



ALbaha University

العدد السادس والعشرون ... رجب ١٤٤٢ هـ - مارس ٢٠٢١ م

ردمك (النشر الإلكتروني): ٧٤٧٢ - ١٦٥٢

ردمك: ٧١٨٩ - ١٦٥٢

# مجلة جامعة الباحة

للعلوم الإنسانية

دورية - علمية - محكمة



مجلة علمية تصدر عن جامعة الباحة



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الباحة

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

تصدر عن جامعة الباحة

مجلة دورية — علمية — محكمة

# مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

رندمد (النشر الإلكتروني): ٧٤٧٢-١٦٥٢

رندمد: ٧١٨٩-١٦٥٢

العدد السادس والعشرون... رجب ١٤٤٢ هـ - مارس ٢٠٢١ م

## المحتويات

التعريف بالمجلة

الهيئة الاستشارية لمجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

المحتويات

1 الإقامة في غير البلاد الإسلامية: دراسة فقهية..... د. أمل بنت إبراهيم بن عبد الله الدباسي

45 جمع مفردات اللغة الدارجة ودراساتها بين التأييد والرفض..... د. منصور سعيد أحمد أبوراس

80 الشعر الصوفي العربي في دراسات المستشرقين رينولد نيكلسون أنموذجاً..... د. أحمد بن صالح أحمد الغامدي

107 محمد بن عبدالسلام الخشني وجهوده العلمية في الأندلس..... د. مها بنت مفرح بن مائع آل محمود

134 تحليل محتوى أسئلة مقررات الفقه بالمرحلة المتوسطة في ضوء العمليات المعرفية: (دراسة تقويمية)..... د. محمد زيدان عبدالله آل محفوظ

172 دور معلمي العلوم الشرعية في تنمية الثقافة الصحية من خلال المقررات لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية من وجهة نظرهم بمنطقة عسير..... د. مسفر أحمد مسفر آل عاطف الوادعي

203 تحليل محتوى مقرر العلوم للصف الخامس الابتدائي في المملكة العربية السعودية في ضوء الإعجاز العلمي في القرآن الكريم..... د. أماني خلف الغامدي

238 الاضطرابات السلوكية الخارجية وعلاقتها بتكرار الجرائم لدى الأحداث الجانحين بمحافظة الباحة: دراسة اكلينيكية سيكومترية..... د. نجلاء محمود محمد الحبشي

270 دور جامعة الباحة في تحقيق الامن الفكري للطلبة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة..... د. عطية محمد الأحمد البدارنة

312 درجة استفادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من المؤتمرات الدولية والمحلية..... د. عواد حماد الحويطي

336 درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية..... د. محمد أحمد علي آل مسلط

377 Magical Realism in Ben Okri's Novel *The Famished Road*..... د. سلطان سعيد عبده المخلافي

..... د. محمد أحمد علي آل مسلط

..... د. سلطان سعيد عبده المخلافي

..... د. سلطان سعيد عبده المخلافي

..... د. سلطان سعيد عبده المخلافي

Dr. John Kuriakose

رئيس هيئة التحرير:

د. مكين بن حوفان القرني

مدير التحرير:

د. محمد عبد الكريم علي عطية

أعضاء هيئة التحرير:

د. سعيد بن أحمد عيدان الزهراني

أستاذ مشارك بقسم الدراسات الإسلامية

كلية العلوم والآداب بالمنفذ جامعة الباحة

د. عبد الله بن خميس العمري

أستاذ مشارك بقسم اللغة العربية

كلية العلوم والآداب ببلجرشي جامعة الباحة

د. محمد بن حسن الشهري

أستاذ مشارك بقسم الدراسات الإسلامية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الباحة

د. خديجة بنت مقبول الزهراني

أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية جامعة الباحة

د. محمد بن عبد الكريم علي عطية

أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية جامعة الباحة

رندمد النشر الورقي: 1652 — 7189

رندمد النشر الإلكتروني: 7472 — 1653

رقم الإيداع: 1963 — 1438

ص. ب: 1988

هاتف: 00966 17 7274111 / 00966 17 7250341

تحويلة: 1314

البريد الإلكتروني: buj@bu.edu.sa

الموقع الإلكتروني: https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs

## درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي

### وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية

أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي

أستاذ التخطيط التربوي

كلية التربية في جامعة الملك خالد

د. محمد أحمد علي آل مسلط

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية التربية في جامعة الملك خالد

#### الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وهل هناك فروق تعزى للمتغيرات: المؤهل، المحافظة، عدد سنوات الخدمة. وتم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي لملاءمته لطبيعة البحث. وتكونت عينة البحث من (354) معلماً في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٤٠ / ١٤٤١ هـ، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية ويشكلون نسبة (٩٪) من مجتمع البحث البالغ عددهم (3939) معلماً، وأظهرت النتائج أن ممارسة أبعاد الذكاء الاجتماعي تحققت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.49) وبنسبة (69.76%) من الدرجة الكلية، وأن مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية تحققت بدرجة متوسطة وبمتوسط (3.27) وبنسبة (65.34%)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة في متوسط درجة ممارسة أبعاد الذكاء الاجتماعي ومتوسط درجة مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية وفقاً للمتغيرات: المؤهل، المحافظة، وعدد سنوات الخدمة، وأظهرت النتائج بأن معامل الارتباط بين متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية لأبعاد الذكاء الاجتماعي ومتوسط درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية بلغ (0.130) ويعبر عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية، وأوصى البحث برفع مهارات قادة المدارس في ممارسة سلوكيات الذكاء الاجتماعي وإتاحة الفرص لمزيد من مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وبما يزيد من فعالية العمل المدرسي.

**الكلمات المفتاحية:** أبعاد الذكاء الاجتماعي، مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، قادة المدارس الابتدائية؛ منطقة عسير الحضرية.

#### **The Degree of Practicing Primary Schools' Leaders in the Urban Asir Region to Dimensions of Social Intelligence and its Relationship with the Participation of Teachers in School Decisions Making**

*Dr. Mohammed Ahmed Ali Al Muslat*

*Associate Professor of Educational Administration*

*Faculty of Education, King Khalid University*

*Dr. Sultan Saeed Abdo Al-Mekhlafi*

*Professor of Educational Planning*

*Faculty of Education, King Khalid University*

#### **Abstract:**

The research aims to identify the degree of practicing primary schools' leaders in the urban Asir region to dimensions of social intelligence and its relationship with the participation of teachers in school decisions making, and whether there are differences according to the variables: qualification, governorate, number of service years. The descriptive method was used in its correlational approach to suit the nature of the research. The research sample consisted of (354) teachers in the second semester of the academic year 40/1441AH, they were chosen randomly, at a rate of (9%) from the research population which was (3939) teachers. The results showed that the degree of practicing dimensions of social intelligence was achieved with a high degree with an average of (3.49) and at a rate of (69.76%) from the total degree of practice, and that the degree of teachers' participation in school decisions making was achieved with a high degree with an average of (3.27) and at a rate of (65.34%) from the total degree of participation, and the result showed that there were no statistically significant differences in the average degree of practicing dimensions of social intelligence and the average degree of teachers' participation in school decisions according to the variables: qualification, governorate and the number of service years, and the results showed that the correlation coefficient between the average degree of practicing primary schools' leaders for the dimensions of social intelligence and the average degree of teachers' participation in school decisions making is (0.130), and It expresses the existence of a statistically significant positive correlation, the research recommended raising the skills of schools' leaders in practicing social intelligence behaviors and creating opportunities for more teachers' participation in school decisions making, which increases the effectiveness of school work.

**Keywords:** Dimensions of Social Intelligence, Teachers' Participation in School Decisions Making, Primary Schools' Leaders, Urban Asir Region.

## مقدمة:

يمثل الذكاء الاجتماعي حُسُن التصرف في المواقف والأوضاع الاجتماعية؛ فهو بمثابة القدرة على إدراك الحالات المزاجية للآخرين والتمييز بينها وإدراك نواياهم ودوافعهم ومشاعرهم، والقدرة على التعامل بفعالية مع الآخرين ومواجهتهم والتأثير فيهم.

والإنسان كائن اجتماعي بطبعه، يولد في جماعة ولا يعيش إلا في جماعة، تربطه بأفرادها دائما علاقات متبادلة، وإذا خرج منها هلك نفسيا و اجتماعيا، وهذا ما يطلق عليه التفاعل الاجتماعي، الذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بمهاراته الاجتماعية، وعلاقاته مع الآخرين (القدرة ، ٢٠٠٧ ، ١٤)، ويعد الذكاء الاجتماعي من الجوانب المهمة في الشخصية؛ لكونه يرتبط بقدرة القائد على التعامل مع الآخرين، وعلى تكوين علاقات اجتماعية ناجحة، وبقدر ما يكون القائد متمتعا بالقدرة على التفاعل الاجتماعي وإقامة علاقات مع الآخرين، بقدر ما يكون ذكياً (شويخ، ٢٠١٦ ، ٣)، وقادراً على ان يميز ويستجيب استجابة ملائمة للحالات النفسية، والأمزجة، والميول، والرغبات الخاصة بالآخرين، وتعرف مشاعرهم الخاصة، والتمييز بينهم، والاعتماد عليها لتوجيه السلوك (Golman,2003,30)، ونظراً لتأثير الإداريين في سلوك موظفيهم وفي حياتهم العملية، فالذكاء الاجتماعي يشكل أحد المتغيرات البارزة في صفات القيادة الإدارية الناجحة، لأن نجاح القائد الإداري مرهون بمهاراته في التعامل مع موظفيه وبناء علاقات ناجحة معهم، فيسهم في حسن تعامله مع احتياجاتهم، وحل مشكلاتهم، وتحفيزهم، وإثارة دافعيتهم نحو أداءٍ مميز (عيسى وعبد القادر، ٢٠١٥ ، ٢١٧).

وتعد الإدارة المدرسية هي المسئول الرئيس عن العملية التربوية والتعليمية بجوانبها المختلفة كافة على مستوى المدرسة، وعليه فقد حظيت باهتمام المسئولين بإعداد القادة التربويين الذين يتولون قيادة المدرسة التي يتوقف نجاحها على نجاح إدارتها، ويكون نجاحها مرهوناً بنجاح قائدها (عابدين، ٢٠٠١ ، ١٩)؛ وتؤدي قيادة المدرسة والمعلمون الدور الأكبر في حياة الطالب، مما يتطلب أن تكون هذه القيادة ذات مواصفات خاصة تؤهلها للقيام بهذه المهمة، ويأتي في مقدمة هذه المواصفات القدرات العقلية التي يجب أن يتمتع بها قائد المدرسة، وبالذات ما يطلق عليه الذكاءات المتعددة والتي منها الذكاء الاجتماعي (شويخ، ٢٠١٦ ، ٤)، والمدرسة معنية بالاهتمام بمعلميها، والحرص على توجيهاتهم المستقبلية، إذ لا بد من النظر إلى تطوير كفاياتهم، وإضافة الجديد لديهم والتبادل معهم، إذ أن الاهتمام الجيد، وإدراك حاجات المعلمين، ومتطلباتهم يؤدي إلى زيادة حافزيتهم نحو العمل (السعود، ٢٠١٢ ، ١٠٩).

وتعد عملية صنع القرارات محور العملية الإدارية ومن المهمات الأساسية لقائد المدرسة، ويتوقف مقدار النجاح الذي تحققه المدرسة على مقدرة قائدها وكفاءته ووعيه بصناعة القرار والعمل على تنفيذه (سكجها،

٢٠١٥، ٦)، ويرى ستراك (٢٠١٤) أهمية أن يكون قائد المدرسة قادراً على اتخاذ قرارات فاعلة إزاء المواقف المختلفة، وأن يكون ملماً بمفهوم العلاقات الإنسانية وبما يحقق الأهداف المحددة، وأن يكون قادراً على قيادة العملية التعليمية بنجاح وأن يعمل علي تطويرها؛ وعليه يقتضي الأمر أن يتبنى وأساليب علمية مبتكرة في عملية صنع القرار لمواكبة تطور المؤسسة التربوية، وأن يحث المعلمين على المشاركة في صنع القرارات المدرسية، فالمشاركة تعد عنصراً مهماً على الصعيد النفسي؛ إذ تسهم في تحسين الدافعية وتعمل على إشباع الحاجات الأساسية لديهم، كالاستقلالية والوضوح والعلاقات الاجتماعية، وتؤدي إلى تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي وإلى تحسين أدائهم (النصراوي وآخرون، ٢٠١٩، ٦٨٦).

وتعد عملية صنع القرارات جوهر العملية الإدارية في المدرسة، حيث إن جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تحتاج إلى قرار لتنفيذ هذه الوظائف (المخرج، ٢٠١٨، ١٨٢)، ولا يمكن لأهداف المدرسة أن تتحقق دون مشاركة فعالة من المعلمين في صنع القرارات التي تحقق هذه الأهداف المنشودة.

إن امتلاك قائد المدرسة لمهارات الذكاء الاجتماعي يساعده على إدراك احتياجات المعلمين وحالاتهم المزاجية وإدراك نواياهم ودوافعهم ومشاعرهم، كما إن مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية له دور هام وضروري في تحقيق أهداف المدرسة ويعمل على رفع مستوى العمل فيها، وعليه يركز البحث الحالي على مهارات قادة المدارس في التعامل والتواصل مع المعلمين، والتأثير فيهم والتأثر بهم، والاستجابة لهم، ويركز على معرفة مدى مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية المتعلقة بالطلاب والمعلمين، كما يتناول العلاقة بين درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد الذكاء الاجتماعي ودرجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، في المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية.

### مشكلة البحث:

يعتبر قائد المدرسة الركيزة الأساسية والمحرك لجميع عناصر البيئة المدرسية وفعاليتها وسلوكياتها التربوية، فهو الذي يمتلك زمام الأمور كلها، وإن نجاح العملية التربوية أو فشلها يعود عليه بالدرجة الأولى، وبالتالي فإن قائد المدرسة الذي يمتلك شخصية قيادية وذكاءً اجتماعياً، وأسلوباً إدارياً ناجحاً، ومهارات عملية وفكرية، سوف يقود المدرسة إلى مزيد من الرقي والنجاح، وبالتالي يحقق الانسجام والترابط بين المعلمين، ويوجد جواً عملياً مريحاً يساعد على العطاء والأداء السليم (شويخ، ٢٠١٦، ٥).

