

واقع الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالنمط القيادي لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة

The Status of Social Intelligence and its Relationship with the Leadership Styles of Principals in Ramallah and Al-Bireh Governorate

Mahmoud Ahmad Abu Samra

Professor\ Al-Quds University\ Palestine
abusamra@staff.alquds.edu

Yahya Mohammad Nada

Professor\ Al-Quds Open University\ Palestine
ynada@qou.edu

Abdalnasser Yahya Nada

PhD. Student\ Al-Quds University\ Palestine
abdalnasser.nada@students.alquds.edu

محمود أحمد أبو سمرة

أستاذ دكتور/ جامعة القدس / فلسطين

يحيى محمد ندى

أستاذ دكتور/ جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

عبد الناصر يحيى ندى

طالب دكتوراه / جامعة القدس / فلسطين

بحث مستل من رسالة ماجستير.

Received: 14/ 3/ 2022, Accepted: 6/ 9/ 2022.

DOI: 10.33977/1182-013-040-007

<https://journals.qou.edu/index.php/nafsia>

تاريخ الاستلام: 14 / 3 / 2022م، تاريخ القبول: 6 / 9 / 2022م.

E-ISSN: 2307-4655

P-ISSN: 2307-4647

102 principals in the schools of Ramallah and al-Bireh, and the study tool (the questionnaire) was distributed in a stratified random manner to the study sample. The results of the study showed that the arithmetic mean of the study sample's ratings on the social intelligence scale as a whole was 4.38, with a very high rating. The field of social awareness ranked first, while social communication skills ranked last. The results indicated that the democratic leadership style is the dominant and the most common style, with a mean of 4.49, and a very high level. There is a positive relationship between the status of social intelligence and the democratic leadership style of principals in Ramallah and al-Bireh, and no relationship between the status of social intelligence and the autocratic leadership style and the permissive leadership style of school principals in Ramallah and al-Bireh governorate. The results showed that there were no statistically significant differences between the estimates of school principals in Ramallah and al-Bireh governorate for the reality of their social intelligence, and for the prevailing leadership style due to the variables of supervising authority, gender, educational qualification, years of service, and training courses. The study revealed that there is an absence of statistically significant differences for the prevailing leadership style due to the variables of supervising authority, gender, educational qualification, years of experience, training courses in the field of leadership. Based on the results, the study recommended the necessity of involving principals in attempts to resolve teachers' disputes in school matters, and the need for the Ministry of Education to move towards decentralization, so that principals can follow the democratic approach, and delegate their powers to their employees.

Keywords: Social intelligence, leadership style, Ramallah and al-Bireh governorate.

المقدمة:

خلق الله تعالى الإنسان بطبعه اجتماعياً، فهو يحب الجماعة والعيش فيها والتفاعل مع الآخرين، وهذا ما يميزه عن غيره من الكائنات، إذ لا يستطيع أن يعيش منفرداً، ولقد امتاز الإنسان بهذه السمة الاجتماعية التي تعرب عن حاجته الدائمة للتواصل مع الآخرين، فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه، يولد في جماعة، ولا يعيش إلا في جماعة، تربطه بأفرادها علاقات متبادلة، فنجاح الإنسان وسعادته في الحياة يتوقفان على مهارات لا علاقة لها بشهادته وتحصيله العلمي، ولكن يتوقفان على مقدار زكائه الاجتماعي وتفاعله وعلاقاته مع الآخرين، إذ إن الفرد لا يعيش في مجتمعه بمنأى أو معزول عن الآخرين؛ بل له علاقات وتفاعلات مع أفراد المجتمع الذي يعيش فيه، والذي ينبغي عليه فهم نفسياتهم وشخصياتهم التي تدرج تحت زكائه الاجتماعي ومدى قدرته على فهم من حوله، ومن هذا المنطلق يعد الذكاء الاجتماعي من الجوانب

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالنمط القيادي لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، وتحديد الفروق في واقع الذكاء الاجتماعي والنمط القيادي السائد باختلاف متغيرات الدراسة (جهة الإشراف، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة). ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (102) مديراً ومديرة في مدارس محافظة رام الله والبيرة، ووزعت أداة الدراسة (الاستبانة) بطريقة عشوائية طبقية على عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على أداة الذكاء الاجتماعي ككل بلغ (4.38)، ويتقدير مرتفع جداً، وجاء مجال «الوعي الاجتماعي» بالمرتبة الأولى، بينما جاء مجال «مهارات التواصل الاجتماعي» في المرتبة الأخيرة. كما أشارت النتائج أن «نمط القيادة الديمقراطي» هو النمط السائد وهو الأكثر شيوعاً، بمتوسط حسابي قدره (4.49)، ومستوى مرتفع جداً، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين واقع الذكاء الاجتماعي ونمط القيادة الديمقراطي لمديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، وعدم وجود علاقة بين واقع الذكاء الاجتماعي ونمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة الترسلية لمديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، وأظهرت النتائج، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم، ولنمط القيادة السائد تعزى لمتغيرات (جهة الإشراف، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة السائد تعزى لمتغيرات (جهة الإشراف، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة)، وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة إشراك المديرين في محاولات حل خلافات المعلمين في أمور المدرسة، وضرورة توجه وزارة التربية والتعليم نحو اللامركزية، حتى يتسنى للمديرين أن يتبعوا النهج الديمقراطي، ويفوضوا من صلاحياتهم للعاملين معهم.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاجتماعي، النمط القيادي، محافظة رام الله والبيرة.

Abstract:

The study aimed to know the status of social intelligence and its relationship with the leadership style of principals in Ramallah and al-Bireh Governorate, and to determine the differences in the status of social intelligence and the prevailing leadership style according to the different variables of the study comprising the supervising authority, gender, educational qualification, years of experience, training courses in the field of leadership. To achieve this goal, the researcher adopted the descriptive analytical method, the study sample consisted of

والتحسين في التنظيم المدرسي، ويعد مدير المدرسة هو الركيزة الأساسية والمحرك لجميع عناصر المدرسة وفعاليتها وسلوكياتها التربوية والإدارية والحياتية، فهو القائد الذي يمتلك زمام جميع الأمور في المدرسة، ومن ثمّ، فإن نجاح المدرسة أو فشلها يعود عليه بالدرجة الأولى، لذلك فإن مدير المدرسة الذي يمتلك شخصية قيادية وأسلوباً إدارياً ناجحاً ومهارات فكرية وعلمية عالية سوف يقود المدرسة إلى النجاح والرقى في مختلف مجالاتها التربوية والتعليمية والاجتماعية، أما إذا كان المدير عكس ذلك فسوف تكون النتائج عكسية تماماً (الجعافرة، 2015).

ويمثل الذكاء الاجتماعي وسيلة من وسائل الحياة التي تستخدم بالطرق الإيجابية لبناء علاقات ودية وجيدة، وأن طبيعة عمل مديري المدارس تفرض عليهم أن يقوموا بدورهم الإداري في توجيه سلوك المعلمين ومتابعاتهم ورفع أداءهم، لأن المديرين هم الذين يعملون على ترجمة السياسات التربوية، وتنفيذ الخطط المهمة التي ترسمها الإدارات العليا، كما أن عليهم تحفيز العاملين معهم، وبخاصة المعلمين لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التربوية بالدرجة المطلوبة من النجاح (العياصرة، 2003).

كما أثبتت بعض الدراسات مثل دراسة اوزديمير (ÖZDEMİR, 2020) أن هناك صلة بين الذكاء الاجتماعي والنجاح في القيادة بأنماطها المختلفة، فالذكاء يجعل لدى القائد بعداً تصورياً يتعرف من خلاله على المشكلات ويستطيع مواجهتها، كذلك الذكاء الاجتماعي يمد الفرد بسرعة البديهة والفتنة ومواجهة الأمور بحزم، ومن هنا، فإن على المدير أن يمتلك مهارات معرفية واسعة في علم النفس وأصول التربية كي يستطيع أن يساير الطوائع البشرية التي يتعامل معها، لأن الإدارة تتطلب باستمرار التعامل مع البشر على كافة مستوياتهم سواء داخل المدرسة (معلمين، وطلبة)، أم على مستوى المجتمع المحلي بكافة مؤسساته والعاملين فيه، هذه المهمة تتطلب من مدير المدرسة بصفته قائداً للعلاقات الاجتماعية أن يكون مطلعاً بعمق في الطوائع البشرية ويستطيع توجيه تلك العلاقات الاجتماعية بطريقة مدروسة ومحددة لتفعيل العملية التربوية. (الكايد، 2008)

وقد قام العديد من الباحثين بدراسة الذكاء الاجتماعي مثل دراسة إيكانييم وآخرون (Ekanem, et. Al, 2020)، ودراسة اوزديمير (ÖZDEMİR, 2020)، والكثير من الدراسات تعرضت لدراسة الأنماط القيادية مثل دراسة داش وفوهر (Aash & Vohra, 2019)، ودراسة بني عيسى (2019)، وبالرغم من أن الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الاجتماعي متعددة ولكنها قليلة نسبياً، والدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والأنماط القيادية تكاد تكون نادرة - حسب علم الباحثين - وبخاصة في البيئة الفلسطينية، وينضاف إلى كل ذلك أن نتائج الدراسات والأبحاث جاءت متباينة.

