

## البحوث والدراسات

الذكاء الأخلاقي وعلاقته بأساليب القيادة  
لدى مديرات رياض الأطفال<sup>(1)</sup>

Doi:10.29343/1-97-1

د. غادة كمال محروس

أستاذ مساعد بقسم رياض الأطفال-كلية التربية

جامعة حائل-المملكة العربية السعودية

د. فاطمة محمد الخير الصديق

أستاذ مشارك بقسم علم النفس-كلية التربية

جامعة حائل-المملكة العربية السعودية

## الملخص:

سعت الدراسة لمعرفة السمة العامة للذكاء الأخلاقي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل، كما سعت لمعرفة طبيعة العلاقة بين الذكاء الأخلاقي وأساليب القيادة لدى المديرات والفروق بينهن في هذين المتغيرين بحسب سنوات خبرتهن المهنية ورضاهن عن أوضاعهن الاقتصادية. اتبعت الباحثتان المنهج الوصفي: المسحي والارتباطي والمقارن. بلغ حجم العينة 23 مديرة تم اختيارهن عشوائياً. ولجمع البيانات طبقت الباحثتان مقياس الذكاء الأخلاقي من إعداد (الشواورة، 2015) ومقياس أساليب القيادة من إعداد (ميخائيل، 2009). توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الدالة إحصائياً، من أهمها ما يلي: يتسم الذكاء الأخلاقي بالإيجابية، وتوجد علاقة ارتباطية عكسية بين الذكاء الأخلاقي وأسلوب القيادة الديكتاتوري، بينما لا توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء الأخلاقي وأسلوب القيادة الديمقراطي والفوضوي. كذلك لم تسفر الدراسة عن وجود فروق بين المديرات في الذكاء الأخلاقي بحسب سنوات خبرتهن المهنية، وبحسب رضاهن عن أوضاعهن الاقتصادية، وأيضاً لم تكن هناك فروق بينهن في أساليب القيادة بحسب رضاهن عن أوضاعهن الاقتصادية، أما من ناحية سنوات الخبرة، فقد كانت المستجيبات اللاتي لديهن عدد سنوات أقل من الخبرة هن الأكثر اتباعاً للأسلوب الديمقراطي. أوصت الباحثتان بإقامة الدورات التدريبية المتعلقة بالذكاء الأخلاقي وأساليب القيادة، كما اقترحتا بعضاً من الدراسات المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الأخلاقي - أساليب القيادة - مديرات رياض الأطفال - الرضا عن الوضع الاقتصادي.

(\*) استلم البحث في يوليو 2020 وأجيز للنشر في سبتمبر 2020

## Moral Intelligence and its Relationship to Leadership Styles among Female Kindergarten Principals

**Dr. Fatma Elsiddig**

**Dr. Ghada kamal Mahrous**

Associate Professor - Department of Psychology    Assistant Professor - Department of Kindergarten

Ha'il University– Saudi Arabia.

Ha'il University– Saudi Arabia.

### **Abstract:**

The primary purpose of the study was to determine the general trend of moral intelligence among female Kindergarten Principals in Ha'il City- Saudi Arabia. Likewise, the study aimed to discover the relationship between moral intelligence and leadership styles, besides the differences in these two variables among the principals based on professional years of experience and contentment with their economic status.

The descriptive method was adopted. The sample size consisted of 23 female Kindergarten Principals selected randomly. For data collection, the researchers applied the Moral Intelligence Scale by (Al-shawawreh, 2015) and Leadership Style Scale by (Mikhail, 2009).

The study reached the following statistically significant results: moral intelligence was characterized by being positive; there was a perpetual negative correlation between moral intelligence and autocratic leadership style; there were no perpetual correlations between moral intelligence and both democratic and laissez-faire leadership styles; also, there were no differences among the principals in moral intelligence according to their contentment with their own economic status and years of professional experience; there was no difference among them in leadership styles according to contentment with their own economic status. Those with lesser years of experience adhered more to the democratic leadership style than others.

Finally, training programs on moral intelligence and leadership styles were recommended, and further studies were suggested.

**Keywords:** moral intelligence- leadership styles- kindergarten principals- contentment with own economic status.

## المقدمة:

ازداد الاهتمام بمرحلة الطفولة المبكرة في الوطن العربي، ولم يقتصر هذا الاهتمام على نوعية البرامج التربوية والتعليمية المقدمة للأطفال داخل الروضة، كما لم يقتصر على إعداد المعلمات المؤهلات لتعليم الأطفال، بل امتد إلى الاهتمام بنوعية الإدارة التي تقوم على أمر الروضة متمثلة في مديراتها، فالإدارة تشكل حجر الأساس لنجاح أي مؤسسة سواء أكانت تربوية أم غيرها.

ولكي يتمكن المدير من قيادة مؤسسته لا بد له من الاتسام بصفات عقلية ووجدانية وسلوكية تُعينه على قيادتها نحو أهدافها المنشودة، الأمر الذي ينطبق بطبيعة الحال على مديرات رياض الأطفال. وتأتي هذه الدراسة لفحص جانبين من ضمن الجوانب المهمة التي قد تحدد مدى نجاح مديرة الروضة في قيادة وإدارة روضتها بكفاءة وفعالية وهما: الذكاء الأخلاقي وأسلوب القيادة.

إن الفضائل الأخلاقية المتمثلة في كيفية تعامل القائد مع مرؤوسيه، والتي شملها الذكاء الأخلاقي من احترام وتعاطف وتسامح وعدل تؤدي إلى بث الروح المعنوية الطيبة بينهم، كما أن فضيلة ضبط النفس تيسر للقائد القدرة على التصرف السليم دون أن يُفَلت منه زمام الأمر، وكل تلك الفضائل تكون نابعة من ضمير حي للقائد يشكل الصوت الداخلي الذي يحثه على كل فضيلة. وترى الباحثتان أن الدراسات النفسية يجب أن تتجه نحو فحص هذه النواحي لدى مديرات رياض الأطفال لما للمديرة من تأثير على المعلمات، الأمر الذي قد يؤثر إيجاباً أو سلباً على طريقة الأداء المهني للمعلمات المتعلق بتعليمهن للأطفال.

يرى (Beheshtifar, Esmaeli & Moghadam, 2011:9) أن الذكاء الأخلاقي عامل مهم في القيادة، بل أن الذكاء الأخلاقي هو الذكاء المركزي للإنسان الذي يوجه بقية أنواع الذكاء لديه ليفعل شيئاً ذا قيمة. كما يرون أنه على الرغم من أن الإنسان بدون الذكاء الأخلاقي يمكنه أن يفعل أموراً كثيرة وأن يمر بخبرات عدة إلا أنها جميعاً بدون الذكاء الأخلاقي لا معنى لها.

ويأتي أسلوب القيادة عاملاً آخر مؤثراً في مهنة المدير أياً كان مجال عمله، فالقائد التربوي مثلاً يخلق إدارة ناجحة لأنه يقوم بتوزيع المهام بالطريقة الصحيحة ويقدم نموذجاً للمقدرة على الإنجاز، ويعمل على رفع الروح المعنوية، ويوفر المناخ الصحي الملائم من أجل زيادة فاعلية مرؤوسيه وتنمية مهاراتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فنجاح المؤسسة التي يعملون بها يعد نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم أيضاً. (شحادة، 2011: 4).

وقد تعددت الأساليب القيادية التي يمارسها المديرون في إدارة وقيادة مؤسساتهم ومن أشهرها الأسلوب الديمقراطي، والأسلوب الديكتاتوري، والأسلوب الفوضوي، فقامت العديد من الدراسات النفسية بفحص علاقة هذه الأساليب بنواحي مهنية عديدة، واختارت الباحثتان هنا معرفة علاقة هذه الأساليب بالذكاء الأخلاقي لدى مديرات رياض الأطفال.

وترى الباحثتان أن أي مجتمع يرغب في التقدم ومسايرة متطلبات العصر وأن يكون في مصاف الدول المتقدمة، لا بد له من الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال والقائمين عليها ومن بينهم مديرات الرياض لما لهن من دور موجّه لطاقة الأطفال الصغار نحو مستقبل مشرق، على أن تتميز القائدات بالذكاء الأخلاقي وأن يتبعن أسلوب قيادة فعال في إدارة روضاتهن يحقق أهداف الروضة في بناء جيل ناجح ومتميز.

## مشكلة الدراسة:

تشكل النواحي الأخلاقية عاملاً مهماً في نجاح الفرد سواء على المستوى الشخصي أم الاجتماعي أم

المهني، وتبرز أهمية هذا الجانب بشدة حينما يتولى الفرد منصباً إدارياً في مؤسسة تربوية، ولا سيما إذا كانت مؤسسة تنشئ الأطفال في سنينهم الغضة القابلين فيها للتشكيل، وتؤدي مديرة الروضة دوراً مهماً في تمكين الروضة من تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي أنشأ المجتمع من أجلها هذه المؤسسة المهمة والحساسة، لذلك رأت الباحثتان أن تدرسا أحد الجوانب الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال وهو الذكاء الأخلاقي، واهتمتا أيضاً بتقصي الأساليب التي تنتهجها المديرات في إدارة روضاتهن، فكما ذكرت دراسة (الجميلي، 2011: 57) إن نمط السلوك الإداري الذي تنتهجه مديرة الروضة يؤثر تأثيراً إيجابياً في أدائها التربوي، وفي فعالية العملية التربوية والتعليمية وتطويرها، وفي شخصية الطفل من الجوانب العقلية والانفعالية والاجتماعية جميعاً، ومن هنا تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما السمة العامة للذكاء الأخلاقي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل؟
2. ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين الذكاء الأخلاقي وأساليب القيادة لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل؟
3. هل توجد فروق بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل في الذكاء الأخلاقي وفي أساليب القيادة بحسب سنوات خبرتهن المهنية؟
4. هل توجد فروق بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل في الذكاء الأخلاقي وفي أساليب القيادة بحسب رضاهن عن أوضاعهن الاقتصادية؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لمعرفة الآتي بطريقة علمية موضوعية:

1. السمة العامة للذكاء الأخلاقي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل.
2. طبيعة العلاقة الارتباطية بين الذكاء الأخلاقي وأساليب القيادة لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل.
3. الفروق بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل في الذكاء الأخلاقي وفي أساليب القيادة بحسب سنوات خبرتهن المهنية.
4. الفروق بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل في الذكاء الأخلاقي وفي أساليب القيادة بحسب رضاهن عن أوضاعهن الاقتصادية.

#### فروض الدراسة:

1. يتسم الذكاء الأخلاقي لمديرات رياض الأطفال بمدينة حائل بالإيجابية.
2. توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء الأخلاقي وأساليب القيادة لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل.
3. توجد فروق في الذكاء الأخلاقي بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل بحسب سنوات خبرتهن المهنية.
4. توجد فروق في أساليب القيادة بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل بحسب سنوات

خبرتهن المهنية.

5. توجد فروق في الذكاء الأخلاقي بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل بحسب رضاهن عن أوضاعهن الاقتصادية.
6. توجد فروق في أساليب القيادة بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل بحسب رضاهن عن أوضاعهن الاقتصادية.