لقد أشارت دراسات عديدة مثل: النصراوي وآخرون (٢٠١٩) والدباس وآخرون (٢٠١٨) وأبو فروة (٢٠١٧) إلى أهمية إشراك مديري المدارس لمعلميهم في صنع القرار، وعلى أهمية الذكاء الاجتماعي وأثره على الأداء الوظيفي للقيادة المدرسية. كما أظهرت دراسات سعودية مثل: الغامدي (٢٠٢٠) والغامدي والألفي

د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

(٢٠١٩)، وجيتو (٢٠١٩)، والعيسي والزهراني (٢٠١٩) وغيرها، بأن عملية صنع القرار المدرسي دون المستوى المأمول.

وعليه فقد انطلق البحث الحالي مما أكدت عليه الدراسات السابقة حول أهمية الذكاء الاجتماعي لقادة المدارس، وإلى أهمية تحفيز المعلمين على المشاركة في صناعة القرارات المدرسية، باعتبار المعلمين اللبنة الأساسية في نجاح المدرسة، وعليه فقد تم اختيارهم واستهدافهم بدراسة درجة ممارستهم للذكاء الاجتماعي من وجهة نظر معلمي مدارسهم، ودراسة العلاقة بين الذكاء الاجتماعي ودرجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

وبناء على ما سبق ينطلق البحث الحالي من أهمية الذكاء الاجتماعي لدور قائد المدرسة وأهمية تفاعله مع الآخرين داخل المدرسة وخارجها، وأهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وتأثير المشاركة إيجابياً على تحقيق أهداف المدرسة كمؤسسة اجتماعية تسعى لتحقيق أهداف المجتمع وآماله وتطلعاته في تربية أبنائه، وعليه تتحدد مشكلة البحث الحالي في الاسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين؟

٢. هل توجد فروق دالة في متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية للذكاء الاجتماعي تعزى للمتغيرات: المؤهل، المحافظة، عدد سنوات الخدمة؟

٣. ما درجة مشاركة المعلمين في المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية في صنع القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين؟

٤. هل توجد فروق دالة في متوسط درجة مشاركة المعلمين في المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية في صنع القرارات المدرسية تعزى للمتغيرات: المؤهل، المحافظة، عدد سنوات الخدمة؟

٥. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دالة بين متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي ومتوسط درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية؟

### هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين، وما إذا كانت هناك فروق تعزى للمتغيرات: المؤهل، المحافظة، عدد سنوات الخدمة، ويهدف إلى معرفة درجة مشاركة المعلمين في المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية في صنع القرارات المدرسية، وما إذا كانت هناك فروق تعزى للمتغيرات: المؤهل، المحافظة، عدد سنوات الخدمة. كما يهدف إلى

معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي ومتوسط درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

### أهمية البحث:

يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال:

### الأهمية النظرية:

يستمد البحث أهميته النظرية من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو الذكاء الاجتماعي وأهمية موضوع مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، ومن العلاقة بين هذين الموضوعين المهمين.

### الأهمية العملية:

يؤمل أن تفي نتائج البحث الحالي بمسئولي الإدارة التعليمية وقادة المدارس والمعلمين في منطقة عسير من خلال تعرفهم على واقع ممارسة قادة المدارس للذكاء الاجتماعي ودرجة إشراكهم للمعلمين في عملية صنع القرارات المدرسية، كما يتوقع أن تفي نتائج البحث الحالي بإدارة التدريب في إدارة التعليم بمنطقة عسير لعقد دورات تدريبية لقادة المدارس وللمعلمين في المدارس الابتدائية فيما يتعلق بمهارات الذكاء الاجتماعي والمشاركة في صنع القرار.

### حدود البحث:

- **الحد الموضوعي:** يتناول البحث درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.
- **الحد المكاني:** يتحدد البحث مكانياً بمنطقة عسير الحضرية، في المحافظات الثلاث: ابها، خميس مشيط، أحد رفيدة.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق أداة البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ.
- **الحد البشري:** المعلمين في المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية.

### مصطلحات البحث:

**قائد المدرسة:** ويقصد به في البحث الحالي، قائد المدرسة الابتدائية والمسؤول عن أداء المهام الإدارية والفنية والإنسانية في مجالات الإدارة المدرسية، كما إنه المسؤول الإداري والتربوي عن جميع أفراد المجتمع المدرسي، ويسعى لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة من المدرسة الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية.

**الذكاء الاجتماعي Social Intelligence:** تعرف شويخ (٢٠١٦) الذكاء في العلاقات المتبادلة بين

الناس بالقدرة على فهم الآخرين، وما الذي يحركهم، وكيف يمارسون عملهم، وكيف نتعاون معهم، ويعبر الذكاء

د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

الاجتماعي عن مقدرة الفرد على إدراك العلاقات الاجتماعية، وفهم الناس، والتفاعل معهم، وحسن التصرف في المواقف الاجتماعية، مما يؤدي الي التوافق الاجتماعي، ونجاح الفرد في حياته (زهرا، ٢٠٠٣، ٢٨١).

ويعرف البحث الحالي، الذكاء الاجتماعي لدى قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية، بمقدرة قادة المدارس على: التعامل مع المعلمين، والتواصل معهم، والتأثير فيهم والتأثر بهم، والاستجابة لهم. ويقاس اجرائيا بالدرجة التي يستجيب فيها افراد عينة البحث من المعلمين لفقرات اداة البحث في المجالات الاربعة للذكاء الاجتماعي.

**المشاركة في صنع القرار Participation in Decision-Making:** تعرف عملية صنع القرار بانه عملية تفاعلية ديناميكية تتضمن العديد من الإجراءات المترابطة تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي بصنع القرار (جيتو، ٢٠١٩، ٣١١). ويقصد بها في البحث الحالي، مدى إسهام معلمي المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية في صنع قرارات المدرسة، في مراحل وخطوات صنع القرارات المدرسية، من أجل اتخاذ قرارات رشيدة يلتزم الجميع بتنفيذها. وإجرائيا، يقصد بها متوسط استجابة المعلمين على فقرات محور المشاركة في صنع القرارات المدرسية من بعدي: المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلاب، والمشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين.

### الإطار النظري:

#### مفهوم القيادة:

القيادة من المفاهيم التي تناولها الكثير من الباحثين في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية وتحديدًا في علم الاجتماع، فيعرفها فيدلر بأنها عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، ويستخدم مركزه لفرض الإذعان أو قد يحاول إقناع جماعته لتنفيذ أوامره (رشوان، ٢٠١٠، ١٦)، كما تعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين (كنعان، ٢٠٠٦، ٨٦)، والقيادة تعبر عن القدرة والمهارة في تأثير قائدة المدرسة على العاملين في المدرسة وأولياء الامور وبعض المؤسسات التربوية في المجتمع، وكل من يرغب بأداء وانجاز الأنشطة التي من شأنها تطوير مخرجات المدرسة وتحقيق آمال أولياء امور الطلاب بغد أكثر إشراقًا وتميزًا، وعليه ينبغي أن تكون رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها المنشودة، واضحة في ذهن قائد المدرسة، وعليه أن يحدد أدوار الآخرين لمشاركة المدرسة نجاحاتها وطموحاتها المنشودة، فيشجعهم على التعاون وبذل الجهود لتحقيق أهداف المدرسة.

#### السمات والمهارات القيادية:

تعدد سمات القائد الاداري والمهارات القيادية المطلوبة في القائد، من نظرية إلى اخرى، ويلخصها (عيسى وعبد القادر، ٢٠١٥، ٢٢٦-٢٢٧) في التالي:



١. أن القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة، ونشاط المؤسسة وفي إيجاد التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.

٢. من السمات الواجب توافرها في القائد الناجح: الصفات الجسمية، والقدرة العقلية وذلك بأن يكون القائد أكثر ذكاءً وإدراكًا وتفكيرًا وأكثر قدرة على مواجهة المفاجآت، وتحليل المواقف الصعبة، وأكثر وعيًا بالأحداث كما يكون له القدرة على الحكم الصحيح والتنبؤ بالمستقبل، والتفكير الموضوعي، وصنع القرار السليم؛

٣. في القدرة المعرفية ينبغي ان يتمتع القائد بثراء المعرفة وغنى الثقافة.

٤. ومن الناحية الانفعالية يتميز القائد بالثبات الانفعالي والنضج والإرادة والثقة في النفس، والقدرة على ضبط النفس خاصة في المواقف الصعبة، وهذا هو ما يميز القادة الذين يمتلكون الذكاء الاجتماعي.

٥. السمات الاجتماعية وتشمل القدرة على العلاقات والتفاعل وتحقيق التعاون مع الآخرين، والمشاركة الاجتماعية في أنشطة الجماعة، وتكوين العلاقات وكسب الحب والاحترام للقدرة على السيطرة والتأثير في الأتباع، والقدرة على حفز الأفراد ورفع الروح المعنوية للآخرين.

٦. القدرة على الاتصال بكفاءة لان القيادة تتصف بالإطار الاتصالي.

٧. الرغبة في الإنجاز، أي يجب أن يكون هناك دافع عالي لإتمام العمل والمهام المنوطة، وبذل مجهود كبير لإنهاء العمل بنجاح، وهي سمة تتصل بالذكاء الاجتماعي كأن يستجيب القائد بطريقة ذكية للآخرين أو المرؤوسين ويتعامل مع البيئة بنجاح خاصة في المواقف الاجتماعية الصعبة.

### مفهوم الذكاء الاجتماعي:

مفهوم الذكاء الاجتماعي، يعبر عن قدرة الفرد على التعامل في المواقف الجديدة، التي تنطوي على علاقات متبادلة مع أعضاء الجماعة (المنابري، ٢٠١٠، ٣٣)، وعند (Albrecht, 2006)، ويعبر عن قدرة الفرد على الانسجام مع الآخرين والتعامل والتعاون معهم، وامتلاك الفرد لمهارات تمكنه من النجاح في التفاعل معهم في كل زمان ومكان، وعن قدرة فائقة على التواصل والتفهم والتفاهم مع المواقف المختلفة بفعالية بالغة (Albrecht, 2006, 1)، ويعبر عن قدرة الفرد على فهم السلوك اللفظي وغير اللفظي للآخرين، والوعي بالعلاقات بين الأشخاص، وقدرته على التأثير في الآخرين حال التفاعل معهم، مما يؤدي إلى التوافق الاجتماعي، ويحقق للفرد أهدافه القصيرة والبعيدة (الحربي، ٢٠١٤، ١٨)، ويركز على فهم مشاعر وأفكار الآخرين والتعامل مع البيئة بنجاح والاستجابة بطريقة ذكية في المواقف الاجتماعي، وتقدير الشخص لخصائص الموقف تقديرا صحيحاً والاستجابة له بطريقة ملائمة بناءً على وعيه الاجتماعي (ابو عمشة، ٢٠١٣، ٤٤).

د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

ويلاحظ على الجهود السالف ذكرها في تحديد مفهوم الذكاء الاجتماعي، أنها ركزت على قدرات الفرد، وحسن التصرف في المواقف الاجتماعية، وعلى فهم العلاقات الإنسانية والحفاظ عليها، وعلى التعامل مع المواقف الجديدة، والتأثير والتأثر بالآخرين، وهذا ما يسعى إليه قائد المدرسة.

### أهمية الذكاء الاجتماعي:

يرى كل من: شويخ (٢٠١٦، ٢٦-٢٧) وأبو يونس (٢٠١٣، ١٩) وعيسى وعبد القادر (٢٠١٠، ٢) بأن أهمية الذكاء الاجتماعي تتلخص في: إسهامه في زيادة نمو العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، وإظهار شخصية الفرد الإيجابية في مواقف الحياة العملية والعلمية والمهنية، والتنبؤ بسلوك الأفراد، وحسن التصرف في المواقف الاجتماعية والنجاح في التعامل مع الآخرين، ومعرفة الحالة النفسية للآخرين، واضفاء شخصية الفرد على المواقف الاجتماعية، وإقامة علاقات اجتماعية ناجحة، وزيادة الكفاءة الاجتماعية لدى الفرد، وتنمية حب الانتماء إلى الجماعات والأفراد وتكوين صداقات حميمة، والتعاطف مع الآخرين واحترام وجهات نظرهم وتقديم النصح والإرشاد لهم، وإدارة التحديات اليومية وتحويل الانفعالات السلبية إلى انفعالات إيجابية، وتنمية جميع المهارات التي تتصل بالذكاء الاجتماعي من خلال ممارستها في الحياة اليومية.

وتظهر أهمية الذكاء الاجتماعي من خلال الممارسة في الميدان العملي أو التفاعل مع الآخرين في المدرسة من معلمين وموظفين وطلاب، وشركاء خارج المدرسة: إدارة تعليمية وأولياء أمور الطلاب، ومع بعض المؤسسات التربوية في المجتمع، ومن خلال إقامة العلاقات والاتصال والتواصل فيما بينهم، لجمعهم على هم مشترك لدى جميع الشركاء يتمثل في تحسين مخرجات التعليم، وتطوير أنشطة المدرسة وممارستها التربوية والتعليمية، واندماج المدرسة في محيطها الاجتماعي، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

### أبعاد الذكاء الاجتماعي:

يكثر الحديث عن الذكاء الاجتماعي وأبعاده، والتي تختلف من باحث إلى آخر من حيث عددها ومجالاتها، ويمكن حصر الأبعاد بحسب وجهات النظر المختلفة في التالي:

١. التركيز على ثلاثة أبعاد من أبعاد الذكاء الاجتماعي، فهي عند الطائي وحسو (٢٠٠٩، ١١٦): مظهر التصرف في المواقف الاجتماعية، ومظهر التعرف على الحالة النفسية للمتكلم، ومظهر القدرة على تذكر الأسماء والوجوه. وعند عيسى وعبد القادر (٢٠١٥، ٢٢٠)، ثلاث مهارات: القدرة على إدراك أفكار وانفعالات الغير بالاتصال غير اللفظي، والقدرة على التصرف وحل المشكلات الاجتماعية، والقدرة على تذكر الأسماء والوجوه.

٢. بينما ركز مارلو Marlowe الوارد في الظفيري (٢٠١٣، ٩-١٠) على خمسة أبعاد للذكاء الاجتماعي:

الاتجاه الاجتماعي، المهارات الاجتماعية، مهارات التعاطف، المشاعر الانفعالية، القلق الاجتماعي.