فتناولت دراسة الحربي (2021) النمط القيادي الإداري في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقته بالاحترق الوظيفي، وكذلك تحديد العلاقة بين تلك الأنماط والاحترق الوظيفي لدى المعلمين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وقام الباحث ببناء استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (368) معلماً من معلمي مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي الإداري الذي يستخدمه القادة

المهمة في الشخصية، لكونه يرتبط بقدرة الفرد على التعامل مع الآخرين وعلى تكوين علاقات اجتماعية ناجحة، أي أنه بقدر ما يكون الإنسان متمتعاً بالقدرة على التفاعل الاجتماعي وإقامة علاقات مع الآخرين بقدر ما يكون ذكياً، وهذا ما يطلق عليه الذكاء الاجتماعي.

وقد بين (عبد الكريم، 2017: 41) أن الذكاء الاجتماعي تمتد أصوله عند ثورندايك (Thorndike 1925)، فعرفه بأنه القدرة على فهم الرجال والنساء والفتيان والفتيات والتحكم فيهم وإدارتهم؛ إذ يؤدون العلاقات الإنسانية بطريقة حكيمة في العلاقات الإنسانية، وخلال العقود الأخيرة نشطت حركة البحث في الذكاء الاجتماعي وتنوعت مفاهيمه وتعددت طرق قياسه.

فالذكاء الاجتماعي يتمثل في إمكانية الفرد في التخلص من المواقف الحياتية المحرجة، ويتمثل في إمكانية الشخص في إقناع من حوله والتكيف معهم، ويتمثل في التخطيط للوصول إلى أهداف الفرد الذاتية، وقد يخرج الذكاء الاجتماعي إلى معان متعددة، فيقال أحياناً إن هذا الشخص دبلوماسي، أي أنه يحاول ألا يصطدم بالأشخاص ولا يواجههم بما يكرهون (جاسم، 2012).

ويشهد العصر الحديث العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة في النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تنعكس آثارها في النظام التربوي في جميع عملياته، وتحتاج هذه التطورات والتغيرات إلى قادة مميزين قادرين على التأثير في الآخرين، وإنجاز مهامهم بشكل فعال، بما ينعكس بشكل إيجابي على العملية التربوية بشكل عام، ولهذا يعد مدير المدرسة أهم ركن من أركان الإدارة التربوية التي يعتمد عليها في تقدم المدرسة، ومن خلاله يجري إيجاد المدرسة الفاعلة، فمدير المدرسة يتعامل مع أفراد مختلفي المستويات، متعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب قدرة كبيرة على التعامل مع جميع الأفراد على اختلاف مستوياتهم، ويتطلب قدرة على تنسيق جهودهم من أجل الوصول إلى الأهداف، والغايات المحددة.

والنجاح في الإدارة التربوية يبقى الأمل المنشود لكل المنظومات التربوية على اعتبار أن نجاح الإدارة التربوية هو نجاح للمجتمع برمته، فلا يوجد مجتمع راق دون مدرسة ناجحة، ولا مدرسة ناجحة دون إدارة تربوية حكيمة، وتكمن أهمية الإدارة في توظيف التقدم العلمي والتكنولوجي لخدمتها مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الطارئة والسريعة التي يشهدها المجتمع البشري في عالمنا المعاصر والإدارة الناجحة أو الصالحة هي أداة التغيير، والتقدم، فهي أداة محافظة واستقرار وتطور في المجتمع، وتعد الإدارة المدرسية وسيلة لتحقيق عدد من الغايات التربوية ذات العلاقة بالنواحي الإدارية والتعليمية، وتستمد أهميتها من أهمية الدور التي تقوم به والمتمثل في تهيئة المناخ الذي يساعد في تحقيق أهدافها، ويعين العاملين المنتمين لها على أداء مهامهم ووظائفهم (عيسى، 2018).

وانطلاقاً من الاتجاه الجديد لدور المدرسة وأهميتها كوحدة أساسية في بناء المجتمع وتطوره، لم يعد المدير مجرد مطبق للنظام، ولا مجرد قائم على مراقبة الواجبات المدرسية بل تعدى ذلك ليصبح قائداً للمدرسة، ومالكا للمهارات الأساسية ومتعمقا بخلفية علمية وكفاءة ومقدرة إدارية، كما أصبح قادراً على التغيير

وبدرجة متوسطة، وأخيراً جاء نمط القيادة الترسلي (المتساهلة) بدرجة قليلة، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الاجتماعي ونمط القيادة الديمقراطية لديهم، ووجود علاقة ارتباط سالبة وذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاجتماعي وبين نمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة الترسلي (المتساهلة) لديهم.

أما دراسة يعقوب (2020) فهدفت الكشف عن القدرة التنبؤية للذكاء الاجتماعي لدرجة تطبيق مضامين وبرنامج القيادة من أجل المستقبل لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (4049) معلماً ومعلمة من مدارس وكالة الغوث (الأونروا)، وقد تم اختيار عينة مكونة من (335) معلماً ومعلمة بطريقة العينة العشوائية، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة مقسمة إلى محورين، المحور الأول الذكاء الاجتماعي ومجالاته (حل المشكلات، مهارات التواصل الاجتماعي، معالجة المعلومات الاجتماعية)، والمحور الثاني درجة تطبيق مضامين وبرنامج القيادة من أجل المستقبل ومجالاته (قيادة الفريق، كن قائداً، تقييم وإدارة الأداء، تحسين التعليم والتعلم) وقد أشارت النتائج إلى أن درجة الذكاء الاجتماعي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) جاءت بدرجة كبيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في درجة الذكاء الاجتماعي تعزى لمتغيري الجنس لصالح الذكور، ومتغير المنطقة التعليمية لصالح منطقة الزرقاء

وهدف دراسة (ÖZDEMİR, 2020) التعرف إلى تأثير مستويات الذكاء الاجتماعي للمديرين على سلوكياتهم القيادية، وتكونت عينة الدراسة من (217) مديراً في المدارس الثانوية في مركز منطقة شاهين بيبي مدينة غازي عنتاب، وتم استخدام أداة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة بين مستويات الذكاء الاجتماعي والقيادة وسلوكيات مديري المدارس بمستوى متوسط، وأظهرت النتائج أن المديرين الذين يتمتعون بذكاء اجتماعي عالي تظهر عليهم سلوكيات قيادية تشاركية وداعمة مثل خلق بيئات اجتماعية وبناء علاقات جيدة والعمل معاً في عملية صنع القرار من أجل زيادة تفاعلهم ومشاركتهم مع المعلمين.

وسعت دراسة (Ekanem, et.Al, 2020) التحقق من أن الذكاء الاجتماعي يتنبأ في تقديم الخبرة الفعالة من قبل مديري المدارس الثانوية بولاية أكواريوم في نيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من (537) مديراً، واستخدمت الدراسة استبانة الذكاء الاجتماعي للإدارة (MSI) وتقديم الخدمات الفعالة (ESD) من إعداد الباحثين، وكشفت النتائج أن الإدارة التي تتمتع بذكاء اجتماعي تتنبأ بالعلاقات الشخصية وتتحكم في المواقف بشكل كبير، وتقدم خدمات القيادة الفعالة في المدارس الثانوية العامة في ولاية أكواريوم.

وطبق الغامدي والألفي (2019) دراسة هدفت الكشف عن مستوى الذكاء الاجتماعي لدى قادة مدارس محافظة العقبة من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (630) معلماً، وعينة الدراسة من (315) معلماً. وقد أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الاجتماعي لقادة المدارس جاء عالياً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري المؤهل

التربويين في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم كان النمط الديمقراطي تلاه النمط الأوتوقراطي، ثم النمط التسيبي، كما كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والاحترق الوظيفي، حيث كانت العلاقة سلبية مع نمط القيادة الديمقراطي، وإيجابية مع نمط العلاقة الأوتوقراطي والتسيبي.

وقامت دراسة الديحاني والعازمي (2021) بهدف التعرف لأنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس المرحلة المتوسطة وقدرتها على حل المشكلات المدرسية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والقدرة على حل المشكلات المدرسية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (60) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس المرحلة المتوسطة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تكونت من (56) عبارة موزعة على محورين يضم كل محور عدة أبعاد. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية ممارسة لدى مديري المدارس المتوسطة، يليه النمط التسلطي، وأخيراً النمط الفوضوي. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة بين النمط الديمقراطي والقدرة على حل المشكلات المدرسية، بينما توجد علاقة سالبة بين النمط السلطوي والفوضوي والقدرة على حل المشكلات المدرسية.