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي تناولتها بالتقصي وكذلك من أهمية الشريحة المجتمعية التي طبقت عليها الدراسة، فالمجتمع يُودعُ لِبِنْتِهِ الأولى لدى رياض الأطفال، والأمهات والآباء يُودعون أئمن ما لديهم في رياض الأطفال، فحريٌّ بالدراسات العلمية أن تبحث في المكونات الانفعالية والسلوكية لمن يُودعُ بناءً مستقبل المجتمع بين أيديهن (الصديق، 2019: 4)، وكذلك العقلية، ومن ضمنها الذكاء الأخلاقي، فتمتّع مديرة الروضة بالذكاء الأخلاقي يجعلها أكثر قدرة على إدارة الروضة، ومما يؤكد هذا الأمر ما وجدته دراسة (Al-Raqqad, 2016) من علاقة بين الذكاء الأخلاقي والجدارة القيادية -التمثلة في قدرة المديرين ومؤهلاتهم القيادية - التي تؤدي بهم إلى أداء مهني ممتاز. كذلك وجدت دراسة

(Mamede, Ribeiro, Gomes, Rego, 2014) أن الذكاء الأخلاقي لدى المديرين له قدرة تنبؤية بالولاء التنظيمي للموظفين، وعليه ترى الباحثتان أهمية دراسة الذكاء الأخلاقي لمديرات رياض الأطفال، لما له من أثر محتمل على الأداء المهني للمعلمات ألا وهو تعاملهن مع الأطفال في الروضة.

ويرى (Clarken, 2010, 2009) أن الذكاء الأخلاقي ينتج عنه أشخاص ومدارس وغيرها من النظم الاجتماعية التي تتسم بالصحة وبالإيجابية، كما أن القادة وكذلك المدرسين الذين يتسمون بالذكاء الأخلاقي سيعملون على بث وتدعيم القيم الأخلاقية التي يتناولها الذكاء الأخلاقي في تلاميذهم أيضاً.

وللقيادة أيضاً أهميتها حيث تؤثر نوعية القيادة التي توجد بالمؤسسة المهنية على أغلب -إن لم يكن كل- ما يدور فيها من نواح مهنية تتعلق بكيفية سير العمل وحتى طبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين في تلك المؤسسة، وهذا التأثير قد يكون سلباً أو إيجاباً معتمداً على الطرق التي يقود ويدير بها المدير مؤسسته.

فقدرة المدير على استثمار الموارد المادية والبشرية بكفاية وفعالية، وقدرته على حل مشكلات العمل بأساليب علمية وحكيمة، تشكل عاملاً مهماً في نجاح المؤسسة. كذلك يعتمد نجاح القائد على ما يمتلكه من قدرة على تحفيز العاملين معه، وبث الحماس فيهم ورفع الروح المعنوية، وإثارة دافعيتهم وتنمية حُبهم للعمل التعاوني. إن كل جماعة أو منظمة تحتاج إلى قائد تتوفر فيه مجموعة من السمات التي تميزه عن أفراد الجماعة، وهذه السمات هي من الأسباب التي تميز القائد الناجح عن غيره (خليل وغازال وصالح، 2006: 308). إن تأثير القائد على العاملين قد يبلغ درجة كبيرة ربما يحدد العاملون على أساسها إذا ما كانوا يريدون الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة أو تركها للعمل بغيرها. إن كل ما سبق يمكن أن ينطبق على رياض الأطفال، فقد وجدت مثلاً دراسة (Liao, 2005) أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أسلوب إدارة روضة الأطفال ومعدل ترك المعلمات للروضة في مدينة تايشنغ (Taichung) في تايوان.

وللدراسة أهميتها النظرية المتمثلة في زيادة المعرفة بطبيعة العلاقات الارتباطية بين الذكاء الأخلاقي وأساليب القيادة الثلاثة التي شملتها هذه الدراسة في بيئة مدينة حائل، حيث لم تجد الباحثتان دراسة تناولت متغيرات دراستهما هذه في مدينة حائل، بالإضافة إلى معرفة كيف يمكن لبعض النواحي الاقتصادية من حيث

الرضا عن الوضع الاقتصادي للمديرة أن ترتبط بأسلوبها الذي تتبعه في إدارة الروضة.

أما من الناحية التطبيقية فتأمل الباحثان أن تساعد نتائج دراستهما هذه القائمين على أمر رياض الأطفال في الجهات ذات الاختصاص على اتخاذ قرارات يمكن من خلالها الارتقاء بعمل مديرات رياض الأطفال من حيث الاهتمام بتدريبهن في مجالات الذكاء الأخلاقي وأساليب القيادة والمزيد من الاهتمام بوضع المديرات الاقتصادي . كذلك يمكن اعتماد تطبيق المقاييس النفسية التي تقيس الذكاء الأخلاقي وأساليب القيادة كوسيلة للانتقاء المهني عند الرغبة في تعيين مديرات لرياض الأطفال أو ترقية إحداهن لتصبح مديرة للروضة.

### مصطلحات الدراسة:

تُعرّف الباحثان المصطلحات المتعلقة بهذه الدراسة كالآتي:

**الذكاء الأخلاقي:** إدراك الفرد وممارسته للطريقة المثلى التي يجب عليه أن يتصرف بها حيال موقف أو شخص ما، بناء على منظومة القيم الإيجابية المطلقة المتعارف عليها بين الناس .

**الاحترام:** وضع قيمة إيجابية للآخرين توجب على الفرد تقديرهم ، والتعامل معهم بتهذيب يحفظ لهم مكانتهم وكيونتهم .

**التعاطف:** تفهّم مواقف الآخرين والحنو عليهم ، والعمل على نفعهم .

**التسامح:** إيجاد العذر للآخرين حتى ولو أخطأوا، ورفع الحرج عنهم ، وتفهم الاختلاف في وجهات النظر، حتى لو كانت مغايرة لما يراه الفرد .

**العدل:** إعطاء كل ذي حق حقه دون إفراط أو تفريط ، ودون تحامل على الآخرين أو النفس .

**الضمير:** الصوت الداخلي الذي يحتكم إليه الفرد عند قيامه بتصرف ما حيال نفسه أو الآخرين .

**ضبط النفس:** قدرة الفرد على التعبير عن الأفكار والانفعالات والعواطف بما يتناسب مع الموقف الاجتماعي دون أن يُفْلِتَ منه زمام الأمر .

**أسلوب القيادة:** الطريقة التي يتخذها المدير في التنظيم والتخطيط والتوجيه في مؤسسته .

**الأسلوب الديمقراطي:** طريقة في القيادة تتميز في المقام الأول بالتشارك بين القائد ومرؤوسيه في اتخاذ القرار ، وتوفير المناخ المهني الذي يُسهّل هذه المشاركة .

**الأسلوب الديكتاتوري:** طريقة في القيادة ينفرد فيها القائد باتخاذ القرارات وكيفية تسيير دواليب العمل ، يُملئها على المرؤوسين لتنفيذها ، دون الأخذ بالاعتبار لآرائهم أو رغباتهم أو مشاعرهم .

**الأسلوب الفوضوي:** طريقة في القيادة يتخلى فيها القائد عن الكثير من سلطاته ويترك فيها الأمور المهنية لمرؤوسيه دون تدخل منه ، بحيث قد يتحول وجوده في المؤسسة إلى شكل اسمي فقط .

وتُعرّف الباحثان إجرائياً جميع مصطلحات الدراسة بالدرجة التي تتحصل عليها المستجيبة في المقياس المعني المستخدم في هذه الدراسة .

## حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: العام الدراسي: 2018-2019.

الحدود المكانية: مدينة حائل- المملكة العربية السعودية.

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على الموضوعات التالية:

1. الذكاء الأخلاقي وستة من أبعاده وهي: الاحترام والتعاطف والتسامح والعدل والضمير وضبط النفس.
2. ثلاثة من أساليب القيادة وهي: الأسلوب الديمقراطي، والأسلوب الديكتاتوري، والأسلوب الفوضوي.

الحدود البشرية: مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل بالمملكة العربية السعودية.

## الإطار النظري:

## الذكاء الأخلاقي:

عرّف (Lennick & Kiel, 2005: xxxiii) الذكاء الأخلاقي بأنه «القدرة العقلية على تحديد كيف يجب تطبيق المبادئ الإنسانية العالمية على قيمنا وأهدافنا وتصرفاتنا»، ببساطة هو القدرة على التفريق بين الصواب والخطأ كما تعارف على ذلك البشر كلهم، على اختلاف ثقافتهم عبر العالم، وبغض النظر عن النوع والدين والمعتقدات والإثنية، أو مكان وجودهم على هذه الكرة الأرضية.

ويذكر (Cunningham, 2016) أن (Borba, 2001) عرّفه على أنه «القدرة على فهم الصواب من الخطأ» وأن (Close, 1997) عرّفه بأنه «القدرة على تطبيق المبادئ الأخلاقية على الأهداف والقيم والتصرفات».

كما عرّفه (الجاجي والحداي والحمادي، 2018: 147) بأنه «البنية المعرفية بما تحتويه من تصورات وقناعات تمكّننا من فهم الصواب من الخطأ، والالتزام بكل من: فضيلة التمثل العاطفي، والضمير، وضبط الذات، والاحترام، والرحمة، والتسامح، والعدل نحو أنفسنا والآخرين».

وترى الباحثتان أن المكوّن المعرفي يظهر جلياً في هذه التعريفات، حيث ركّزت على الفهم والقدرة على التفريق بين المفاهيم المختلفة، إلا أن الجانب التطبيقي المرتكز على السلوك الممارس لهو الأهم في مجال الذكاء الأخلاقي، فقد أكد (Lennick & Kiel, 2005: xxiv) أن التحدي الحقيقي للذكاء الأخلاقي ليس فقط هو معرفة الصواب من الخطأ، بل في الفعل مقابل المعرفة.

## مكونات الذكاء الأخلاقي:

يعدّ الذكاء الأخلاقي لبنةً من لبنات الذكاءات المتعددة، والذي يمثل ميداناً خصباً تنطلق منه جملة أبحاث لموضوعات عدة، تقدّم إضافات علمية جديدة تتبلور في اتجاهات مختلفة، ويذكر (محمد، 2016: 370) أن بوربا (Borba, 2003) طرحت منظوراً جديداً أطلق عليه الذكاء الأخلاقي في إطار سبع فضاءات هي: التعاطف، والضمير، والتحكم الذاتي، والاحترام، والعطف، والتسامح، والعدالة، وهذه الفضائل صفات إنسانية وضرورية لكل الناس في كل مكان، كما تساعد الفرد على مواجهة التحديات والضغوط.

وتوضح دراسة (الجزار وسليمان ومجاهد، 2018: 500) أن من فضائل الذكاء الأخلاقي الآتي: التعاطف: وهو التماثل مع اهتمامات الآخرين، والاهتمام بمشاعرهم وخاصة عند الضعف والألم، والوعي بجوانبهم الانفعالية، كما أنه عاطفة قوية تعمل على إيقاف السلوك العنيف والقاسي، وتزيد من وعي الفرد بأفكار وآراء الآخرين. والضمير وهو: ذلك الصوت الداخلي الذي يوجه الأفراد لفعل الصواب، وحينما يتمادون في الخطأ يشحنهم بإحساس الذنب، وهو بذلك جوهر الأخلاق برمتها، أما العطف والشفقة فهما: إظهار الاهتمام بالمشاعر غير السعيدة للآخرين، ومساعدتهم، والبعد عن تحقير أساليبهم وإن كانت بسيطة.