وبالاستفادة من الأدب السابق حول ابعاد الذكاء الاجتماعي المشار اليها في شويخ (٢٠١٦، ٢٤)

وعيسى وعبد القادر (٢٠١٥، ٢٢١) والظفيري (٢٠١٣، ٩-١٠) وعطار (٢٠٠٧، ١٣)، حصر البحث

الحالي ابعاد الذكاء الاجتماعي في أربعة مجالات رئيسة، سيتم دراسة مدى ممارستها من قادة المدارس الابتدائية

بمنطقة عسير الحضرية، وعلى النحو التالي:

**1- التعامل مع الآخرين:** وتمثل قدرات قائد المدرسة في التعامل مع الآخرين، وتصرفه في المواقف

الاجتماعية، والتعرف على الحالة النفسية للمتكلم، وتذكر الأسماء والوجوه، وملاحظة السلوك الانساني،

والاحتفاظ بروح الدعابة والمرح؛ فيحترم قائد المدرسة المعلمين عند تعامله معهم، ويراعي مشاعرهم، ويقدر اعمالهم

الابداعية، ويقدر نجاحاتهم، ويقيم علاقات ودية مع منسوبي المدرسة وشركائها، ويحرص على تهيئة ظروف مناسبة

للعلمية التعليمية.

**٢ -التواصل مع الآخرين:** وتمثل تلك المهارة في قدرة قائد المدرسة على التحدث مع الآخرين، من

خلال التعبير عن الأفكار والمشاعر بطريقة واضحة؛ فيتواصل مع جميع العاملين بالمدرسة، ويستخدم جميع أدوات

الاتصال الحديثة، ويستثمر مشاركات المعلمين في أنشطة المدرسة وفعاليتها في إبراز امتنانه وتقديره لجهودهم من

خلال التعبيرات المختلفة، ويتواجد معهم في كل تحدي يواجه عملهم، ويحرص على التواصل للاطمئنان عليهم

باستمرار، ويشجع العلاقات الإيجابية بين افراد المجتمع المدرسي، ويوفر مناخا يسوده روح الفريق داخل المدرسة؛

لتحقيق النجاح.

**٣ التأثير والتأثر بالآخرين:** ويقصد به قدرة قائد المدرسة على التأثير والتأثر في الآخرين حال التفاعل

معهم مما يؤدي بدوره إلى التوافق الاجتماعي؛ فيزرع الثقة في نفوسهم، ويقنعهم، ويوجد مناخاً للإبداع الجماعي،

ويؤثر فيهم وفي أهدافهم، ويشجعهم على النمو المهني وعلى ابتكار أساليب للتغلب على المعوقات التي تعيق

إبداعاتهم، ويستفيد من قدراتهم في تحقيق أهداف المدرسة وتطوير أنشطتها.

**4-الاستجابة للآخرين:** وتعبر عن قدرة قائد المدرسة على المبادرة في تقديم المساعدة والعون للآخرين،

واظهار الاهتمام بميولهم، وتشجيعهم على إظهار الأفكار المبدعة والخلاقة، ويشعرهم بالاهتمام بأفكارهم ويصغي

اثناء حديثهم، ويقدر مشاعرهم.

إن أبعاد الذكاء الاجتماعي، المشار اليها سلفاً، تشكل سلسلة مترابطة من العمليات تبدأ بتعامل الفرد مع

الآخرين وفهمهم وفهم مشاعرهم وطريقة التعامل معهم، وتكوين الجماعات، والتواصل الاجتماعي مع الجميع،

د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

وتكوين الجماعات، والتفاعل معهم، والتغلب على كل الصعوبات التي تواجه تواصله معهم، وأن يوظف كل ذلك؛ لتحقيق أهداف العاملين معه وأهداف المدرسة.

### أهمية الذكاء الاجتماعي لقادة المدارس:

إن الذكاء الاجتماعي يعد أحد أهم السلوكيات القيادية الناجحة في المؤسسات نظرًا لتأثير القادة في سلوك موظفيهم، أو في حياتهم العملية، فهو يشكل أحد المتغيرات البارزة في صفات القيادة الإدارية الناجحة، وذلك لأن نجاح القائد الإداري مرهون بمهاراته في التعامل مع موظفيه، وبناء علاقات ناجحة معهم، فيسهم في حسن تعامله مع احتياجاتهم، وحل مشكلاتهم، وتحفيزهم، وإثارة دافعيتهم نحو أداء مميز، ويكسب القائد جوانب قوة في مواقف عديدة، والقدرة على التأثير في سلوكيات المعلمين، ويمكنهم من أداء أدوارهم القيادية (الكايد، ٢٠٠٨، ٢٣) وهذا ما تبحث عنه القيادات في جميع المؤسسات في ظل البيئة المتغيرة والمتقلبة باستمرار، ومنها المؤسسة التعليمية.

إن الربط بين موضوعي الذكاء الاجتماعي والقيادة المدرسية، يستدعي أن يتمتع قائد المدرسة بذكاء اجتماعي عالي، وأن يكون قادرًا على الإقناع، وحسن التصرف، ولديه قدرته على استنباط ما يفكر به الآخرون، وأن تتشكل لديه خارطة في التعامل مع الآخرين من معلمين وأولياء أمور، فهو يتفهم مشاعر من يحتك بهم ويخالطهم، ويستجيب لأحاسيسهم بشكل لائق ومقبول، ولديه قدرة على مواجهة الإحباطات والتحكم بالعواطف وضبطها، ومن خلال ذكائه الاجتماعي يتعرف على المشكلات ويواجهها بحزم... كل ذلك وغيره، يستدعي أن يمتلك قائد المدرسة مهارات معرفية واسعة في علم النفس وأصول التربية، وأن يكون قادرًا على مساندة الطابع البشرية التي يتعامل معها، وأن يمتلك فن التعامل مع الآخرين، وأن يكون قادرًا على تكوين علاقات طيبة مع جميع منسوبي المدرسة وشركائها في الخارج.

### مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية:

#### مفهوم صنع القرار:

يشير القرار اصطلاحًا إلى الاختيار بين بدائل معينة، وتغليب الأصوب والأفضل والأقل ضررًا، ويعني الوصول إلى نتيجة، أو تحديد رأي، والتوصل إلى حكم، أي إن مهارة اتخاذ القرار خطوات يتبعها الفرد لاختيار القرار المناسب (تعلي، ٢٠١١، ٣٣)، كما يعني استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بديلين أو أكثر (المخرج، ٢٠١٨، ١٨٥). كما يشير إلى القدرة التي تصل بالفرد إلى حل ينبغي الوصول إليه في مشكلة اعترضته أو موقف محير، وذلك باختيار حل من بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، وهذا الاختيار يعتمد على

المعلومات التي جمعها عن المشكلة وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الفردية (الغامدي والالفي، ٢٠١٩، ٨٣).

كما يقصد بصنع القرار مختلف المراحل التي يمر بها القرار بدء من تحديد المشكلة وانتهاءً بتحديد أفضل الحلول البديلة لتلك المشكلة، ويمثل ذلك موضوع القرار (المخرج، ٢٠١٨، ١٨٥). كما يشير مفهوم صنع القرار إلى قيام المرؤوسين بدراسة المشكلات وتحديد أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة لها، ومشاركة ومناقشة هذه الحلول مع القائد الذي يمتلك صلاحية اتخاذ القرار المناسب من بين الحلول المقترحة (إبراهيم، ٢٠٠٨، ٧).

ولتحديد مفهوم صنع القرار الإداري، يجب التفرقة بين صنع القرار واتخاذ القرار، فلكل منهما مدلوله الخاص، فعملية اتخاذ القرار تعد خطوة من خطوات أو مراحل صناعة القرار؛ بمعنى أن عملية صنع القرار عامة تشمل اتخاذ القرار كمرحلة من مراحلها، وهي مرحلة نهائية في صناعة القرار وتسبق مرحلة تنفيذ القرار (الغامدي والألفي، ٢٠١٩، ٨٤). وبناء على ما سبق، يقصد بعملية صنع القرار في المدرسة مجموعة العمليات والنشاطات التي يلجأ إليها قائد المدرسة من أجل الحصول على بدائل لحل المشكلة، ومن ثم اختيار البديل المناسب منها (السعود، ٢٠١٢، ٦١).

### مفهوم المشاركة في صنع القرار:

عندما تتمكن أي مؤسسة من تنفيذ عملية صناعة أي قرار إداري بصورة ناجحة؛ فإنها تضمن بذلك سير وتنفيذ العملية الإدارية بنجاح ضمن علاقة تبادلية تتضمن مشاركة جميع أطراف المؤسسة رئيسًا ومرؤوسين؛ وذلك بهدف الوصول إلى قرارات تلي مصالح جميع الأطراف، ومن هنا بدأ مفهوم المشاركة (الغامدي والالفي، ٢٠١٩، ٨٤)، ويتمثل في إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية صنع القرار والإفادة من آرائهم وخبراتهم؛ مما يرفع روحهم المعنوية؛ وهذا ينعكس إيجابيًا على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها (إبراهيم، ٢٠٠٨، ٦)، ويتمثل أيضًا في اندماج الأفراد عقليًا وعاطفيًا في مواقف جماعية؛ وهذا يشجعهم على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الإنتاج وتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم بهذه المشاركة (الحميضي، ٢٠٠٧، ٢٢)، وتساعد على تحسين نوعية القرار وترشيده، حيث يمكن للقائد من التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب الخبرة والتجارب الواسعة، ويمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم، كما تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتجعل القرار أكثر ثباتًا (الغامدي، ٢٠٢٠، ٥٨)، وقد يقوم المرؤوسون بصناعة القرار ويقوم الرئيس أو المدير بعملية اتخاذ القرار أو تتم كل المراحل بالمشاركة في صناعة القرار واتخاذها وتنفيذه (الغامدي والألفي، ٢٠١٩، ٨٤).

د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم المشاركة في صنع القرار إلا أنها تعبر عن إسهام المعلمين في صنع القرارات بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات، سواءً من خلال إتاحة الفرصة للمعلمين في المدارس للأدلاء بآرائهم ومرئياتهم حيال موضوعات العمل المدرسي والاستفادة من خبراتهم بما يسهم في رشد ما تتخذ المدرسة من قرارات، وعليه فإن المشاركة في صنع القرارات تعبر عن التعاون البناء والمثمر بين قائد المدرسة والمعلمين على صنع القرارات المدرسية من أجل توفير الوقت والجهد والتكلفة (جيتو، ٢٠١٩، ٣١٢).

### أهمية صنع القرارات المدرسية:

تعدد جوانب أهمية صنع القرارات المدرسية وفق ما ذكره عدد من الباحثين، منهم المحرج (٢٠١٨، ١٨٦) وانجرسول (Ingersoll,et,al,2018,17)، والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- إن إنتاجية المدرسة وكفاءتها تتوقف على عملية صنع القرارات فيها.
  - عملية صنع القرارات؛ تؤثر على أداء المدرسة ومدى تحقيقها لأهدافها.
  - إن صنع القرارات السليمة يسهم في حل المشكلات التي تعاني منها المدرسة.
  - إن مشاركة المعلمين في صنع القرارات؛ يسهم في زيادة إنجازات المدرسة.
  - إن مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرارات المدرسية؛ يسهم في تعزيز التعاون بينهم واندماجهم للمدرسة وتقليل مقاومتهم للتغيير.
  - تسهم صنع القرارات في تنمية مهارات وقدرات أعضاء المجتمع المدرسي على مواجهة التحديات.
- وبناء على ما سبق؛ يرى الباحثان أهمية تمتع قادة المدارس بمهارات الذكاء الاجتماعي لما لها من أثر إيجابي في تشجيع المعلمين على المشاركة في صنع القرارات المدرسية، وأن تتوفر لديهم القدرة على الإقناع وحسن التصرف، وأن تتوفر لديهم مهارة فهم المعلمين والطلاب وكل من يتعاملون معهم، والاستجابة لأحاسيس معلمهم بشكل لائق ومقبول، والتحكم بالعواطف وضبطها، ومن خلال ذكائهم الاجتماعي يتعرفون على المشكلات ويواجهونها بحزم... كل ذلك يهيئ الظروف المناسبة أمام المعلمين للمشاركة الإيجابية في صنع القرارات المدرسية، ويهيئ الظروف الملائمة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.

### الدراسات السابقة:

#### أ-الدراسات التي تناولت الذكاء الأكاديمي:

دراسة الدباس وآخرون (٢٠١٨) وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والكفاية الذاتية المدركة لدى طلبة الصفين السادس والتاسع الأساسي من مدارس السلط بالأردن، وظهرت النتائج ان أداء الطلبة على مقياس الذكاء الاجتماعي جاء متوسطاً، ودراسة (أبو فروة، ٢٠١٧)، وهدفت إلى تعرف درجة الذكاء

الاجتماعي لدى مديري المدارس الاساسية الخاصة في عمان وعلاقته بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، واظهرت النتائج بان درجة الذكاء الاجتماعي جاءت بدرجة (متوسطة)، وإلى وجود علاقة ايجابية دالة بين الذكاء الاجتماعي والعدالة التنظيمية، ودراسة الجعافرة (٢٠١٧) العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، وأظهرت النتائج تحقق الذكاء الاجتماعي الكلي بدرجة متوسطة، وحصل بعد القدرة على التعامل مع الآخرين على مستوى مرتفع، وحصلت الأبعاد الثلاثة الأخرى: التواصل وبعد الاستجابة للآخرين وبعد التأثير والتأثر حصل على مستوى متوسط، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير لعدد سنوات الخدمة، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل ولصالح الحاصلين على مؤهل عالي، وإلى وجود علاقة إيجابية دالة احصائيا بين الذكاء الاجتماعي والاتصال الإداري. ودراسة الخطيب (٢٠١٧)، وهدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية في مدارس الزرقاء وعلاقتها بالذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس، وأظهرت النتائج ان درجة الذكاء الاجتماعي لدى المديرين مرتفعة، وان مجال التعامل مع الآخرين حصل على درجة مرتفعة، وإلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي او متغير الخبرة. ودراسة سيد (٢٠١٧) والتي هدفت إلى دراسة الذكاء الاجتماعي لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية ببني سويف-مصر وعلاقته بمهارات الاتصال، وأظهرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاجتماعي ومهارات الاتصال على جميع الأبعاد والدرجة الكلية. ودراسة عبيدات (٢٠١٧) وهدفت التعرف على مستوى الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بمهارات الاتصال، وأظهرت النتائج ان درجة مستوى الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس الثانوية بدرجة (مرتفعة). ودراسة وارد (٢٠١٧) وهدفت إلى تقصي درجة الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمستوى المسؤولية الاجتماعية لدى مديري المدارس الأساسية في عمان، وأظهرت النتائج ان درجة الذكاء الاجتماعي جاء بدرجة (مرتفعة)، وإلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل وعدد سنوات الخبرة. ودراسة الجراح وعاصلة (٢٠١٦) وهدفت إلى الكشف عن مستوى الذكاء الاجتماعي، واستراتيجيات ادارة النزاع لدى الطلبة العاديين وذوي السلوك المشكل، وأظهرت الدراسة ان مستوى الذكاء الاجتماعي جاء بدرجة (مرتفعة) لدى الطلبة العاديين ولدى ذوي السلوك المشكل. ودراسة (شويخ، ٢٠١٦) وهدفت إلى تحديد مستوى الذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، وأظهرت النتائج بأن درجة ممارسة الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاءت بدرجة (كبيرة) وبنسبة (٧٩,٩٩٪)، وحصلت الأبعاد الأربعة للذكاء الاجتماعي: التعامل مع الآخرين، التواصل الاجتماعي، والاستجابة للآخرين، والتأثير والتأثر بالآخرين على درجة (كبيرة)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي او متغير سنوات الخدمة. ودراسة (لافي، ٢٠١٥) وهدفت إلى تعرف مستوى الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي لمديري

د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان-الأردن وعلاقتها بمستوى العلاقات الانسانية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج بان مستوى الذكاء الاجتماعي (مرتفع) وإلى عدم وجود فروق دالة وفقاً لمتغير المؤهل، وإلى وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح (١٠ سنوات فأكثر).

