافة المستويات هو مطلب ملح للغاية ليس لصالح المنظمة فحسب بل لما ينتج من آثار إيجابية على مستوى القيادة والتابعين والمنظمة بشكل عام. ومن زاوية أخرى يرى زفان وملحم (Zeffane & Melhem 2018) أنه بإمكاننا رؤية نتائج الثقة واضحة بشدة من خلال ما يظهره العاملون ويتضح ذلك من مشاركتهم وتعاونهم في مجال العمل والرضا الوظيفي بشكل عام وهذا الأمر يستحق التركيز فكلما كان هناك تعاون بين أفراد المنظمة وقائدهم سيكون هناك أداء أكثر فعالية وهذا هو الغاية التي تسعى إليه كل منظمة.

وفي السياق التعليمي يوضح الطريف (2015) بأن هناك تبايناً في انتاجية المعلمين يرجع سببها إلى مقدار ثقته في مدير المدرسة من حيث القرارات والسلوكيات التي تصدر منه. واستناداً لما سبق لا يمكن اعتبار موضوع الثقة في القائد موضوعاً ثانوياً مادام يعود بهذا الفوائد على كافة المستويات بل يجب العناية به كونه رافداً أساسياً يزيد من كفاءة البيئة الداخلية عند قيادة المنظمات، لذلك ترى الدراسة أن موضوع الثقة في القائد يحتاج التعمق في البحث نظراً لما سيعود به على نجاح المنظمات من خلال خلق بيئة صحية تتسم بالثقة والأمان النفسي للعاملين مما يحسن من الإنتاجية.



العوامل المؤثرة في الثقة بالقائد

إن الثقة في القائد تحاط بمجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على تلك العلاقة، وستتطرق لها على النحو التالي:

السمات الشخصية للقائد

حتى ينال القائد ثقة العاملين معه يلزم أن تتوفر فيه عدد من السمات ومن أبرزها الكفاءة والجدارة وأن يكون داعماً لهم في أداء عملهم وإعطاء الأولوية لمصالحهم وتلبية رغباتهم وكذلك أن تصبح العدالة منهجه في التعامل معهم فالعلاقات الإيجابية هي نتاج لتلك المرتكزات التي تبني الثقة في القائد (فارس، 2014)، وفي المقابل يذكر الهاشمي (2022) أن انعدام كفاءة ومهارات الطرف الموثوق فيه وتخاذله عن القيام بعمله تعبر عائقاً كبيراً للثقة وبصعب تكوين علاقات الثقة في مثل هذه الحالة. وبناءً على هذا فإنه يمكن القول بأن كفاءة القائد لها ارتباط وثيق بالثقة فمن خلالها يمكن بناء وتعزيز الثقة أو فقدانها.

سلوكيات القائد

إن سلوكيات القادة والعاملين هي المؤشرات الأساسية لتكوين علاقات الثقة وفي هذا الشأن تبين العنزي (2014) إلى أن سلوك القائد مع من يعملون معه وقدراته على التقارب معهم والتواصل المستمر والعلاقات البناءة تكسبه ثقة العاملين. وفي السياق التعليمي تشير دراسة العنزي (2021) إلى أن تصرفات القائد كونه قدوة للعاملين معه من حيث سلوكياته العملية و التزامه وانضباطه ومتابعة إنجازهم باستمرار وتحفيزهم للعمل وتحمله مسؤولية ما يجري في العمل من أمور سواء تصدر منه أو من العاملين معه كلها تعود بمرود إيجابي مما يعزز ثقة المعلمين بمديرهم.

البيئة الداخلية

إن وضوح وتكامل السياسات الإدارية في المنظمة تساعد على فعالية تلك السياسات في كافة مستويات المنظمة فعندما يقتنع العامل بما تقوم به الجهات الإدارية سواء القائد المباشر أو القيادة العليا من حيث شفافية السياسات المتبعة وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ومنح التدريب الكافي لهم وكذلك التحفيز الدائم للعاملين كل هذا ينعكس إيجاباً على ثقة العاملين بالإدارة العليا وسياساتها المتبعة والقادة الذين يسرون أعمالها (عمور وآخرون، 2020).

أبعاد الثقة في القائد

تعتبر الثقة بناء له عدة أبعاد وتتميز بالاعتقاد الإيجابي للتابع أو تصوره للعلاقة مع القائد فهي من المفاهيم غير المادية ومن الصعوبة قياسها بطريقة كمية، وفي هذا الصدد حددت دراسة بليز كوكز (2013) Paliszkiwicz عناصر الثقة في القائد والتي يمكن من خلالها وضع الإطار العام لبناء عالم من الثقة بين القائد والتابعين وهي (النزاهة، والكفاءة، والموثوقية، والمشاركة في السلطة)، وسوف نتناولها على النحو التالي:

النزاهة

يشير مفهوم النزاهة إلى الجانب الأخلاقي للثقة من خلال الالتزام بمجموعة من القيم الأخلاقية التي تعبر عن نزاهة الفرد وصدقه الشخصي، والتي تعتبر مقبولة ولها تأثير إيجابي على التابعين ومن أبرز هذه الأخلاقيات العدل والصدق والالتزام وكذلك الصفات المعززة للنزاهة ما بين القائد وتابعيه، فقد أظهرت دراسة لفلورنشيه (2021) Folorunsho أن هناك علاقة بين نزاهة القائد والثقة في القائد وهذه الثقة يتم بنائها من خلال صدقه وسلوكه السوي فعلاً وقولاً مع العاملين معه فالنزاهة هي أحد الأبعاد التي قد تدفع لتكوين هرم الثقة في القائد. وفي الشأن التعليمي نرى اهتماماً كبيراً بهذا الموضوع فقد أوعزت دراسة السلمي وآخرون (2021) حصول مدرّاء المدارس على درجة عالية من الثقة بين المعلمين بسبب الأخلاقيات التي يتصفون بها كالنزاهة والقدرة الحسنة في العمل والشفافية التي يتعاملون بها في المدرسة وكذلك اهتمامهم بكافة العاملين معهم وذكرت الدراسة بأن الالتزام بهذه الأخلاقيات يعود بسبب صرامة معايير اختيار القيادات واختيار الكفاءات المناسبة وبسبب المتابعة الحثيثة من قبل الإدارة العليا لسلوكيات القادة.