ووضح (أبو رومي والخالدي، 2017: 117) أن التسامح يعني: التصالح مع الآخرين والعفو عنهم رغم الإساءة الصادرة منهم، وتقبل تصرفاتهم بغض النظر عن أفكارهم ومعتقداتهم، وبالتالي هو فضيلة تساعد الفرد على أن يمضي قدماً في عالم مختلف. وأن الاحترام يشمل: مشاعر التقدير التي يوجهها الفرد نحو الآخرين، ومعاملتهم بطريقة ودية مهذبة، وبذلك يُعدُّ حكمة أخلاقية تبدأ بالفهم والانتباه، ثم الشعور بالمسؤولية والعناية أو الاهتمام بالآخرين، وصولاً إلى التصرف الواعي وفقاً للقيم والعادات السليمة.

وتذكر دراسة (العبيدي والأنصاري، 2011: 78) أن (Borba, 2001) عرّفت العدل على أنه: الفضيلة التي تحت على التصرف بنزاهة بعيداً عن التحيز في المواقف المختلفة، وتحت على الخيار بين البدائل بعقل مفتوح، والوقوف بوجه الظلم مهما كانت البدائل، مما يؤدي إلى التسامح والتحضر وفهم الآخرين والاهتمام بهم، كما عرّفت ضبط النفس على أنه: التحكم بالانفعالات، والتفكير بالسلوك قبل فعله، مما يعطي للفرد قوة الإرادة على القيام بالصواب والسيطرة على أعماله، لذا هو قوة داخلية قوية تقود السلوك الأخلاقي، بحيث تكون خيارات الفرد أكثر أمناً وأكثر حكمة.

هذا وترى الباحثتان أن كل الفضائل التي تناولها الذكاء الأخلاقي تؤدي للإنسان إلى الحياة الطيبة والتوازن النفسي بكل مكوناته العقلية والوجدانية والسلوكية، كما تؤدي به إلى تفاعلات اجتماعية إيجابية تحقق له مكانة في نفوس من حوله تنسم بالتوقير والثقة، كما يمكن أن تجعل منه قوة يقتدي بها الآخرون في سلوكهم، لا سيما إن كان مربياً، سواء في بيته مع أفراد أسرته أم في المؤسسة التعليمية التي يعمل بها، وفي هذا المقام يُعدُّ اتسام مديرات رياض الأطفال بالذكاء الأخلاقي أمراً له ضرورة تربوية مهمة، لما لمهنتها من الأثر الكبير في من حولها من المعلمات وبالتالي الأطفال الذين أحقهم آباؤهم بالروضة.

كما تلاحظ الباحثتان أن كل الفضائل التي يتناولها مفهوم الذكاء الأخلاقي ليست جديدة أو غريبة على المسلم، فقد ذخرت تعاليم الإسلام بالأمر وبالحث على كل فضيلة من فضائل حسن الخلق، ومن ذلك قوله تعالى في مُحْكَمِ تَنْزِيلِهِ: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (الآية: 90 من سورة النحل)، وقوله تعالى: ﴿الَّذِينَ يَنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظِ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ (الآية: 134 من سورة آل عمران). وحث النبي ﷺ على حسن الخلق، فعن أَبِي الدَّرْدَاءِ أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ قَالَ: «مَا شَيْءٌ أَثْقَلُ فِي مِيزَانِ الْمُؤْمِنِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ مِنْ خَلْقٍ حَسَنٍ، وَإِنَّ اللَّهَ لَيُبْغِضُ الْفَاحِشَ الْبَدِيءَ» رواه الترمذي. (الإسلام سؤال وجواب، 2020).

وذخرت السنة النبوية بالحث على أنواع عدة من السلوك الدال على الخلق الرفيع، مما لا يتسع المجال لذكره. لذا ترى الباحثتان أن مديرة الروضة المسلمة عندما تمارس فضائل الذكاء الأخلاقي فإنما تمارس تعاليم دينها.



## أساليب القيادة:

تشمل أساليب القيادة كيفية تعامل القادة في مناصبهم الإدارية المختلفة في المؤسسة مع مرؤوسيه، وكيفية تناولهم لكافة الأمور المتعلقة بمسؤولياتهم المهنية، وتتنوع هذه الطرق بحسب شخصية القائد وما يميّزها من سمات ومعتقدات ورؤى، وقد صنّف الباحثون في مجال القيادة هذه الأساليب إلى عدة أنواع أشهرها: الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الديكتاتوري والأسلوب الفوضوي.

وتلاحظ الباحثان أن بعض الباحثين يستخدمون لفظ نمط بدلاً من أسلوب، وترى الباحثتان أن اللفظين يدلان على نفس المفهوم. تعتمد الباحثتان لفظ أسلوب في دراستهما هذه، إلا أنهما توردان لفظ نمط عندما تتعرّضان لما كتبه الآخرون.

1. **الأسلوب أو النمط الديمقراطي:** يركز هذا النمط على إقامة علاقات إنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وتفويض بعض الواجبات والمهام القيادية إليهم أو إشراكهم في بعضها (صفوة، 2017: 21-22) ويعاب عليه البطء في اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى سرعة (الراوي، 2009: 93).

2. **الأسلوب أو النمط الديكتاتوري:** هنا يجعل القائد المرؤوسين يتصرفون وفقاً لرغبته دون أن يشاركونهم في صنع القرار، مستخدماً أسلوب التخويف والعقاب، وفرض توجيهاته من خلال السلطة الممنوحة له. ويتسم القائد الديكتاتوري بحب التحكم والسيطرة، وعدم تقبله للنقد، حتى لو كان بناءً، وعدم التراجع في قراراته، حتى لو سلبية (حسان والعجمي، 2006: 221-222). ومن مساوئ هذا النمط أن الجماعة تكون مهددة بالانحلال لو انسحب القائد، ومن ثم تهبط الروح المعنوية للجماعة، وتكون أقل قدرة على تحمل المسؤوليات، وفي ظل هذا النمط لا يتمتع الأعضاء بأي نصيب من الحرية في اختيار رفاق العمل، كما تنتشر بينهم العداوة والتدمر (القاسم، 2005: 95).

3. **الأسلوب أو النمط الفوضوي:** في هذا النمط يفوض القائد كل سلطاته للمرؤوسين، ويتنازل عن حقه في صنع القرار واتخاذها، ويصبح في حكم المستشار للجماعة، ويترك الحرية للمرؤوسين في التصرف دون تدخل. ويعاب على هذا الأسلوب أنه بسببه تسوء حالة العمل (مساد، 2005: 60) وذلك لأن العاملين غير منضبطين، ودور القائد سلبي لا ينمي القيم والاتجاهات الإيجابية، مما يولد الصراعات بين العاملين، ويشعرهم بالضياع وعدم القدرة على التصرف في المواقف التي يحتاجون فيها للعون (الأسطل، 2009: 199).

ترى الباحثتان أنه رغم تعدد أساليب القيادة وتمييز كل قائد بأسلوب معين، إلا أنه لن يكون الأوحده لديه، بل يكون الغالب، فتنوع المواقف داخل المؤسسة قد تجعل القائد يتخذ في موقف ما أسلوباً قيادياً مغايراً لما تعودّه المرؤوسون منه، ولكن يظل لديه أسلوب عام يتسم به في أغلب الأوقات. ويأتي نجاح القائد من قدرته على استخدام الأسلوب الملائم للقيادة مع الموقف المعين، حتى لو اضطره الأمر لتغيير ما اعتاد عليه من أسلوب قيادي متماشياً مع شخصيته ورؤيته القيادية.

## الدراسات السابقة:

لم تتوصل الباحثتان إلى أية دراسة عربية أو أجنبية تناولت الذكاء الأخلاقي لمديرات رياض الأطفال منفرداً، كما لم تتوصلا لدراسة عربية جمعت بين متغيري الذكاء الأخلاقي وأساليب القيادة، سواء لدى مديرات الرياض أم غيرهن، في حين تحصّلت على دراستين أجنبيتين جمعتا بين هذين المتغيرين، ولكنهما لم تجريا على مديرات رياض الأطفال.

وجدت الباحثتان دراسات عربية تناولت أساليب القيادة لدى مديرات رياض الأطفال، ولكنها درست هذا من وجهة نظر المعلمات، ولم تجدا دراسة توجهت بالسؤال مباشرة للمديرات عن أساليب القيادة لديهن إلا دراسة عربية واحدة وأخرى أجنبية، لكنهما لم تربطاً أساليب القيادة بأي متغير من متغيرات الدراسة الحالية، وعليه تعرض الباحثتان ما تيسر لهما الاطلاع عليه من دراسات سابقة تناولت المتغيرات التي تتعلق بالدراسة الحالية بشكل أو بآخر، فتعرضان الأقرب لدراستهما الحالية من حيث المتغيرات أو مجتمع الدراسة كالتالي:

### دراسات جمعت بين الذكاء الأخلاقي وأساليب القيادة:

عملت دراسة (Siadat, Kazemi, & Mokhtaripour, 2009) على تحديد العلاقة بين الذكاء الأخلاقي وقيادة الفريق لدى الإداريين الأكاديميين وغير الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الطبية بأصفهان. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الذكاء الأخلاقي وأساليب قيادة الفريق لدى المجموعتين الإداريتين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وأيضاً عملت دراسة (Mottaghi, Janani, Rohani, & Mottaghi, 2014) على تحديد أساليب القيادة والذكاء الأخلاقي لدى عدد من الخبراء في مجال التدريب البدني العاملين بـ 52 كلية من كليات العلوم الطبية بإيران، بلغ عددهم 108. أتبع المنهج الوصفي والارتباطي، ولجمع البيانات طبقت استبانة لقياس أساليب القيادة، وأخرى لقياس الذكاء الأخلاقي. وتوصلت الدراسة إلى أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر اتباعاً من قبل الخبراء، كما وجدت علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الذكاء الأخلاقي والأسلوب الديمقراطي.

### دراسات في الذكاء الأخلاقي:

فحصت دراسة (إسماعيل، 2017) مستوى الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس في محافظة طولكرم من وجهة نظر المديرين والمعلمين من حيث: مكان المدرسة، وسنوات الخبرة، والتخصص، والجنس، والهيئة الإشرافية. أتبع المنهج التحليلي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (322) معلماً و(110) من المديرين والمديرات. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للذكاء الأخلاقي للمديرين والمديرات مرتفعة، وقد جاء بُعد الاحترام بالمرتبة الأولى، والسيطرة بالثانية، والتحكم بالثالثة، والتعاطف بالرابعة، والعدالة والمساواة بالخامسة، وبالأخيرة الرقابة الذاتية والتسامح.

بحثت دراسة (بني مصطفى، 2017) عن درجة الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. تكونت العينة من (400) معلم ومعلمة، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي. توصلت الدراسة إلى أن درجة الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس كانت كبيرة، وجاء مجال الاحترام في المرتبة الأولى، تلاه ضبط النفس، ثم العدل، وبالنهاية التسامح. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة لدى المعلمين.