ومن الدراسات الأجنبية التي تناولت الذكاء الاجتماعي: دراسة عزاز وبلغوت ( Aziz & Balaghat, 2014)، وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وأسلوب القيادة المتبع عند مدرء المدارس في منطقة مدينة زهدان، وأظهرت أهم النتائج بان الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس جاء بدرجة (متوسطة) وبنسبة (63.73%) ودراسة مك كاويد (McQuade, 2013)، وهدفت إلى فهم كيفية استخدام الذكاء الاجتماعي للمديرين في التحسين المستمر للمعلمين، وأظهرت النتائج بأن كلاً من مديري المدارس والمعلمين ينظرون للذكاء الاجتماعي على أنه عامل مهم من عوامل القيادة التعليمية وتحسين أداء المعلمين. ودراسة يونس وجوليدار (Yunus & Jeloudar, 2011)، وهدفت إلى تحليل مستوى الذكاء الاجتماعي عند المعلمين العاملين في المدارس الحكومية الثانوية في ماليزيا، وأظهرت النتائج ان مستوى الذكاء الاجتماعي بين المعلمين مرتفع، وإلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الاجتماعي للمعلمين واستراتيجيات الانضباط الصفي المستخدمة من قبلهم. ودراسة لافجوي (lovejoy, 2008)، وهدفت إلى الكشف عن مستوى الذكاء الاجتماعي بين مديري ومديرات المدارس الحكومية في أنديانا، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة في الذكاء الاجتماعي عند المديرات تعزى لعدد سنوات الخبرة. ودراسة غولمان (Goleman, 2006) وهدفت إلى معرفة كيف يؤثر الذكاء الاجتماعي على الجو التعليمي ونفسيات المعلمين، وعلى إنجازات الطلاب، وأظهرت النتائج بأن المعلمين يبذلوا قصارى جهدهم وتتولد لديهم قدر كبير من الرضى عندما يدركوا أن مدير المدرسة يتمتع بقيادة مرنة ولا يتمسك بقواعد غير نافعة، ويتركهم يدرسون بطرقهم الخاصة مع تحميلهم المسؤولية على النتائج.

### ب-الدراسات التي تناولت مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية:

دراسة الغامدي (٢٠٢٠) وهدفت إلى بيان درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وأظهرت النتائج بان المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاءت بدرجة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي (٣,٨٥). دراسة جيتو (٢٠١٩) وهدفت معرفة مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي في مدارس الهيئة الملكية بينبع وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية، وأظهرت النتائج ان القادة التربويين يمارسون مبدا المشاركة في صنع القرارات المدرسية بدرجة متوسطة. دراسة العيسي والزهراني (٢٠١٩) وهدفت إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة مشاركة معلمي مدارس محافظة القنفذة في صنع القرارات المدرسية ومستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين، وأظهرت النتائج ان تطبيق صنع



القرارات المدرسية جاءت بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (٣,٦١)، وان هناك فروق دالة في تطبيق صنع القرارات المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة و متغير المؤهل العلمي ولصالح اعلى من البكالوريوس. دراسة الغامدي والالفي (٢٠١٩)، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم، وأظهرت النتائج بأن درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٨٣)، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي سنوات خبرة (أقل من ١٠ سنوات). دراسة النصاروين واخرون (٢٠١٩) وهدفت إلى معرفة درجة اشراك مديري المدارس الثانوية الخاصة لمعلميهم في صنع القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي في محافظة العاصمة عمان، وأظهرت النتائج إلى ان درجة مشاركة المعلمين كانت بدرجة متوسطة، وإلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة المشاركة ومستوى الرضا الوظيفي. دراسة المحرج (٢٠١٨) وهدفت إلى تقديم مقترحات لتطوير صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفى من وجهة نظر المشرفين وقادة المدارس والمعلمين، للكشف عن واقع صنع القرارات في تلك المدارس، وأظهرت النتائج موافقة افراد الدراسة بدرجة كبيرة على ان قيادة المدرسة تدرك مفهوم القرار، وتجمع المعلومات الكافية حول المشكلة وتقوم بتحليلها، وتضع حلولاً وبدائل مقترحة للمشكلة وتختار البديل الأفضل عند اتخاذ القرار، وتشرك منسوبي المدرسة في صنع القرارات عن طريق الاجتماعات واللجان. دراسة المخاريز (٢٠١٨). وهدفت إلى الكشف عن فاعلية المشاركة في صنع القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق، وأظهرت النتائج فاعلية المشاركة بدرجة متوسطة، وجاء مجال شئون الطلبة في المرتبة الأولى. ودراسة سكجها (٢٠١٥)، وهدفت إلى تعرف مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن، وأظهرت النتائج ان مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار كان متوسطا. ودراسة (الغامدي، ٢٠١٥) وهدفت إلى فهم واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في المدارس المتوسطة والثانوية بلغ بدرجة متوسطة (٣,٠٨)، وان متغير المؤهل العلمي يؤثر بشكل واضح على عملية اتخاذ القرار، وكذلك متغير عدد سنوات الخبرة. ومن الدراسات الاجنبية التي درست الذكاء الاجتماعي.

ومن الدراسات الأجنبية التي تناولت مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية: دراسة واديسانجو وباياجا (Wadesango & Bayaga,2013) وهدفت إلى التعرف إلى أثر مشاركة المعلمين في الإدارة المدرسية في مقاطعة جويرو في زيمبابوي، وأظهرت النتائج ان مشاركة المعلمين قليلة جداً، وأن القرارات تقتصر على مدير

د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

المدرسة ومساعدته، كما أظهرت رغبة المعلمين في أن تتم استشارتهم في اتخاذ القرارات، وأن يتم الاستماع إلى وجهة نظرهم وآرائهم. ودراسة موما (Mwoma,2012) وهدفت إلى معرفة حاجة المعلمين في مقاطعة جوشا الكينية إلى المشاركة في القرار المدرسي، وأظهرت النتائج أن المعلمين بحاجة كبيرة إلى أن يشاركوا بدرجة أكبر في اتخاذ القرارات في المجالات كافة. دراسة شي كيونج (Chi Keung,2008) وهدفت إلى تعرف المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، وأظهرت النتائج أن المعلمين يفضلون إشراكهم في القرارات في مجال الإدارة والمناهج الدراسية، وأن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات لها نتائج إيجابية مؤثرة في العمل.

وبناء على استعراض الدراسات السابقة، تم تناول أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة على النحو التالي: بناء على الجهود المبذولة من الباحثين لا توجد أي دراسات سابقة في موضوع الذكاء الاجتماعي تناولت قادة مدارس التعليم العام في المملكة، واتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في دراسة درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد الذكاء الاجتماعي، (الدباس وآخرون، ٢٠١٨) و(أبو فروة، ٢٠١٧) و(الجعافرة، ٢٠١٧) (الخطيب، ٢٠١٧) و(عبيدات، ٢٠١٧) و(وارد، ٢٠١٧) و(الجراح وعاصلة، ٢٠١٦) و(شويخ، ٢٠١٦) و(لافي، ٢٠١٥) و(سكجها، ٢٠١٥) و(الغامدي، ٢٠١٥) و( Aziz & Balaghat,2014) و(أبو يونس، ٢٠١٣)، و(McQuade,2013). ويتفق البحث الحالي مع الدراسات التي تناولت مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، مثل مثل (الغامدي، ٢٠٢٠)، و(الغامدي والألفي، ٢٠١٩) و(العيسي والزهراني، ٢٠١٩)، و(النصراوي وآخرون، ٢٠١٩) و(جيتو، ٢٠١٩) و(المخرج، ٢٠١٨) و(المخاريز، ٢٠١٨) و(الغامدي، ٢٠١٥) و(Mwoma,2012) و(Chi Keung,2008). ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث التركيز على المدارس الابتدائية والاختلاف في المتغير الجغرافي للبحث.

### منهج البحث وإجراءاته:

### منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، فقد استخدم المنهج الوصفي لتوصيف موضوع البحث بمحوريه، الذكاء الاجتماعي ومشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، واستعراض الدراسات السابقة ووصف مجتمع البحث وعينته، وتوصيف إجراءات بناء أداة البحث، وفي عرض النتائج التي تجيب عن أسئلة البحث وتحليلها ومناقشتها، وفي تقديم التوصيات والمقترحات. كما استخدم الباحثان أسلوب الارتباطي

للكشف عن وجود علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية من عدمها، وتحديد نوعه العلاقة موجبة أو سالبة.

### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع المعلمين بالمدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية والتي تشمل مكاتب التعليم بالمحافظات الثلاث (ابها-خميس مشيط-أحد رفيدة) في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ الموافق ٢٠١٩/٢٠٢٠ م، وعددهم (٣٩٣٩) معلمًا، والجدول (١) يبين عدد المعلمين في كل مكتب من مكاتب التعليم الثلاثة.

جدول (١): أفراد مجتمع البحث من المعلمين بالمدارس الابتدائية بمكاتب تعليم بمنطقة عسير الحضرية

مكاتب التعليم في المحافظات	ابها	خميس مشيط	أحد رفيدة	الإجمالي
العدد	1941	1577	421	354

وفيما يلي وصف لخصائص عينة البحث، وفقا لمتغيرات البحث:

### ١ - خصائص العينة وفقاً للمحافظة:

جدول (٢): خصائص عينة البحث وفقاً للمحافظة

المحافظة	ابها	خميس مشيط	أحد رفيدة	الإجمالي
العدد	178	139	37	354

يظهر الجدول (٢) بأن عدد أفراد العينة في مكاتب التعليم بمحافظة أبها (١٧٨) معلمًا وبنسبة (50.28%) من حجم العينة، بأن عدد أفراد العينة في مكاتب التعليم بمحافظة خميس مشيط (139) معلمًا وبنسبة (39.27%)، وان عدد أفراد العينة في مكاتب التعليم بمحافظة أحد رفيدة (37) معلمًا وبنسبة (10.45%) من حجم العينة.

### ٢ - خصائص العينة وفقاً للمؤهل:

جدول (٣): عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل

المؤهل	جامعي	عليا	الإجمالي
العدد	324	30	354

يتبين من الجدول (٣) أن عينة البحث تتوزع وفقاً لمتغير المؤهل على النحو التالي: بلغ عدد أفراد العينة الذين يحملون الدرجة الجامعية (٣٢٤) معلمًا، وبنسبة (91.53%) من حجم العينة، وأن عدد أفراد العينة الذين يحملون مؤهلات عليا (دبلوم عالي -ماجستير -دكتوراه) بلغ (٣٠) معلمًا، وبنسبة (8.47%) من حجم العينة.

د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

### ٣- خصائص عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة:

جدول (٤): خصائص عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر	الإجمالي
العدد	56	136	162	354

يتبين من الجدول (٤) ان عدد أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات) بلغ (56) معلماً وبنسبة (15.82 %) من إجمالي عينة البحث، وأن عدد أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بلغ (136) معلماً وبنسبة (38.42 %)، وأن عدد أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (١٠ سنوات فأكثر) بلغ (162) معلماً وبنسبة (45.76 %) من إجمالي عينة البحث.

#### بناء أداة البحث وصدقها وثباتها:

تم بناء أداة البحث في صورتها الأولية بالاعتماد على الأدب السابق والدراسات السابقة المتصلة بموضوعي البحث: أبعاد الذكاء الاجتماعي، ومشاركة المعلم في صنع القرارات المدرسية:

**أ-الصدق:** لقياس الصدق الظاهري، قام الباحثان بعرض الأداة على (٢٠) محكماً في تخصص الإدارة والإشراف والتخطيط التربوي، للحكم على صدق محتواها وبيان رأيهم في صياغة فقرات كل مجال من المجالات الأربعة في محور أبعاد الذكاء الاجتماعي: التعامل مع الآخرين، التواصل الاجتماعي، الاستجابة للآخرين، التأثير والتأثر بالآخرين، وفي صياغة فقرات محور مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية في مجالي المحور الثاني: المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلاب، المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين، والحكم على مدى سلامة الصياغة ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي وردت فيه، وتم الأخذ بالملاحظات التي بلغت نسبة الاتفاق عليها (٨٠٪) فأكثر بين عينة المحكمين، وذلك من حيث الحذف والإضافة.

ولقياس الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي) للتأكد من صدق أداة البحث ومدى اتساق فقراتها بالبعد وبالدرجة الكلية للمحور، باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة كل بعد من أبعاد الذكاء الاجتماعي الأربعة في المحور الاول، وبين درجة كل بعد من الأبعاد الأربعة مع الدرجة الكلية للمحور الاول، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة المجال وبين درجة المجال بالدرجة الكلية للمحور الثاني.