وطبق آدم ومحمد (2020) دراسة بهدف معرفة أنماط القيادة الإدارية السائدة في المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا-تشان من وجهة نظر المعلمين في المرحلة الثانوية. اتبع الباحثان المنهج الوصفي لوصف واقع القيادة الإدارية للمدارس العربية الإسلامية الثانوية التشادية. ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان استبانة مكونة من (45) بنداً وبعد التأكد من صلاحيتها تم توزيعها على كامل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (87) من معلمي ومعلمات المدارس الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا-تشان، وقد خلصت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي والدكتاتوري والتسيبي أنماط غير سائدة بالتساوي في الممارسة الإدارية المدرسية لمدارس التعليم العربي الإسلامي الثانوي في مدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين. وأن النمط الدكتاتوري هو النمط الأكثر شيوعاً في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير الخبرة، لصالح الخبرة (سنة واحدة).

فهدفت دراسة الرويشد (2020) الكشف عن مستوى الذكاء الاجتماعي والنمط القيادي السائد لدى القادة الأكاديميين بجامعة الجوف، والكشف عن العلاقة الارتباطية بينهما، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي (الارتباطي)، واستخدم الباحث أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (346) عضواً من هيئة التدريس في جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية. كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الاجتماعي لدى القادة الأكاديميين بجامعة الجوف جاء بدرجة كبيرة، وأن نمط القيادة الديمقراطية حاز على المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، تلاه نمط القيادة الأوتوقراطي

القادة الأكاديميين جاءت كالاتي: النمط التسلطي، تلاه الإجرائي، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب القيادة التسلطي والإجرائي بين مستوى الرضى الوظيفي لدى العاملين في الجامعة.

وبمراجعة الدراسات السابقة وظفت معظم الدراسات السابقة إما المنهج الوصفي التحليلي أو المنهج الوصفي الارتباطي، وبالنسبة لمجموعات الدراسات السابقة فقد تمحورت بشكل إجمالي حول مديري المدارس، والمعلمين، والقادة التربويين في الجامعات، ومن الملاحظ أن هناك تشابهاً بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في مجال أن جزءاً من الدراسات السابقة كانت قد تناولت موضوع الذكاء الاجتماعي، في حين تناول الجزء الآخر منها موضوع النمط القيادي، أما عن مجال الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة المذكورة فتمثل في أن الدراسة الحالية تناولت الذكاء الاجتماعي باعتباره متغيراً مستقلاً، والنمط القيادي كمتغير تابع، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس، وهذا استثناء لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

اعتباراً من أن القائد في كل مؤسسة هو المحرك الأول والأساسي لجميع عناصر المؤسسة، فمدير المدرسة هو العنصر الأساسي في البيئة المدرسية، فنجاح المدرسة أو فشلها يعود على المدير بشكل أساسي، فيجب أن يتصف المدير بصفات القيادة وامتلاك ذكاء اجتماعياً كبيراً وأن يقود المدرسة إلى مزيد من التقدم والرقى، حيث أنه يعتمد عليه بالدرجة الأولى على تحقيق الانسجام وإيجاد جو من الألفة والتعاون مما يؤدي ذلك إلى تحقيق العطاء المستمر والأداء الفعال.

واستناداً على عمل الباحثين في المجال التربوي وتعاملهم مع العديد من المديرين أدركوا أهمية وضرورة الذكاء الاجتماعي بشكل خاص لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة، وانعكاسه إيجابياً على العملية التعليمية برمتها، ولأهمية دور مدير المدرسة في تحقيق النجاح والتقدم والرقى في المؤسسة التعليمية، جاءت فكرة هذه الدراسة من أجل التعرف على واقع الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالنمط القيادي لمديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، وتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- السؤال الأول: ما واقع الذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة؟
- السؤال الثاني: ما النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة؟
- السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي وتقديراتهم للنمط القيادي السائد لديهم؟
- السؤال الرابع: هل توجد فروق بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم تعزى لمتغيرات (جهة الإشراف، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة)؟
- السؤال الخامس: هل توجد فروق بين تقديرات مديري

العلمي، والمرحلة التعليمية، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة (10) سنوات فأكثر، ولمتغير الدورات التدريبية لصالح فئة (5) دورات فأكثر.

وأجرى (Silman, 2018) دراسة هدفت تحديد العلاقة بين مستويات الذكاء الاجتماعي وأنماط القيادة لدى مديري المدارس في تركيا، تكونت عينة الدراسة من (202) إدارياً يعملون في المدارس الابتدائية في تركيا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث مقياس أنماط القيادة الذي طوره جونابي (Gunabay, 2005) ومقياس الذكاء الاجتماعي الذي طوره سيلفرا (Silvera, 2001) وتشتمل على مجالات (معالجة المعلومات الاجتماعية، المهارات الاجتماعية، الوعي الاجتماعي)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين بعض أبعاد الذكاء الاجتماعي وأنماط القيادة للمديرين.

وجاءت دراسة الخطيب (2017) بهدف الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في مدارس محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (6846) معلماً ومعلمة. تم اختبارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام أداتين: الأولى أداة وصف فاعلية وتكيف القائد، والتي وضعها هيرسي وبلانشارد لقياس النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس الزرقاء الأولى؛ أما الأداة الثانية، فقد هدفت إلى قياس الذكاء الاجتماعي في تلك المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى إن النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس الزرقاء هو النمط الأمر (الإبلاغ) ثم يليه نمط الإقناع، ثم يليه نمط المشاركة، ثم يليه نمط التفويض، وتبين وجود درجة موافقة مرتفعة في جميع مجالات الذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط القيادي (الإقناع) والذكاء الاجتماعي، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين النمط القيادي (التفويض) والذكاء الاجتماعي الكلي.

هدفت دراسة (Kaya & Selvitopu, 2017) التعرف إلى مستوى العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التعليمي للمعلم وعلاقته ببعض المتغيرات وتقييم تلك العلاقة في تركيا. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتجميع نتائج ثماني دراسات مستقلة. وقام الباحثان باستخدام ثماني دراسات سابقة كأداة لتحليلها، ووجدت أن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التعليمي هي ايجابية لكن ضعيفة، وتبين أن للقيادة التعليمية علاقة أقوى معها التزام المعلم من الأساليب الأخرى. هذه النتيجة مدعومة من قبل معظم الدراسات، وتبين أن العلاقة بين القيادة والتزام المعلم أضعف من المستويات الأخرى.

وهدف دراسة (Kiplangat, 2017) التعرف إلى أنماط القيادة السائدة لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بمستوى الرضى الوظيفي لدى العاملين في الجامعات في كينيا، تكونت عينة الدراسة من (605) عميداً من عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات في كينيا تم اختيارهم عشوائياً، ولتحقيق هدف الدراسة، وتم استخدام الاستبانة المطورة من قبل الباحث في عملية جمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة السائدة لدى

تقديم مقترحات لأبحاث جديدة.

حدود الدراسة

أجريت هذه الدراسة في إطار الحدود والمحددات الآتية:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في عدد من مدارس محافظة رام الله والبيرة.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021 / 2022.
- الحدود الموضوعية "المفاهيمية": اقتصرت الدراسة على المفاهيم، والمصطلحات الواردة في الدراسة.
- الحدود الإجرائية: تحددت بالأداة المستخدمة، وهي أداة درجة الذكاء الاجتماعي، وأداة النمط القيادي، ودرجة صدقهما وثباتهما، والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

◀ **الذكاء الاجتماعي:** قام الأنصاري (2018: 13) بتعريفه على أنه «القدرة على فهم الآخرين ومعرفة رغباتهم ومشاعرهم وإدراك الحالات المزاجية لهم والتمييز بينها وكيفية التعامل والتعاون معهم، والإحساس بتعبيرات الوجه والصوت والإيحاءات وملاحظة الفروق والاختلافات بين الناس، ويتضح هذا النوع من الذكاء لدى السياسيين والمدرسين والمرشدين النفسيين والتجار والمستشارين وزعماء الدين».

ويعرفه الباحثون إجرائياً بأنه قدرة مدير المدرسة على ممارسة المهارات الاجتماعية باستخدام وسائل مناسبة تؤدي إلى مخرجات ايجابية تعمل على تحقيق وإحراز الأهداف الاجتماعية، والذي سيتم قياسه من خلال الدرجة الكلية التي سيحصل عليها مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة من خلال إجاباتهم عن فقرات أداة الذكاء الاجتماعي الذي سيتم إعداده في هذه الدراسة.

◀ **النمط القيادي:** عرفه اشتيات (2017: 345) بأنه «السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة للتأثير الفعال في سلوك معلمي مدرسته، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المدرسة، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المديرون على فقرات أداة قياس مستوى الأنماط الإدارية».