واستقصت دراسة (الحجار، 2018) درجة الذكاء الأخلاقي لمديري المدارس الأساسية الخاصة في عمّان وعلاقتها بدرجة ممارستهم للثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (313) معلماً ومعلمة، واستخدم المنهج الوصفي. وقد وجدت الدراسة أن درجة الذكاء الأخلاقي والثقافة التنظيمية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين متوسطة، كما لم تجد فروقاً دالة إحصائياً في درجة الذكاء الأخلاقي للمديرين من وجهة نظر المعلمين بحسب النوع أو مؤهلات المعلمين العملية، ووجدت فروقاً دالة إحصائياً في الذكاء الأخلاقي للمديرين من وجهة نظر المعلمين بحسب سنوات الخبرة لدى المعلمين.

## دراسات في أساليب القيادة:

سعت دراسة (الربيعي، 2002) لمعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديرات الروضات وأساليب تعامل المعلمات مع الأطفال، تكونت العينة من (200) معلمة من الرياض الحكومية و(100) معلمة من الرياض الأهلية، وتوصلت إلى أن أساليب تعامل المعلمات مع الأطفال تتأثر بالأنماط القيادية لمديرة الروضة، وأن النمط الديمقراطي يمثل أعلى نسبة، يليه النمط التسلطي في التأثير على أساليب تعامل المعلمات مع الأطفال.

أجرى (Liao, 2005) دراسة للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين أساليب القيادة لدى مديرات رياض الأطفال ومعدل ترك المعلمات للعمل في الرياض بمدينة تايشانج (Taichung) بتايوان. شملت الدراسة (144) مديرة لرياض الأطفال، أُجبنَ عن مقياس لقياس أساليب القيادة، كما حسب الباحث المعدل السنوي لترك المعلمات للعمل في الروضة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين أسلوب المديرية القيادي ومعدل ترك المعلمة للعمل بالروضة.

وصممت دراسة (ناصر، 2005) برنامجاً تدريبياً لمديرات رياض الأطفال يُدرّبهن على نمط الإدارة الديمقراطية. وعملت على قياس فاعليته. بلغ عدد المديرات المتدربات 30 مديرة. قاست الباحثة مدى ممارسة المديرات لنمط الإدارة الديمقراطية قبل وبعد البرنامج التدريبي بتطبيق استبانة نمط الإدارة الديمقراطية. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع متوسط درجات المديرات في الاستبانة بعد حضورهن البرنامج التدريبي، مما يدل على فاعلية البرنامج في رفع مهاراتهن في الإدارة الديمقراطية.

أما دراسة (سبحي، 2017) فقد هدفت إلى تعرّف العلاقة بين أنماط القيادة لدى مديرات الروضات وفاعلية التدريب الميداني من وجهة نظر طالبات التربية العملية بجامعة الطائف. بلغت عينة الدراسة (277) طالبة متدربة في التربية العملية، وكان من أهم النتائج: أن ترتيب الأنماط القيادية السائدة لمديرات الروضات بمحاظفة الطائف كالاتي: الديمقراطي، يليه الأوتوقراطي، ثم الحر، كما وُجدت علاقة طردية دالة إحصائياً بين النمطين الحر والديمقراطي لمديرات الروضات والأداء التدريبي لطالبات التربية العملية، وعلاقة عكسية دالة إحصائياً بين نمط القيادة الأوتوقراطية لمديرات الروضات والأداء التدريبي لطالبات التربية العملية.

وهدف دراسة (محرز، 2017) إلى معرفة أكثر الأنماط الإدارية السائدة لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات، ومستوى السلوك الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة دمشق، وإلى تعرّف العلاقة بين الأنماط الإدارية والسلوك الإبداعي للمعلمات. استخدِم المنهج الوصفي. وتكونت العينة من (238) معلمة. ومن أبرز النتائج: وجود فروق دالة إحصائياً بين وجهات نظر المعلمات فيما يخص السلوك الإداري للمديرات، حيث رأت المعلمات الأقل سنوات خبرة مهنية (11-20)، أن المديرات أكثر اتباعاً للنمط الاستشاري (الديمقراطي)، فيما لم ترَ الأخريات ذلك.

**تعليق على الدراسات السابقة:** اتبعت أغلب الدراسات المنهج الوصفي، وعملت على معرفة العلاقات الارتباطية، وفحصت الفروق في متغيرات الدراسة بين أفراد عيناتها كما فعلت الدراسة الحالية. وتناولت قلة من هذه الدراسات المنهج التجريبي وذلك عند فحص فاعلية برنامج تدريبي معين. تناولت الدراسات السابقة الذكاء الأخلاقي وأساليب القيادة من وجهة نظر المرؤوسين وليس القائد نفسه. كذلك اهتمت أغلب الدراسات السابقة بالمتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالنوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وهذا التغير الأخير تناولته الدراسة الحالية أيضاً. وعليه تختلف الدراسة الحالية عما سبقها في أنها تناولت الذكاء الأخلاقي وأساليب القيادة من وجهة نظر المديرات أنفسهن ولم تتوجه بالسؤال عن هذين المتغيرين

للمرؤوسات وهن في هذه الحال الملمات في رياض الأطفال ، كذلك كان من ضمن المتغيرات الديموغرافية التي تناولتها الدراسة الحالية هو مدى رضا المديرات عن أوضاعهن الاقتصادية، الأمر الذي لم تجده الباحثتان فيما تيسر لهما من الاطلاع عليه من دراسات سابقة. إن اطلاع الباحثتين على الدراسات السابقة يسر لهما معرفة أوجه التشابه والاختلاف بين تلك الدراسات ودراستهما الحالية من حيث المتغيرات وطريقة تناولها بالبحث ، كما أفادهما في مناقشة النتائج .

### منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية:

**منهج الدراسة:** اتبعت الباحثتان المنهج الوصفي: المسحي والارتباطي والمقارن .

**مجتمع الدراسة:** يتكوّن مجتمع الدراسة من (31) مديرة لرياض الأطفال بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية .

### عينة الدراسة:

**طريقة اختيارها وحجمها:** طُبِّقَت أدوات الدراسة عن طريق الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة (31 مديرة)، حيث أرسلت إليهن المقياس إلكترونيًا. تلقت الباحثتان (23) استجابة تشكّل نسبة 74% من المجتمع ، تكوّنت منها عيّنة الدراسة .

### أدوات الدراسة:

استخدمت الباحثتان الأدوات التالية لجمع البيانات:

1. استمارة البيانات الأولية ولذلك لمعرفة: عدد سنوات الخبرة المهنية، ومدى رضا المديرية عن وضعها الاقتصادي .
2. مقياس الذكاء الأخلاقي من إعداد دعاء الشوورة (الشوورة، 2015). يتكون المقياس من سبعة أبعاد: الاحترام والتعاطف والتسامح والعدل والضمير وضبط النفس والمواطنة. يتكون المقياس في صورته النهائية من (48) فقرة وفق سلم ليكرت الخماسي. قامت مُعدّة المقياس بتقنيه على عيّنة بلغ حجمها (1421) طالبًا وطالبة من جامعة مؤتة بالأردن ، حيث بلغ معامل ثبات المقياس عند تقنيه 0.94 وذلك بتطبيق معادلة كرونباخ .

**طريقة تصحيح المقياس:** يُستجاب لكل بند من بنود مقياس باختيار بديل واحد فقط من خمسة بدائل هي دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، لا يحدث إطلاقًا، فإذا كان البند إيجابيًا أعطى المفحوص الدرجة «5» عن دائمًا أو «4» عن غالبًا أو «3» عن أحيانًا أو «2» عن نادرًا أو «1» عن لا يحدث إطلاقًا. أما إذا كان البند سلبيًا فيحدث العكس حيث يُعطى المفحوص الدرجة «1» عن دائمًا أو «2» غالبًا أو «3» عن أحيانًا أو «4» عن نادرًا أو «5» عن لا يحدث إطلاقًا .

اختارت الباحثتان ستة أبعاد من هذا المقياس وهي: الاحترام والتعاطف والتسامح والعدل والضمير وضبط النفس ، وقامت بتعديل صياغة العبارات لتناسب مع مجتمع وغرض الدراسة الحالية ، والجدول التالي يوضح تفاصيل هذه الأبعاد .

## جدول (1)

يوضح أبعاد مقياس الذكاء الأخلاقي، والهدف من كل بُعد، وعدد بنوده، والبنود الإيجابية، والسلبية في كل بُعد

البعد	الهدف من البعد	عدد البنود	البنود الإيجابية	البنود السلبية
الاحترام	قياس السلوك الدال على وضع الفرد قيمة إيجابية للآخرين توجب عليه تقديرهم، والتعامل معهم بتهديب يحفظ لهم مكانتهم وكيونتهم.	6	أقبل وجهات نظر الآخرين. ألتزم بأنظمة وتعليمات العمل. ألتزم باحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع. أحترم جميع الأنظمة والقوانين. أستخدم عبارات مناسبة أثناء حديثي مع الآخرين. أعتذر لمن أخطأت بحقهم.	لا يوجد
التعاطف	قياس السلوك الدال على مدى تفهم الفرد لمواقف الآخرين والحنو عليهم، والعمل على نفعهم.	11	أحرص على مساعدة الآخرين. أسعى لعمل الخير دون مقابل. أبادل الآخرين مشاعرهم. أتعاطف مع مشاكل الآخرين. أتجنب الاستهزاء بجنس أو قبيلة الآخرين. أتجنب الاستهزاء بأذواق الآخرين. أتجنب الاستهزاء بأراء الآخرين. أتجنب الاستهزاء بمذهب أو دين الآخرين. أسعى لتقديم كل ما أستطيع للتخفيف من ألم وحزن الآخرين. الحياة عندي لا معنى لها بدون مساعدة الآخرين.	أشارك صديقاتي في السخرية من بعض الناس.
التسامح	قياس السلوك الدال على إيجاد الفرد العذر للآخرين حتى ولو أخطأوا، ورفع الحرج عنهم، وتفهم الاختلاف في وجهات النظر، حتى لو كانت مغايرة لما يراه الفرد.	5	أحاول إيجاد مبررات لأخطاء الآخرين. أتنازل عن بعض حقوقي في سبيل التسامح مع شخص آخر. أتجاهل أخطاء الآخرين في حقي. أقبل اعتذار الآخرين عندما يسببون الضرر لي.	أحقد على الآخرين إذا سببوا لي الأذى.
العدل	قياس السلوك الدال على إعطاء كل ذي حق حقه دون إفراط أو تفريط، ودون تحامل على الآخرين أو النفس.	6	أسعى لتحقيق المساواة بين المعلمات لتلبية احتياجاتهن حسب العمل. أستمع لجميع وجهات نظر الآخرين قبل إصدار حكمي عليهم. أبحث عن حقوق الآخرين لضمان معاملتهم بصورة متساوية. أقدر جهود زميلاتي المتفوقات. أقيم المعلمات على حسب أدائهن المهني فقط.	أتحيز لمجموعة من الأفراد دون الأخرى.