جدول (٥): معاملات ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالدرجة بالبحر	رقم الفقرة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالدرجة بالبحر
١	0.854**	0.099*	١	0.408**	0.389**
٢	0.891**	0.177**	٢	0.862**	0.329**

رقم الفقرة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالدرجة بالخور	العدد	رقم الفقرة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالدرجة بالخور	العدد		
٣	.869**	0.188**		٣	0.930**	0.221**			
٤	.876**	0.120*		٤	0.873**	0.319**			
٤	.917**	0.175**		٥	0.594**	0.203**			
٦	.836**	0.121*		٦	0.893**	0.360**			
٧	.939**	0.110*		٧	0.697**	0.076*			
٨	.939**	0.294**		٨	0.924**	0.156**			
٩	.904**	0.271**		٩	0.921**	0.208**			
١٠	.932**	0.228**		١٠	0.925**	0.112*			
١	.928**	0.119*		التأثير والتأثر بالآخرين	١	.839**		0.024*	التواصل الاجتماعي
٢	.891**	0.319**			٢	.923**		0.025*	
٣	.975**	0.180**	٣		.942**	0.132**			
٤	.350**	0.009*	٤		.681**	0.065*			
٥	.832**	0.073*	٥		.973**	0.008*			
٦	.826**	0.183**	٦		.918**	0.195**			
٧	.922**	0.225**	٧		.804**	0.077*			
٨	.900**	0.102*	٨		.746**	0.230**			
٩	.792**	0.014*	٩		.899**	0.309**			
١٠	.854**	0.301**	١٠		.918**	0.151**			
١	.862**	.861**	القرارات المتعلقة بالمعلمين	١	.759**	.731**	القرارات المتعلقة بالطلاب		
٢	.704**	.705**		٢	.874**	.909**			
٣	.904**	.871**		٣	.869**	.881**			
٤	.882**	.844**		٤	.919**	.916**			
٥	.908**	.893**		٥	.656**	.606**			
٦	.720**	.712**		٦	.247**	.162**			
٧	.557**	.594**		٧	.772**	.784**			
٨	.861**	.834**		٨	.471**	.388**			
				.491**	.428**	٩			
				.808**	.815**	١٠			

\*\*دالة عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة عند مستوى دلالة (0.05).

يظهر من الجدول (٥) دلالة معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث بلغ معامل الاتساق في المحور الاول وللأبعاد الأربعة مع الدرجة الكلية بين (٠,٠٠٨ إلى ٠,٣٨٩). كما بلغ معامل الاتساق في المحور الثاني، ولجمالي المحور مع الدرجة الكلية للمحور بين (٠,١٦٢ إلى ٠,٩١٦)، وأظهرت النتائج بأن معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥).

د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

**ب- ثبات الأداة:** لقياس ثبات أداة البحث استخدم الباحثان طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، على عينة بلغت (١٨) فردًا، وبلغت الفترة بين التطبيقين مدة أسبوعين، وبلغ معامل الثبات بين التطبيقين على مستوى المحور الأول (٠,٨٧٥) وللمحور الثاني (٠,٨٢٠)، ويعتبر ثباتاً عالياً يمكن الاعتماد عليه. كما تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، والجدول (٨) يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة.

جدول (٦): معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة

معامل الفا كرونباخ	عدد فقراته	البعد
0.863	10	التعامل مع الآخرين
0.821	10	التواصل الاجتماعي
0.835	10	الاستجابة للآخرين
0.912	10	التأثير والتأثر بالآخرين
0.884	40	معامل الثبات العام للمحور الأول: أبعاد الذكاء الاجتماعي
0.921	10	المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلاب
0.943	8	المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين
0.945	18	معامل الثبات العام للمحور الثاني: مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية

يتضح من نتائج الجدول (٦) أن أداة البحث تتمتع بمعامل ثبات (0.884) للمحور الأول وبمعامل ثبات (٠,٩٤٥) للمحور الثاني وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً، وكذلك معاملات الثبات للأبعاد الأربعة للمحور الأول والتي تراوحت بين (0.821 - 0.912)، وهي معامل ثبات دال إحصائياً، وكذلك معامل الثبات عالي لمجالي المحور الثاني والتي تراوحت بين (0.921 - 0.943).

واستخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة تحقق الممارسة في المحور الأول ودرجة تحقق المشاركة في المحور الثاني (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتم حساب المدى قيم المقياس الخماسي (أكبر درجة - أدنى درجة = ٥ - ١ = ٤، وحساب طول الفئة (مدى قيم المقياس / عدد درجات الاستجابة = ٤ / ٥ = ٠,٨).

الجدول (٧): مقياس لقراءة درجة تحقق الممارسة في المحور الأول / وتحقق المشاركة في المحور الثاني

المتوسط الحسابي		درجة تحقق الممارسة/المشاركة
إلى	من	
٥,٠٠	٤,٢١	عالية جداً
أقل من ٤,٢١	٣,٤١	عالية
أقل من ٣,٤١	٢,٦١	متوسطة
أقل من ٢,٦١	١,٨١	منخفضة
أقل من ١,٨١	١,٠٠	منخفضة جداً

## الأساليب الإحصائية:

قام الباحثان بتحليل نتائج التطبيق الميداني من خلال برنامج التحليل الإحصائي ( Statistical Package for the Social Sciences-SPSS)، واستخدم الاختبارات الإحصائية التالية:

- تم استخدام معامل اختبار بيرسون لحساب ثبات أداة البحث في محوري: أبعاد الذكاء الاجتماعي، ومشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.
  - الوسط الحسابي المرجح لحساب متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لمهارات الذكاء الاجتماعي، لكل فقرة من فقرات كل بعد من الأبعاد الأربعة. وحساب درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، ولكل فقرة من فقرات مجالي المحور.
  - اعتمد الباحثان الوسط النظري المعياري باعتماد الدرجة (٣) كمحك ونقطة قطع للمقياس الخماسي والتي تمثل الحد الأدنى للقبول بدرجة تحقق الممارسة المقبولة لأبعاد الذكاء الاجتماعي لدى قيادات المدرسة الابتدائية/ والحد الأدنى المقبول لتحقيق مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وتمثل (٦٠٪) من الدرجة الكلية لتحقيق الممارسة او المشاركة.
  - تم استخدام الاختبار التائي T.test لمعرفة دلالة الفروق في متوسط درجة ممارسة أبعاد الذكاء الاجتماعي/ وحساب فروق متوسط درجة مشاركة المعلمين في صنع قرارات المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل (جامعي، عليا).
  - تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق الإحصائية في متوسط درجة ممارسة أبعاد الذكاء الاجتماعي/ وحساب فروق متوسط درجة مشاركة المعلمين في صنع قرارات المدرسة وفقاً لمتغير المحافظة (أبها-خميس مشيط-أحد رفيدة) ومتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).
  - استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي ومتوسط درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية
- نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:**

تم استعراض نتائج البحث وفقاً لترتيب أسئلة البحث، ومناقشتها، وتقديم المقترحات والتوصيات، وعلى النحو التالي:

**إجابة السؤال الأول:** ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين؟

د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

تمت الإجابة عن السؤال الأول من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لتحليل استجابات عينة البحث، لتحديد درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي في الأبعاد الأربعة، وعلى النحو الآتي:

جدول (٨): المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة أبعاد الذكاء الاجتماعي

الترتيب	أبعاد الذكاء الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
٣	التعامل مع الآخرين	3.45	0.98	69.08
١	التواصل الاجتماعي	3.61	0.80	72.19
٢	الاستجابة للآخرين	3.49	0.89	69.71
٤	التأثير والتأثر بالآخرين	3.42	0.86	68.41
	متوسط درجة ممارسة محور أبعاد الذكاء الاجتماعي	3.49	0.85	69.76

يتضح من الجدول (٨) أن متوسط درجة ممارسة أبعاد الذكاء الاجتماعي الأربعة حصلت على متوسط حسابي (٣,٤٩) وبدرجة (عالية)، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المحك المعياري للقبول بتحقيق الممارسة على مستوى المحور وبنسبة (69.76%) من الدرجة الكلية للممارسة، يعبر عن سلسلة مترابطة من العمليات تبدأ بتعامل قائد المدرسة مع الآخرين وفهمهم وفهم مشاعرهم وطريقة التعامل معهم، وتكوين الجماعات، والتواصل الاجتماعي مع الجميع، والتغلب على كل الصعوبات التي تواجه تواصله معهم، وهذا يفسر بأنه يوظف كل ذلك لتحقيق أهداف العاملين معه وأهداف المدرسة. وأظهرت النتائج بأن النتائج تراوحت بين (٣,٤٢ - ٣,٦١) وبدرجة عالية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لديهم القدرة على ممارسة الذكاء الاجتماعي وقادرون على إقامة علاقات اجتماعية إيجابية مع المعلمين، وأنهم اكتسبوا ذلك من خلال التنمية المهنية الوظيفية ومن التنشئة الاجتماعية المكتسبة من تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف، وان لديهم القدرة على تفهم طبيعة الافراد الذين يتعاملون معهم من معلمين وطلاب واولياء أمور طلاب، وأنهم يحرصون على حسن التعامل مع المعلمين وتلبية احتياجاتهم وحل مشاكلهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الخطيب، ٢٠١٧) و(عبيدات، ٢٠١٧) و(وارد، ٢٠١٧) و(الجراح وعصيلة، ٢٠١٦) و(شويخ، ٢٠١٦) و(لافي، ٢٠١٥)، والتي جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة)، وهي نتيجة تتناسب مع طبيعة الدور الاجتماعي للمدرسة ومع دور قائدها في تحقيق ما يصبوا اليه المجتمع.

وتختلف نتيجة البحث الحالي مع نتائج الدراسات التالية، مثل: دراسة (الدباس واخريات، ٢٠١٨) و(الجافرة، ٢٠١٧) و(Aziz & Balghat, 2014) التي جاءت بدرجة (متوسطة)، وهو ما يفسر بأن كثير من قادة المدارس لا يملكون مهارات الذكاء الاجتماعي، ولم تتوفر لهم فرص التدريب على اكتساب هذه المهارات،



ويتوقع أن ينعكس ذلك درجة رضا أطراف العمل المدرسي عن تعاملهم؛ لأن نجاح القائد الإداري مرهون بمهاراته في التعامل مع موظفيه، وعلى بناء علاقات ناجحة معهم، وعلى حسن تعامله مع احتياجاتهم، وحل مشكلاتهم، وتحفيزهم، وإثارة دافعيتهم نحو أداء مميز، والتأثير في سلوكيات ومخرجات المعلمين بما يمكنهم من أداء أدوارهم القيادية، وعليه فإن غياب ذلك يؤدي إلى تدني روح العمل الجماعي وغياب المسؤولية المشتركة في تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.

وفيما يلي يتم استعراض نتيجة كل بعد من أبعاد الذكاء الاجتماعي الأربعة بالتفصيل، وعلى النحو التالي:

### أ- بعد التعامل مع الآخرين:

جدول (٩): المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة بعد التعامل مع الآخرين

رقم الفقرة	فقرات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يُعزز الأعمال الجيدة للمعلمين	3.94	1.15	78.87
8	يركز على الأمور المهمة في تعامله مع المعلمين	3.75	1.03	75.03
4	تقوم علاقته مع المعلمين على الثقة والود والاحترام	3.69	1.21	73.84
10	يتحرى الحقيقة قبل إصدار الأحكام على الآخرين	3.63	1.41	72.54
6	يراعي مشاعر المعلمين في المواقف المختلفة	3.56	1.22	71.30
2	يحل المشكلات التي تواجه المعلمين	3.44	1.12	68.87
9	يتعامل مع المعلمين بعدل	3.44	1.37	68.81
3	يراعي ظروف المعلمين عند تكليفهم بالأعمال	3.38	1.32	67.63
7	يكافئ أصحاب الأعمال الإبداعية	2.86	0.68	57.12
5	يتجنب تهديد المعلمين بالعقوبات	2.84	0.75	56.78
	متوسط درجة ممارسة البعد	3.45	0.98	69.08

يتبين من الجدول (٩) أن ممارسة قادة المدارس في بعد التعامل مع الآخرين تحققت بدرجة عالية، وبمتوسط (3.45) درجة وبنسبة (69.08%) من الدرجة الكلية لممارسة البعد، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المحك المعياري للقبول بتحقيق الممارسة، ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات البعد بين (3.94) و(2.84)، وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (١) والتي تشير إلى (يُعزز الأعمال الجيدة للمعلمين)، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (5) التي تشير إلى (يتجنب تهديد المعلمين بالعقوبات)، وبلغ عدد الفقرات التي حققت الممارسة المقبولة (٨) فقرات وبنسبة (٨٠٪)، من إجمالي فقرات البعد البالغة (١٠) فقرات، وأن عدد الفقرات التي لم تحقق فيها الممارسة المقبولة وفقاً للمحك بلغ (٢) فقرتين وبنسبة (٢٠%) من إجمالي فقرات البعد.

إن تحقق الممارسة المقبولة في بعد التعامل مع الآخرين وبدرجة (عالية)، يمكن تفسيرها بأن قائد المدرسة الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية ربما تلقى تدريباً ساعده على اكتساب مهارات التعامل مع الآخرين؛ حيث أنه

د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

وبشهادة المعلمين يمتلك مهارات التعامل مع الآخرين بدرجة عالية، وأنه يحظى برضا وقبول المعلمين في المدرسة، وأنه قادر على التصرف في المواقف الاجتماعية، ويحترم المعلمين، ويراعي مشاعرهم، ويقدر إنجازاتهم، ويقوم علاقات ودية مع جميع أطراف العمل المدرسي من معلمين وطلاب ومشرفين تربويين واولاء أمور طلاب وإدارة تعليمية، وأنه يُعزز الأعمال الجيدة للمعلمين، ويركز على الأمور المهمة في تعامله مع المعلمين، وأن علاقته تقوم مع المعلمين على الثقة والود والاحترام، ويتحرى الحقيقة قبل إصدار الأحكام على الآخرين، ويراعي مشاعر المعلمين في المواقف المختلفة، ويحل المشكلات التي تواجه المعلمين، ويتعامل مع المعلمين بعدل، ويراعي ظروف المعلمين عند تكليفهم بالأعمال، وكلها مهارات تساعد قائد المدرسة على النجاح وعلى قيادة العمل الجماعي في المدرسة والسعي نحو تحقيق أهداف المدرسة، إلا أن قائد المدرسة فشل في مهارتين من مهارات التعامل مع الآخرين، هما: مكافئة أصحاب الأعمال الإبداعية، وعدم تجنب تهديد المعلمين بالعقوبات، وهذا قد تؤثر على سير العمل في المدرسة، فالعمل الإبداعي يتطلب التشجيع لينمو ويزدهر ولو بالتحفيز المعنوي، كما أن التهديد بالعقوبات هو سلاح العاجز، وهذا لا يتفق ووظيفة قائد المدرسة، وعلى قادة المدارس التخلي عن ذلك.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الجعافرة، ٢٠١٧)؛ ودراسة (الخطيب، ٢٠١٧)؛ ودراسة (عبيدات، ٢٠١٧)؛ ودراسة (شويخ، ٢٠١٦)، وقد اشارت نتائج هذه الدراسات بأن درجة مهارة قادة المدارس على التعامل مع الآخرين كان مرتفعاً، وهذا يعبر ذلك عن وضع طبيعي بأن يكون لقائد المدرسة القدرة على التعامل مع الآخرين وأن يتمتع بروح المسؤولية الاجتماعية والمهنية التربوية؛ وهو ما يهيئ ظروفًا مواتية لتحقيق أهداف المدرسة.