الكفاءة

المقصود بها هنا امتلاك القائد للمهارات الفنية والمعرفية والخبرة الضرورية لإدارة دفة العمل فحين يثق العاملون بكفاءة القائد سيتبعون تعليماته بناء على شعورهم بأنه لديه المعرفة الكافية حول كيفية سير العمل وفي هذا



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاعمال

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (124) September 2025

العدد (124) سبتمبر 2025



الصدد ترى دراسة السيدة (2013) بأنه عندما يقتنع العاملون بأن قادتهم لديهم القدرة والمعرفة التامة بتفاصيل العمل و التعامل السليم مع المشكلات التي تحدث داخل المنظمة تتكون الثقة لديهم في القادة وفي ضوء هذه الثقة يقومون بالامتثال للتوجيهات. وفي دراسة أجراها سارة وخالد (2019) توصلت نتائجها إلى أن تأثير كفاءة القائد المهنية والعملية وخبراته في مجال العمل يأتي في مقدمة السمات لكسب ثقة العاملين مع سمة النزاهة التي تناولناها سابقاً. واستناداً لهذا نجد أن الكفاءة جزء مهم لنيل الثقة والحاجة لامتلاك القيادات لهذه السمة بات أمراً ضرورياً للغاية.

الموثوقية

بمعنى أنه يمكن الاعتماد على القائد للقيام بأدواره تساهم في تنفيذ المهام بالشكل المطلوب مع تقديم الدعم اللازم للتابعين لأداء مهامهم الوظيفية على أكمل وجه فقد أو عزت السفري (2022) إلى أن سبب ثقة العاملين العالية في القادة كانت بسبب تأكدهم من أن القادة متمكنين من العمل مما يشعرهم بالثقة بأن هناك من سيساعدهم عند الحاجة. فحتى يكسب القادة الثقة عليهم أن يكونوا على قدر عال من المعرفة والدراسة بطبيعة العمل الذي يقودونه حتى يكونوا عوناً للعاملين ويكسبوا ثقتهم. واستناداً لما سبق ذكره فيمكن للقائد أن يتصف بالموثوقية من خلال التزامه بمعايير عالية من السلوكيات وأداء المهام وتحمله للمسؤولية وتباعد القرارات الصادرة منه ومن العاملين معه.

مشاركة السلطة

وهنا نجد القائد يمكن التابعين من خلال إشراكهم في اختيار نمط القيادة وكيفية التعامل معهم، وينظر بعين الاعتبار لتوصيات العاملين عند اتخاذ القرارات وهذا له أهمية بالغة فتشير دراسة لبارتس وآخرون (2020) Bartsch et al بأن مشاركة المدير في القرارات مع العاملين في المنظمة كانت ذات أهمية كبيرة خلال أوقات الأزمات مثل جائحة COVID-19، حيث دعمت التكيف والمرونة التنظيمية مما ساعد المؤسسات على مواجهة التحديات بقدرة عالية. وفي الإطار التعليمي يرى الشتوي (2016) بأن مدير المدرسة الذي يحظى بالثقة يسعى دائماً إلى إشراك فريق العمل في اتخاذ القرارات في المدرسة، وبناءً على ما ذكر سابقاً يظهر أن مشاركة فريق العمل في السلطة هي ضرورة ملحة لبناء الثقة وعلى القادة وضع هذا الأمر نصب أعينهم ومحاولة تفعيله لنيل ثقة العاملين معهم. وفي ذات الشأن يرى عوض وآخرون (2023) أنه عندما يشترك المعلمون مع مدرّاهم في اتخاذ القرارات فإن ذلك يعود بشكل إيجابي عليهم فهو يزيد الثقة في نفوسهم فيكونوا أكثر مسؤولية نحو هذه القرارات فهم يرون أنهم هم من صنعها وساهم بظهورها مما يعطيهم الشعور بالالتزام بها والسعي لتحقيقها، وذكر أيضاً أنه عندما يشترك المعلمون في صناعة القرار فإنه يصبح أكثر فعالية مما يعود بالإيجابية على البيئة المدرسية بشكل عام.

وحول هذه الأبعاد تناول المحور الثاني (الثقة في القائد) من المقياس الذي قامت عليه دراستنا أربعة أبعاد تقيس هذا الجانب؛ فتناول البعد الأول فيه جانب الكفاءة في ثلاثة أسئلة بينما تناول البعد الثاني موضوع النزاهة في ثلاثة أسئلة وفي البعد الثالث جاء موضوع مشاركة السلطة في سؤالين أما في البعد الأخير فأتى على موضوع الموثوقية في سؤالين.

الدراسات السابقة

دراسات تناولت موضوع الذكاء العاطفي

1 - دراسة عويس وحوامدة (2024) بعنوان " الذكاء العاطفي وعلاقته بالاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية بفلسطين" وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية بفلسطين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 193 مديراً ومديرة. وأظهرت النتائج أن مستوى كل من الذكاء العاطفي والاتصال الإداري كان مرتفعاً، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والاتصال الإداري.

2 - دراسة أبو دية (2021) بعنوان " درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لديهم" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين بسلوك المواطن التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي



المسحي، وطُبقت استبانتيين على عينة من 288 قائداً و 773 عضو هيئة تدريس في ثلاث جامعات. أظهرت النتائج توافر مرتفع للذكاء العاطفي والسلوك التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بينهما.

3- دراسة سوتو روبيو وآخرون (2020) Soto-Rubio et al بعنوان "تأثير المخاطر النفسية والاجتماعية والذكاء العاطفي على صحة الممرضات ورضاهن الوظيفي أثناء جائحة كوفيد-19" وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي والمخاطر النفسية والاجتماعية وتأثيرها على الصحة النفسية والرضا الوظيفي والإرهاق لدى الممرضات في إسبانيا خلال الجائحة. استخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، وطُبقت على عينة من 125 ممرضة. أظهرت النتائج وجود تأثير وقائي للذكاء العاطفي ضد الإرهاق والضغط النفسي، بالإضافة إلى دوره الإيجابي في تحسين الرضا الوظيفي والصحة النفسية.

4- دراسة تشين و جو (2020) Chen & Guo بعنوان "تأثير الذكاء العاطفي لمديري المدارس وقيادتهم التعليمية على استراتيجيات التدريس للمعلمين". وهدفت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين ذكاء المديرين العاطفي والقيادة التعليمية من جهة واستراتيجيات المعلمين التدريسية من جهة أخرى. استخدمت المنهج الارتباطي واستبانة شملت 534 معلماً من 54 مدرسة ابتدائية في الصين. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لذكاء المديرين العاطفي على ممارسات المعلمين التدريسية.

5- دراسة أبو الخير وأبو شعيرة (2018) بعنوان "الذكاء العاطفي لمديري المدارس وعلاقته بتحسين أدائهم من وجهة نظر المشرفين بغزة" وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الإداري للمديرين. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستبانة طبقت على مشرفين في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا. أشارت النتائج إلى أن مستوى الذكاء العاطفي كان متوسطاً (66.3%)، بينما الأداء كان مرتفعاً نسبياً (71.19%)، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي وتحسن الأداء، دون فروق دالة تعزى للجنس أو سنوات الخبرة.

6- دراسة ملحم (2017) بعنوان "الذكاء العاطفي وعلاقته بصنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس الثانوية بعمان" وسعت الدراسة للكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي وصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين. استخدمت المنهج الوصفي واستبانتيين، وطُبقت على عينة من 313 معلماً. وأظهرت النتائج أن مستوى اتخاذ القرار الأخلاقي كان مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي وصنع القرار الأخلاقي، كما ظهرت فروق لصالح الذكور ولأصحاب الخبرة من 5 سنوات فأكثر.

7- دراسة زانج و وانج (2017) Zhang & Wang بعنوان "العلاقة بين القيادة في المشاريع المتكاملة والذكاء العاطفي في الصين" وهدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة بالمشاريع المعتمدة على التعاون والذكاء العاطفي. استخدمت المنهج الوصفي على عينة من 365 قائداً. توصلت النتائج إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابياً بكفاءة الأداء ورضا أصحاب المصالح في المشاريع المتكاملة.

8- دراسة (صبرة 2016) بعنوان "الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية في اللاذقية" وهدفت لتحديد مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في اللاذقية، والفروق تبعاً لمتغيرات ديموغرافية. استخدم المنهج الوصفي التحليلي وطُبقت على عينة من 146 مديراً. أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء العاطفي كان مرتفعاً (72.74%)، ولا توجد فروق تعزى للجنس أو مكان الإقامة، في حين ظهرت فروق تعزى للمؤهل وسنوات الخبرة.

دراسات تناولت موضوع الثقة في القائد

1- دراسة أليس (2023) Ellis بعنوان "العلاقة بين القيادة الخادمة وثقة المعلمين والمشاركة في العمل" وهدفت إلى استكشاف العلاقة بين سلوكيات القيادة الخادمة للمديرين وثقة المعلمين في الإدارة ومشاركتهم في العمل. استخدمت المنهج الكمي الارتباطي، وطُبقت على عينة من معلمي رياض الأطفال حتى الصف الثاني عشر بالولايات المتحدة. استخدمت ثلاثة مقاييس SLBS-6:، ومقياس الثقة (Omnibus T Scale)، ومقياس المشاركة (UWES-17). أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة الخادمة وثقة المعلمين، وكذلك بين القيادة الخادمة ومشاركتهم في العمل.

2- دراسة علام (2023) بعنوان "دور أنماط القيادة في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال الثقة في القائد" وقد هدفت إلى تحديد النمط القيادي في شركات الدواء وعلاقته بالالتزام التنظيمي عبر الثقة في القائد. استخدمت المنهج الكمي الارتباطي، وطُبقت الاستبانة على عينة من 331 موظفاً في ثلاثة قطاعات (العام، الخاص،



الاستثمار (الأجنبي). أظهرت النتائج علاقة طردية قوية بين نمط القيادة والثقة في القائد، وكذلك بين الثقة في القائد والالتزام التنظيمي، مع دور وسيط للثقة في القائد.

3- **دراسة نور (2022) Noor** بعنوان "الثقة في المدير كوسيط بين القيادة التمكينية وأداء الموظفين". هدفت إلى فحص تأثير القيادة التمكينية على أداء الموظف ودور الثقة في المدير كمتغير وسيط. استخدمت تحليل المسار، وطبقت على عينة من 217 موظفًا في بنك باندونيسيا. أظهرت النتائج أن للقيادة التمكينية أثرًا إيجابيًا مباشرًا وغير مباشر على الأداء من خلال الثقة في المدير.

4- **دراسة كلينهانس وآخرون (2022) Kleynhans et al** بعنوان "القيادة الأصيلة والازدهار الوظيفي: دور الثقة في القائد" وهدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة الأصيلة وازدهار الموظفين من خلال الثقة في القائد، مع اختبار دور عبء العمل كمتغير معدل. استخدمت المنهج المسحي الارتباطي، وطبقت على 314 موظفًا في شركة لصناعة الصلب جنوب إفريقيا. أظهرت النتائج أن القيادة الأصيلة تعزز الازدهار عبر الثقة، دون تأثير ملحوظ لعبء العمل على هذه العلاقة.

5- **دراسة هافولد وآخرون (2021) Havold et al** بعنوان "الثقة في القادة والرضا الوظيفي وعلاقتهما بالمشاركة في العمل في المستشفيات العامة" وهدفت إلى فحص العلاقة بين الثقة في القادة والرضا الوظيفي وتأثيرهما على المشاركة. استخدمت المنهج المسحي، وطبقت على 137 موظفًا في مستشفيات عامين. أظهرت النتائج أن الثقة والرضا يتنبآن بالمشاركة، مع وجود تأثير وساطة جزئي للرضا، وتأثيرات أخرى تعود لاحتياجات العمل والعلاقات الزميلة.

6- **دراسة قعودة وسلامي (2021)** بعنوان "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقة في القائد في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بباتنة" وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والثقة في القائد. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة من 75 عاملاً. أظهرت النتائج علاقة قوية بين القيادة الأخلاقية والثقة، مع بروز أبعاد النزاهة، مشاركة السلطة، والاستدامة كأكثر المؤثرات على الثقة.

7- **دراسة السلمي وآخرون (2021)** بعنوان "علاقة القيادة الأخلاقية بثقة المعلمين في قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة" وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقة في القائد. استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت على عينة عشوائية من 439 معلماً ومعلمة. توصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة الأخلاقية والثقة في القائد كانا مرتفعين، مع علاقة ارتباطية موجبة دالة بينهما، وعدم وجود فروق تعزى للجنس أو الخبرة.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، بوصفه الأنسب للإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، من خلال الجمع بين التصميم المسحي والارتباطي والسببي المقارن. ويُعرف المنهج الكمي بأنه منهج يعتمد على اختبار الفرضيات باستخدام أدوات دقيقة لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً لفهم الظواهر المدروسة (الأسطر، 2008). أما الأسلوب الارتباطي فهو يركز على قياس قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها سواء كانت إيجابية أو سلبية (Creswell, 2010).

عينة الدراسة

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية غير منتظمة نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع الأصلي لكثرتهم، وقد تم تسهيل الوصول إلى المشاركين عبر التعميم الصادر من إدارة التطوير والتحول بتعليم جدة الذي وجه المدارس الحكومية بالتعاون مع الباحثين. تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام نماذج Google التعليمية، وجرى توزيعها إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني وتطبيق WhatsApp. وقد بلغ حجم العينة (422) من منسوبي الهيئة التعليمية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة.

البيانات الأولية



جدول رقم 1

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	النسبة المئوية	التكرار
ذكر	60.0	253
انثى	40.0	169
المجموع	100	

يتضح من الجدول (1) النسب المئوية والتكرارات لمتغير الجنس حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة أن غالبية توزيعات الجنس من (الذكور) بنسبة مئوية بلغت (60%) والتكرار (253)، ويليه (الإناث) بنسبة مئوية بلغت (40%) والتكرار (169)، من أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم 2

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	النسبة المئوية	التكرار
بكالوريوس	87.2	368
دراسات عليا	12.8	54
المجموع	100.0	422

يتضح من الجدول (2) النسب المئوية والتكرارات لمتغير المؤهل العلمي حيث أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على المؤهل العلمي البكالوريوس بنسبة مئوية بلغت (87.2%) والتكرار (368)، ويليه دراسات عليا بنسبة مئوية بلغت (12.8%) والتكرار (54)، من أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم 3

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	النسبة المئوية	التكرار
أقل من 10 سنوات	15.6	66
من 10 سنوات - أقل 20 سنة	34.1	144
20 سنة فأكثر	50.2	212
المجموع	100.0	422

يتضح من الجدول (3) النسب المئوية والتكرارات لمتغير الخبرة العملية حيث نجد أن غالبية توزيعات أفراد عينة الدراسة بأن الخبرة العملية التي تتراوح ما بين (20 سنة فأكثر) هي أعلى نسبة مئوية بلغت (50.2%) والتكرار (212)، ومن ثم الخبرة العملية التي تتراوح ما بين (من 10 سنوات وأقل 20 سنة) بنسبة مئوية بلغت (34.1%) والتكرار (144)، وأخيراً الخبرة العملية أقل من 10 سنوات بنسبة مئوية بلغت (15.6%) والتكرار (66)، من أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات نظراً لمناسبته لطبيعة الأهداف والمنهج والمجتمع المستهدف، وسرعه في جمع معلومات واقعية حول مدى توافر الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس والثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين. وقد استعانت الدراسة بأداتين سبق التحقق من صدقهما وثباتهما في دراسات سابقة. في المحور الأول، استخدمت الدراسة مقياس الذكاء العاطفي الذي طوره ملحم (2017)، والمكوّن من خمسة أبعاد: الوعي الذاتي، إدارة العواطف، التحفيز الذاتي، التعاطف، وإدارة العلاقات، وبلغت معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) ما بين 0.83 و 0.87، وهي ضمن الحدود المقبولة. أما المحور الثاني فقد استخدمت



الدراسة مقياس الثقة في القائد لعالم (2023)، ويتكون من خمسة أبعاد: الجدارة، النزاهة، مشاركة السلطة، الاستدامة، والموثوقية والذي تراوحت فيه قيم الصدق (AVE) بين 0.578 و 0.787، بينما تراوحت معاملات الثبات بين 0.732 و 0.910 مما يشير إلى مقبولية المقياس في ضوء المعايير العلمية المعتمدة. وتم تصميم الاستبانة على مقياس "ليكرت الخماسي" لتسهيل الفهم وتوضيح المواقف بدرجات تتراوح من (1) "أعارض بشدة" إلى (5) "أوافق بشدة"، بما يتيح للمبحوث حرية التعبير عن الرأي بدقة.

جدول رقم 4

يوضح المحاور وعدد الفقرات التابعة للدراسة

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات
	ما مدى توافر الذكاء العاطفي لدى قادة المدارس الحكومية وعلاقته بثقة المعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة جدة	
1	المحور الأول: الذكاء العاطفي لدى مديري المباشر	10
2	البعد الأول الوعي الذاتي	8
3	البعد الثاني إدارة العواطف	8
4	البعد الثالث التحفيز الذاتي	10
	البعد الرابع إدارة العلاقات	36
	معامل كرونباخ ألفا الكلي	
	المحور الثاني: الثقة في القائد	
1	البعد الأول الكفاءة	3
2	البعد الثاني النزاهة	3
3	البعد الثالث مشاركة السلطة	2
4	البعد الرابع الموثوقية	2
	معامل كرونباخ ألفا الكلي	10

صدق وثبات أداة جمع البيانات

تُعد عملية التحقق من صدق وثبات أداة جمع البيانات من الركائز الأساسية في أي دراسة علمية، لما لها من أثر مباشر على دقة النتائج وصحة الاستنتاجات. وفي هذه الدراسة، تم التأكد من صدق وثبات أداة الاستبانة من خلال إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (30) فرداً من مجتمع الدراسة، بهدف اختبار كفاءة الأداة قبل تطبيقها النهائي. ولقياس صدق الاتساق الداخلي، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمجال الذي تنتمي إليه. وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ويؤكد مناسبتها لجمع البيانات في هذه الدراسة.

ثبات الأداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقتين إحصائيتين هما معامل كرونباخ ألفا وطريقة التجزئة النصفية (Split-Half) من خلال معاملي سبيرمان براون وجتمان، وذلك على عينة عشوائية مكونة من 120 مشاركاً. أظهرت النتائج أن معامل كرونباخ ألفا بلغ (0.939)، بينما بلغت قيمة سبيرمان براون (0.919) وقيمة جتمان (0.915)، وهي جميعها قيم مرتفعة تشير إلى مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي وثبات الأداة. تعكس هذه النتائج قدرة الأداة على تقديم بيانات موثوقة يمكن الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة.



جدول رقم 5 معاملات كرونباخ ألفا وعدد الفقرات للمحاور الدراسية

الرقم	المحاور	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ ألفا
المحور الأول : الذكاء العاطفي لدى مديري المباشر			
1	البعد الأول الوعي الذاتي	0.944	0.938
2	البعد الثاني إدارة العواطف	0.915	0.918
3	البعد الثالث التحفيز الذاتي	0.950	0.0950
4	البعد الرابع إدارة العلاقات	0.957	0.956
معامل كرونباخ ألفا الكلي			
0.981 0.979			
المحور الثاني :الثقة في القائد			
1	البعد الأول الكفاءة	0.908	0.897
2	البعد الثاني النزاهة	0.932	0.927
3	البعد الثالث مشاركة السلطة	0.846	0.846
4	البعد الرابع الموثوقية	0.878	0.877
معامل كرونباخ ألفا الكلي			
0.959 0.957			

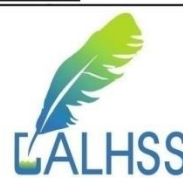
من خلال نتائج الجدول (5) نلاحظ أن نتائج معاملات الثبات عند استخدام ألفا تراوحت هذه المعاملات ما بين (0.825-0.906)، عليه نستنتج أن معاملات الثبات للأبعاد ممتازة، وهي ارتباطات طردية وذات دلالة احصائية بين عبارات أداة الدراسة والدرجة الكلية لها مما يعني أن هناك اتساق داخلي بين العبارات والدرجة الكلية لهذا المحور ويمكن الاعتماد عليها.

مناقشة نتائج الدراسة

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة وهو ما درجة توافر أبعاد الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الحكومية ؟

جدول رقم 6 المتوسط الحسابي لمحور الذكاء العاطفي لدى القادة

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
الوعي الذاتي	3.75	1.2	4	مرتفعة
إدارة العواطف	4.07	1.01	3	مرتفعة
التحفيز الذاتي	4.16	0.93	2	مرتفعة
إدارة العلاقات	4.17	0.98	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي لمحور الذكاء العاطفي لدى القادة	4.4	1.03		مرتفعة



أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الحكومية في جدة يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي (متوسط 4.14)، مما يعكس قدرتهم على فهم وتنظيم المشاعر وبناء علاقات إيجابية. وقد أظهرت الأبعاد الأربعة للذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، إدارة العواطف، التحفيز الذاتي، إدارة العلاقات) نتائج مرتفعة، ما يشير إلى امتلاك المديرين مهارات قيادية فعالة، وهو ما تدعمه دراسات سابقة مثل دراسات عويس (2024)، أبو دية (2021)، وصبرة (2016).

للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة وهو ما درجة ثقة المعلمين في مديري المدارس الحكومية كما يدركها المعلمون أنفسهم؟
النتائج المتعلقة بالبعد الأول الكفاءة ومناقشتها وتفسيرها:

جدول رقم 7
المتوسط الحسابي لمحور الثقة في القائد

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
النزاهة	4.07	0.99	3	مرتفعة
الكفاءة	4.21	0.96	1	مرتفعة
مشاركة السلطة	4.04	1.04	4	مرتفعة
الموثوقية	4.13	1	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي لمحور الثقة في القائد	4.11	0.99		مرتفعة

أظهرت نتائج الدراسة أن الثقة في قادة المدارس الحكومية بجدة جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، حيث سجلت أعلى القيم لُبعد الكفاءة، تليه النزاهة، ثم مشاركة السلطة، وأخيراً الموثوقية. وتشير النتائج إلى تقدير مرتفع لكفاءة القادة ومهاراتهم الإدارية، ورؤيتهم كأشخاص نزيهين وموثوقين، مع وجود تفاوت بسيط في مشاركة السلطة بين المدارس. وتتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة مثل السلمي (2021)، قعودة وسلامي (2021)، ونور (2022)، التي أكدت دور النزاهة وتمكين الموظفين في تعزيز الثقة بالقيادة.

للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة وهو ما مدى قدرة مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء المدارس الحكومية على التنبؤ بدرجة ثقة المعلمين فيهم من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة على التساؤل نتبع الآتي:

جدول رقم 8
يوضح معامل الارتباط بين المتغير التابع مع المتغيرات المستقلة

معامل الارتباط بيرسون	المحور الأول الذكاء العاطفي لدى مديري المباشر	المحور الثاني: الثقة في القائد	المحور الأول الذكاء العاطفي لدى مديري المباشر
	1.000	0.811	
	0.811	1.000	
مستوى الدلالة		0.000	



0.000	.	المحور الثاني: الثقة في القائد	الإحصائية
422	422	المحور الأول الذكاء العاطفي لدى مديري المباشر	العينة
422	422	المحور الثاني: الثقة في القائد	

من الجدول (8) أعلاه يتضح لنا وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة (0.811) بين المتغير التابع وبين المتغيرات المستقلة (0.000) دالاً احصائياً بمستوى دلالة إحصائية معنوية أقل من 0.05. وهذا يعني وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين الذكاء العاطفي والثقة في القائد، حيث أشارت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغيرين وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.811)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05 ما يدل على ارتباط معنوي موجب بين الذكاء العاطفي والثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين.

جدول رقم 9

يوضح مخلص النموذج معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	الخطأ التقديري	مستوى الدلالة الإحصائية
0.811 ^a	0.657	0.656	13.39746	0.000

من الجدول رقم (9) أعلاه يوضح معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (0.811a) ومربع معامل الارتباط (0.657)، ومربع معامل الارتباط المعدل (0.656) والخطأ التقديري (12.39746)، بمستوى دلالة إحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني معنوية الاختبار.

يعد الذكاء العاطفي يمثل متغيراً تنبؤياً قوياً لثقة المعلمين في المدير حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن معامل التحديد بلغ (0.657)، أي أن 65.7% من التباين في درجة الثقة في المدير يمكن تفسيره من خلال مستوى الذكاء العاطفي، وهي نسبة مرتفعة دالة إحصائياً إيجابي إلى قوة التنبؤ.

جدول رقم 10

يوضح الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية
الانحدار	144350.943	1	144350.943	804.220	0.000 ^b
المتبقي	75386.574	420	179.492		
الكلية	219737.517	421			

من جدول رقم (10) أعلاه يوضح لنا من قيمة F (804.220) بمستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) عليه نرفض الفرض الصفرية ونقبل الفرض البديل أي أن الانحدار معنوي، وبالتالي توجد علاقة ارتباط خطية (Linear) بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، عليه يتضح أن يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوي.

جدول رقم 11
معاملات الانحدار

معاملات الانحدار	B المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	(Sig T)
الثابت	40.519	3.866		10.480	0.000
الذكاء العاطفي					
لدى مديري	2.626	0.093	0.811	28.359	0.000
المباشر					

*التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $0.05 \leq$

يبين الجدول (11) نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط الفرضية الأولى حيث تبين أن قيمة معامل الانحدار (B) عند بعد (الذكاء العاطفي) قد بلغت (2.626) وتعني الزيادة في الذكاء العاطفي بمقدار وحدتين يؤدي إلى زيادة ثقة المعلمين بمقدار (2.626%) وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (40.519) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي إيجابي لبعده (الذكاء العاطفي) في ثقة المعلمين. وهناك أيضاً أثر إيجابي للذكاء العاطفي على التنبؤ بالثقة في القائد فقد أظهرت نتائج معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B = 2.626) دالة إحصائياً (t = 40.519, p = 0.000)، ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الذكاء العاطفي تقابلها زيادة بمقدار 2.626 درجة في مستوى ثقة المعلمين في المدير.

للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة وهو هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ثقة المعلمين في مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغيري (الخبرة، الجنس)؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري الجنس والخبرة العلمية، وهو ما يعكس أثراً ملحوظاً لهذين المتغيرين في تحديد مستوى الثقة الذي يبديه المعلمون تجاه مديري المدارس.

أولاً: متغير الجنس

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي" (Independent Samples Test) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 12

نتائج "تحليل التباين الأحادي" (Independent Samples Test) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف الجنس

المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة الاحصائية	الحالة
ذكر	253	183.5296	28.45276	-5.621	0.000	دالة احصائية
انثى	169	199.0888	26.95871			

أظهرت نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات ثقة المعلمين في المديرين تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت جميع قيم (T) سالبة، مما يشير إلى أن متوسط درجات الإناث أعلى من



متوسط درجات الذكور، وقد جاءت جميع القيم الإحصائية الدالة أقل من (0.05) مما يؤكد دلالة الفروق لصالح الإناث، وبالتالي فإن الإناث أظهرن مستويات أعلى من الثقة في مديري المدارس مقارنة بالذكور، مما قد يُعزى إلى اختلافات في توقعات العلاقة المهنية أو في أساليب التفاعل القيادي بين الجنسين.

ويمكن أن يُعزى هذا الفارق إلى عدة تفسيرات مكتملة وهي أن المعلمات أكثر ميلاً لبناء علاقات تعاونية قائمة على الثقة والدعم العاطفي خاصة في البيئات التعليمية، مما ينعكس إيجاباً على تقييمهن لمدير المدرسة، كما أن الإناث قد يكنّ أكثر تفاعلاً إيجابياً مع الأساليب القيادية الداعمة، وهو ما يُترجم إلى إدراك أعلى لمظاهر الكفاءة والنزاهة والموثوقية في القيادة المدرسية، ويمكن أن تعكس هذه النتيجة طبيعة التفاعل المهني داخل المدارس ذات العنصر النسائي حيث يسود أحياناً مناخ تنظيمي يتسم بالدمع والانفتاح مما يعزز من إدراك الثقة في القائد.

ثانياً: متغير الخبرة العلمية

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة العلمية استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة العلمية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

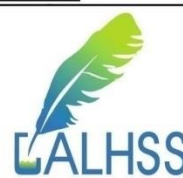
جدول رقم 13

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف الخبرة العلمية

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية	حالة الدالة
امتلاك	بين المجموعات	27291.661	2	13645.830	17.683	0,0000	دالة احصائية
	داخل المجموعات	323343.166	419	771.702			
	الكل	350634.827	421				

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ثقة المعلمين في المديرين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وقد كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) في معظم أبعاد الدراسة، وأشارت اختبارات المقارنات البعدية إلى أن المعلمين الذين يمتلكون خبرة 20 سنة فأكثر أظهروا مستويات أعلى من الثقة في المديرين مقارنة بمن تقل خبرتهم عن 10 سنوات أو الذين تتراوح خبرتهم بين 10 وأقل من 20 سنة؛ ويمكن يُعزى ذلك إلى النضج المهني وتراكم الخبرات، بالإضافة إلى تكيف المعلمين ذوي الخبرة الطويلة مع أساليب القيادة المختلفة.

ويُفسر هذا بأن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة يكونوا أكثر قدرة على التكيف والتفهم لسلوكيات القادة التربويين، ولديهم مرونة معرفية ومهنية تجعلهم أكثر ميلاً لإعطاء الثقة للقادة بناءً على تراكم خبراتهم السابقة، كما أن هذه الفئة غالباً ما تنتظر إلى المديرين من منظور كلي، يركز على النتائج والفاعلية المهنية أكثر من التقييمات الانفعالية أو الفردية مما ينعكس في مستويات ثقة أعلى. وقد يكون المعلمون الأقل خبرة أكثر حساسية تجاه ممارسات الإدارة المدرسية وأقل تقبلاً للأساليب القيادية غير المرنة، ما قد يؤثر سلباً على درجة ثقتهم بالمدير.



للإجابة عن السؤال الخامس للدراسة وهو هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى امتلاك مدراء المدارس الحكومية بمحافظه جدة للذكاء العاطفي والتي تعزى لمتغيري (الخبرة، الجنس)؟

أشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جدة تعزى إلى متغيري الجنس والخبرة. هذه الفروق كانت لصالح الإناث مقارنة بالذكور، ولصالح ذوي الخبرة الطويلة (20 سنة فأكثر) مقارنة بأقرانهم من ذوي الخبرة الأقل، وتدل هذه النتائج على أهمية الخبرة العملية والجنس كعوامل مؤثرة في تنمية الذكاء العاطفي لدى القادة التربويين، مما يستدعي تضمينهما في برامج إعداد وتطوير القيادات التعليمية.

أولاً: متغير الجنس

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي" (Independent Samples Test) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول 14

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (Independent Samples Test) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف الجنس

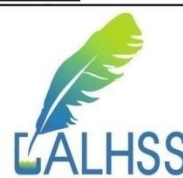
المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية	الحالة
ذكر	253	40.1621	7.03065	-3.620-	0.000	دالة إحصائية
انثى	169	42.6627	6.83556			

يشير الجدول (٣٤) أعلاه يبين الفروق بين متوسطي درجات الذكور والإناث فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (ت) (-3.620-) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق بين الذكور والإناث عند مستوى دلالة إحصائي (0.05)، وهذه الفروق صالحة للإناث لأن متوسط الإناث (42.6627) مقارنة بالذكور (40.1621).

أظهرت نتائج اختبار (T-test) لقياس الفروق بين متوسطي درجات الذكور والإناث في مستوى امتلاك الذكاء العاطفي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس. حيث بلغت قيمة (T) = -3.620، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) = 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن الفروق بين الجنسين دالة إحصائياً، ويشير إلى أن الإناث يتمتعن بمستوى أعلى من الذكاء العاطفي مقارنة بالذكور، إذ بلغ متوسط درجات الإناث (42.6627) مقابل (40.1621) للذكور. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما تشير إليه بعض الأدبيات النفسية والتربوية من أن الإناث يمتلكن قدرة أعلى على التعبير عن مشاعرهم والتعاطف مع الغير وفهم الانفعالات، وهي عناصر أساسية ضمن مكونات الذكاء العاطفي.

ثانياً: متغير الخبرة العملية

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة العملية استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة العملية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:



جدول رقم 15
نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى
اختلاف الخبرة العملية

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية	حالة الدالة
امتلاك	بين المجموعات	1430.419	2	715.209	15.361	0.000	دالة
	داخل المجموعات	19509.299	419	46.562			احصائياً
	الكلي	20939.718	421				

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين تعزى لمتغير الخبرة العملية. حيث بلغت قيمة $(F) = 15.361$ ، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية $(Sig.) = 0.000$ ، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين مستويات الخبرة المختلفة، وأظهرت المقارنات البعدية (Post Hoc) أن الفروق كانت لصالح فئة المديرين الذين لديهم خبرة تبلغ 20 سنة فأكثر، سواء عند المقارنة مع الفئة الأقل خبرة (أقل من 10 سنوات) أو مع الفئة المتوسطة (10 سنوات إلى أقل من 20 سنة).

وتختلف نتائج دراستنا مع دراسة أبو الخير وأبو شعيرة (2018) فقد توصلت إلى القادة التربويين ذوي الخبرة الطويلة أظهروا أداءً متوسط في أبعاد الذكاء العاطفي، وربما يعزى سبب ذلك لاختلاف السياق الجغرافي، وتتفق أيضاً مع دراسة سوتو روبيو وآخرون (Soto-Rubio et al, 2020) إلى أن المديرين ذوي الخبرة الطويلة يطورون تدريجياً قدرات أكبر على فهم السياقات الاجتماعية والانفعالية مما يساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر توازناً وقيادة فرق العمل بكفاءة. وهذا يشير إلى أن المديرين ذوي الخبرة الطويلة يتمتعون بمستوى أعلى من الذكاء العاطفي، ويمكن تفسير ذلك بأن طول فترة الخدمة يُكسب القادة خبرات تراكمية، وقدرة أكبر على التعامل مع الانفعالات والمواقف المعقدة، وتطوير مهاراتهم في التواصل، وضبط الذات، وإدارة العلاقات، وهي جميعاً من مكونات الذكاء العاطفي.

التوصيات

1. تعزيز برامج التدريب على الذكاء العاطفي لقادة المدارس، مع التركيز على مهارات مثل الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، والتعاطف، لما لها من أثر مباشر في رفع كفاءة القيادة وتعزيز الثقة.
2. دمج الذكاء العاطفي في برامج إعداد وتقييم القادة التربويين، ليكون معياراً أساسياً في الاختيار والتطوير المهني المستمر، بجانب تعزيز الكفاءة والمهارات التنظيمية والإدارية.
3. دعم المشاركة الفاعلة للمعلمين في اتخاذ القرارات من خلال سياسات واضحة وممارسات تشاركية، بما يعزز الانتماء والثقة المتبادلة داخل المدرسة.
4. تعزيز ممارسات الشفافية والمصادقية في القيادة عبر التواصل الفعال والتطابق بين الأقوال والأفعال، وبناء ثقافة مدرسية قائمة على الثقة والاحترام.
5. تشجيع الدراسات المستقبلية النوعية والتجريبية لفهم دور الذكاء العاطفي في بناء الثقة داخل المدارس ومتابعة أثر تطبيق هذه التوصيات بشكل دوري لضمان التحسين المستمر.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (124) September 2025

العدد (124) سبتمبر 2025

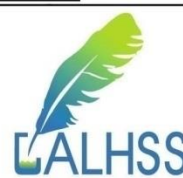


المراجع

1. أبو رياش، حسين، و الصافي، عبدالحكيم، و عمور، أميمة، و شريف، سليم. (2006). الدافعية والذكاء العاطفي. دار الفكر للنشر والتوزيع.
2. أبو مخ، بيان ماجد، و عاشور، محمد علي ذيب. (2022). الدور القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقته بالذكاء العاطفي لدى المعلمين [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
3. أبو الخير، أحمد غنيم، و أبو شعيرة، نور عادل. (2018). مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بتحسين أداء مديري المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لوكالة غوث بمنطقة غرب غزة التعليمية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 2(2)، 198-214.
4. أحمد، هدى عبدالرحمن. (2011). الذكاء الوجداني وعلاقته بالأمن النفسي لدى عينة من طالبات كلية التربية بجامعة الملك عبدالعزيز. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 5(4)، 479-511.
5. أحمد، سعاد راجب راشد. (2018). أثر الذكاء العاطفي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الطائف. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 38(1)، 171-200.
6. الأسطل، أحمد محمود. (2008). تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة في قياس الرأي العام. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
7. البريزات، ابتسام محمد عسكر. (2016). نظرية جولمان للذكاء الإنفعالي. رسالة المعلم، 53(1)، 65-68.
8. بن غربال، سعادة، و مهجور، موسى. (2023). الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني وفعالية الذات الأكاديمية لدى الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية مطبقة بجامعة محمد خيضر بسكرة. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 8(2)، 234-243.
9. بوودن، نبيلة، و زعبيط، مريم. (2021). الأبعاد المساهمة في بناء الثقة التنظيمية حسب آراء أساتذة قسم علم النفس جامعة قسنطينة 2. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 4(4)، 207-222.
10. الحراسي، سيف بن درويش بن سعيد. (2022). تقنين مقياس الذكاء العاطفي لجولمان وترجمته ودراسة خصائصه السيكومترية: نموذج من البيئة العمانية. المجلة التربوية، 36(142)، 165-203.
11. الخفاف، إيمان عباس. (2011). الذكاءات المتعددة برنامج تطبيقي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
12. رؤية السعودية 2030. (دون تاريخ). الرئيسية. <https://www.vision2030.gov.sa>
13. الرسيني، منال عبدالله حمد. (2020). الذكاء العاطفي لدى قائدات المدارس الأهلية من وجهة نظر المعلمات. المجلة السعودية للعلوم التربوية، 6(1)، 133-133.
14. رشاد، علي موسى. (2012). الذكاء الوجداني وتنميته في مرحلة الطفولة والمراهقة. عالم الكتب.
15. الزهراني، أحمد بن هريش. (2021). نمط القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 115(2)، 119-162.
16. السامرائي، ندى طاهر محمود، و المبيضين، محمد ذيب. (2018). الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
17. سعد، السيدة محمود إبراهيم. (2013). العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية. دراسات تربوية ونفسية، 81، 391-502.
18. سعيد، آيت سعيد محمد، و طاجين، علي. (2022). الصدق العامل لمقياس الذكاء العاطفي وفق نموذج جولمان. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، 11(3)، 691-706.
19. السفري، فاطمة بنت إبراهيم، و حريري، رندة أحمد. (2024). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات بمحافظة القفزة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 151، 61-94.



23. السلمي، عبدالرحمن حامد حباب، و محزري، أحمد عبده داحش، و السلمي، حبيب سعد حبيب. (2021). واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة. مجلة التربية، 190(4)، 295 – 336.
24. الشنوي، سليمان بن عبدالله بن إبراهيم. (2016). الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، 32(2)، 286 – 323.
25. الشمري، راضي بن محيسن بن عبيد. (2016). درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض. مجلة التربية، 168(1)، 143-174.
26. صبيبة، فؤاد حسن. (2016). مدى توافر الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 38(6)، 321-342.
27. الصقير، عبد المحسن محمد. (2014). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الادارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
28. صياغ، سارة، و رجم، خالد. (2019). أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة - شركة سوناطراك حاسي مسعود [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
29. الطويل، منور. (2020). الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير]. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
30. قعودة، نصر الدين، و سلامي، منيرة. (2021). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد: دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز ببانتة. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 14(1)، 135-152.
31. عبدلي، مباركة، و بورقعة، فاطمة. (2023). تأثير الثقة التنظيمية على نية الاستمرار في العمل بتوسط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في القطاع الصحي العمومي في الجزائر: دراسة ميدانية على مؤسسات استشفائية عمومية بولاية النعامة. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 15(1)، 527 – 537.
32. العبيدي، صباح مرشود منوخ. (2020). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالرفاهية النفسية لدى طلبة الجامعة. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، 27(10)، 394 – 416.
33. عثمان، حباب عبدالحى. (2009). الذكاء الوجداني العاطفي الانفعالي الفعال، مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار دبيونو للنشر والتوزيع.
34. العسلاوي، مساعد بدر. (2023). الذكاء العاطفي وطرق مواجهة الضغوط لدى رجال الشرطة الكويتية. مجلة كلية الآداب، جامعة بنها، 59(1)، 210-249.
35. علام، نهال محمد. (2023). دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الدواء المصري. مجلة البحوث المالية والتجارية، 3، 291 – 349.
36. علي، محمد السيد أبو الفتوح. (2021). العوامل المؤثرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في مواجهة فيروس كورونا وأثارها على الحد من تفشي الفيروس: دراسة حالة المملكة العربية السعودية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 22(1)، 205 – 307.
37. العنزي، أحمد سلامة. (2021). القيادة بالقوة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من منظور معلمي مدارس التعليم العام في الكويت. مجلة كلية التربية، 31(4)، 117 – 137.
38. العنزي، أميرة خضير كاظم. (2014). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الراجحي في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10(31)، 227-249.
39. العوامة، سناء يوسف علي. (2022). دور المناهج الرقمية في تنمية الذكاء الوجداني وعلاقتها بالدافعية لدى طلبة المرحلة الأساسية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 1(3)، 339-352.



40. عوض، محمد أحمد محمد، و عبدالعال، عنتر محمد أحمد، و حسانين، محمد رمضان علي. (2023). تمكين معلمي التعليم الثانوي العام من المشاركة في صنع القرار التعليمي في مصر: دراسة تحليلية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 16، 571 – 606.
41. عويس، رامي موسى محمد و حوامدة، باسم علي عبيد. (2024). الذكاء العاطفي وعلاقته بالاتصال الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين. مجلة كلية التربية، 40(9)، 255 – 279.
42. الغالي، طاهر محسن منصور، و علي، ليلى لفته. (2015). دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحولية من خلال التأثير الوسيط للحكمة: دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق. مجلة دراسات إدارية، 8(15)، 1-47.
43. فارس، محمد جودت محمد. (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر – غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22(2)، 165 – 195.
44. القصاص، هدير هشام إبراهيم. (2020). دراسة تحليلية مقارنة للذكاء الوجداني في ضوء النماذج النظرية المفسرة: دراسة نظرية. مجلة كلية التربية في العلوم النفسية، 44(2)، 355-377.
45. لعمور، رميلة و بوزيدي، فطوم و قشام، إسماعيل. (2020). اتجاهات العاملين في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23(2)، 1031 – 1049.
46. المنشاوي، أحمد جميل محمد، و الزبون، سليم عودة. (2018). فاعلية برنامج إرشادي جمعي مستند إلى نظرية جولمان لتنمية مهارات الذكاء الانفعالي والتواصل الاجتماعي لدى عينة من الممرضين في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
47. ملحم، هبة محمد. (2017). الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
48. الهاشمي، بعاج. (2022). أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين [أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة أعمال]. جامعة غرداية، غرداية، الجزائر.
49. Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 103-114.
50. Bedi, A., Alpaslan, C.M. and Green, S. (2016), "A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators". *Journal of Business Ethics*, 139(3), pp. 517-536.
51. Chen, J., & Guo, W. (2020). Emotional intelligence can make a difference: The Impact of principals' emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 82-105.
52. Creswell, J. W. (2010). Mapping the developing landscape of mixed method research. (2nd ed.) Thousand Oaks.
53. Darvishmotevali, Mahlagha & Altinay, Levent & Vita, Glauco. (2018). Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. *International Journal of Hospitality Management*. 73. 10.
54. Ellis, C. L. (2023). Perceptions of principals' servant leadership behaviors, trust in administration, and work engagement (Doctoral dissertation, Grand Canyon University). ProQuest Dissertations Publishing.

**مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع****Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences**
www.jalhss.com **editor@jalhss.com**

Volume (124) September 2025

العدد (124) سبتمبر 2025



56. Farid, T., Iqbal, S., Khan, A., Ma, J., Khattak, A., & Naseer Ud Din, M. (2020). The Impact of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Affective- and Cognitive-Based Trust. *Frontiers in psychology*, 11, 1975 .
57. Folorunsho, Oladipupo .(2021). Understanding Trust-Based Leadership: An enquiry into the Nigerian Public Sector. Doctoral thesis, York St John University .
58. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business*, 78(2),4-17.
59. Håvold, O.K.S., Håvold, J.I. and Glavee-Geo, R. (2021), "Trust in leaders, work satisfaction and work engagement in public hospitals". *International Journal of Public Leadership*, 17(2), 145-159.
60. Lang, T., & Saurage-Altenloh, S. (2023). Emotional Intelligence as a Predictor of Employee Engagement: A Study of U.S. Manufacturing Workers. *Business Management Research and Applications: A Cross-Disciplinary Journal*, 2(1), 77–96.
61. Karikumpu, Venla, HäggmanLaitila, Arja, Romppanen, Johanna, Kangasniemi, Mari, Terkamo Moisio, Anja .(2024). Trust in the Leader and Trust in the Organization in Healthcare: A Concept Analysis Based on a Systematic Review. *Journal of Nursing Management*.
62. Kleynhans DJ, Heyns MM, Stander MW and de Beer LT (2022) Authentic Leadership, Trust (in the Leader), and Flourishing: Does Precariousness Matter? *Front. Psychol*.
63. Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13-24.
64. Noor, J., & Saputra, D. (2022). Influence of Empowering Leadership to Employee Performance of Bank in Indonesia: Mediating Role of Trust in Manager. *Matrik. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan*, 127-140.
65. Paliszkievicz, J. (2013). The importance of building and rebuilding trust in organizations. In *Diversity, technology, and innovation for operational competitiveness: proceedings of the 2013 international conference on technology innovation and industrial management*, 269-278.
66. ToKnowPress. Soto-Rubio, A., Giménez-Espert, M. D. C., & Prado-Gascó, V. (2020). Effect of emotional intelligence and psychosocial risks on burnout, job satisfaction, and nurses' health during the covid-19 pandemic. *International journal of environmental research and public health*, 17(21), 7998.
67. Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463.
68. Yusnita, I. (2025). The Influence of Leader Emotional Intelligence, Transactional Leadership and Perceived Organizational Support on Job Performance Mediated by Trust in Supervisor. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 5(1), 245-264.
69. Zeffane, R., & Melhem, S. B. (2018). Do feelings of trust/distrust affect employees' turnover intentions? An exploratory study in the United Arab Emirates. *Middle East Journal of Management*, 5(4), 385.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com

Volume (124) September 2025

العدد (124) سبتمبر 2025



70. Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y. (2017). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, 36(2), 317-330.