أشعر بالذنب إذا عملت عملاً غير مناسب. أعدّل سلوكي إذا شعرت أنني أتجه نحو الخطأ. أستطيع معرفة أخطائي وتصحيحها. أعتذر لمن أخطأت بحقهم. ألوم نفسي إذا ظلمت أحداً. قيمي ترشدني نحو الصواب.	7	قياس السلوك الدال على الصوت الداخلي الذي يحتكم إليه الفرد عند قيامه بتصرف ما حيال نفسه أو الآخرين.	الضمير
أستمع للآخرين بدون مقاطعة. أستطيع أن أتمالك نفسي عند الغضب. أعمل وفق الأنظمة بغض النظر عن مصلحتي الذاتية. عند الوقوف في سرا (صف) أنتظر دوري بصبر وبدون تدمير. لديّ الإمكانية للتحكم برغباتي. أحرص على الحفاظ على أسرار الآخرين. أتجنب الجدل مع من يخالفني لأنه مضيعة للوقت. أفكر قبل القيام بأي تصرف تجاه من يخالفني الرأي.	9	قياس السلوك الدال على مدى قدرة الفرد على التعبير عن الأفكار والانفعالات والعواطف بما يتناسب مع الموقف الاجتماعي دون أن يقلت منه زمام الأمر.	ضبط النفس

3. مقياس أساليب القيادة لأشرف ميخائيل (ميخائيل، 2009) قام مُعدُّ المقياس بإعداده بحيث يشمل عبارات تقيس الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الديكتاتوري والأسلوب الفوضوي. بلغ عدد فقرات المقياس في صورته النهائية (47) فقرة مستخدماً طريقة ليكرت بالترتيب الثلاثي، وقام بتجريبه على (25) شاباً من قادة الجماعات بمراكز الشباب بكفر الشيخ بمصر. توصل مُعدُّ المقياس عن طريق إعادة تطبيق المقياس إلى معامل ثبات قيمته 0.92.

قامت الباحثتان بإعادة صياغة عبارات المقياس بحيث تتناسب مع مجتمع وغرض الدراسة الحالية، كما استخدمتا التدرج الخماسي بدلاً عن الثلاثي ولخيارات الإجابة استخدمتا بدائل متدرجة من أوافق بشدة إلى أرفض بشدة.

**طريقة تصحيح المقياس:** يُستجاب لكل بند باختيار بديل واحد فقط من خمسة بدائل هي موافق بشدة، موافق، محايد، أرفض، أرفض بشدة. تُعطى الدرجة «5» عن أوافق بشدة، أو «4» عن أوافق، أو «3» عن محايد، أو «2» عن أرفض، أو «1» عن أرفض بشدة. ولا توجد بنود سلبية في هذا المقياس. والجدول التالي يوضح تفاصيل أبعاد مقياس أساليب القيادة:

## جدول (2)

يوضح أبعادَ مقياس أساليب القيادة، والهدفَ من كل بُعد، وعددَ بنوده، والبنودَ الإيجابية والسلبية في كل بُعد

البنود السلبية	البنود الإيجابية	عدد البنود	الهدف من البُعد	البُعد
لا يوجد	<p>يجب على المدير أن تسعى للتعرف على أفكار وآراء المعلمات. يجب ألا تخشى المديرية من الاعتراضات على رأيها الشخصي من قبل المعلمات. رأي المعلمات قد يكون مناسباً في بعض المواقف أكثر من رأي المديرية. من المهم أن تتقبل المديرية مقترحات المعلمات مهما تعددت. يجب أن تشجع المديرية كافة الأفكار النابعة من المعلمات. يجب على المديرية مساعدة المعلمات على التعبير عن مشاكلهن ورغباتهن. المشاركة في اتخاذ القرار مع المعلمات تُشعر المديرية بالسعادة. يجب على المديرية أن تشجع المعلمات على أن يشتركن فيما يتناسب مع قدراتهن فقط. على المديرية أن تشجع المعلمات على المشاركة في المناقشة. على المديرية تشجيع المعلمات على تصحيحها إذا أخطأت عند اتخاذ القرار. يجب أن تتقبل المديرية كل المعلمات مهما كانت صفاتهن. تبادل المديرية الرأي مع المعلمات ضروري لنجاح العمل. يجب أن توفر المديرية الوقت المناسب والكافي للتحدث مع المعلمات والاستماع لهن.</p>	13	<p>قياس شدة الموافقة على السلوك الدال على طريقة القيادة التي تتميز في المقام الأول بالتشارك بين القائد ومرؤوسيه في اتخاذ القرار، وتوفير المناخ المهني الذي يُسهل هذه المشاركة.</p>	الأسلوب الديمقراطي

البُعد	الهدف من البُعد	عدد البنود	البنود الإيجابية	البنود السلبية
الأسلوب الديكتاتوري	قياس شدة الموافقة على السلوك الدال على طريقة القيادة التي ينفرد فيها القائد باتخاذ القرارات وكيفية تسيير دولا ب العمل، يملها على المرؤوسين لتنفيذها، دون الأخذ بالاعتبار لآرائهم أو رغباتهم أو مشاعرهم.	13	السيطرة في مكان العمل أفضل طريق لاتخاذ القرار الصائب. من أسباب الفشل في إدارة الروضة استماع المدير لآراء المعلمات. حل الصراعات داخل الروضة يجب أن يتم بالطريقة التي تراها المدير مناسبة. يجب أن تفرض المدير رأيا على المعلمات نظراً لخبرتها. من الأفضل أن تكون مشاركة المعلمات مع المدير مشاركة شكلية فقط. من الضروري أن تتصرف المعلمات كما ترغب المدير. رأي المدير هو الطريقة الوحيدة لتحقيق الأهداف بنجاح. يجب أن تنفذ المعلمات مقترحات المدير بلا نقاش. لا بد أن تهتم المدير بإنجاز العمل في وقته بكل الطرق حتى إذا كان على حساب المعلمات. ليس من الضروري أن تراعي المدير احتياجات المعلمات. حل المشكلات بالتشاور مع المعلمات مضيعة للزمن. من الأفضل أن ترفض المدير الخبرات الجديدة من قبل المعلمات وذلك للمحافظة على الروضة. يجب على المعلمات اتباع تعليمات المدير بغض النظر عن رأيهن الشخصي.	لا يوجد



البُعد	الهدف من البُعد	عدد البنود	البنود الإيجابية	البنود السلبية
الأسلوب الفوضوي	قياس شدة الموافقة على السلوك الدال على طريقة القيادة التي يتخلى فيها القائد عن الكثير من سلطاته ويترك فيها الأمور المهنية لمؤوسيه دون تدخل منه، بحيث قد يتحول وجوده في المؤسسة إلى شكل اسمي فقط.	9	من غير الضروري أن تشرف المديرية على المعلمات بالروضة. من غير الضروري البقاء طوال الدوام داخل الروضة. يجب أن تستسلم المديرية لأراء المعلمات. على المديرية أن تتجنب إعداد التقارير لأنها غير ضرورية. إن أي معلمة في الروضة يمكن أن تمثل الروضة في أي فاعلية خارجية. على المديرية تشجيع المعلمات على المجاملات الاجتماعية، حتى لو كان على حساب العمل. إن الاجتماعات الدورية في الروضة غير ضرورية لأنها ترهق المعلمات. الاجتماعات تزيد من أعباء المديرية لذا من الأحسن تجنبها. يجب أن يكون اتخاذ القرار في الروضة أمراً متروكاً للمعلمات فقط.	لا يوجد

الدراسة الأولية للمقاييس: جُربَت المقاييسُ على عينة أولية قوامها (20) مديرة، اختيرت بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة الحالية، ومن ثم توصل إلى الخصائص السايكومترية التالية للمقاييس المستخدمة في هذه الدراسة، تعرضها الباحثان لكل مقياس كما يلي:

#### أولاً: الدراسة الأولية لمقياس الذكاء الأخلاقي:

##### 1. الاتساق الداخلي للبنود:

لمعرفة اتساق البنود بمقياس الذكاء الأخلاقي مع الدرجات الكلية للأبعاد الفرعية التي تقع تحتها هذه البنود، حُسبَت معاملات ارتباط بيرسون لدرجة كل بند مع الدرجة الكلية للبُعد الفرعي المعني، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:

#### جدول (3)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون للبنود مع الدرجات الكلية للأبعاد الفرعية بمقياس الذكاء الأخلاقي بمجتمع الدراسة الحالية

الذكاء الأخلاقي											
ضبط النفس		الضمير		العدل		التسامح		التعاطف		الاحترام	
معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند
.441	6	.507	5	.440	4	.551	3	.208	1	.317	2
.250	19	.220	27	.342	11	.435	10	.382	8	.157	7

الذكاء الأخلاقي											
ضبط النفس		الضمير		العدل		التسامح		التعاطف		الاحترام	
معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند
*.090	29	.240	31	.263	17	.525	13	.478	12	*.004-	9
*.123-	30	.145	33	*.014-	20	.208	14	.164	16	.332	15
*.034-	35	*.037	34	.340	22	.211	42	.662	18	.136	21
.668	37	.573	36	*.032	43			.383	23	.268	32
*.049	38	.299	39					.601	24		
.289	40							.630	25		
.261	41							.619	26		
								.154	28		

يُلاحظ من الجدول السابق أنّ جميع معاملات الارتباط لجميع البنود موجبة الإشارة، ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، ما عدا البنود رقم 9/20/29/30/34/35/38/43 فهي إما سالبة أو صفرية الارتباط، لذلك حُدِّثت من المقياس، وبهذا يصل المقياس لصورته النهائية المكونة من (35) بنداً، وهي صورة تتمتع جميع بنودها بصدق اتساق داخلي جيد.

## 2. معاملات الثبات للدرجات الكلية:

لمعرفة الثبات للدرجات الكلية لكل بُعد من الأبعاد بمقياس الذكاء الأخلاقي، وللدرجة الكلية للمقياس ككل بمجتمع الدراسة الحالية، طبقت معادلة ألفا كرونباخ، فبيّن هذا الإجراء النتائج المعروضة بالجدول التالي:

### جدول (4)

يوضح نتائج معاملات الثبات لمقياس الذكاء الأخلاقي بمجتمع الدراسة الحالية

الأبعاد الفرعية لمقياس الذكاء الأخلاقي	عدد البنود	معامل الثبات (الفكرونباخ)
الاحترام	5	.509
التعاطف	10	.745
التسامح	5	.612
العدل	4	.593
الضمير	6	.601
ضبط النفس	5	.617
الدرجة الكلية للمقياس	35	.869

يتضح من الجدول السابق أن مقياس الذكاء الأخلاقي في درجته الكلية وأبعاده الفرعية يتمتع بمعاملات ثبات عالية بمجتمع الدراسة الحالية.

## ثانياً: الدراسة الأولى لمقياس أساليب القيادة:

## الاتساق الداخلي للبنود:

لمعرفة اتساق البنود بمقياس أساليب القيادة مع الدرجات الكلية للأبعاد الفرعية التي تقع تحتها هذه البنود، حُسِبَت معاملات ارتباط بيرسون لدرجة كل بند مع الدرجة الكلية للبند الفرعي المعني، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:

## جدول (5)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون للبنود مع الدرجات الكلية للأبعاد الفرعية بمقياس أساليب القيادة بمجتمع الدراسة الحالية

أساليب القيادة					
الأسلوب الفوضوي		الأسلوب الديكتاتوري		الأسلوب الديمقراطي	
معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند
.502	8	.564	3	.719	1
.409	9	.416	6	.525	2
.374	11	.457	7	.320	4
.684	16	.536	12	.410	5
.151	27	.624	14	.416	10
.335	28	.517	17	.587	13
.541	29	.549	19	.660	15
.497	32	.644	20	*.003	18
.659	33	.624	23	.628	21
		.628	25	.363	22
		.374	26	.448	24
		.596	30	.480	31
		.455	35	.355	34

يُلاحَظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط لجميع البنود موجبة الإشارة، ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، ما عدا البند رقم (18) فهو صفري الارتباط، لذلك حُذِفَ من المقياس، وبهذا يصل المقياسُ لصورته النهائية المكونة من (34) بنداً، وهي صورة تتمتع جميع بنودها بصدق اتساق داخلي جيد.

## 2 - معاملات الثبات للدرجات الكلية:

لمعرفة الثبات للدرجات الكلية لكل بُعد من الأبعاد بمقياس أساليب القيادة، وللدرجة الكلية للمقياس ككل بمجتمع الدراسة الحالية، طُبِّقَت معادلة ألفا كرونباخ، فبيّن هذا الإجراء النتائج المعروضة بالجدول التالي:

## جدول (6)

يوضح نتائج معاملات الثبات لمقياس أساليب القيادة بمجتمع الدراسة الحالية

الأبعاد الفرعية لأساليب القيادة	عدد البنود	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الأسلوب الديمقراطي	12	.825
الأسلوب الديكتاتوري	13	.865
الأسلوب الفوضوي	9	.763
الدرجة الكلية للمقياس	34	.877

يتضح من الجدول السابق أن مقياس أساليب القيادة يتمتع بدرجة الكلية وأبعاده الفرعية بمعاملات ثبات عالية بمجتمع الدراسة الحالية.

عرض ومناقشة وتفسير النتائج:

عرض ومناقشة وتفسير نتيجة الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على أنه «يتسم الذكاء الأخلاقي لمديرات رياض الأطفال بمدينة حائل بالإيجابية» وللتحقق من صحة هذا الفرض طُبِّقَ اختبار «ت» لمتوسط مجتمع واحد، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:

## جدول (7)

يوضح نتائج اختبار «ت» لمتوسط مجتمع واحد للحكم على السمة العامة للذكاء الأخلاقي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل

أبعاد الذكاء الأخلاقي	حجم العينة	المتوسط المحكي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
الاحترام	23	15	21.8696	1.98413	16.604	22	.000
التعاطف	23	30	43.4783	3.36924	19.185	22	.000
التسامح	23	15	21.6087	1.75134	18.097	22	.000
العدل	23	12	18.6087	2.72595	11.627	22	.000
الضمير	23	18	27.7391	1.68462	17.726	22	.000
ضبط النفس	23	15	22.6087	1.75134	20.835	22	.000
الذكاء الأخلاقي	23	105	155.912	9.39494	25.990	22	.000

بالنظر إلى الجدول رقم (7) تجد الباحثتان أن الذكاء الأخلاقي لمديرات رياض الأطفال بمدينة حائل اتسم بالإيجابية بدرجة دالة إحصائية في جميع أبعاده وكذلك في الدرجة الكلية له.

وترى الباحثان أن هذا قد يعود إلى معرفة المديرات بحساسية وأهمية منصبهن كقائدات لرياض الأطفال من حيث تأثيرهن على المعلمات، الأمر الذي قد يؤثر بدوره في طريقة تعامل المعلمات مع الأطفال، وعليه فهن قد يحرصن على التعامل مع المعلمات باحترام وتعاطف وتسامح وعدل، وأن يضبطن أنفسهن عند وجود ما يضايقهن من تصرف ما، وكذلك لا يتحفظن عن التعبير عما أعجبهن من سلوك أو أداء قامت به المعلمات، كما أنهن يُعملن ضميرهن في تفاعلهن مع مرؤوساتهن من المعلمات.

كذلك قد يرجع هذا الأمر إلى ناحية عقائدية دينية لدى مديرات رياض الأطفال، فهن مسلمات يعرفن أن الإدارة والقيادة في الإسلام مسؤولية يحاسب الله - عز وجل - الفرد عليها، فعن عبد الله بن عمر أنه قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، ...» (البخاري، 2012: 106)، فربما الإحساس بهذه المسؤولية ومراقبة الله عز وجل أدى بالمديرات إلى الاتسام بهذه السمة الإيجابية.

وفي حين لم تتحصّل الباحثان على دراسات تناولت هذه المتغيرات لدى مديرات رياض الأطفال إلا أن نتيجة هذا الفرض تتفق مع توصلت إليه عدة دراسات عن مديرتين أخريين، مثل دراسة (إسماعيل، 2017) التي وجدت أن الدرجة الكلية للذكاء الأخلاقي للمديرتين والمديرات مرتفعة في مدارس محافظة طولكرم، وكذلك دراسة (بني مصطفى، 2017) التي وجدت أن درجة الذكاء الأخلاقي كانت كبيرة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش، فالعمل التربوي يقوم على قيم ومبادئ واحدة في كل المؤسسات التربوية على اختلاف مراحلها الدراسية.

#### عرض ومناقشة وتفسير نتيجة الفرض الثاني:

ينصُّ الفرض الثاني على أنه «توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء الأخلاقي وأساليب القيادة لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل»، وللتحقق من صحة هذا الفرض طُبِّقَتْ معادلة معامل الارتباط العزمي لبيرسون، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:

#### جدول (8)

يوضح معامل الارتباط العزمي لبيرسون لمعرفة دلالة العلاقة الارتباطية بين الذكاء الأخلاقي وأساليب القيادة لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل

أبعاد الذكاء الأخلاقي	البيان	الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب الديكتاتوري	الأسلوب الفوضوي
الاحترام	قيمة المعامل	.025	-.249	-.087
	القيمة الاحتمالية	.912	.252	.693
التعاطف	قيمة المعامل	-.165	-.432*	.323
	القيمة الاحتمالية	.453	.039	.132
التسامح	قيمة المعامل	-.032	-.420*	.089
	القيمة الاحتمالية	.883	.046	.687
العدل	قيمة المعامل	-.218	-.250	.061
	القيمة الاحتمالية	.318	.250	.782

الضمير	قيمة المعامل	*.487	.170	.310
	القيمة الاحتمالية	.019	.438	.150
ضبط النفس	قيمة المعامل	**-.581	*-.523	-.087
	القيمة الاحتمالية	.004	.011	.692
الذكاء الأخلاقي	قيمة المعامل	-.144	*-.425	.171
	القيمة الاحتمالية	.512	.043	.435

بالنظر إلى الجدول رقم (8) تجد الباحثان أنه قد تنوعت طبيعة العلاقات الارتباطية بين أبعاد الذكاء الأخلاقي وأساليب القيادة الثلاثة، ففي حين انعدمت العلاقات الارتباطية بين بعض الأبعاد وبعض الأساليب، اتسمت بقية العلاقات الارتباطية بأنها عكسية بدرجة دالة إحصائياً. وتفصيل هذا كالآتي:

- لم يرتبط الاحترام والعدل ارتباطاً دالاً إحصائياً مع كل أساليب القيادة الثلاثة: الديمقراطي والديكتاتوري والفوضوي. وبالرجوع إلى نتيجة الفرض الأول نجد أن هذين البعدين قد اتسما بالإيجابية لدى الجميع، فيبدو أن المديرات على اختلاف أساليب قيادتهن، يُعاملن المعلمات باحترام وعدالة، الأمر الذي يمكن إرجاعه إلى قيم تنسم بها المديرات تكون هي المصدر الذي يعتمدن عليه في طريقة تعاملهن مع المعلمات اللاتي تحت قيادتهن باحترام وعدالة، أكثر مما يعتمدن على أسلوب القيادة المميز لكل واحدة منهن.

- أما التعاطف والتسامح فلم يرتبطا ارتباطاً دالاً إحصائياً مع الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الفوضوي، ولكنهما ارتبطا ارتباطاً عكسياً دالاً إحصائياً مع الأسلوب الديكتاتوري، وهذا ليس بالمستغرب فالقائد الديكتاتوري يجعل المرؤوسين يتصرفون وفقاً لرغبته دون أن يشاركهم في صنع القرار مستخدماً أسلوب التخويف والعقاب، كما لا يتقبل النقد، حتى لو كان بناءً، ولا يتراجع في قراراته، حتى لو كانت سلبية (حسان والعجمي، 2006: 221-222) فهو لا يعذر ولا يتفهم مواقف الآخرين، وبالتالي كان الارتباط عكسياً بدرجة دالة إحصائياً بين الأسلوب الديكتاتوري والتسامح والتعاطف.

- بالنسبة للضمير فلم توجد بينه وبين الأسلوب الديكتاتوري والأسلوب الفوضوي علاقة ارتباطية دالة إحصائياً، ولكن كانت له علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً مع الأسلوب الديمقراطي، وهذا قد يدل على أن المديرية التي تتبع هذا الأسلوب يُملي عليها ضميرها أن تمارس كل الممارسات الحسنة المتعلقة بالأسلوب الديمقراطي في الإدارة، فضميرها يُملي عليها أن تُحسن معاملته مرؤوساتها من المعلمات حتى يُحسن هن بدورهن معاملته الأطفال الذين ائتمنها عليهم أمهاتهم وأباؤهم، فقد وجدت دراسة (الربيعي، 2002) أن أساليب تعامل المعلمات مع الأطفال تتأثر بالأنماط القيادية لمديرة الروضة، حيث يمثل النمط الديمقراطي أعلى نسبة في التأثير على أساليب تعامل المعلمات مع الأطفال، بل حتى في مرحلة تدريب معلمات رياض الأطفال، فقد وجدت دراسة (سبحي، 2017) علاقة طردية دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي لمديرات الروضات والأداء التدريبي لطالبات التربية العملية.

- لم يرتبط ضبط النفس ارتباطاً دالاً إحصائياً مع الأسلوب الفوضوي، ولكن كان له ارتباط عكسي دال إحصائياً مع كل من: الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الديكتاتوري، وترى الباحثان أن ضبط النفس في التعامل الديمقراطي لا تحتاج إليه المديرية كثيراً، فالجو ديمقراطي يتيح لها وللجميع

التعبير الصريح بما يجيش في النفس من انفعالات ورغبات وأفكار سواء أكانت إيجابية أم سلبية -بطريقة ملائمة- فلا حاجة هنا لأن يضبط أحدهم نفسه، كذلك النمط الديكتاتوري، فهنا المدير لا حاجة لها أيضاً لضبط النفس أو التنميق في طريقة تعبيرها لما تأمر به مرؤوساتها للقيام به، فالأسلوب الديكتاتوري أصلاً لا مراعاة فيه لمشاعر الآخرين أو رغباتهم.

- وبهذا، تأتي النتيجة الكلية لعلاقة الذكاء الأخلاقي ككل مع أساليب القيادة كالآتي: توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين الذكاء الأخلاقي والأسلوب الديكتاتوري، في حين لا توجد أية علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الذكاء الأخلاقي وكل من: الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الفوضوي. الأمر الذي يدل على أهمية الذكاء الأخلاقي في التعامل مع الآخرين لدى من يقود الناس ويدير شؤونهم المهنية، فهو حتى إن لم ينفعهم فلن يؤذيهم.

اختلفت نتيجة هذا الفرض مع ما توصلت إليه دراسة (Mottaghi et al., 2014) من وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الذكاء الأخلاقي والأسلوب الديمقراطي لدى خبراء التدريب البدني، ودراسة (Siadat et al., 2009) التي وجدت علاقة طردية دالة إحصائياً بين الذكاء الأخلاقي وأساليب قيادة الفريق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد يكون اختلاف تلك النتائج مع نتائج الدراسة الحالية عائداً لاختلاف البيئات الثقافية وطبيعة المهنة نفسها التي شملتها هذه الدراسات، أو طريقة دراسة المتغيرات، بالإضافة إلى أن عامل النوع قد يكون له دور في اختلاف هذه النتائج، حيث انحصرت الدراسة الحالية على المديرات (الإناث) فقط.

#### عرض ومناقشة وتفسير نتيجة الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على أنه «توجد فروق في الذكاء الأخلاقي بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل بحسب سنوات خبرتهن المهنية»، وللتحقق من صحة هذا الفرض طبق اختبار مان-وتني للفرق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:

#### جدول (9)

يوضح نتائج اختبار مان-وتني للفرق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق في الذكاء الأخلاقي بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل بحسب سنوات خبرتهن المهنية

أبعاد الذكاء الأخلاقي	المتغير	حجم العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان-وتني	قيمة (Z)	الاحتمالية
الاحترام	أقل من 20	11	9.50	104.50	38.500	-1.723	.091
	أكثر من 21	12	14.29	171.50			
	المجموع	23					
التعاطف	أقل من 20	11	10.36	114.00	48.000	-1.114	.288
	أكثر من 21	12	13.50	162.00			
	المجموع	23					

التسامح	أقل من 20	11	10.64	117.00	51.000	-940.379
	أكثر من 21	12	13.25	159.00		
	المجموع	23				
العدل	أقل من 20	11	10.95	120.50	54.500	-805.487
	أكثر من 21	12	12.96	155.50		
	المجموع	23				
الضمير	أقل من 20	11	13.14	144.50	53.500	-784.449
	أكثر من 21	12	10.96	131.50		
	المجموع	23				
ضبط النفس	أقل من 20	11	11.36	125.00	59.000	-442.695
	أكثر من 21	12	12.58	151.00		
	المجموع	23				
الذكاء الأخلاقي	أقل من 20	11	10.32	113.50	47.500	-1.140.260
	أكثر من 21	12	13.54	162.50		
	المجموع	23				

بالنظر إلى الجدول رقم (9) لا تجد الباحثتان فروقاً دالة إحصائياً في الذكاء الأخلاقي وفي جميع أبعاده بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل بحسب سنوات خبرتهن المهنية، الأمر الذي يمكن تفسيره بأن النواحي الأخلاقية لدى المديرات لا تتعلق بسنوات الخبرة بشكل أو بآخر، فالنواحي الأخلاقية يستمدّها الفرد من مصادر عدة: كالتنشئة الوالدية، والنواحي العقديّة الدينية، وقيم المجتمع وعاداته وتقاليدّه، فتصوغ سلوكه في مكان عمله أو غيره، وبالتالي عدد سنوات الخبرة المهنية لن يكون عاملاً يحدث فرقاً بين الأفراد في نوع ومستوى النواحي الأخلاقية التي تميزهم، وتؤثر في طريقة تعاملهم مع الآخرين.

لم تجد الباحثتان دراسات تتفق أو تختلف نتائجها مع نتيجة هذا الفرض طُبقت على مديرات رياض الأطفال أو غيرهم بسؤالهم مباشرة عن تقديرهم الذاتي لذكائهم الأخلاقي، ولكنهما وجدت بعض الدراسات التي استفسرت عن وجهة نظر معلمي المدارس فيما يخص ذكاء مديريهم الأخلاقي، وهنا تدخل عامل سنوات خبرة المعلم نفسه وليس خبرة المدير في النتيجة، حيث لم تجد دراسة (بني مصطفى، 2017) فروقاً في الذكاء الأخلاقي بين مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين بحسب سنوات خبرة المعلمين المهنية، في حين وجدت دراسة (الحجار، 2018) فروقاً في الذكاء الأخلاقي بين مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين وذلك بحسب سنوات الخبرة المهنية للمعلمين.

#### عرض ومناقشة وتفسير نتيجة الفرض الرابع:

ينصُّ الفرض الرابع على أنه «توجد فروق في أساليب القيادة بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل بحسب سنوات خبرتهن المهنية»، وللتحقق من صحة هذا الفرض طُبِّقَ اختبار مان-وتني للفرق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:



## جدول (10)

يوضح نتائج اختبار مان-وتني للفرق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفرق في أساليب القيادة بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل بحسب سنوات خبرتهن المهنية

الاحتمالية	قيمة (Z)	قيمة مان-وتني	مجموع الرتب	متوسط الرتب	حجم العينة	المتغير	أساليب القيادة
.037	2.107-	32.000	166.00	15.09	11	أقل من 20	الأسلوب الديمقراطي
			110.00	9.17	12	أكثر من 21	
					23	المجموع	
.235	1.209-	46.500	151.50	13.77	11	أقل من 20	الأسلوب الديكتاتوري
			124.50	10.38	12	أكثر من 21	
					23	المجموع	
.525	.655-	55.500	142.50	12.95	11	أقل من 20	الأسلوب الفوضوي
			133.50	11.12	12	أكثر من 21	
					23	المجموع	

بالنظر إلى الجدول رقم (10) يظهر للباحثين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في أسلوب القيادة بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل بحسب سنوات خبرتهن المهنية إلا في الأسلوب الديمقراطي، حيث كانت المديرات ذوات سنوات الخبرة المهنية الأقل هن الأكثر اتباعاً للأسلوب الديمقراطي دون غيرهن، وترى الباحثتان أن هذا ربما يعود لأن الأكثر خبرة بحكم خبرتهن الطويلة أصبحت مُعتدات بأرائهن التي أثبتت لهن خبرتهن الطويلة صحتها، وبالتالي هن لا يحتجن كثيراً لمناقشة الأخريات أو أخذ آرائهن بالحسبان في اتخاذ قرار ما، على عكس ذوات سنوات الخبرة الأقل فهن يلجأن لمشاورة الأخريات للاستفادة من آرائهن بحكم عدد سنوات خبرتهن الأقل، كذلك فإن صاحبات سنوات الخبرة الأقل يكن في الغالب أصغر سناً من صاحبات سنوات الخبرة الأكثر عددًا، وبالتالي قد يكن من جيل تعلم الانفتاح على الرأي الآخر أكثر من الجيل الذي سبقه، كذلك ربما يكن التحقن بدورات تدريبية في مجال القيادة حيث أصبحت ثقافة التدريب ثقافة سائدة في الوقت الراهن، فقد وجدت دراسة (ناصيف، 2005) أن البرنامج التدريبي المصمم لتدريب مديرات رياض الأطفال على نمط الإدارة الديمقراطية قد رفع أداء المديرات في مهارات الإدارة الديمقراطية.

ومما يلفت نظر الباحثين ما توصلت إليه دراسة (محرز، 2017) من وجود فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر معلمات رياض الأطفال فيما يخص السلوك الإداري لمديرات الرياض، حيث رأت المعلمات الأقل سنوات خبرة أن مديراتهن أكثر اتباعاً للنمط الاستشاري (الديمقراطي)، فيما لم تر الأخريات ذلك. وبالنظر في النتيجتين معاً: نتيجة الدراسة الحالية ونتيجة دراسة (محرز، 2017) يمكن للباحثين الاستنتاج

أن هناك جيلاً أكثر ممارسة وإحساساً بالقيادة الديمقراطية.

### عرض ومناقشة وتفسير نتيجة الفرض الخامس:

ينصُّ الفرضُ الخامسُ على أنه «توجد فروق في الذكاء الأخلاقي بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل بحسب رضاهن عن أوضاعهن الاقتصادية»، وللتحقق من صحة هذا الفرض طبق اختبار كروسكال-والس، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:

### جدول (11)

يوضح نتائج اختبار كروسكال - والس لمعرفة الفروق في الذكاء الأخلاقي بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل بحسب رضاهن عن أوضاعهن الاقتصادية

الاحتمالية	قيمة كاي <sup>2</sup>	درجة الحرية	متوسط الرتب	حجم العينة	المتغير	أبعاد الذكاء الأخلاقي
.940	.399	3	13.83	3	غير راضية بشدة	الاحترام
			12.29	7	متوسطة الرضا	
			11.23	11	راضية	
			12.50	2	راضية بشدة	
				23	المجموع	
.899	.591	3	12.83	3	غير راضية بشدة	التعاطف
			12.29	7	متوسطة الرضا	
			11.09	11	راضية	
			14.75	2	راضية بشدة	
				23	المجموع	
.231	4.298	3	13.00	3	غير راضية بشدة	التسامح
			15.64	7	متوسطة الرضا	
			9.14	11	راضية	
			13.50	2	راضية بشدة	
				23	المجموع	

.491	2.416	3	8.17	3	غير راضية بشدة	العدل
			12.43	7	متوسطة الرضا	
			11.95	11	راضية	
			16.50	2	راضية بشدة	
				23	المجموع	
.665	1.575	3	15.50	3	غير راضية بشدة	الضمير
			11.93	7	متوسطة الرضا	
			10.64	11	راضية	
			14.50	2	راضية بشدة	
				23	المجموع	
.531	2.203	3	7.00	3	غير راضية بشدة	ضبط النفس
			11.79	7	متوسطة الرضا	
			13.32	11	راضية	
			13.00	2	راضية بشدة	
				23	المجموع	
.761	1.168	3	12.83	3	غير راضية بشدة	الذكاء الأخلاقي
			12.86	7	متوسطة الرضا	
			10.59	11	راضية	
			15.50	2	راضية بشدة	
				23	المجموع	

بالنظر إلى الجدول رقم (11) نجد الباحثان أنه لا فروق دالة إحصائية بين المديرات في ذكائهن الأخلاقي ككل أو حتى في بعض أبعاده، بحسب درجة رضاهن عن أوضاعهن الاقتصادية.

ربما يعود هذا لأن الأوضاع الاقتصادية في السعودية بشكل عام وعلى اختلاف درجاتها مُشعبة لاحتياجات الإنسان الأساسية من مسكن وملبس وصحة وتعليم وتنزه، حيث تتولى الدولة تقديم الخدمات الحيوية مثل الصحة والتعليم مجاناً، وكذلك المنزهات، كما أن الرواتب مُجزية لتغطي متطلبات الحياة الأساسية فلا تؤثر الاختلافات في درجة الرضا على المديرات في قيمهن ومعاملتهن المهنية، كذلك من ناحية عقائدية يؤمن المسلم أن توزيع الرزق هو أمر إلهي، فالمديرة حتى وإن لم تكن راضية عن وضعها الاقتصادي، لن تجعله أمراً مؤثراً على النواحي الأخلاقية في تعاملها مع مرؤوساتها. ولم تجد الباحثان دراسات سابقة تتفق أو تختلف نتائجها مع نتيجة هذا الفرض.