## ب- بعد التواصل الاجتماعي:

جدول (١٠): المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة بعد التواصل الاجتماعي

رقم الفقرة	فقرات بعد التواصل الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
10	يستقي معلومات العمل من الجهات المسؤولة	4.19	0.73	83.73
6	يمنح المعلمين حرية الحديث في أثناء الاجتماعات	3.94	0.83	78.76
1	يستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لتحقيق أهداف المدرسة	3.94	1.14	78.76
2	يشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي	3.81	1.13	76.27
4	يوجه مشاركة المعلمين والطلاب واولياء الأمور، لخدمة مصلحة العمل المدرسي	3.75	1.03	75.03
9	يتحدث بلباقة في المواقف الاجتماعية المختلفة	3.69	1.10	73.79
5	يستخدم الأمثلة المختلفة لتوضيح وجهة نظره للمعلمين	3.62	1.11	72.49
8	يستمتع لمشاكل المعلمين دون ملل	3.50	1.27	70.06
3	يستخدم لغة الجسد بفاعلية عند تعامله مع المعلمين	2.84	0.55	56.72
7	يتواصل مع الفئات كافة التي لها علاقة بالعملية التربوية	2.81	0.39	56.27
	متوسط درجة ممارسة البعد	3.61	0.80	72.19

يتضح من الجدول (١٠) بأن الممارسة في بعد التواصل الاجتماعي تحققت بدرجة عالية، وبمتوسط (3.61) درجة وبنسبة (72.19%) من الدرجة الكلية لممارسة البعد، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المحك المعياري للقبول بتحقيق الممارسة، ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات البعد بين (4.19) و(2.81)، وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (10) والتي تشير إلى (يستقي معلومات العمل من الجهات المسئولة)، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (7) التي تشير إلى (يتواصل مع الفئات كافة التي لها علاقة بالعملية التربوية)، وبلغ عدد الفقرات التي حققت الممارسة المقبولة (٨) فقرات وبنسبة (٨٠٪)، من إجمالي فقرات البعد البالغة (١٠) فقرات، وأن عدد الفقرات التي لم تحقق فيها الممارسة المقبولة وفقاً للمحك بلغ (٢) فقرة وبنسبة (٢٠%) من إجمالي فقرات البعد.

إن تحقق الممارسة المطلوبة في بعد التواصل الاجتماعي وبدرجة (عالية) يعبر عن امتلاك قائد المدرسة لمهارات التواصل الاجتماعي، من خلال سلوكياته المعبرة عن الأفكار والمشاعر بطريقة واضحة، وأنه يستقي معلومات العمل من الجهات المسئولة، وأنه يمنح المعلمين حرية الحديث في أثناء الاجتماعات، ويستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لتحقيق أهداف المدرسة، ويشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي، ويوجه مشاركة المعلمين والطلاب وأولياء الأمور لخدمة مصلحة العمل المدرسي، ويتحدث بلباقة في المواقف الاجتماعية المختلفة، ويستخدم الأمثلة المختلفة لتوضيح وجهة نظره للمعلمين، ويستمع لمشكلات المعلمين دون ملل، وكلها مهارات تعبر عن امتلاك قائد المدرسة لمهارات التواصل مع الآخرين، وهي مهارات تضمن تحقيق أهداف المدرسة. كما تعبر النتائج بأن قائد المدرسة لا يمتلك مهارتين من مهارات التواصل مع الآخرين بالمستوى المأمول، هما: عدم استخدام لغة الجسد بفاعلية عند تعامله مع المعلمين، وعدم التواصل مع الفئات كافة التي لها علاقة بالعملية التربوية، وهذا القصور في ممارسة هاتين المهارتين من شأنه التأثير على فعالية العمل المدرسي، وعلى دور المدرسة في خدمة مجتمعها، وعليه ينبغي على قادة المدارس التدرب عليهما واكتساب القدرة على ممارستهما.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الخطيب، ٢٠١٧)، ومع دراسة (عبيدات، ٢٠١٧)، ومع دراسة (شويخ، ٢٠١٦) التي أظهرت بأن مهارة التواصل (مرتفعة)، ويحتاج قائد المدرسة بحكم طبيعة وظيفته إلى امتلاك مهارات التواصل، والتي ستساعده على التواصل مع جميع أطراف العمل المدرسي وعلى فهم السلوك اللفظي وغير اللفظي للآخرين. وتختلف مع نتيجة دراسة (الجعافرة، ٢٠١٧) التي أظهرت بأن مهارة التواصل مع الآخرين بدرجة متوسطة، والتي تستدعي رفع مهارة قادة المدارس في مهارة التواصل لضمان تحقيق أهداف المدرسة.

د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

## ج- بعد الاستجابة للآخرين:

جدول (١١): المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة بعد الاستجابة للآخرين

رقم الفقرة	فقرات بعد الاستجابة للآخرين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
4	يصغي إلى المعلمين أثناء حديثهم إليه	3.94	0.83	78.76
3	يستدر أفكار خلاقة من المعلمين	3.69	0.92	73.79
7	يقدم العون للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، عند الحاجة إليها	3.69	1.04	73.79
2	يحرص على امتصاص غضب المعلمين	3.63	1.27	72.60
10	يستثمر مقترحات المعلمين بما يخدم أهداف المدرسة	3.56	1.00	71.30
8	يقدر مشاعر المعلمين والطلاب وأولياء أمورهم	3.50	1.17	70.06
5	يبدى اهتمامًا بجميع المعلمين كافة	3.44	1.32	68.81
9	يتقبل أفكار المعلمين وآرائهم	3.44	1.00	68.81
6	يستجيب، ما أمكن، لمطالب المعلمين والطلاب وأولياء الأمور	3.25	1.20	65.03
1	يهتم بميول المعلمين المهنية والعلمية	2.71	0.46	54.12
	متوسط درجة ممارسة البعد	3.49	0.89	69.71

يتبين من الجدول (١١) أن الممارسة في بعد الاستجابة للآخرين تحققت بدرجة عالية، وبمتوسط (3.49) درجة ونسبة (69.71%) من الدرجة الكلية لممارسة البعد، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المحك المعياري للقبول بتحقيق الممارسة، ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات البعد بين (3.94) و(2.71)، وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (4) والتي تشير إلى (يصغي إلى المعلمين أثناء حديثهم إليه)، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (1) التي تشير إلى (يهتم بميول المعلمين المهنية والعلمية)، وبلغ عدد الفقرات التي حققت الممارسة المقبولة (9) فقرات ونسبة (90%)، من إجمالي فقرات البعد البالغة (١٠) فقرات، وأن عدد الفقرات التي لم تتحقق فيها الممارسة المقبولة وفقاً للمحك بلغ فقرة واحدة ونسبة (١٠%) من إجمالي فقرات البعد.

إن تحقق الممارسة في بعد الاستجابة للآخرين بدرجة (عالية) يعبر عن قدرة قائد المدرسة على المبادرة في تقديم المساعدة والعون للآخرين، وعلى إظهار الاهتمام بميول المعلمين وتشجيعهم على إظهار الأفكار المبدعة والخلاقة، والاهتمام بأفكار المعلمين والإصغاء أثناء حديثهم، وتقدير مشاعرهم، وعلى استثمار مقترحات المعلمين بما يخدم أهداف المدرسة، وتقدير مشاعر المعلمين والطلاب وأولياء أمورهم، وعلى إظهار الاهتمام بجميع المعلمين، وتقبل أفكارهم وآرائهم، والاستجابة، ما أمكن، لمطالب المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، إلا أن النتائج أظهرت أيضاً بأن ممارسة قائد المدرسة لمهارة الاهتمام بميول المعلمين المهنية والعلمية، دون المستوى المأمول، وهو ما يتطلب من قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الاهتمام بهذه المهارة لما لها من أهمية لدى المعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبيدات، ٢٠١٧)، ومع دراسة (شويخ، ٢٠١٦) اللتين أظهرتا بأن مهارة الاستجابة للآخرين جاءت بدرجة (عالية)، وهذه النتائج تؤكد التزام قادة المدارس تجاه المعلمين من منطلق مسؤوليتهم في خدمة العمل التربوي في مدارسهم. وتختلف مع نتيجة دراسة (الجعافرة، ٢٠١٧) التي أظهرت أن مهارة الاستجابة للآخرين كانت بدرجة (متوسطة) على الرغم من أهمية هذه المهارات لقادة المدارس.

#### د- بعد التأثير والتأثر بالآخرين:

جدول (١٢): المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة بعد التأثير والتأثر بالآخرين

رقم الفقرة	فقرات بعد التأثير والتأثر بالآخرين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يحرص أن يكون قدوة حسنة في تعامله وسلوكه، مع المعلمين	3.81	1.07	76.27
9	يشعر بالانتماء للجماعة ولمشاعرها	3.75	1.03	75.03
5	يشجع المعلمين على تنمية الجانب المهني لديهم	3.69	0.98	73.79
7	يمتلك القدرة على إقناع المعلمين	3.63	1.05	72.54
8	يحقق النجاح تحت ضغوط العمل	3.62	1.05	72.49
3	يستفيد من ملاحظات المعلمين في تطوير العمل المدرسي	3.50	1.12	70.06
2	يوفر مناخًا تعليميًا -تعليميًا يتيح الإبداع الجماعي	3.44	1.27	68.81
10	يتعامل بشفافية وأمانة عالية مع الجميع	3.32	1.36	66.33
6	ينمي الثقة لدى المعلمين	2.75	0.56	55.03
4	يمتلك تأثيرًا قويًا على الآخرين	2.69	0.68	53.79
	متوسط درجة ممارسة بعد التأثير والتأثر بالآخرين	3.42	0.86	68.41

يتبين من الجدول (١٢) أن الممارسة في بعد التأثير والتأثر بالآخرين تحققت بدرجة عالية، وبمتوسط (3.42) درجة وبنسبة (68.41%) من الدرجة الكلية لممارسة البعد، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المحك المعياري للقبول بتحقيق الممارسة، ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات البعد بين (3.81) و(2.69)، وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (١) والتي تشير إلى (يحرص أن يكون قدوة حسنة في تعامله وسلوكه، مع المعلمين)، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (4) التي تشير إلى (يمتلك تأثيرًا قويًا على الآخرين)، وبلغ عدد الفقرات التي حققت الممارسة المقبولة (٨) فقرات وبنسبة (٨٠٪)، من إجمالي فقرات البعد البالغة (١٠) فقرات، وأن عدد الفقرات التي لم تحقق فيها الممارسة المقبولة وفقًا للمحك بلغ (٢) فقرة وبنسبة (٢٠٪) من إجمالي فقرات البعد.

إن تحقق الممارسة في بعد التأثير والتأثر بالآخرين وبدرجة (عالية) يعبر عن قدرة قائد المدرسة على التأثير والتأثر في الآخرين حال التفاعل معهم مما يؤدي بدوره إلى التوافق الاجتماعي؛ فيزرع الثقة في نفوسهم، ويوجد مناخًا للإبداع الجماعي، ويؤثر فيهم وفي أهدافهم، ويشجعهم على النمو المهني وعلى ابتكار أساليب للتغلب على

د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

المعوقات التي تعيق إبداعهم، ويستفيد من قدراتهم في تحقيق أهداف المدرسة وتطوير أنشطتها، إلا أن عدم حصول مهارتين من مهارات بعد التأثير والتأثر بالآخرين على الممارسة المطلوبة، وتتمثل في عدم قدرة قائد المدرسة على تنمية الثقة لدى المعلمين، وعدم امتلاكه التأثير المطلوب على الآخرين، يضعف من الدور القيادي لقائد المدرسة، وهو ما يستدعي أن يتدرب قادة المدارس على ممارسة هاتين مهارتين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبيدات، ٢٠١٧)، ومع دراسة (شويخ، ٢٠١٦) اللتين أظهرتا أن مهارة التأثير والتأثر بالآخرين كانت بدرجة (كبيرة)، وهي مهارات ضامنة لقيام قائد المدرسة بدوره في قيادة العمل التربوي في المدرسة على الوجه الأمثل. وتختلف مع نتيجة دراسة (الجعافرة، ٢٠١٧) التي أظهرت أن مهارة التأثير والتأثر بالآخرين كانت بدرجة (متوسطة).

**إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة في متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية للذكاء الاجتماعي تعزى للمتغيرات: المؤهل، المحافظة، عدد سنوات الخدمة؟**

وبناء عليه فقد تمت الإجابة عن كل متغير على حدة، وعلى النحو الآتي:

**أ- هل توجد فروق دالة في متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية للذكاء الاجتماعي تعزى لمتغير المؤهل (جامعي، عالي)؟**

جدول (١٣): استخدام أسلوب الاختبار التائي لحساب الفروق في متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية للذكاء الاجتماعي وفقاً لمتغير المؤهل (جامعي، عالي)

المؤهل	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	"ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
جامعي	3.49	0.85	352	-0.296	0.768
عليا	3.44	0.87			

يلاحظ في نتائج الجدول (١٣) عدم وجود فروق دالة في متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية للذكاء الاجتماعي وفقاً لمتغير المؤهل (جامعي، عالي) وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة الذكاء الاجتماعي والتعامل مع الآخرين ثقافة يكتسبها الشخص من ثقافة مجتمعه وعقيدته، وهي سلوك لا يكون للمؤهل الذي يحمله تأثيراً ولا يحدث فرقاً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي أظهرت عدم وجود فروق دالة في متوسط ممارسة أبعاد الذكاء الاجتماعي تعزى لمتغير المؤهل مثل: نتائج دراسة (الخطيب، ٢٠١٧)، ونتائج دراسة (وارد، ٢٠١٧)، ونتائج دراسة (لافي، ٢٠١٥). وتختلف هذه النتيجة التي أظهرت عدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير المؤهل مع نتيجة دراسة (الجعافرة، ٢٠١٧) التي أظهرت وجود فروق دالة في متغير المؤهل العلمي ولصالح ذوي المؤهل العالي. وهذا

الاختلاف في الاتفاق وعدم الاتفاق في نتائج الدراسات، يشير بأن مسألة تأثير متغير المؤهل في ممارسة مهارات الذكاء الاجتماعي لم يتم حسم مدى علاقته.