ويعرفه الباحثون إجرائياً بأنه نوع من السلوك الذي يمارسه المدير أثناء عمله في المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية بفعالية، ويتحدد بدرجة الاستجابة على استبانة أنماط القيادة المستخدمة في الدراسة الحالية.

◀ **محافظة رام الله والبيرة:** يعرفها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2009: 7) بأنها: «إحدى محافظات فلسطين، تقع بالضفة الغربية إلى الشمال من مدينة القدس، وتضم مديرية واحدة للتربية والتعليم تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتضم المحافظة مدينتي رام الله والبيرة المتلاصقتين».

المدارس في محافظة رام الله والبيرة للنمط القيادي السائد لديهم تعزى لمتغيرات (جهة الإشراف، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة)؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف الى واقع الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة.
- معرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة.
- تحديد العلاقة بين واقع الذكاء الاجتماعي والنمط القيادي لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة.
- فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم تعزى لمتغيرات (جهة الإشراف، الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة).
- فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة للنمط القيادي السائد لديهم تعزى لمتغيرات (جهة الإشراف، الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة).

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة النظرية، والتطبيقية في الجوانب الآتية:

- **الأهمية النظرية:** تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته ولأنه يتعلق بإحدى القطاعات الهامة وحجر الأساس لعملية التنمية المجتمعية على كافة جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، ولأن أساس التعليم الجيد إدارة تتمتع بقدرات عالية من الذكاء، لأنه ينعكس ذلك على المعلمين والعملية التعليمية برمتها.

كما تعد الدراسة الحالية محاولة لتقديم بعض المقترحات التي تساعد المديرين وخاصة الجدد منهم، في تنمية ذكائهم الاجتماعي، من منطلق أن الإدارة المدرسية هي ركن من أركان الإدارة التربوية والتي يعتمد عليها في تقدم المدرسة، ومن خلالها يتم إيجاد المدرسة الفاعلة.

- **الأهمية التطبيقية:** ستقدم الدراسة تغذية راجعة لجميع الأطراف من مديري مدارس، ومشرفين تربويين، وقادة تربويين من خلال النتائج التي ستوصل إليها الدراسة حول الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالأنماط القيادية، كما وتشكل رؤية أمام صانعي القرار في نظام التعليم الفلسطيني؛ للاستفادة منها في إعداد المديرين الجدد، والبرامج التدريبية المقدمة لهم؛ لتطوير أداء المديرين أثناء الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وتعد الدراسة محاولة لتقديم بعض المقترحات التي تساعد المديرين وخاصة الجدد منهم، في تنمية مهاراتهم في الإدارة المدرسية، وتعتبر هذه الدراسة إثراء للمكتبة العربية في كونها الدراسة الأولى في هذا المجال في فلسطين في حدود علم الباحثين، حيث أنه يفتح الآفاق للباحثين من خلال

منهجية الدراسة وإجراءاتها

على قياس أهداف الدراسة. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الفقرات، وحذفت أخرى، وأضيفت فقرات لم تكن موجودة، واعتمد الباحثون الملاحظات والتعديلات التي أجمع عليها أكثر من (80%).

■ صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق بناء المقاييس، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في اسويرو (Asuero, 2006)، وتعتبر قيمة معامل الارتباط ضعيفة، إذا كانت أقل من (0.30)، وتعتبر متوسطة، إذا تراوحت بين (0.3) \geq معامل الارتباط \geq (0.70)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (0.70). الجدول (3.3) يبين معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لأداة الذكاء الاجتماعي، والجدول (4.3) يبين معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لأداة الأنماط القيادية.

جدول (1)

معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية للذكاء الاجتماعي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.644	.000	16	.652	.000
2	.564	.000	17	.409	.000
3	.515	.000	18	.582	.000
4	.528	.000	19	.697	.000
5	.547	.000	20	.681	.000
6	.430	.000	21	.684	.000
7	.356	.009	22	.737	.000
8	.549	.000	23	.735	.000
9	.479	.000	24	.713	.000
10	.494	.000	25	.751	.000
11	.582	.000	26	.623	.000
12	.567	.000	27	.657	.000
13	.506	.000	28	.681	.000
14	.607	.000			
15	.541	.000			

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (1) أن معامل الارتباط للفقرات التابعة لأداة الذكاء الاجتماعي تراوح ما بين (0.751) للفقرة (25) « يلجأ زملائي إلى للمشورة وأخذ رأيي عندما تواجههم مشكلات»، و (0.356) للفقرة (7) «أصغي باهتمام عندما يتحدث معي الآخرون في قضايا العمل»، يتضح أن معامل الارتباط لجميع فقرات هذه الأداة بين متوسطة وقوية وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

تم تناول الخطوات الإجرائية المتبعة في الدراسة من حيث المنهجية وانتقاء العينة وبناء الأدوات والتحقق من خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات)، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات والإجراءات العملية التي اتبعت في الدراسة، وفيما يلي شرح لهذه الإجراءات:

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لأغراض الدراسة، وتحقيق أهدافه، وذلك لمعرفة واقع الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالنمط القيادي لمديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة للعام 2021/2022، والبالغ عددهم (281) مديراً ومديرة.

عينة الدراسة

■ عينة الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية) بعد الانتهاء من صياغة الاستبانة بصورتها الأولية، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (15) من مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، حيث تم توزيعها على المشتركين من مجتمع الدراسة، وخارج العينة، وذلك من أجل تطوير الاستبانة، وجعلها تحقق أكبر قدر من الدقة، وبهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية، تم احتساب معامل الارتباط، واتضح من خلال نتائج العينة الاستطلاعية، أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من (0.70)، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في (Asuero, 2006) وتعتبر قيمة معامل الارتباط ضعيفة، إذا كانت أقل من (0.300)، وتعتبر متوسطة إذا تراوحت بين (0.3) \geq معامل الارتباط \geq (0.70)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (0.700)، وبذلك تكون جميع الفقرات مقبولة إحصائياً، مما يؤكد انسجام فقرات الاستبانة مع مجالاتها وعلى صدق البناء.

■ عينة الدراسة الفعلية: تكونت عينة الدراسة من (140) من مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، واعتمد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وفيما يأتي وصفاً لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة، علماً بأنه استردت (102) استبانة، وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

صدق أداة الدراسة

قام الباحثون بفحص صدق الأدوات بطريقتين:

■ صدق المحكمين: عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (11) محكماً من المتخصصين في العلوم التربوية، وذلك لمعرفة آرائهم حول الفقرات ومدى وضوحها وقدرتها

جدول (2)

معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية للنمط القيادي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.775	.000	16	.765	.000
2	.652	.000	17	.792	.000
3	.748	.000	18	.787	.000
4	.827	.000	19	.800	.000
5	.609	.000	20	.692	.000
6	.731	.000	21	.615	.000
7	.671	.000			
8	.706	.000			
9	.565	.000			
10	.566	.000			
11	.640	.000			
12	.665	.000			
13	.520	.000			
14	.608	.000			
15	.453	.000			

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (2) أن معامل الارتباط للفقرات التابعة لأداة الأنماط القيادية تراوح ما بين (0.827) للفقرة (4) "أحترم ما يطرحه المعلمون في قضايا العمل"، و (0.453) للفقرة (15) "لا أتدخل في الخلافات بين المعلمين في أمور المدرسة"، يتضح أن معامل الارتباط لجميع فقرات هذه الأداة بين متوسطة وقوية.

ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية، على نفس المجموعة في نفس الظروف في وقت لاحق، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach' alpha وذلك حسب مجالات الدراسة، والدرجة الكلية لجميع الفقرات، كما يوضحه الجدول (3).

جدول رقم (3)

معامل ثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة للمجالات والدرجة الكلية

الرقم	المجال	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)
1	مهارات التواصل الاجتماعي	8	.827
2	الوعي الاجتماعي	9	.898
3	معالجة المعلومات الاجتماعية	5	.887
4	حل المشكلات الاجتماعية	6	.892

الرقم	المجال	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)
	الدرجة الكلية لأداة الذكاء الاجتماعي	28	.890
5	نمط القيادة الديمقراطي	7	.603
6	نمط القيادة الأوتوقراطي	7	.744
7	نمط القيادة الترسلية	7	.823
	الدرجة الكلية لأداة النمط القيادي	21	.674
	الدرجة الكلية	49	.856

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (3) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات أداة الذكاء الاجتماعي، بلغ (0.890) وتراوح معامل الثبات ما بين (0.898) لمجال الوعي الاجتماعي، و (0.827) لمجال مهارات التواصل الاجتماعي، بينما بلغ معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات أداة النمط القيادي (0.674) وتراوح معامل الثبات ما بين (0.823) لمجال نمط القيادة الترسلية، و (0.603) لمجال نمط القيادة الديمقراطي، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات.

نتائج الدراسة ومناقشتها

من أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الموزونة الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالاتي:

- (من 1 - أقل من 1.8) مستوى منخفض جداً.
- (من 1.8 - أقل من 2.6) مستوى منخفض.
- (من 2.6 - أقل من 3.4) مستوى متوسط.
- (من 3.4 - أقل من 4.2) مستوى مرتفع.
- (4.2 فأعلى) مستوى مرتفع جداً.

وحُسبت الفترات الخاصة بدرجة الذكاء الاجتماعي والأنماط القيادية عن طريق قسمة المدى = (5 - 1) = 4 على عدد الفترات (5) ، تم استخراج طول الفئة (0.80) ، لذلك نجد أن الفئة الأولى (1 - 1.8) بإضافة (0.8) الى الحد الأدنى (1) ، ويمكن استخراج باقي الفئات بنفس الطريقة.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما واقع الذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات أداة الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الذكاء الاجتماعي مرتبة حسب قيمة المتوسط الحسابي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الوعي الاجتماعي	4.45	.34	مرتفع جدا
حل المشكلات الاجتماعية	4.40	.40	مرتفع جدا
معالجة المعلومات الاجتماعية	4.35	.42	مرتفع جدا
مهارات التواصل الاجتماعي	4.31	.32	مرتفع جدا
الدرجة الكلية للذكاء الاجتماعي	4.38	.30	مرتفع جدا

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال مهارات التواصل الاجتماعي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
أصغي باهتمام عندما يتحدث معي الآخرون في قضايا العمل	4.71	.47	مرتفع جدا
أسعى باستمرار في تنمية قدراتي	4.66	.53	مرتفع جدا
من السهل على الآخرين فهم ما أستخدمه من عبارات في حديثي معهم	4.48	.57	مرتفع جدا
أفهم ما يقصده المعلمون من خلال تعبيراتهم (لغة وإيماءات)	4.42	.57	مرتفع جدا
لدي القدرة على قيادة كل من الفريق والعمل الجماعي	4.39	.58	مرتفع جدا
أستطيع جذب انتباه الآخرين عندما أتحدث إليهم	4.38	.52	مرتفع جدا
أعبر عن انفعالاتي بشكل واضح	4.03	.86	مرتفع
أجري الحوارات بدون إعداد مسبق	3.39	.99	متوسط
الدرجة الكلية	4.31	.32	مرتفع جدا

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على أداة الذكاء الاجتماعي ككل بلغ (4.38)، وبتقدير مرتفع جدا. أما المتوسطات الحسابية لمجالات أداة الذكاء الاجتماعي، فقد تراوحت ما بين (4.31 - 4.45)، وجاء مجال «الوعي الاجتماعي» بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.45)، ومستوى مرتفع جدا، بينما جاء مجال «مهارات التواصل الاجتماعي» في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، ومستوى مرتفع جدا.

أما بخصوص المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة فقد تم استخدام التقدير النقطي (تقدير مَعْلَمَة المجتمع من خلال قيمة إحصاء العينة)، وبهذا يكون المتوسط الحسابي لواقع الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة هو (4.38) وبتقدير مرتفع جدا.

وقد يعود ذلك إلى وعي المديرين بأهمية الذكاء الاجتماعي وانعكاسه على تقوية أواصر المحبة والاندماج داخل الوسط التربوي، الذي ينعكس على نجاحهم الوظيفي، كما يساعدهم في تطوير الجوانب النفسية والاجتماعية والشخصية والتي تؤدي إلى زيادة ثقة المدير بنفسه وإدراكه لأهمية العلاقات الاجتماعية.

وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المدير على إدراك العلاقات الاجتماعية تساعده على فهم مشاعر وأفكار وسلوك الآخرين في المواقف الاجتماعية والتعامل معها وفق هذا الفهم، ومن هنا يرى الباحثون أن المدير يستطيع من خلال ذكائه الاجتماعي اكتساب مهارة حل المشكلات الاجتماعية وتحقيق نواتج اجتماعية تساعده على النجاح في العملية الإدارية، وهذا ما توصلت إليه دراسة يعقوب (2020)، والتي أظهرت نتائجها أن واقع الذكاء الاجتماعي لدى لمديريين مرتفع، في حين تعارضت هذه النتيجة مع دراسة (Krie- meen, & Hajaia, 2017)، والتي أظهرت نتائج مفادها وجود شعور عام لدى عينة الدراسة بوجود ضعف في الذكاء الاجتماعي لدى المديرين حيث تبين أن مستوى الذكاء الاجتماعي لدى المديرين متوسطا.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات أداة الذكاء الاجتماعي كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1. مجال مهارات التواصل الاجتماعي

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال مهارات التواصل الاجتماعي بلغ (4.31)، ومستوى مرتفع جدا. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال مهارات التواصل الاجتماعي، فقد تراوحت ما بين (3.39 - 4.71)، وجاءت الفقرة: «أصغي باهتمام عندما يتحدث معي الآخرون في قضايا العمل» في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.71)، ومستوى مرتفع جدا، بينما جاءت الفقرة: «أجري الحوارات بدون إعداد مسبق»، بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، ومستوى متوسط.

2. مجال الوعي الاجتماعي

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الوعي الاجتماعي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
أدرك التزاماتي تجاه حقوق المعلمين	4.71	.61	مرتفع جدا
لا أقوم بدم المعلمين أمام أهالي التلاميذ	4.67	.86	مرتفع جدا
أشارك المعلمين مشاعرهم (المفرحة والمحنة)	4.66	.55	مرتفع جدا
أعي حدود العلاقات الاجتماعية مع الآخرين	4.64	.50	مرتفع جدا
أمتلك القدرة على الاندماج مع المعلمين في حوارات هادفة	4.50	.52	مرتفع جدا
أناقش أفكار مع المعلمين في المدرسة	4.33	.67	مرتفع جدا
أقبل انتقاد الآخرين	4.27	.71	مرتفع جدا
أتفهم أسباب غضب المعلمين مني	4.24	.63	مرتفع جدا
أستطيع تغيير وجهة نظر المعلمين نحو موضوع ما	4.01	.65	مرتفع
الدرجة الكلية	4.45	.34	مرتفع جدا

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع جدا	.70	4.27	يلجأ زملائي إلى للمشورة وأخذ رأيي عندما تواجههم مشكلات
مرتفع جدا	.40	4.40	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال حل المشكلات الاجتماعية بلغ (4.40) ، ومستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال حل المشكلات الاجتماعية، فقد تراوحت ما بين (4.27 - 4.51) ، وجاءت الفقرة: «أتعامل مع المشكلات الطارئة بأسرع ما يمكن» في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.51) ، ومستوى مرتفع جدا، بينما جاءت الفقرة: «يلجأ زملائي إلى للمشورة وأخذ رأيي عندما تواجههم مشكلات»، بمتوسط حسابي بلغ (4.27) ، ومستوى مرتفع جدا.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة عن السؤال الثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة النمط القيادي مرتبة حسب قيمة المتوسط الحسابي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
نمط القيادة الديمقراطي	4.49	.44	مرتفع جدا
نمط القيادة الترسلية	2.66	.74	متوسط
نمط القيادة الأوتوقراطي	2.43	.57	منخفض

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مجالات الأنماط القيادية تراوحت بين (2.43) - (4.49) ، وجاء «نمط القيادة الديمقراطي» هو النمط السائد وهو الأكثر شيوعاً، بمتوسط حسابي قدره (4.49) ، ومستوى مرتفع جدا، بينما جاء مجال «نمط القيادة الأوتوقراطي» الأقل شيوعاً، بمتوسط حسابي بلغ (2.43) ، ومستوى منخفض.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة يستخدمون في تعاملهم مع المعلمين النمط القيادي الديمقراطي، والذي يعتبر من أفضل الأنماط القيادية استخداماً وتوظيفاً في تنظيم العلاقة بين المديرين والبيئة المدرسية، فيحرص على تنمية قيم التعاون بين المعلمين، ويعطي الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم ويحترمهم ويفهم مشاكلهم، ويشرك المعلمين في صنع القرارات المدرسية. صحيح أن هناك بعض المديرين في المؤسسات يفضل النمط الديكتاتوري أو بطبيعته تساهلياً، ولكن الحديث هنا عن النمط السائد والأكثر شيوعاً، وفق هذه الدراسة،

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال الوعي الاجتماعي بلغ (4.45) ، ومستوى مرتفع جدا. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الوعي الاجتماعي، فقد تراوحت ما بين (4.01-4.71) ، وجاءت الفقرة: «أدرك التزاماتي تجاه حقوق المعلمين» في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.71) ، ومستوى مرتفع جدا، بينما جاءت الفقرة: «أستطيع تغيير وجهة نظر المعلمين نحو موضوع ما»، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) ، ومستوى مرتفع.

3. مجال معالجة المعلومات الاجتماعية

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال المعلومات الاجتماعية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع جدا	.56	4.61	أتحقق من المعلومات المتعلقة بكل موقف داخل المدرسة
مرتفع جدا	.57	4.47	أحلل المشكلات الحادثة بناء على المعلومات المتعلقة بها
مرتفع جدا	.58	4.39	أجد طرقاً فعالة للتعامل مع المعلومات الاجتماعية
مرتفع جدا	.62	4.26	أوظف المعلومات في استنباط الموقف المناسب
مرتفع	.77	4.02	أتنبأ بسلوك المعلمين في المواقف المختلفة بناء على معلومات سابقة
مرتفع جدا	.42	4.35	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال معالجة المعلومات الاجتماعية بلغ (4.35) ، ومستوى مرتفع جدا. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال معالجة المعلومات الاجتماعية، فقد تراوحت ما بين (4.02-4.61) ، وجاءت الفقرة: «أتحقق من المعلومات المتعلقة بكل موقف داخل المدرسة» في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.61) ، ومستوى مرتفع جدا، بينما جاءت الفقرة: «أتنبأ بسلوك المعلمين في المواقف المختلفة بناء على معلومات سابقة»، بمتوسط حسابي بلغ (4.02) ، ومستوى مرتفع.

4. مجال حل المشكلات الاجتماعية

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال حل المشكلات الاجتماعية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع جدا	.60	4.51	أتعامل مع المشكلات الطارئة بأسرع ما يمكن
مرتفع جدا	.54	4.48	أعطي لنفسني الوقت الكافي للتعامل مع المشكلة
مرتفع جدا	.53	4.45	أحلل المشكلات المختلفة بهدف الوصول لأسبابها الفعلية
مرتفع جدا	.54	4.37	أستخدم المهارات اللازمة لحل ما واجهه من مشكلات
مرتفع جدا	.58	4.32	أمتلك القدرة على مواجهة المشكلات بفعالية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
منخفض	1.00	1.84	لا داعي لمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية
منخفض جدا	.93	1.57	أرى بأن الاجتماعات مع المعلمين مضيعة للوقت
منخفض جدا	.86	1.52	أتجنب مشاركة المعلمين في المناسبات الاجتماعية
منخفض	.57	2.43	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال نمط القيادة الأوتوقراطي بلغ (2.43) ، ومستوى منخفض. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال نمط القيادة الأوتوقراطي، فقد تراوحت ما بين (1.52 – 3.63) ، وجاءت الفقرة: «أحث المعلمين على تطبيق كل التعليمات بدقة» في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.63) ، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: «أتجنب مشاركة المعلمين في المناسبات الاجتماعية»، بمتوسط حسابي بلغ (1.52) ، ومستوى منخفض جدا.

3. مجال نمط القيادة الترسلية

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال نمط القيادة الترسلية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	.98	3.49	أعطي المعلمين الحرية في الاتفاق على ما يرونه مناسباً في التعامل مع الطلبة
متوسط	1.08	3.25	أترك للمعلمين اتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل
متوسط	1.19	3.08	يختار المعلمون بأنفسهم توزيع الأعباء المدرسية عليهم
متوسط	1.11	3.00	أعطي المعلمين الاستقلالية الكاملة في التعامل مع ما يستجد من أمور
منخفض	1.05	2.17	أرى بأنه لا داعي لحث المعلمين على القيام بواجباتهم
منخفض	1.12	2.04	لا أتدخل في الخلافات بين المعلمين في أمور المدرسة
منخفض جدا	.91	1.56	أرى بأنه لا داعي لمحاسبة المعلمين على تقصيرهم في الأداء التدريسي
متوسط	.74	2.66	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال نمط القيادة الترسلية بلغ (2.66) ، ومستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال نمط القيادة الترسلية، فقد تراوحت ما بين (1.56 – 3.49) ، وجاءت الفقرة: «أعطي المعلمين الحرية في الاتفاق على ما يرونه مناسباً في التعامل مع الطلبة» في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.49) ، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: «أرى بأنه لا داعي لمحاسبة المعلمين على تقصيرهم في الأداء التدريسي»، بمتوسط حسابي بلغ (1.56) ،

وهو النمط الديمقراطي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2021) ، حيث كشفت أن النمط القيادي الإداري الذي يستخدمه القادة التربويين في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم كان النمط الديمقراطي، وكشفت دراسة الرويشد (2020) ، أيضاً على أن نمط القيادة الديمقراطية حاز على المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات أداة الذكاء الاجتماعي كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1. مجال نمط القيادة الديمقراطي

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال نمط القيادة الديمقراطي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع جدا	.57	4.62	أحرص على تنمية قيم التعاون بين المعلمين
مرتفع جدا	.54	4.61	أعطي الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم
مرتفع جدا	.65	4.55	أحترم ما يطرحه المعلمون في قضايا العمل
مرتفع جدا	.60	4.54	أتفهم مشكلات المعلمين العاملين في المدرسة
مرتفع جدا	.62	4.48	أعزو نجاحات المدرسة لجهود المعلمين
مرتفع جدا	.53	4.44	أساعد المعلمين في تحديد أولويات العمل
مرتفع جدا	.77	4.21	أشرك المعلمين في صنع القرارات المدرسية
مرتفع جدا	.44	4.49	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال نمط القيادة الديمقراطي بلغ (4.49) ، ومستوى مرتفع جداً. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال نمط القيادة الديمقراطي، فقد تراوحت ما بين (4.21 – 4.62) ، وجاءت الفقرة: «أحرص على تنمية قيم التعاون بين المعلمين» في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.62) ، ومستوى مرتفع جداً، بينما جاءت الفقرة: «أشرك المعلمين في صنع القرارات المدرسية»، بمتوسط حسابي بلغ (4.21) ، ومستوى مرتفع جداً.

2. مجال نمط القيادة الأوتوقراطي

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال نمط القيادة الأوتوقراطي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	.94	3.63	أحث المعلمين على تطبيق كل التعليمات بدقة
متوسط	.96	3.34	أقيد بحرفية التعليمات الواردة من مديرية التربية والتعليم
متوسط	1.01	2.61	أكثر من الأوامر التوجيهية للمعلمين في العمل
منخفض	.90	2.49	أتولى حل المشكلات بنفسني دون إشراك العاملين

ومستوى منخفض جداً.

◀ ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل توجد علاقة بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي وتقديراتهم للنمط القيادي السائد لديهم؟

وللإجابة على هذا السؤال تم فحص الفرضية الأولى:

● نتائج فحص الفرضية الأولى

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي وتقديراتهم للنمط القيادي السائد لديهم.

ولفحص الفرضية، استخدم الباحثون اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ونتائج الجدول (13) تبين ذلك:

الجدول (13)

نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي وتقديراتهم للنمط القيادي السائد لديهم		نمط القيادة الديمقراطي	نمط القيادة الأوتوقراطي	نمط القيادة الترسلية
المجال	معامل الارتباط (ن)	معامل الارتباط (ن)	معامل الارتباط (ن)	مستوى الدلالة
الذكاء الاجتماعي	*.742	.000	-.061	.567

(**) دال احصائي

يتضح من الجدول (13) أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي وتقديراتهم لنمط القيادة الديمقراطي، وهي علاقة ارتباط موجبة، بمعنى أنه يوجد علاقة إيجابية بين واقع الذكاء الاجتماعي ونمط القيادة الديمقراطي لمديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة.

وتبين عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي وتقديراتهم لنمط القيادة الأوتوقراطي، بمعنى أنه لا يوجد علاقة بين واقع الذكاء الاجتماعي ونمط القيادة الأوتوقراطي لمديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة.

وتبين عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي وتقديراتهم لنمط القيادة الترسلية، بمعنى أنه لا يوجد علاقة بين واقع الذكاء الاجتماعي ونمط القيادة الترسلية لمديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن نمط القيادة الديمقراطي يتصف بالاحترام المتبادل بين المدير والموظفين، والاتصالات المباشرة مع العاملين، والحوار والإقناع والتعاون، وتحمل المسؤولية، وهذه المهارات تحتاج إلى وعي لدى المدير ومهارات اجتماعية

عالية متمثلة بالذكاء الاجتماعي لتدعيم العلاقات الشخصية مع الموظفين ليرفع من قوى الجماعة وفعاليتها وتماسكها، لذلك بينت النتيجة وجود علاقة ارتباط موجبة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ÖZDEMİR, 2020) والتي أظهرت نتائجها أن المديرين الذين يتمتعون بذكاء اجتماعي عالي تظهر عليهم سلوكيات قيادية تشاركية وداعمة.

◀ رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم تعزى لمتغيرات (جهة الإشراف، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم فحص الفرضية الثانية:

● نتائج فحص الفرضية الثانية التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم تعزى لمتغيرات (جهة الإشراف، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة). ولمعرفة الفروق المتعلقة بمتغير جهة الإشراف استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (14).

جدول (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم تبعاً لمتغير جهة الإشراف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى
بين المجموعات		.27	2	.13		
داخل المجموعات الكلية		9.012	99	.091	1.51	.22
المجموع		9.287	101			

* دال إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (14) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم تعزى لمتغير جهة الإشراف.

وقد يعود ذلك إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة يخضعون لظروف عمل متشابهة أثناء عملهم الإداري، لذلك فهم يتفاعلون مع المعلمين بنفس الأساليب بغض النظر عن جهة الإشراف. ويعزز هذا الاتفاق نتائج الدراسة الحالية على أن مستوى الذكاء الاجتماعي لدى المديرين جاء بدرجة مرتفعة، وهذا الأمر يعود إلى طبيعة عينة الدراسة والتي تتمثل بمديري المدارس، وإلى ما يمتلكونه من المعرفة والحكمة والمهنية والتي تمكنهم من التعامل مع الآخرين بمستوى ذكاء اجتماعي مرتفع.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (14.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة وبغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية قد امتلكوا الشيء الكثير من المعارف والمهارات التي ساعدتهم على امتلاك درجة عالية من الذكاء الاجتماعي، فهم يدركون لأهمية ما لديهم من مهارات اجتماعية، وتعاطفهم مع المعلمين ومساهماتهم في حل مشكلاتهم، والمشاركة في المناسبات المختلفة، والحوار وتقبل رأي المعلمين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي والألفي (2019) ، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الذكاء الاجتماعي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة الفروق المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (17) .

جدول (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.093	2	.047		
	داخل المجموعات	9.194	99	.093	.503	.606
	المجموع	9.287	101			

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (17) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى قانون وزارة التربية والتعليم الذي ينص على توظيف المديرين ممن يمتلكون أكثر من (8) سنوات من الخبرة التعليمية، مما تنمي هذه السنوات مستوى أعلى من الخبرة للتعامل مع الآخرين، وتعمل على صقل شخصية المدير مما ينعكس بشكل إيجابي على أداءه ومهاراته الإدارية، مما يزيد من مستوى ذكائه الاجتماعي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المالكي (2019) والتي توصلت لعدم وجود فروق في واقع الذكاء الاجتماعي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حسب استجابات أفراد العينة.

ولمعرفة الفروق المتعلقة بمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة استخرجت المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم، تعزى

والتفتت هذه النتيجة مع دراسة الخطيب (2017) ، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الذكاء الاجتماعي تبعاً لمتغير جهة الإشراف للمدرسة.

ولمعرفة الفروق المتعلقة بمتغير الجنس استخرجت المتوسطات الحسابية بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم تبعاً لمتغير الجنس، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) ، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (15) .

الجدول (15)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم تبعاً لمتغير الجنس

المجال	ذكر	أنثى	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي		
	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	-1.204	.231
	4.34	4.41		.28

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (15) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم تعزى لمتغير الجنس.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الذكاء الاجتماعي لا يتأثر باختلاف جنس المدير وذلك لأن القوانين والأنظمة الصادرة من وزارة التربية والتعليم تطبق على كلا الجنسين ولا تفرق بين أحد منهما، ومن جهة أخرى فإن الأسرة الفلسطينية أعطت الفرصة للفتاة للتواصل مع المجتمع المحيط بها بما يتماشى مع الدين الإسلامي مما أتاح لها الفرصة لاكتساب الخبرات والمهارات الاجتماعية وزاد من وعيها ونشاطها الاجتماعي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرويشد (2020)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الذكاء الاجتماعي تبعاً لمتغير الجنس.

ولمعرفة الفروق المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي استخرجت المتوسطات الحسابية بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) ، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (16) .

الجدول (16)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	بكالوريوس	ماجستير فأعلى	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي		
	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	-1.724	.088
	4.34	4.45		.30

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (19).

جدول (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة للنمط القيادي السائد لديهم تبعاً لمتغير جهة الإشراف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى
نمط القيادة الديمقراطي	بين المجموعات	1.027	2	.513	2.680	.074
القيادة الديمقراطية	داخل المجموعات	18.963	99	.192		
	المجموع	19.990	101			

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (19) نقبل الفرضية الصفريّة، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة للنمط القيادي السائد لديهم تعزى لمتغير جهة الإشراف على النمط القيادي السائد (نمط القيادة الديمقراطي)، فقد بلغ مستوى الدلالة عليها (0.740)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وقد يعزى ذلك إلى أن المدير في المدارس الخاصة لديه نمط إداري واضح، تبعاً لمتطلبات العمل في المدارس الخاصة التي تخضع لعوامل الربح والخسارة، فيكون أكثر وعياً بدوره ومسؤولياته، كما أنه قد يخضع هو نفسه للمساءلة والمراقبة من قبل مالك المدرسة، أو مجلس إدارتها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخطيب (2017)، والتي أظهرت عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول نمط القيادة الديمقراطي، لدى المديرين تبعاً لمتغير المدرسة.

ولمعرفة الفروق المتعلقة بمتغير الجنس استخدم الباحثون اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (20).

الجدول (20)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة للنمط القيادي السائد لديهم تبعاً لمتغير الجنس

المجال	ذكر	أنثى	قيمة (ت) الدلالة	مستوى
نمط القيادة الديمقراطي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي		
	4.45	4.53	-0.835	.406
	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري		
	0.45	0.44		

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (20) نقبل الفرضية الصفريّة، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة للنمط القيادي السائد لديهم تعزى لمتغير الجنس، على النمط القيادي السائد (نمط القيادة الديمقراطي)، فقد بلغ مستوى الدلالة عليها (0.406)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

لمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة، وكذلك الانحرافات للمعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (17.4).

الجدول (18)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة

المجال	نعم	لا	قيمة (ت) الدلالة	مستوى
الدرجة الكلية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي		
	4.40	4.32	1.244	.216
	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري		
	0.32	0.25		

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (18) نقبل الفرضية الصفريّة، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة لواقع الذكاء الاجتماعي لديهم، تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة.

وقد يُعزى ذلك إلى أن الدورات التدريبية تسهم في زيادة مهارات الذكاء الاجتماعي وتزودهم بالجوانب التي يشملها الذكاء الاجتماعي من إحساس بمشاعر الآخرين، والرغبة في تحقيق السعادة للعاملين، ومشاركتهم أفراحهم ومناسباتهم الاجتماعية السارة والحزينة، والوقوف إلى جانب المعلمين في الأزمات، وتقديم ما يمكن من دعم مادي أو معنوي للمعلمين.

واختلفت مع دراسة الغامدي والألفي (2019)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الذكاء الاجتماعي تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة، لصالح فئة (5) دورات فأكثر.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل توجد فروق بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة للنمط القيادي السائد لديهم تعزى لمتغيرات (جهة الإشراف، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم فحص الفرضية الثالثة:

● نتائج فحص الفرضية الثالثة التي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة للنمط القيادي السائد لديهم تعزى لمتغيرات (جهة الإشراف، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة).

ولمعرفة الفروق المتعلقة بمتغير جهة الإشراف استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين

من خلال البيانات الواردة في الجدول (22) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة للنمط القيادي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، على النمط القيادي السائد (نمط القيادة الديمقراطي)، فقد بلغ مستوى الدلالة عليها (0.172)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين الجدد يتلقون دورات تدريبية في الممارسات الإدارية اللازمة لمدير المدرسة، ومنها الأنماط القيادية أو الإدارية، ويكون لديهم الحماسة في تعلم كل ما هو جديد وله علاقة بالعمل الإداري، هذا التعلم وهذه الحماسة ارتقت بفهمهم للعمل الإداري وممارساتهم له فأصبحوا بمستوى من الوعي والممارسة يتساوى مع زملائهم من ذوي الخبرة الأكثر، وبهذا لم تظهر فروق دالة إحصائية بين الفئتين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغريب والصويلح والمهيري (2021) والتي توصلت لعدم وجود فروق بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة للنمط القيادي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولمعرفة الفروق المتعلقة بمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة استخدم الباحثون اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (23).

الجدول (23)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة للنمط القيادي لديهم تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة

المجال	نعم	لا	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
نمط القيادة الديمقراطية	المتوسط الحسابي المعياري	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف الحسابي المعياري	
	4.51	4.46	0.38	0.581

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (23) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة للنمط القيادي لديهم تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة، على النمط القيادي السائد (نمط القيادة الديمقراطي)، فقد بلغ مستوى الدلالة عليها (0.581)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وتعزى هذه النتيجة إلى أثر الدورات التدريبية على إطلاع المديرين على الأنماط القيادية المختلفة التي تسهم ممارستها في إيجاد مناخ مدرسي إيجابي، وأن الدورات التدريبية تعمل على تبادل الخبرات والتجارب بين المتدربين أنفسهم والاستفادة من التجارب المحلية والعالمية في مجال الأنماط القيادية، والتي تسهم بتكوين إطار مرجعي لمديري المدارس في ممارساتهم القيادية.

وقد تفردت هذه الدراسة باختيارها متغير الدورات التدريبية

وهذا يشير إلى أن النمط القيادي السائد لا يختلف كون مدير المدرسة ذكراً أم أنثى وإنما يعتمد على درجة كفاءة المدير وقدرته على اختيار النمط القيادي المناسب للبيئة التربوية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخطيب (2017)، والتي أظهرت عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول نمط القيادة الديمقراطي لدى المديرين تبعاً لمتغير الجنس.

ولمعرفة الفروق المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي استخدم للباحثون اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sam-ple t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (21).

الجدول (21)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة للنمط القيادي السائد لديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	بكالوريوس	ماجستير فأعلى	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
نمط القيادة الديمقراطية	المتوسط الحسابي المعياري	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف الحسابي المعياري	
	4.48	4.53	0.55	0.619

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (21) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة للنمط القيادي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، على النمط القيادي السائد (نمط القيادة الديمقراطي)، فقد بلغ مستوى الدلالة عليها (0.619)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن جميع مديري المدارس يتلقون نفس البرامج التعليمية والإعداد المسبق للوظائف الإدارية، التي تنعكس على سلوكهم الوظيفي فيمارسون النمط الأنسب الذي يساعدهم على تحقيق الأهداف التربوية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة آدم ومحمد (2020)، والتي أظهرت عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية لدى المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة الفروق المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (22):

جدول (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لتقديرات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة للنمط القيادي لديهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى
نمط القيادة الديمقراطي	بين المجموعات	0.699	2	0.349	1.793	0.172
	داخل المجموعات	19.291	99	0.195		
	المجموع	19.990	101			

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 1 (2) : 255 - 290

- الرويشد، فيصل مدالله. (2020). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالنمط القيادي السائد لدى القادة الأكاديميين بجامعة الجوف في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين- مركز النشر العلمي، 21 (2) : 309-342.
- عبد الكريم، ملياني (2017). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- العياصرة، علي. (2003). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- عيسى، آسيا. (2018). الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- الغامدي، علي، والألفي، أشرف (2019). مستوى الذكاء الاجتماعي لدى قادة مدارس محافظة العقيق من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 38 (183) : 527 - 557.
- يعقوب، سهير. (2020). القدرة التنبؤية للذكاء الاجتماعي لدرجة تطبيق مضامين برنامج القيادة من أجل المستقبل لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية «الأونروا» في الأردن، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- Abdelkarim, M. (2017). *Social intelligence and its relationship to leadership competencies among directors of educational institutions, (Unpublished PhD thesis), University of Mohamed Khider, Biskra, Algeria.*
- Adam, M. & Muhammad, A. (2020). *The Patterns of School administrative leadership prevailing among principals of Arab Islamic secondary schools in Anjema from the point of view of a sample of teachers, The Scientific Journal of Educational Sciences and Mental Health, 2(5): 143-184*
- Al-Ansari, M. (2018). *Multiple intelligences in mathematics teaching. Cairo: Lweetus Publishing House for free publishing.*
- Al-Ayasra, A. (2003). *Leadership patterns of secondary school principals and their relationship to teachers' motivation towards their profession as teachers in the Ministry of Education in Jordan, (Unpublished PhD thesis), Amman Arab University, Amman, Jordan.*
- Al-Daihani, S. & Al-Azmi, M. (2021). *Patterns of educational leadership and its relationship to the ability to solve school problems in the intermediate stage in the State of Kuwait from the point of view of teachers, Journal of Educational Studies and Research, 1(2): 255-290.*
- Al-Ghamdi, A. & Al-Alfi, A. (2019). *The level of social intelligence among school leaders in Al-Aqiq Governorate from the teachers' point of view, Journal of the College of Education, Al-Azhar University, 38 (183): 527-557.*
- Al-Harbi, N. (2021). *Administrative leadership styles in public education schools in the Qassim region and its relationship to teachers' job combustion, Journal of the Islamic University of*

حيث لم يجد الباحثون أية دراسة من الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية قد تناولت متغير الدورات التدريبية.

التوصيات

1. الاستمرار في تعزيز مهارات الذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس، والمحافظة على المستوى العالي لواقع الذكاء الاجتماعي.
2. تعزيز التوجه الديموقراطي لدى المديرين من خلال تفعيل دورهم في التواصل الاجتماعي مع العاملين.
3. توجه وزارة التربية والتعليم نحو اللامركزية، حتى يتسنى للمديرين أن يتبعوا النهج الديموقراطي، ويفوضوا من صلاحياتهم للعاملين معهم.
4. عقد دورات تدريبية متخصصة لمديري المدارس لإعدادهم قبل تعيينهم في الوظائف الإدارية وفي أثناء ممارستهم لإكسابهم التحلي بالنمط الديموقراطي في العمل.
5. اعتماد الذكاء الاجتماعي كأحد العوامل عند عملية اختيار وتعيين المديرين.
6. إجراء المزيد من الدراسات حول الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بالنمط القيادي من أجل تطوير أداء المدير والمعلم في العملية التربوية.

المصادر والمراجع العربية:

- آدم، محمد ومحمد، عبد الواحد. (2020). أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، 2 (5) : 143 - 184.
- اشتياق، سامح محمد. (2017). النمط الإداري لمديري المدارس وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين في محافظة إربد، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 35: 342 - 371.
- الأنصاري، مؤيد بن خالد. (2018). الذكاءات المتعددة في تدريس الرياضيات. القاهرة: منشورات دار لويثس للنشر الحر.
- جاسم، غدير. (2012). مستوى الذكاء الاجتماعي لمديرات المدارس الثانوية في الكويت وأثره على الضغوط التنظيمية للمعلمات، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- الجعافرة، صفاء. (2017). الذكاء الاجتماعي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقته بأنماط الاتصال الإداري، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 44 (4) : 147 - 164.
- الحربي، نايف. (2021). الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29 (3) : 403 - 424.
- الخطيب، سبأ. (2017). الأنماط القيادية السائدة في مدارس محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- الديحاني، سلطان والعازمي، مها. (2021). أنماط القيادة التربوية

- Educational and Psychological Studies*, 29(3): 403-424.
- Al-Jaafrah, S. (2017). *Social intelligence among principals of public schools in Karak governorate and its relationship to patterns of administrative communication*, *Journal of Educational Sciences Studies, University of Jordan*, 44(4): 147-164.
 - Al-Khatib, S. (2017). *The prevailing leadership patterns in Zarqa Governorate schools and their relationship to the level of social intelligence among school principals*, (Unpublished Master's Thesis), The Hashemite University, Jordan.
 - Al-Ruwaished, F. (2020). *Social intelligence and its relationship to the dominant leadership style among academic leaders at Al-Jouf University in the light of some demographic variables*, *Journal of Educational and Psychological Sciences, Bahrain*, 21(2): 309-342.
 - Issa, A. (2018). *Modern educational and learning management*, Amman: Dar Ibn Al-Nafis for Publishing and Distribution.
 - Jassim, G. (2012). *The level of social intelligence of secondary school principals in Kuwait and its impact on the organizational pressures of female teachers*, (Unpublished Master's Thesis), University of the Middle East, Kuwait.
 - Shtayat, S. (2017). *The administrative style of school principals and its relationship to the job security of teachers in Irbid Governorate*, *Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences*, 35: 342-371.
 - Yacoub, S. (2020). *The predictive ability of social intelligence to the degree of application of the contents of the leadership for the future program among the principals of the UNRWA schools in Jordan*, (Unpublished PhD thesis), Yarmouk University, Jordan.

المصادر والمراجع الأجنبية:

- Ekanem, E. & Udofe, A. & Evans, F. (2020). *Social Intelligence and Effective Service Delivery in Public Secondary Schools, Akwa Ibom State, Nigeria*, *Journal of Education and Practice*, 11(8): 123-128.
- Kaya, M. & Selvitopu, A. (2017). *Leadership and Organizational Commitment in Educational Context: A Meta Analytic Review*, (Unpublished Master Thesis), Dicle University, Ziya Gokalp Egitim Fakultesi Dergisi, Turkey.
- Kiplangat, H. (2017). *The relationship between leadership styles and lecturers job satisfaction in institutions of higher learning in Kenya*, *Universal Journal of Educational Research*, 5(3): 435-446.
- ÖZDEMİR, G. (2021). *The Effect Social Intelligence Levels of School Principals on Their Leadership Behaviours: A Mixed Method Research*, *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 5(8):260-404.
- Silman, F. (2018). *Social intelligence and leadership styles of the school administrators in turkey*, (Unpublished PhD Dissertation), University of North Carolina at Charlotte, North Carolina, U.S.A.