## عرض ومناقشة وتفسير نتيجة الفرض السادس:

ينصُّ الفرضُ السادسُ على أنه «توجد فروق في أساليب القيادة بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل بحسب رضاهن عن أوضاعهن الاقتصادية»، وللتحقق من صحة هذا الفرض، طُبِّقَ اختبارُ كروسكال-والس، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:

## جدول (12)

يوضح نتائج اختبار كروسكال - والس لمعرفة الفروق في أساليب القيادة بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل بحسب رضاهن عن أوضاعهن الاقتصادية

الاحتمالية	قيمة كاي <sup>2</sup>	درجة الحرية	متوسط الرتب	حجم العينة	المتغير	أساليب القيادة
.120	5.829	3	17.33	3	غير راضية بشدة	الأسلوب الديمقراطي
			14.36	7	متوسطة الرضا	
			8.59	11	راضية	
			14.50	2	راضية بشدة	
				23	المجموع	
.436	2.723	3	15.00	3	غير راضية بشدة	الأسلوب الديكتاتوري
			10.79	7	متوسطة الرضا	
			10.86	11	راضية	
			18.00	2	راضية بشدة	
				23	المجموع	
.073	6.971	3	17.33	3	غير راضية بشدة	الأسلوب الفوضوي
			12.79	7	متوسطة الرضا	
			8.73	11	راضية	
			19.25	2	راضية بشدة	
				23	المجموع	

أيضاً لم تجد الباحثتان فروقاً دالة إحصائياً بين مديرات رياض الأطفال بمدينة حائل في أسلوب القيادة بحسب درجة رضاهن عن أوضاعهن الاقتصادية، وذلك في النتيجة الموضحة في الجدول رقم (12)، حيث يبدو أن طريقة تعامل المديرية داخل الروضة وأسلوب إدارتها لها، لا يحدده مدى رضاها عن وضعها الاقتصادي، فالعمل في حد ذاته ومن حيث طبيعته، يبدو مشجعاً لكل مديرة أن تمارس أسلوبها المفضل في القيادة بغض النظر عن مدى رضاها عن وضعها الاقتصادي، كذلك الأسلوب الذي تتبعه مديرة ما في القيادة، ربما يكون مرتبطاً بسمات الشخصية أكثر من ارتباطه بالنواحي المادية، لذا نجد المديرات صاحبات

أسلوب قيادي معين، وعلى الرغم من اختلاف درجة رضاهن عن وضعهن الاقتصادي، يظللن متمسكات بهذا الأسلوب الذي تراه الواحدة منهن أنه الأمثل في إدارة روضتها، سواء أكان ديمقراطياً أم ديكتاتورياً أم فوضوياً.

ولم تجد الباحثتان دراسات سابقة تتفق أو تختلف نتائجها مع نتيجة هذا الفرض.

### التوصيات:

بناء على النتائج السابقة التي وضحت تمتع المديرات بذكاء أخلاقي إيجابي ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين الذكاء الأخلاقي والأسلوب الديكتاتوري في القيادة توصي الباحثتان بتدعيم هذا الذكاء الأخلاقي الإيجابي لدى مديرات رياض الأطفال بما يلي:

1. إقامة دورات تدريبية توضح كيف يمكن للمديرات بث فضائل الذكاء الأخلاقي بين المعلمات.
2. تدريب المعلمات على كيفية تعليم هذه الفضائل للأطفال في الروضة.
3. التدريب على تعزيز أساليب القيادة الفعالة والبعد عن الأسلوب الديكتاتوري، وربط القيادة بالقيم الإسلامية القائمة على الشورى والعدالة.
4. تطبيق مقاييس الذكاء الأخلاقي ومقاييس أساليب القيادة كوسيلة للانتقاء المهني عند المفاضلة بين المتقدمات للتعيين في وظائف مديرات رياض الأطفال.

### مقترحات لبحوث مستقبلية:

1. أثر الذكاء الأخلاقي لمديرات رياض الأطفال على الذكاء الأخلاقي للمعلمات وأدائهن الوظيفي.
2. سمات الشخصية وعلاقتها بالذكاء الأخلاقي وأساليب القيادة لدى مديرات رياض الأطفال.
3. السلوك الديني وعلاقته بالذكاء الأخلاقي وأساليب القيادة لدى مديرات رياض الأطفال.
4. دراسة العلاقات السببية التي تجمع بين المتغيرات التي شملتها الدراسة الحالية في نموذج سببي متكامل معتمد على تحليل المسارات.
5. دراسة أساليب قيادية أخرى مثل القيادة التحويلية وعلاقتها بالذكاء الأخلاقي لدى مديرات رياض الأطفال.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

القرآن الكريم .

أبو رومي، رهام والخالدي، جمال (2017). مستوى الذكاء الأخلاقي وعلاقته بمتغيري الجنس والكلية لدى طلبة جامعة الزيتونة الأردنية. مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 5 (17)، 115-126.

الأسطل، أميمة (2009). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.  
الإسلام سؤال وجواب (2020). <https://islamqa.info/ar/google-search?q>. أستاذ بتاريخ 6 يوليو 2020.

إسماعيل، خلود (2017). الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس في محافظة طولكرم من وجهة نظر المديرين والمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، فلسطين.

البخاري، أبو عبد الله محمد بن إسماعيل (2012). صحيح البخاري. (تحقيق أبو صهيب حسان عبد المنان الجبالي الكرمي). لبنان: بيت الأفكار الدولية.

بني مصطفى، شاكر (2017). درجة الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.

الجاجي، رجا والحدابي، داؤود والحمادي، عبد الله (2018). بناء مقياس الذكاء الأخلاقي وفق مستويات الحكم الأخلاقي للطلبة الجامعيين. المجلة الدولية لتطوير التفوق، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 9 (16)، 141-170.

الجزار، رانيا خميس ومجاهد، شيماء أحمد وسليمان، سناء محمد (2018). المناعة النفسية لدى طلاب الجامعة وعلاقتها بالذكاء الأخلاقي والأداء الأكاديمي. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس-كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 15 (19)، 493-535.

الجميل، أمل (2011). مهام مديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهن. مجلة الفتح، كلية المعلمين، جامعة ديالى، العراق، 47، 57-89.

الحجار، روى (2018). الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمّان وعلاقته بدرجة ممارستهم للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين (2006). الإدارة التربوية. عمّان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

خليل، عبد المجيد وغزال، قصي وصالح، أنور (2006). الأساليب القيادية وعلاقتها بالسمات الشخصية والدافعية نحو العمل الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة نينوي. مجلة التربية والعلم،

13 (2)، 301-332.

الراوي، فيصل (2009). الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال. عمان: مكتبة الفلاح.

الربيعي، سالي (2002). أساليب تعامل المعلمات مع الأطفال وعلاقتها بالأنماط القيادية لمديرة الروضة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بغداد، العراق.

سبحي، منال (2017، إبريل). الأنماط القيادية لدى مديرات الروضة وعلاقتها بفاعلية التدريب الميداني لطالبات التربية العملية بجامعة الطائف من وجهة نظرهن. المؤتمر الدولي الثالث: مستقبل إعداد المعلم وتنميته بالوطن العربي بكلية التربية جامعة 6 أكتوبر بالتعاون مع رابطة التربويين العرب، الجيزة، مصر، 6، 1619-1652.

شحادة، موفق (2010). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الشوارة، دعاء (2015). بناء مقياس للذكاء الأخلاقي لدى طلبة الجامعات الأردنية باستخدام نظرية استجابة الفقرة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.

الصدیق، فاطمة (2019). التفاؤل وعلاقته بالثقة بالنفس والشعور بالسعادة لدى طالبات رياض الأطفال بجامعة حائل. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المؤسسة الدولية للنشر، 10، 1-48.

صفوة، روائية (2017). أساليب القيادة وأثرها على ديناميكية الجماعة دراسة ميدانية بمؤسسة الدهن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن المهدي، الجزائر.

العبيدي، عفراء والأنصاري، سهام (2011). الذكاء الأخلاقي وعلاقته بالتوافق الدراسي لدى تلامذة الصف السادس الابتدائي. مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العراق، 31، 74-96. القاسم، محمود عبد الكريم (2005). أثر الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية نابلس في الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة اتحاد الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، 45، 87-131.

القاسم، محمود عبد الكريم (2005). أثر الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية نابلس في الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة اتحاد الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، 45، 87-131.

محرز، نجاح (2017). أنماط السلوك الإداري لمديرات رياض الأطفال في محافظة دمشق وفقاً لنظرية رنسس ليكرت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمات. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، جامعة البعث، سوريا، 39 (46)، 11-55.

محمد، محمود (2016). فاعلية إستراتيجية التفكير المزدوج لتنمية الذكاء الأخلاقي وتقدير الذات لدى طلاب المرحلة الثانوية الدارسين لمادة علم النفس. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، مصر، 78، 369-402.

مساد، عمر حسن (2005). الإدارة التعليمية. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

مخائيل، أشرف (2009، مارس). الأساليب القيادية التي يستخدمها القادة الطبيعيون وتنمية مشاركة

جماعات الشباب في الحياة الاجتماعية: دراسة تحليلية مطبقة على مراكز الشباب بكفر الشيخ. ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي الثاني والعشرون للخدمة الاجتماعية، بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، حلوان، مصر، (5)، 2642-2578.

ناصر، ابتسام (2005). فاعلية برنامج لتدريب مديرات رياض الأطفال على نمط الإدارة الديمقراطية: دراسة ميدانية في رياض أطفال مدينة دمشق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمشق، سوريا.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Raggad, Randa Khalaf K. (2016). The Moderating Effect of Moral Intelligence on the Relationship between leadership Competencies and Organizational Reputation (Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master Business Administration). Department of Business Administration, Faculty of Business, Middle East University.
- Beheshtifar, Malikeh; Esmaeli, Zhra; & Moghadam, Mahmoud N. (2011). Effect of Moral Intelligence on Leadership. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 43
- <http://www.eurojournals.com/EJEFAS.htm>
- Clarcken, Rodney H. (2009). Moral Intelligence in the Schools. Paper presented at the annual meeting of Michigan Academy of Sciences, Arts and Letters, Wayne State University, Detroit, MI, March 20, 2009.
- Clarcken, Rodney H. (2010). Considering Moral Intelligence as Part of Holistic Education. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. Denver, Co, April 30-May 4, 2010.
- Cunningham, D (2016). The importance of Moral Intelligence in Higher Education. <https://www.linkedin.com/pulse/importance-moral-intelligence-higher-education-darrel-cunningham>. Retrieved on 30 of June 2020.
- Lennick, Doug & Kiel, F. (2005). *Moral Intelligence*. New Jersey: Prentice Hall.
- Liao, Chu-Y. (2005). The relationship between Kindergarten Principal Leadership Style and Teacher Turnover in Taichung City, Taiwan. University of Montana. ProQuest Dissertations Publishing, 2005.3177034. <https://search.proquest.com/docview/305453249?accountid=35493> Retrieved on 29<sup>th</sup> of June 2020.
- Mamede, Claudia; Ribeiro, Neuza; Gomes, Daiel Roque; & Rego A. (2014). Leader's Moral Intelligence and Employees' Affective Commitment: The Mediating Role of Transformational Leadership. XXIV Jornadas Luso Es-



panholas de Gestao Cientifica, 6,7,8, fevereiro 2014 – Leiria.

Mottaghi, Mahmood Reza Janani, Hamid Rohani, Zahra; & Mottaghi, S.(2014). The Relationship between the Leadership Styles and Moral Intelligence. Bulletin of Environmental, Pharmacology and Life Sciences. Vol. 3(Special Issue II) 429–433. URL:<http://www.bepils.com>. Retrieved on 29<sup>th</sup> of June 2020.

Siadat S.; Kazemi I.& Mokhtaripour M. (2009). Relationship between Moral Intelligence and the Team Leadership in Administrators from Faculty Members' Point of View at the Medical Sciences University of Asfahan. Journal of Health Administration. 12 (36) :61–69. URL:<http://jhn.iuums.ac.ir/article-1-425-en.html>. Retrieved on 29<sup>th</sup> of June 2020.