### ب- هل توجد فروق دالة في متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية للذكاء الاجتماعي تعزى لمتغير المحافظة؟

جدول (١٤): استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية للذكاء الاجتماعي وفقاً لمتغير المحافظة (أبها، خميس مشيط، أحد رفيدة)

مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.197	2	0.098	0.136	0.873
داخل المجموعات	254.778	351	0.726		
المجموع	254.975	353			

يلاحظ في نتائج الجدول (١٤) عدم وجود فروق دالة في متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية للذكاء الاجتماعي وفقاً لمتغير المحافظة (أبها، خميس مشيط، أحد رفيدة). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسة الذكاء الاجتماعي في التعامل مع الآخرين لا تتأثر بالمتغير الجغرافي، ولا تحدث فروقاً دالة، وهو ما يشير إلى أن متغير الجغرافيا متغير محايد؛ باعتبار أن الجميع يمارسون نفس السلوك في الذكاء الاجتماعي مهما اختلفت مناطق عيشهم داخل البلد الواحد.

### ج- هل توجد فروق دالة في متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية الاجتماعي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة؟

جدول (١٥): استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية للذكاء الاجتماعي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.043	2	0.521	0.721	0.487
داخل المجموعات	253.933	351	0.723		
المجموع	254.975	353			

يلاحظ في نتائج الجدول (١٥) عدم وجود فروق دالة في متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية للذكاء الاجتماعي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي أظهرت عدم وجود فروق دالة في متوسط ممارسة أبعاد الذكاء الاجتماعي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة مثل: دراسة (الجعافرة، ٢٠١٧)، ودراسة (الخطيب، ٢٠١٧)، ودراسة (وارد، ٢٠١٧)، ودراسة (الجعافرة، ٢٠١٧). وتختلف هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التي أظهرت وجود

د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

فروق دالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة مثل دراسة (لافي، ٢٠١٥) التي أظهرت وجود فروق ولصالح (١٠ سنوات فأكثر) ومع نتائج دراسة (lovejoy, 2008). وهذا الاختلاف في الاتفاق وعدم الاتفاق في نتائج الدراسات، يشير إلى أن مسالة تأثير متغير عدد سنوات الخدمة في ممارسة مهارات الذكاء الاجتماعي لم يتم حسم مدى علاقته.

## إجابة السؤال الثالث: ما درجة مشاركة المعلمين في المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية في صنع القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين؟

جدول (١٦): المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة تحقق مشاركة المعلمين في صنع القرارات

الترتيب	مجال المشاركة في صنع القرارات المدرسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
١	القرارات المتعلقة بالطلاب	3.41	0.80	68.14
٢	القرارات المتعلقة بالمعلمين	3.13	0.99	62.55
	متوسط درجة تحقق المشاركة في صنع القرارات المدرسية	3.27	0.88	65.34

يتضح من الجدول (١٦) تحقق المشاركة المطلوبة في صنع القرارات المدرسية وبدرجة (متوسطة)، وبدرجة حققت نقطة القطع المعبرة عن الوسط المعياري الفرضي للقبول بالمشاركة، وهو ما يعبر عن تحقق مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية المتعلقة بالطلاب وبالمعلمين أنفسهم، كما تعبر عن تحقق الرضا الذي يدفع بالمعلمين إلى المشاركة الإيجابية في جميع مراحل صنع القرار، وهي نتيجة توضح رضا المعلمين عن هذه المشاركة في صنع القرارات المدرسية، وتعبر عن التزاماتهم بتنفيذ القرارات وعن مستوى حماسهم لتنفيذها.

إن ارتفاع درجة مشاركة المعلمين في صنع قرارات المدرسة يتفق مع درجة ممارسة قادة المدارس للذكاء الاجتماعي التي يتوقع أن تعمل على تهيئة ظروفًا إيجابية لمشاركة المعلمين في صنع قرارات المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع كثير من نتائج الدراسات السابقة التي أظهرت بأن درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية جاء بدرجة (متوسطة)، مثل: دراسة (النصراوي وآخرون، ٢٠١٩)، و (جيتو، ٢٠١٩)، و (الغامدي، ٢٠١٥). وتختلف هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي أظهرت بأن نتائج مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية جاء بدرجة (مرتفعة)، مثل: دراسة الغامدي (٢٠٢٠)، ودراسة (الغامدي والألفي، ٢٠١٩)، ودراسة (العيسي والزهراني، ٢٠١٩)، والتي تظهر ارتفاع درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وهو ما سيعود بفائدة على العمل المدرسي وعلى الروح المعنوية للمعلمين وعلى حماسهم في تنفيذ قرارات المدرسة؛ حيث إن إنتاجية المدرسة تتوقف على عملية صنع القرارات فيها، وأن مشاركة المعلمين في صنع القرارات يسهم في زيادة إنجازات طلبة المدرسة، وأن مشاركة المعلمين تسهم في تعزيز التعاون وزيادة شعورهم بالانتماء للمدرسة وتقليل مقاومتهم للتغيير.



تختلف هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي أظهرت بأن مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية جاءت بدرجة (منخفضة جداً)، مثل: دراسة (Wadesango & Bayaga, 2013)، وهذه النتيجة ستعكس بشكل سلبي على معنويات المعلمين وعلى عدم حماسهم في تنفيذ قرارات المدرسة؛ من منطلق أن المشاركة في صنع القرارات السليمة يسهم في حل المشكلات التي تعاني منها المدرسة، وأن مشاركة المعلمين في صنع القرارات يسهم في تنمية مهارات وقدرات أعضاء المجتمع المدرسي على مواجهة التحديات.

وفيما يلي يتم تفصيل نتائج كل مجال من مجالي مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية:

### أ- متوسط درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالطلاب:

جدول (١٧): المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة مجال مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالطلاب

رقم الفقرة	فقرات مجال مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالطلاب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
6	أشارك في تحديد الوسائل التعليمية للطلبة	3.87	0.60	77.40
5	أساهم في وضع الخطط العلاجية للطلاب ضعيفي التحصيل	3.81	0.88	76.21
8	أساهم في اختيار الطلاب المشاركين في الاحتفالات المدرسية	3.81	1.01	76.21
1	أشارك في وضع الخطط التعليمية	3.63	1.27	72.54
9	أساهم في وضع الأنشطة لزيادة دافعية الطلاب نحو التعلم	3.50	0.87	70.00
10	أساهم في وضع حلول لمعالجة حالات تغيب الطلبة	3.25	1.03	65.03
3	أشارك في توزيع الطلاب على الشعب	3.13	1.36	62.60
7	أشارك في إقرار برنامج الزيارات المدرسية للطلاب	3.13	1.11	62.54
2	أشارك في قبول الطلاب الجدد بالمدرسة	3.01	1.58	60.11
4	أشارك في وضع البرامج المصاحبة للمنهج الدراسي	2.94	1.25	58.70
	<b>متوسط درجة المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلاب</b>	<b>3.41</b>	<b>0.80</b>	<b>68.14</b>

يتبين من الجدول (١٧) أن مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالطلاب تحققت بدرجة (عالية) وبمتوسط (3.41) درجة وبنسبة (68.14%) من الدرجة الكلية للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالطلاب، وهي درجة مشاركة أكبر من نقطة القطع؛ المحك المعياري الذي يمثل الحد الأدنى للقبول بتحقيق المشاركة، ويتراوح متوسط درجة المشاركة في فقرات المجال بين (3.87) و(2.94)، وأن أعلى درجة مشاركة حصلت عليها الفقرة (6) والتي تشير إلى (أشارك في تحديد الوسائل التعليمية للطلبة)، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (٤) التي تشير إلى (أشارك في وضع البرامج المصاحبة للمنهج الدراسي)، وبلغ عدد الفقرات التي حققت المشاركة المقبولة (٩) فقرات وبنسبة (٩٠%)، من إجمالي فقرات المجال البالغة (١٠) فقرات، وأن عدد الفقرات التي لم تحقق فيها المشاركة المقبولة وفقاً للمحك بلغ (١) فقرة واحدة فقط وبنسبة (١٠%) من إجمالي فقرات المجال.

د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

إن تحقق المشاركة في مجال صنع القرارات المتعلقة بالطلاب وبدرجة (عالية) يعبر عن رضا معلمي المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية عن مشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بالطلاب، وسيترتب على ذلك زيادة حرصهم على تحمل المسؤولية الجماعية في جميع مراحل صنع القرار المدرسي، كما تظهر النتائج عدم رضا المعلمين عن مشاركتهم في وضع البرامج المصاحبة للمنهج الدراسي، والتي مازالت دون المستوى المقبول، لذا ينبغي التنبيه لهذا والسعي نحو إشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بوضع البرامج المصاحبة للمنهج الدراسي. ويمكن أن يعزى ارتفاع درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالطلاب إلى التأثير الإيجابي لدرجة ممارسة قادة المدارس لمهارات الذكاء الاجتماعي.

### ب- درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالمعلمين:

جدول (١٨): المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالمعلمين

رقم الفقرة	فقرات مجال مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالمعلمين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
2	أقدم مقترحات بشأن الجدول الأسبوعي للمدرسة	3.62	1.16	72.49
7	أشارك في تحديد أساليب تعامل المعلمين مع الطلبة	3.62	0.99	72.49
5	أشارك في تحديد النشاطات التربوية المختلفة	3.13	1.22	62.54
8	أستشار في دعوة المشرف التربوي للزيارة الصفية	3.01	1.12	60.11
1	أستشار في إعداد الخطط السنوية للمدرسة	3.00	1.46	60.06
3	أشارك في تنظيم برنامج المناوبات (جدول الانتظار)	2.94	1.20	58.81
6	أساهم في تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المعلمون	2.88	1.22	57.57
4	أشارك في تحديد مواعيد الاجتماعات	2.82	1.42	56.33
	متوسط درجة المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين	3.13	0.99	62.55
	متوسط درجة مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية	3.27	0.88	65.34

يتبين من الجدول (١٨) أن مشاركة المعلمين في مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين تحققت بدرجة متوسطة، وبمتوسط (3.13) درجة بنسبة (62.55%) من الدرجة الكلية للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمعلمين، وهي درجة مشاركة أكبر من نقطة القطع؛ المحك المعياري الذي يمثل الحد الأدنى للقبول بتحقيق المشاركة، ويتراوح متوسط درجة المشاركة في فقرات المجال بين (3.62) و(2.82)، وأن أعلى درجة مشاركة حصلت عليها الفقرة (٢) والتي تشير إلى (أقدم مقترحات بشأن الجدول الأسبوعي للمدرسة)، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (٤) التي تشير إلى (أشارك في تحديد مواعيد الاجتماعات)، وبلغ عدد الفقرات التي حققت المشاركة المقبولة (٥) فقرات وبنسبة (٦٢,٥%)، من إجمالي فقرات المجال البالغة (٨) فقرات، وأن عدد الفقرات التي لم تحقق فيها المشاركة المقبولة وفقاً للمحك بلغ (٣) فقرات فقط وبنسبة (٣٧,٥%) من إجمالي فقرات المجال.

إن تحقق المشاركة في مجال صنع القرارات المتعلقة بالمعلمين وبدرجة (متوسطة)، يعبر عن مستوى متوسط من رضا المعلمين عن المشاركة في القرارات المتعلقة بهم، وأنهم يطالبون بمشاركة أوسع وبما يحقق رضاهم ويرفع معنوياتهم، ويحقق الروح الجماعية والعمل الاجتماعي المشترك. ويمكن أن تعزى درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بهم الى التأثير في درجة ممارسة قادة المدارس لمهارات الذكاء الاجتماعي. وتتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج الدراسات السابقة، من مثل: دراسة (النصراويين واخرون، ٢٠١٩)، ودراسة (جيتو، ٢٠١٩) ودراسة (الغامدي، ٢٠١٥) حيث أظهرت نتائجها بان درجة المشاركة جاءت بدرجة (متوسطة).

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة (Wadesango & Bayaga, 2013) التي أظهرت أن مشاركة المعلمين بدرجة قليلة جداً.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة في متوسط درجة مشاركة المعلمين في المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية في صنع القرارات المدرسية تعزى للمتغيرات: المؤهل، المحافظة، عدد سنوات الخدمة؟ وبناءً عليه فقد تمت الإجابة عن كل متغير على حده، على النحو الآتي:

أ- هل توجد فروق دالة في متوسط درجة مشاركة المعلمين في المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية في صنع القرارات المدرسية تعزى لمتغير المؤهل (جامعي، عالي)؟

جدول (١٩): استخدام أسلوب الاختبار التائي لحساب الفروق في متوسط درجة مشاركة المعلمين في المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية في صنع القرارات المدرسية وفقاً لمتغير المؤهل (جامعي، عالي)

المؤهل	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	"ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
جامعي	3.26	30	352	-0.027	0.978
عليا	3.27	324			

يلاحظ في نتائج الجدول (١٩) عدم وجود فروق دالة في متوسط درجة مشاركة المعلمين في المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية في صنع القرارات المدرسية وفقاً لمتغير المؤهل (جامعي، عالي).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي أظهرت عدم وجود فروق دالة في متوسط درجة مشاركة المعلمين في المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية في صنع القرارات المدرسية تعزى لمتغير المؤهل، مع نتيجة دراسة (الغامدي، ٢٠١٥) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العيسي والزهراني، ٢٠١٩) التي أظهرت فروقاً دالة لصالح مؤهلات أعلى من المؤهل الجامعي. وهذا الاختلاف في الاتفاق وعدم الاتفاق في نتائج الدراسات، يشير إلى أن مسالة تأثير متغير المؤهل في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية لم يتم حسمه من خلال البحث.

د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

## ب- هل توجد فروق دالة في متوسط درجة مشاركة المعلمين في المدارس الابتدائية بمنطقة عسير

### الحضرية في صنع القرارات المدرسية وفقاً لمتغير المحافظة؟

جدول (٢٠): استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متوسط مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وفقاً لمتغير المحافظة (أبها، خميس مشيط، أحد رفيدة)

مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.147	2	0.073	0.095	0.910
داخل المجموعات	271.958	351	0.775		
المجموع	272.104	353			

يلاحظ في نتائج الجدول (٢٠) عدم وجود فروق دالة في متوسط درجة مشاركة المعلمين في المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية في صنع القرارات المدرسية وفقاً لمتغير المحافظة (أبها، خميس مشيط، أحد رفيدة). وهذا يفسر بأن درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية لا تتأثر بمتغير الجغرافيا.

## ج- هل توجد فروق دالة في متوسط درجة مشاركة المعلمين في المدارس الابتدائية بمنطقة عسير

### الحضرية في صنع القرارات المدرسية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة؟

جدول (٢١): استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متوسط درجة مشاركة المعلمين في المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية في صنع القرارات المدرسية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.005	2	0.003	0.003	0.997
داخل المجموعات	272.099	351	0.775		
المجموع	272.104	353			

يلاحظ في نتائج الجدول (٢١) عدم وجود فروق دالة في متوسط درجة مشاركة المعلمين في المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية في صنع القرارات المدرسية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي أظهرت عدم وجود فروق دالة في متوسط درجة مشاركة المعلمين في المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية في صنع القرارات المدرسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة مثل نتيجة دراسة (الغامدي، ٢٠١٥) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العيسي والزهراني، ٢٠١٩) التي أظهرت فروقاً دالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وهذا الاختلاف في الاتفاق وعدم الاتفاق في نتائج الدراسات، يشير إلى أن مسألة تأثير متغير عدد سنوات الخدمة في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية لم يتم حسمه من خلال البحث.

## إجابة السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي ومتوسط درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية؟

جدول (٢٢): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي ومتوسط درجة

مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية

الموضوع	مشاركة المعلمين في صنع القرار
معامل الارتباط	0.130*
مستوى الدلالة	0.014
العدد	354

\* الارتباط دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٢٢) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي ومتوسط درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,١٣٠) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.014)، مما يدل على أنه بزيادة درجة ممارسة الذكاء الاجتماعي تزيد درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

وهذه النتيجة تتفق مع النتائج التي توصل إليها البحث الحالي في محوره، الذكاء الاجتماعي لدى قادة المدارس ومشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، والتي أظهرت ارتفاع درجة ممارسة قادة المدارس للذكاء الاجتماعي وارتفاع درجة مشاركة المعلمين في صنع قرارات المدرسة، وهو ما يعني بأن ممارسة قادة المدارس لمهارات الذكاء الاجتماعي يهيئ ظروفًا إيجابية لمشاركة المعلمين في صنع قرارات المدرسة.

### الاستنتاجات:

- تحققت الممارسة المقبولة وفقاً لمحك المتوسط النظري المعياري، في جميع أبعاد الذكاء الاجتماعي وبدرجة عالية، وهو ما يشير إلى قدرة قادة المدارس الابتدائية على ممارسة مهارات الذكاء الاجتماعي، والتفاعل مع الآخرين في المدرسة من معلمين وطلاب وخارج المدرسة من إدارة تعليمية وأولياء أمور الطلاب وبعض المؤسسات التربوية في المجتمع.
- تحققت الممارسة المقبولة وفقاً للمحك في مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية في مجالي المحور وبدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى الفرص المتاحة أمام المعلمين في المشاركة في صنع القرارات المدرسية وبدرجة مقبولة؛ وهو ما يؤثر إيجابياً في صناعة القرارات المدرسية.

د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

- هناك حاجة ملحة لإكساب قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية القدرة على ممارسة المهارات ال(٧) التي لم تحقق الحد الأدنى المقبول للممارسة، وهي: مكافئة أصحاب الأعمال الإبداعية، وتجنب تهديد المعلمين بالعقوبات، واستخدام لغة الجسد بفاعلية عند تعامله مع المعلمين، والتواصل مع الفئات التي لها علاقة بالعملية التربوية، والاهتمام بميول المعلمين المهنية والعلمية، وتنمية الثقة لدى المعلمين، وامتلاك التأثير القوي الآخرين. وهي مهارات مهمة تتطلب العناية والاهتمام للتغلب على عدم ممارستها بالمستوى المطلوب، نظرًا لأهمية الذكاء الاجتماعي للعمل المدرسي.
- هناك حاجة ملحة لإتاحة الفرص لمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية في الفقرات ال(٤) التي لم تحقق الحد الأدنى المقبول للمشاركة، وهي: المشاركة في وضع البرامج المصاحبة للمنهج الدراسي، المشاركة في تنظيم برنامج المناوبات (جدول الانتظار)، المساهمة في تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المعلمون، المشاركة في تحديد مواعيد الاجتماعات. كما أن تحقيق هذه المشاركات مهم للعمل المدرسي ويتطلب العناية والاهتمام من قبل قادة المدارس الابتدائية، نظرًا لأهمية المشاركة على الروح الجماعية، والعمل على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، وزيادة حرصهم على تنفيذ القرارات المدرسية.
- لا يوجد تأثير للمتغيرات (المؤهل، والمحافظة، وعدد سنوات الخدمة) على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية وعلى درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

### التوصيات:

بناء على نتائج واستنتاجات البحث، فقد تم تقديم التوصيات التالية:

١. يوصي الباحثان إدارات مكاتب التعليم، التابعة لمنطقة عسير الحضرية في المحافظات (أبها-خميس مشيط - أحد رفيدة)، بتحمل مسؤولية التدريب والتنمية المهنية لقيادات المدارس الابتدائية في مهارات الذكاء الاجتماعي التي لم تحقق مستوى الممارسة المطلوبة.
٢. يوصي الباحثان قادة المدارس الابتدائية بإتاحة مزيد من الفرص لمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية التي لم تحصل على الدرجة المقبولة للمشاركة، نظرًا لأهمية المشاركة في رفع الروح المعنوية للمعلمين وتحفيزهم لتحمل مسؤولية تنفيذ القرارات، وماله من أثر إيجابي في تحقيق أهداف المدرسة.
٣. يوصي الباحثان قيادة المدارس الابتدائية العمل على تكريس ثقافة الذكاء الاجتماعي بين منسوبي المدرسة بحيث تصبح جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المدرسة ومنتسبيها، وفي التعامل والتفاعل مع الآخرين داخل المدرسة وخارجها.

## المقترحات:

١. دراسة درجة ممارسة الذكاء الاجتماعي لدى قيادات المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة عسير وفي المناطق الأخرى.
٢. دراسة درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، في مجالات أخرى لم يتطرق إليها البحث الحالي، وفي مدارس التعليم الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المناطق الأخرى من المملكة.
٣. دراسة العلاقة درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية/ المتوسطة/الثانوية في المناطق السعودية الأخرى لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية

## قائمة المراجع:

- إبراهيم، فيصل بن محمد. (٢٠٠٨). *العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- أبو عمشة، إبراهيم. (٢٠١٣). *الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني وعلاقتهما بالشعور بالسعادة لدى طلبة الجامعة في محافظة غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو فروة، رغد خالد. (٢٠١٧). *الذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو يونس، إيمان. (٢٠١٣). *الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالتفكير الناقد وجودة الحياة لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة خانيونس*. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- تعلب، سيد صابر. (٢٠١١). *نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية*. ط١، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الجراح، عبد الناصر ذياب وعاصلة، وائل محمد. (٢٠١٦). *الذكاء الاجتماعي واستراتيجيات إدارة النزاع لدى الطلبة العاديين وذوي السلوك المشكل في المرحلة الثانوية، الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية - الأردن، ٤٣(٥)، ١٩١٥-١٩٣٥*.
- الجعافرة، صفاء جميل. (٢٠١٧). *الذكاء الاجتماعي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقته بأنماط الاتصال الإداري، دراسات-العلوم التربوية، الجامعة الأردنية-عمادة البحث العلمي، ٤٤(١)، ١٤٧-١٦٤*.

- د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.
- جيتو، عبد الحق بن خالد. (٢٠١٩). المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية، جامعة سوهاج، مجلة التربية، ج٨٥، ٢٦٩ - ٢٩٩.
- الحري، بدر. (٢٠١٤). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالأمن النفسي لدى طلاب جامعة القصيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية
- الحميضي، عبد العزيز بن محمد. (٢٠٠٧). عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الخطيب، سبأ محمود فخري. (٢٠١٧). الأنماط القيادية السائدة في مدارس الزرقاء وعلاقتها بمستوى الذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- الدباس، خولة عبد الحليم والشطرات، وليد محمد احمد، جريسات، سمر فهيد إبراهيم. (٢٠١٨). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالكفاءة الذاتية المدركة لدى طلبة الصفين السادس والتاسع من مدارس السلط في الأردن، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩ (١٤)، ٢٨٢-٣٠٦.
- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (٢٠١٠). القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة.
- زهران، حامد. (٢٠٠٣). علم النفس الاجتماعي، ط ٦. مصر: عالم الكتب للنشر والتوزيع
- ستراك، رياض بدري. (٢٠١٤). اتخاذ القرار وعلاقته بالسلوك القيادي لدى مديري المدارس في محافظة واسط من وجهة نظر المعاونين والمدرسين، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع ١٠٤، ١ - ٦
- السعود، راتب. (٢٠١٢). القيادة التربوية: مفاهيم وأفاق، ط ١، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سكجها، آية فايز. (٢٠١٥). مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- سيد، نبيلة فتحى سيد. (٢٠١٧). الذكاء وعلاقته بمهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية، مجلة الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس - مركز الإرشاد النفسي، ع ٥٢٤، ديسمبر، ٣٠٥ - ٣٣٦.
- شويخ، فاطمة محمد بدوي (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للذكاء الاجتماعي وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



الطائي، أحمد حازم أحمد وحسو، مؤيد عبد الرزاق. (٢٠٠٩). بناء مقياس الذكاء الاجتماعي لطلبة السنة الأولى كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، ١٥ (٥٢)، ١٠٧-١٥٤.

الظفيري، أحمد. (٢٠١٣). الذكاء الاجتماعي للمرشدين النفسيين وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

عابدين، محمد. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبيدات، حنان محمد. (٢٠١٧). الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بممارستهم لمهارات الاتصال الإداري من وجهة نظر معلميه، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.

عطار، إقبال. (٢٠٠٧). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بكل من مفهوم الذات والصلابة النفسية لدى طالبات الاقتصاد المنزلي بجامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، مصر.

عيسى، مزارة وعبد القادر، ونوفي. (٢٠١٥). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالقيادة الإدارية، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية - مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع - الجزائر، ٣٣ع، ٢١٧-٢٢٩.

العيسي، عوضه بن عوض محمد والزهراني، عبد الواحد سعود. (٢٠١٩). درجة مشاركة معلمي مدارس محافظة القنفذة في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد من وجهة نظرهم، جامعة أسيوط، مجلة كلية التربية، ٣٥(٦)، ٢٤٢-٢٧١.

الغامدي، رمزي عبد الله رمزي الغبيشي والألفي، أشرف عبده حسن. (٢٠١٩). الإدارة الذاتية لقادة مدارس منطقة الباحة وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية - المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ٢٠ع، ٥١-٨٣.

الغامدي، سعيد بن محمد آل عاتق. (٢٠٢٠). درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث - غزة، ٤(٢٨)، ٥٣-٧٥.

الغامدي، علي بن محمد بن زهيد (٢٠١٥). واقع عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، رسالة الخليج العربي، ٣٦(١٣٧)، ٦٩-٨٨.

القدرة، صبحي. (٢٠٠٧). الذكاء الاجتماعي لدى طلبة الجامعة الإسلامية وعلاقته بالتدين وبعض المتغيرات، الجامعة الإسلامية، غزة.

الكايد، اركان. (٢٠٠٨). درجة الذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالانضباط المدرسي لدى الطلبة وتفاعل المدرسة مع المجتمع المحلي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.

د. محمد أحمد علي آل مسلط، أ. د. سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير الحضرية لأبعاد الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

كنعان، نواف. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع.

لافي، سميرة عبد الفتاح محمد. (٢٠١٥). مستوى الذكاء العاطفي و الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان و علاقتهما بمستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.

المخرج، عبد الكريم بن عبد العزيز بن أحمد. (٢٠١٨). واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي: دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية الآداب والعلوم والتربية، ١٩٤، ج ١٢، ١٨١-٢١٨.

المخاريز، لافي صالح عقيل (٢٠١٨). درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق، الجامعة الأردنية مجلة دراسات للعلوم التربوية، ٤٥ (٢)، ١٢٥-١٣٤.

المنابري، فاطمة بنت عبد العزيز عبد القادر. (٢٠١٠). الذكاء الاجتماعي والمسئولية الاجتماعية والتحصيل الدراسي لدى عينة من طالبات كمية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

النصراوي، معين سلمان سليم والسعودي، شريف عبد الرحمن عبد الولي والهلسة، فراس ياسر والريماوي، نهاية. (٢٠١٩). درجة إشراك مديري المدارس الثانوية الخاصة لمعلميهم في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي في محافظة العاصمة عمان، الجامعة الأردنية، مجلة دراسات للعلوم التربوية، ٤٦ (١)، ٧٠٤-٦٨٥.

وارد، مي سعد خضر. (٢٠١٧). درجة الذكاء الاجتماعي وعلاقتها بمستوى المسئولية الاجتماعية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في عمان، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، كلية الدراسات العليا.

Albrecht Karl. (2006). *Social Intelligence: The new science of success*, Jossey-Bass.

Aziz, Leila ،Balaghat Seyed. (2014). *Investigation of the relationship between social intelligence and leadership style of high school managers at district 2 in Zahedan*.

Chi Keung, Cheng.(2008). The effect of shared decision-making on the improvement in teacher' job development, Retrieved on 10-10-2016, from <http://www.eric.ed.gov>

Goliman, D (2003). *Social intelligence: the new science of human relationships*, Bantam Books.Golman,

Ingersoll, R M.&, Serenades, P.& Dougherty.(2018).Leadership Matters: Teachers' Roles in School Decision Making and School Performance "*Journal Articles; Reports – Research. American Educator*, 42 (1) Spr, 13-17.

lovejoy Marry.(2008).*Indiana school superintendents and the relationship between gender and levels of social intelligence*.

- McQuade Joan.(2013).*The Social Intelligence of Principals: Links to Teachers 'Continuous Improvement.*"
- Mwoma, P.S. (2012). Role of Teachers in decision-making process in secondary schools: A case of Gucha Distrist 'Nyanza province-Kenya Retrieved '1(8),13-20.
- Wadesango, N. and Bayaga, A. (2013). Management of school: Teachers, Involvement in decision taking processes. African Journal of Business Management, 7(17), 1689-1694. 7 may, Retrieved, 18,8,2013
- Yunus, Aida & Jeloudar, Soleiman.(2011). *Exploring the Relationship between Teachers 'Social Intelligence and Classroom Discipline Strategies.*



p-ISSN: 1652 - 7189

e-ISSN: 1658 - 7472

Issue No.: 26 ... Rajab 1442 H – March 2021 G

# Albaha University Journal of Human Sciences

Periodical - Academic - Refereed

Published by Albaha University

017 7223212 دار المنار للطباعة

Email: [buj@bu.edu.sa](mailto:buj@bu.edu.sa)

<https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs>