

## **Emotional Intelligence of Irbid Governorate basic School Principals and its Relationship with their Leadership Performance**

**Ameera Mohammad Ahmad Alnadi\***  
**Prof. Nawaf Mousa Shatnawi\*\***

Received 20/7/2020

Accepted 19/9/2020

### **Abstract:**

The objective of the study was to identify emotional intelligence level among basic school principals at Irbid governorate and its relationship with their leadership performance from teachers' point of view. The population of the study included all basic school teachers at Irbid governorate. The instrument of the study was developed and included two sections: The first was (37) items to measure emotional intelligence level, while the second was (24) items to measure leadership performance. The instrument was administrated to a sample totaling (412) male and female teachers selected from basic schools at Irbid governorate. Validity and reliability of the instruments were obtained. The results of the study showed that emotional intelligence was moderate; and that leadership performance was also moderate. It was found that there was a positively significant statistical correlation between basic schools principals' emotional intelligence level at Irbid governorate and their leadership performance from teachers' point of view. In light of these results, the study recommended the necessity to spread the culture of issues related to emotional intelligence among school administrations, and to clarify its role in the success of individuals in leadership and professionally.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Leadership Performance, Basic Schools Principals, Irbid Governorate.

---

Jordan\ [alnadiameera@gmail.com](mailto:alnadiameera@gmail.com) \*

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ [Nawaf2shatnawi@yahoo.com](mailto:Nawaf2shatnawi@yahoo.com) \*\*

## الذكاء الوجداني لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقته بالأداء القيادي لديهم

أميره محمد أحمد النادي\*

أ.د. نواف موسى شطناوي\*\*

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الذكاء الوجداني لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقته بمستوى أدائهم القيادي من وجهة نظر المعلمين. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية في محافظة إربد. وتم تطوير أداة الدراسة والتي تكونت من أداتين: الأولى لقياس مستوى الذكاء الوجداني حيث تكون من (37) فقرة، والثانية لقياس مستوى الأداء القيادي وتكون من (24) فقرة، وقد تم توزيع الأداة على عينة مكونة من (412) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الأساسية في محافظة إربد، بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الوجداني كان بدرجة متوسطة، كما تبين أن مستوى الأداء القيادي كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية دالة إحصائية بين درجة الذكاء الوجداني لدى مديري المدارس في محافظة إربد ودرجة أدائهم القيادي من وجهة نظر المعلمين. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الموضوعات المتعلقة بالذكاء الوجداني في أوساط الإدارات المدرسية، وتبيين دورها في نجاح الأفراد قيادياً ومهنياً.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الوجداني، الأداء القيادي، مديرو المدارس الأساسية، محافظة إربد.

\* الأردن/ [alnadiameera@gmail.com](mailto:alnadiameera@gmail.com)\*\* كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ [Nawaf2shatnawi@yahoo.com](mailto:Nawaf2shatnawi@yahoo.com)

## المقدمة:

يُعدّ التعليم العملية المنظمة والهادفة، والتي يتم من خلالها إكساب الأفراد الأسس التي تبنى عليها المعرفة لتحقيق أهداف التعلم. ويقع على عاتق المدير في المدرسة إدارة العملية التربوية، والقيام بالمهام الإدارية التي تتضمن قيادة العملية التعليمية التعلمية داخل المدرسة، ضمن رؤية المدرسة ورسالتها، والتي تسعى لتحقيقها ضمن معايير وأسس واضحة ومحددة، ومع التغيرات الطارئة في الحقول التربوية، زادت الأعباء والمهام الملقة على عاتق المدير، مما زاد الحاجة لتوافر مزيد من الكفايات والمهارات في شخصية المدير، ومن هذه المهارات الذكاء الوجداني والمقدرة على مواجهة المواقف وتحديد الأولويات، وحل المشكلات (Kashif, 2018).

ويعد مفهوم الذكاء الوجداني من المفاهيم الحديثة نسبياً، والذي حظي باهتمام عديد من الباحثين والعلماء وخاصة في الأونة الأخيرة، والتي ظهرت كردة فعل على مقاييس الذكاء التي تمحورت حول الجانب المعرفي فقط، واغفلت دور الجوانب الوجدانية والعاطفية (Kashif, 2018).

أما تشابورا وكانجي (Chopra & Kanji, 2010, 70) فقد عرفا الذكاء الوجداني بأنه "الربط الداخلي بين المشاعر والتفكير، وينطوي ذلك على مقدرة الفرد على إبداء رد فعل معين تجاه مشاعره الخاصة وانفعالاته ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم". أما كاشيف (Kashif, 2018) فقد عرف الذكاء الوجداني بأنه "مجموعة من المقدرات الانفعالية والاجتماعية والكفايات والمهارات التي تمكن الفرد من التأقلم مع متطلبات الحياة اليومية، وأن يكون أكثر فاعلية في حياته الشخصية والاجتماعية".

وتعد الإدارة في جوهرها عملية قيادة، ومقدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم على إنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها، والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها لا تتغير ولا تتطور، بل ان الناس هم الذين يعملون ويتعلمون ويغيرون ويتطورون، وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير الأداء القيادي للقيادات التربوية ضمن إطار من الفكر التربوي المستدير (Al-Amarat, 2014). وقد تعددت مفاهيم الأداء القيادي، فقد ربطها بعضهم بالعمليات والمسؤوليات، وبعضهم الآخر ربطها بالإجراءات والمهام الادارية.

ففي هذا الصدد فإن كاشيف (Kashif, 2018: 14) رأي أن الاداء القيادي هو كل ما يقوم به القائد من تخطيط وتنفيذ وتقييم للعمل الذي يقوم به داخل وخارج المدرسة. أما سونانجيش

وانجراني وأميليلا ونورفتمالا ونالين & Sunaengish, Anggarani, Amaulia, Nurfatmala (Naelin, 2019, 79) فذكروا أن الأداء القيادي هو "مقدرة القادة على وضع المؤسسة على مسارات النجاح، واختبار هذه المسارات بشكل مستمر لتصويب الأخطاء والتطوير، والأداء القيادي هو ذلك الأداء الذي يتبنى معايير كبيرة من التخطيط والتنظيم والتنفيذ في جوانب العمل الإداري والفني كافة". وتبرز أهمية الأداء القيادي لمدير المدرسة في تمكينه من تحقيق الأهداف المطلوبة في رفع سوية التعليم وتجويده (Chow, Ph & Learning, 2013)، والمدارس سوف تحقق النمو والتطور إن ما توفر لها مدير يتمتع بالذكاء الوجداني، والرؤية، والاستقامة، والمقدرة على القيام بالتطوير والتحديث، وامتلاك مهارات الأداء الإداري الفعال Nurfatmala & Naelin, (2019).

#### الدراسات السابقة

على الرغم من وجود الإسناد النظري للمتغيرات المستقلة في هذه الدراسة، ووجود بعض الدراسات الأجنبية التي بحثت بموضوع الدراسة الحالية، إلا أن الباحثين من خلال بحثهما المكثف في المكتبات والمواقع الإلكترونية، لم يتمكنوا من إيجاد دراسات عربية مباشرة تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، الأمر الذي يعزز من أصالة الدراسة وحداثتها والتي تم تصنيفها حسب تسلسلها الزمني وهو من الأقدم إلى الأحدث:

ففي دراسة خلف الله (Khalaf Allah, 2016) هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة خان يونس لمهارات الذكاء الوجداني، ودرجة ممارسة معلمهم لسلوك المواطنة الإدارية والتنظيمية، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي، الذي طُبّق عينة الدراسة التي تكونت من (83) مديرا ومديرة، وقد تم الاستعانة بمقياسين الأول لقياس الذكاء الوجداني، والآخر لقياس درجة المواطنة التنظيمية للمعلمين، وأسفرت نتائج هذه الدراسة بأن استجابة افراد الدراسة لمقياس الذكاء الوجداني كان متوسطا بنسبة (61%)، وأيضًا عدم وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات المديرين لممارستهم لمهارات الذكاء الوجداني، وممارسة معلمهم لسلوك المواطنة التنظيمية والإدارية.

ودراسة ستيللماش (Setlmach, 2018) في الولايات المتحدة الأمريكية والتي هدفت إلى الكشف عن تصورات عينة من معلمي مدارس مينيسوتا حول استخدام مديريهم لأبعاد الذكاء الوجداني، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في

تصورات المعلمين والمديرين، وكذلك العلاقة بين الذكاء الوجداني للمدير والأداء المدرسي في مجالات: الرياضيات، والقراءة، والحضور المدرسي. اتبعت الدراسة منهجية مسحية ارتباطية. تكونت عينة الدراسة من (22) مديراً و (170) معلماً تم اختيارهم بالطريقة القصدية من مدارس المرحلة الأساسية. وبينت النتائج أن مستوى الذكاء الوجداني لدى مديري المدرسة جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية دالة بين الذكاء الوجداني لدى المدير وتحسن النتائج المدرسية في الرياضيات والقراءة ومثابرة الطلبة على المدرسة.

وهذفت دراسة أبو الخير (Abu El-Khaeir, 2018) إلى تعرف مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين وعلاقته في تحسين مستوى أدائهم، بمدارس المرحلة الأساسية الدنيا في غرب غزة التعليمية والتابعة لوكالة الغوث الدولية، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة لجمع المعلومات، وقد تكونت عينة الدراسة من (85) مشرفاً من المشرفين على المدارس الأساسية في غرب غزة، تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الذكاء العاطفي كان متوسطاً، وأشارت أيضاً لوجود علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء العاطفي للمديرين والأداء الإداري لديهم.

وأجرت كاشيف (Kashif, 2018) دراسة في أوكلاند بنيوزلندا هدفت إلى الكشف عن أثر الذكاء الوجداني في الممارسات القيادية لدى مديري المدارس. اتبعت الدراسة منهجية نوعية من خلال مقابلات مع (6) مشاركين (2 مديرين، 2 مساعدين، 2 معلمين). وبينت النتائج اتفاق أفراد العينة على وجود أثر إيجابي للذكاء الوجداني في ممارسات المدير القيادية وأدائه القيادي داخل المدرسة. وبينت النتائج أن أخلاقيات المدير وقيمه الفكرية ومقدراته الانفعالية كالتعاطف وبث الأمل والتناؤل والوعي الذاتي تزيد من إمكانية قيامه بتقويض الصلاحيات، وتأسيس علاقات إيجابية في العمل، مما يعطي معنى لأدائه القيادي، وبالتالي ينعكس على الأداء المدرسي ككل.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة تبين للباحثين أن الدراسة الحالية اتفقت مع بعض الدراسات واختلفت مع بعضها الآخر فمن حيث الهدف فقد اتفقت مع دراسة كاشيف (Kashif, 2018) التي هدفت إلى الكشف عن أثر الذكاء الوجداني في الممارسات القيادية لدى مديري المدارس كدراسة (Abu El-Khaeir, 2018). ومن حيث العينات فهي تنوعت تبعاً لتنوع الأهداف، إذ أجريت بعض الدراسات السابقة على مديري المدارس ومعلماتها كدراسة Setlmach,

(2018) ودراسة (Setlmach, 2018)، ومنها من أجريت على المشرفين كدراسة (Abu 2018) (El-Khaeir, أما بخصوص الدراسة الحالية فتختلف عن بعض الدراسات من حيث تناولها معلمي المدارس. ومن حيث المنهج فقد تنوعت الدراسات فقد استخدمت بعضها منهج الدراسة المسحي الارتباطي كدراسة (Setlmach, 2018)، ومنها استخدم المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (Abu El-Khaeir, 2018)، ومن حيث أدوات الدراسة؛ قام الباحثان في الدراسة الحالية بتصميم أداتين الأولى لقياس مستوى الذكاء العاطفي والثانية لقياس الأداء القيادي. من حيث معالجة البيانات: تمت مناقشة النتائج وتحليلها في كل الدراسات التربوية السابقة من وجهة نظر تربوية بحتة، بينما تصدى الدراسة الحالية إلى مناقشة النتائج وتحليلها من منظور إداري بالدرجة الأولى فضلاً عن المنظور التربوي النفسي بشكل عام.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

جاءت هذه الدراسة تحقيقاً لتوصيات بعض الدراسات السابقة، كدراسة أبو الخير وأبو شعيرة (Abu El-Khaeir, & Abu Sheara, 2018)، اللتين أوصيتا بضرورة الاهتمام بدراسة الذكاء الوجداني وأثره في الأداء القيادي لدى مديري المدارس والعمل على توضيح أهميته للقادة الإداريين من خلال تمكينهم والعمل على تنمية الذكاء الوجداني وتحسينه لديهم. لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى الذكاء الوجداني لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقته بمستوى أدائهم القيادي من وجهة نظر المعلمين. وعلى وجه التحديد فإن مشكلة الدراسة تتحدد من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة الذكاء الوجداني لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة الأداء القيادي لمديري المدارس الأساسية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين مستوى الذكاء الوجداني لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد ومستوى أدائهم القيادي من وجهة نظر المعلمين؟

#### اهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى:

1. الكشف عن درجة الذكاء الوجداني لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين.

2. التعرف إلى درجة أداء مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين.
3. معرفة إن كانت هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين مستوى الذكاء الوجداني لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد ومستوى ادائهم من وجهة نظر المعلمين.

#### اهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في أنها سلطت الضوء على الذكاء الوجداني لدى مديري المدارس وعلاقته بالأداء القيادي، وحسب علم الباحثين تُعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تناولت الذكاء الوجداني لدى مديري المدارس في محافظة اربد وعلاقته بالأداء القيادي لديهم، ويمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للبحوث والدراسات التي تناولت الذكاء الوجداني وعلاقته بالأداء القيادي، ومن المؤمل أيضاً أن تسهم الدراسة في توفير معلومات قد تساعد القائمين على المؤسسات التربوية في فهم علاقة الذكاء الوجداني بالأداء القيادي. وذلك بهدف معالجة جوانب القصور مما يزيد من مستوى الأداء القيادي. كما تبرز أهمية الدراسة في محاولتها توجيه نظر المسؤولين في وزارة التربية ومديري التربية والتعليم ومديري المدارس في مجال القيادة والإدارة إلى أهمية الذكاء الوجداني في العمل القيادي. وتوجيه مديرية الاشراف والتدريب التربوي؛ الى اعداد البرامج التدريبية المعتمدة على الذكاء الوجداني أو الأداء القيادي.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

إستخدم الباحثان عددا من المصطلحات التي من الضروري تعريفها اصطلاحاً وتحديد المراد بها اجرائياً واشتملت هذه الدراسة على المصطلحات والمفاهيم الآتية:

- **الذكاء الوجداني:** يعرف الذكاء الوجداني اصطلاحاً: "بأنه المقدرة على معرفة المشاعر وكيفية توظيفها من اجل تحسين الاداء، وتحقيق الاهداف التنظيمية، مصحوبة بالتعاطف والفهم لمشاعر الآخرين مما يؤدي الى علاقة ناجحة معهم" (Hasan, 2013: 35). ويعرف مستوى الذكاء الوجداني في هذه الدراسة إجرائياً: بالدرجة التي سجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدتها الباحثان لقياس مستوى الذكاء الانفعالي.
- **الأداء القيادي:** عرّفه الموصلي (Al-Mawsali, 2013: 5) بأنه "مستوى الكفاءة التي يبدئها المدير في أدائه لمهامه ومسؤولياته الوظيفية خلال مدة شغله لمنصبه". ويعرف الباحثان درجة الأداء القيادي إجرائياً: بأنه الدرجة الكلية التي سجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدها الباحثان لقياس مستوى الأداء الإداري.

**حدود الدراسة ومحدداتها:**

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد للعام الدراسي 2019/2018 وذلك للتعرف إلى مستوى الذكاء الوجداني لديهم وعلاقته بأدائهم القيادي. ويتوقف تعميم نتائج هذه الدراسة على الخصائص السيكومترية لأداتها (خصائص الصدق والثبات).

**الطريقة والإجراءات****منهجية الدراسة:**

تم إتباع المنهج الوصفي الارتباطي؛ وهو المنهج الذي يعتمد على وصف الظواهر ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها.

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية في محافظة اربد، والبالغ عددهم (12980) معلماً ومعلمة؛ والذين هم على رأس عملهم حسب الاحصائيات العامة لوزارة التربية والتعليم خلال العام الدراسي (2020/2019)، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية (المديرية، المؤهل العلمي، الجنس).

**الجدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس**

| المديرية         | الجنس |      |
|------------------|-------|------|
|                  | ذكور  | إناث |
| قصة اربد         | 1565  | 2395 |
| بنى عبيد         | 414   | 770  |
| المزار الشمالي   | 334   | 426  |
| الطبية والوسطية  | 370   | 688  |
| الأغوار الشمالية | 445   | 643  |
| الرمثا           | 827   | 1056 |
| الكورة           | 597   | 975  |
| بنى كنانة        | 536   | 939  |
| المجموع          | 5088  | 8792 |

**عينة الدراسة**

تكونت عينة الدراسة من (402) معلمين ومعلمتين من مجتمع الدراسة في محافظة اربد والذين هم على رأس عملهم خلال العام الدراسي الحالي (2020/2019) أي ما نسبته (3.17%) من مجتمع الدراسة، اختيروا بالطريقة العشوائية والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

## متغيراتها

الجدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

| النسبة | التكرار | الفئات           |               |
|--------|---------|------------------|---------------|
| 48.5   | 195     | ذكر              | الجنس         |
| 51.5   | 207     | أنثى             |               |
| 100.0  | 402     | المجموع          |               |
| 70.4   | 283     | بكالوريوس فأقل   | المؤهل العلمي |
| 29.6   | 119     | دراسات عليا      |               |
| 100.0  | 402     | المجموع          |               |
| 24.6   | 99      | أقل من 5 سنوات   | الخبرة        |
| 37.3   | 150     | من 5-10 سنوات    |               |
| 38.1   | 153     | أكثر من 10 سنوات |               |
| 100.0  | 402     | المجموع          |               |

## أداتا الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين، الأولى لقياس الذكاء الوجداني، والثانية لقياس الأداء القيادي لمديري المدارس. وفيما يأتي وصف لهاتين الأداتين:

### أولاً: مقياس الذكاء الوجداني

بهدف الكشف عن مستوى الذكاء الوجداني، تم تطوير مقياس خاص بهذه الدراسة، بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة كدراسة كاشيف (Kashif, 2018) وأخذ بعض الفقرات وصياغتها بما يتناسب مع هذه الدراسة، وتكون المقياس في صورته الأولى من (41) فقرة، موزعة على خمسة مجالات، هي: مجال المعرفي الانفعالي تكون من (7) فقرات، ومجال تنظيم الانفعالات ويتكون من (9) فقرات، ومجال التعاطف ويتكون من (8) فقرات، ومجال إدارة الانفعالات، ويتكون من (7) فقرات، ومجال التواصل، ويتكون من (6) فقرات.

### صدق المحتوى لأداة الدراسة

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة، بعرضها على مجموعة مؤلفة من (16) عضو هيئة تدريس من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات الإدارة التربوية، وأصول التربية، وعلم النفس، والإرشاد النفسي، في جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، جامعة آل البيت، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتماءها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً على الفقرات. وتم الأخذ بالتعديلات المقترحة التي تم الاتفاق عليها بنسبة (80%) من المحكمين،

إذ تكون المقياس بصورته النهائية من (37) فقرة.

### صدق البناء لأداة الدراسة

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها. وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.44-0.87)، ومع المجال (0.64-0.93).  
ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق من ذلك بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من المعلمين من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المراتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا وقد تراوح معامل ارتباط بيرسون للمجالات في هذه الأداة بين (0.87-0.95) كما تراوح معامل كرونباخ ألفا بين (0.75-0.94) وهي معاملات مقبولة لغايات هذه الدراسة.

الجدول (3): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

| المجال            | ثبات الإعادة | الاتساق الداخلي |
|-------------------|--------------|-----------------|
| المعرفي الوجداني  | 0.92         | 0.89            |
| تنظيم والانفعالات | 0.90         | 0.90            |
| التعاطف           | 0.95         | 0.94            |
| إدارة الانفعالات  | 0.89         | 0.82            |
| التواصل           | 0.87         | 0.75            |
| الذكاء الوجداني   | 0.96         | 0.95            |

### ثانياً: مقياس الأداء القيادي

بهدف الكشف عن مستوى الأداء القيادي، فقد تم تطوير مقياس خاصة بهذه الدراسة، بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة كدراسة أبو الخير (Abu El-Khaeir, 2018) ودراسة كاشيف (Kashif, 2018) وأخذ بعض الفقرات وصياغتها بما يتناسب مع هذه الدراسة، فقد تكون المقياس في صورته الأولية من (27) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، هي: مجال التخطيط الاستراتيجي تكون من (6) فقرات، ومجال التنظيم ويتكون من (8) فقرات، ومجال العلاقات الإنسانية والتأثير ويتكون من (6) فقرات، ومجال الرقابة والتوجيه ويتكون من (7) فقرات، وتم الأخذ بالتعديلات المقترحة التي تم الاتفاق عليها بنسبة (80%) من المحكمين، إذ تكون المقياس بصورته النهائية من (24) فقرة.

### صدق المحتوى لأداة الدراسة

تم التحقق من دلالات صدق محتوى أداة قياس الأداء القيادي بعرضه بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم (16) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات الإدارة التربوية، وأصول التربية، وعلم النفس، والإرشاد النفسي، في جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، جامعة آل البيت. فقد أشار (80%) من المحكمين إلى أن المقياس مناسب، وأنه يقيس السمة المراد قياسها، وتم حذف (3) فقرات منه؛ بإجماع معظم المحكمين.

### صدق البناء لأداة الدراسة

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (40) معلماً ومعلمة، إذ تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، إذ أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.44-0.87)، ومع المجال (0.64-0.93)،

### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات هذا الأداة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ تراوحت قيمته بين (0.81-0.93) وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل إذ تراوحت بين (0.86-0.91) وعُدَّت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

### الجدول (4): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

| الاختبار وإعادة الاختبار | الأداء القيادي كرونباخ ألفا |                             |
|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 0.86                     | 0.91                        | التخطيط الاستراتيجي         |
| 0.81                     | 0.87                        | التنظيم                     |
| 0.82                     | 0.86                        | العلاقات الإنسانية والتأثير |
| 0.93                     | 0.90                        | الرقابة والتوجيه            |
| 0.94                     | 0.92                        | الأداء القيادي              |

### المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (5)}} = \frac{1-5}{5} = (0.80)$$

وبذلك يكون معيار الحكم على الدرجة على النحو الآتي:

من 1- أقل من 1.8 درجة قليلة جداً.

من 1.8 إلى أقل من 2.6 درجة قليلة.

من 2.6 إلى أقل من 3.4 درجة متوسطة.

من 3.4 إلى أقل من 4.2 درجة كبيرة.

من 4.2 فأكثر تكون درجة كبيرة جداً.

### عرض النتائج ومناقشتها

تضمن عرض النتائج وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما درجة الذكاء الوجداني لدى مديري المدارس الأساسية

ومديراتها في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

لدرجة الذكاء الوجداني لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة اربد من وجهة نظر

المعلمين، والجدول (3) يوضح ذلك.

**الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة الذكاء الوجداني لدى مديري**

**ومديرات المدارس الأساسية في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً**

| الرتبة | الرقم | المجال           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|--------|-------|------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | 1     | المعرفي الوجداني | 3.61            | .741              | كبيرة        |
| 2      | 3     | التعاطف          | 3.32            | .892              | متوسطة       |
| 3      | 4     | إدارة الانفعالات | 3.29            | .790              | متوسطة       |
| 4      | 5     | التواصل          | 3.13            | .721              | متوسطة       |
| 5      | 2     | تنظيم الانفعالات | 2.94            | .718              | متوسطة       |
|        |       | الذكاء الوجداني  | 3.25            | .680              | متوسطة       |

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.94-3.61)، فقد جاء المجال المعرفي الوجداني في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.61) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاء تنظيم الانفعالات في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.94) بدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للذكاء الوجداني ككل (3.25) وبدرجة تقدير متوسطة. وهذه النتيجة تعكس وعي المعلمين بأهمية تمتع مديري المدارس بالذكاء الوجداني في توجيههم نحو العمل ضمن بيئة سليمة نفسياً تخلص من الصراعات الداخلية وتسعى للنمو والتطور والتفاعل وتحقيق المنافسة للوصول إلى الأهداف المرجوة للأفراد والمؤسسة، مما يكفل الأمن الوظيفي لديهم وإطلاق العنان لمواهبهم وإبداعهم بالخروج إلى حيز التطبيق. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين يلاحظون أهمية الذكاء الوجداني عند مديري المدارس، وانعكاسه على الأداء القيادي لديهم. فالذكاء العاطفي يعد فناً من فنون القيادة والتأثير في الآخرين ويساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة لحل مشكلاتهم، فلولاء الذكاء العاطفي لما تمكن المدير من أنسنة إدارته أي إدراك مشاعر الآخرين السلبية منها والإيجابية ويعمل على تقليل الأولى وتعزيز الثانية لضمان تحقيق الاتصال والتواصل الفاعلين ويقوم بحل الصراعات بين العالمين وتحقيق الانضباط المريح في المؤسسة التابعة له، وفي حال ضمان البيئة المريحة في العمل تتحرك الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى موظفيه، فليس كل شيء في مجال عمل المدير يدرك بالحواس أو يتم محاكمته بالعقل، فهناك أمور لا تترك الا من خلال بصيرة المدير وعواطفه، فهذا النوع من الذكاء يجعل المدير يستقرئ الرسائل اللفظية وغير اللفظية من خلال ونبرة الصوت وإيماءات الوجه، وتجعله يتصرف التصرف السليم الملائم أزاء ذلك، كما أن الذكاء العاطفي يتوافق مع الجانب الأخلاقي لمهنة المدير ويتمثل ذلك بضبط النفس والمقدرة على التحمل وغير ذلك من التصرفات وفق المعايير الأخلاقية سواء أكانت المجتمعية أم المؤسسية. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أبو الخير (Abu El-Khaeir, 2018) التي بينت أن مستوى الذكاء العاطفي كان متوسطاً. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، وكانت على النحو الآتي:

**المجال الأول: المعرفي الانفعالي:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال كما في الجدول (6).

**الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بمجال المعرفي الوجداني مرتبة تنازلياً**

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|--------|-------|--------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | 4     | يبدل قصارى جهده للاستفادة من الفرص المتاحة له.   | 3.83            | .845              | كبيرة        |
| 2      | 1     | يعبر عن مشاعره بسهولة                            | 3.65            | .984              | كبيرة        |
| 2      | 5     | يستخدم انفعالاته الايجابية في توجيه حياته للأفضل | 3.65            | .918              | كبيرة        |
| 4      | 7     | يعرف ما يصدر عن الآخرين من تلميحات اجتماعية.     | 3.62            | 1.007             | كبيرة        |
| 5      | 3     | لديه مشاعر رقيقة                                 | 3.60            | 1.045             | كبيرة        |
| 6      | 6     | يتحمل مسؤولية مشاعره                             | 3.55            | 1.014             | كبيرة        |
| 7      | 2     | يعمل على تصويب أخطاءه بنفسه                      | 3.37            | 1.005             | كبيرة        |
|        |       | المعرفي الانفعالي                                | 3.61            | .741              | كبيرة        |

يبين الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.37-3.83)، حيث جاءت الفقرة (4) والتي تنص على "يبدل قصارى جهده للاستفادة من الفرص المتاحة له" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة (2) ونصها "يعمل على تصويب أخطاءه بنفسه" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.37) وبدرجة تقدير كبيرة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال المعرفي الوجداني ككل (3.61) وبدرجة تقدير كبيرة، أما بالنسبة لبقية فقرات المجال المعرفي الانفعالي فجاءت بدرجة تقدير كبيرة.

ويعتقد الباحثان أن معلمي المدارس يرون أن الذكاء الوجداني ذو تأثير واضح على مجرى سير حياة المدير، وله تأثير مهم في طريقة تفكيره وعلاقاته وانفعالاته؛ فهناك قاسم مشترك بين الوجدان والتفكير، وبين العقل والقلب، وهناك تعاون فيما بينها لإتاحة الفرصة للفرد لاتخاذ القرارات الصحيحة والتفكير بشكل سليم، فالمدير الذي يعاني من اضطراب وجداني أو عدم اتزان وجداني لا يستطيع السيطرة على وجدانه أو التحكم في انفعالاته حتى وإن كان على مستوى عالٍ من الذكاء. وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Kashif, 2018) والتي بينت نتائجها أن أخلاقيات المدير وقيمه الفكرية ومقدراته الانفعالية كالتعاطف وبث الأمل والتفاؤل والوعي الذاتي تزيد من إمكانية قيامه بتقويض الصلاحيات، وتأسيس علاقات إيجابية في العمل، مما يعطي معنى لأدائه القيادي، وبالتالي ينعكس على الأداء المدرسي ككل.

**المجال الثاني: تنظيم الانفعالات:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال كما في الجدول (7).

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بتنظيم الانفعالات مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|--------|-------|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | 12    | ينجز أعماله المهمة بكل ما أوتي من قوة                 | 3.13            | .830              | متوسطة       |
| 2      | 14    | يحقق النجاح بالرغم من ضغوط العمل                      | 3.02            | .856              | متوسطة       |
| 2      | 15    | ينجز مهماته بنشاط وهمة عالية وتركيز                   | 3.02            | .870              | متوسطة       |
| 4      | 8     | يجد عادة حلولاً مبتكرة لما يواجهه من صعوبات           | 2.93            | .954              | متوسطة       |
| 5      | 11    | ينجز أعماله بالصبر والتروي                            | 2.90            | .963              | متوسطة       |
| 6      | 16    | قادر على احتواء مشاعر الإحباط والتعب التي تعوق العمل  | 2.89            | 1.001             | متوسطة       |
| 7      | 9     | يتصف بالهدوء في أثناء إنجازه لإعماله                  | 2.87            | .994              | متوسطة       |
| 8      | 10    | عندما يقوم بإنجاز شيء ما يبدأ بتذليل العقبات في طريقه | 2.86            | .961              | متوسطة       |
| 9      | 13    | يمتاز بالصبر حتى إن لم يحقق نتائج سريعة               | 2.80            | 1.021             | متوسطة       |
|        |       | تنظيم الانفعالات                                      | 2.94            | .718              | متوسطة       |

يبين الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.80-3.13)، فقد جاءت الفقرة (12) والتي تنص على "ينجز أعماله المهمة بكل ما أوتي من قوة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.13) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (13) ونصها "يمتاز بالصبر حتى إن لم يحقق نتائج سريعة" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.80) وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لتنظيم والانفعالات ككل (2.94) وبدرجة تقدير متوسطة، أما بالنسبة لبقية فقرات تنظيم الانفعالات فجاءت بدرجة تقدير متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين لاحظوا عدم معرفة مديري المدارس وأداراتهم لأهمية الذكاء الوجداني فيما يخص تنظيم الانفعالات، إذ رأوا أن المواقف الأخلاقية الأساسية في حياتهم إنما تنبع من مقدراتهم الانفعالية الأساسية. وقد يرى الباحثان أن الانفعال بالنسبة للأفراد هو "واسطة" الوجدان، وهو شعور يتجذر داخلهم للتعبير عن أنفسهم في فعل ما، وهؤلاء هم الذين يكونون أسرى الانفعال أي المفقرون للمقدرة على ضبط النفس، إنما يعانون من عجز أخلاقي فالمقدرة على التنظيم والسيطرة على الانفعال هي أساس الإدارة وأساس الشخصية، وأساس مشاعر الإيثار تكمن في كيفية التعامل مع الآخرين أي المقدرة على قراءة عواطفهم، أما العجز عن الإحساس باحتياج الآخر أو بشعوره بالإحباط فمعناه عدم الاكتراث به.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة خلف الله (2016) التي أظهرت أن مستوى الذكاء الانفعالي كان متوسطاً بنسبة (61%).

### المجال الثالث: التعاطف: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

والدرجة لفقرات هذا المجال كما في الجدول (8).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بالتعاطف مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|--------|-------|----------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | 17    | يستمتع جيداً لمشكلات الآخرين           | 3.45            | 1.011             | كبيرة        |
| 2      | 18    | يتعاطف مع الشخص الحزين                 | 3.41            | 1.014             | كبيرة        |
| 3      | 19    | يجامل الآخرين إذا شعر أنهم يستحقون ذلك | 3.39            | .994              | متوسطة       |
| 4      | 21    | يحبس بحاجات الآخرين                    | 3.31            | 1.076             | متوسطة       |
| 5      | 23    | يبدل قصارى جهده لفهم مشاعر الآخرين     | 3.28            | 1.055             | متوسطة       |
| 6      | 20    | يفهم مشاعر الآخرين جيداً               | 3.27            | 1.013             | متوسطة       |
| 7      | 22    | حساس تجاه حاجات الآخرين العاطفية       | 3.25            | 1.073             | متوسطة       |
| 8      | 24    | يفهم مشاعر الآخرين من تعابير وجوههم    | 3.19            | 1.073             | متوسطة       |
|        |       | التعاطف                                | 3.32            | .892              | متوسطة       |

يبين الجدول (8) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.19-3.45)، فقد جاءت الفقرة (17) والتي تنص على "يستمتع جيداً لمشكلات الآخرين" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة (24) ونصها "يفهم مشاعر الآخرين من تعابير وجوههم" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.19) وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للتعاطف ككل (3.32) وبدرجة تقدير متوسطة، أما بالنسبة لبقية فقرات مجال التعاطف فجاءت بدرجة تقدير متوسطة. وتبين هذه النتيجة مستوى التعاطف لدى مديري المدارس، وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المقدرة على السيطرة على العواطف هي أساس الإرادة وأساس الشخصية الناجحة، وإدارة العواطف هي تحدٍ وهي حاجة ملحة في الوقت ذاته، إذ يرى المعلمون أن هناك مديري يتمتعون بمستوى ذكاء مرتفع ولكن لا يستطيعون تسيير حياتهم العاطفية بشكل جيد، فقد يفشل المدير اللامع من حيث الذكاء في حياته نتيجة عدم سيطرته على انفعالاته ودوافعه الجامحة؛ فالعواطف هي التي تقود التفكير والقيم والخوف والبقاء، والمقدرة على إدارتها بشكل صحيح، بمعنى أدق؛ الخروج من الأزمات والمشكلات، إذ أن إدارتها بشكل سلبي يعني الانغماس في الأزمات والمشكلات؛ وبالتالي التأثير بشكل سلبي في قراراته. وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Abu El-Khaeir, 2018) التي توصلت إلى أن مستوى الذكاء العاطفي كان متوسطاً.

### المجال الرابع: إدارة الانفعالات: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتبة والدرجة لفقرات هذا المجال كما في الجدول (9).

**الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بإدارة الانفعالات مرتبة تنازلياً**

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|--------|-------|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | 25    | مشاعره الصادقة تساعده على النجاح                | 3.55            | .971              | كبيرة        |
| 2      | 30    | يستطيع استدعاء انفعالات ايجابية كالمرح والفكاهة | 3.39            | 1.022             | متوسطة       |
| 3      | 26    | يستطيع التحكم بمشاعره وتصرفاته                  | 3.35            | .936              | متوسطة       |
| 4      | 29    | شخصيته ذات مزاج معتدل                           | 3.30            | .938              | متوسطة       |
| 5      | 28    | يضبط نفسه في حالة وقوع حادث مزعج                | 3.27            | .978              | متوسطة       |
| 6      | 27    | يبدى الندم عندما يصدر عنه قول أو فعل يستحق ذلك  | 3.15            | 1.040             | متوسطة       |
| 7      | 31    | يشعر بالخجل حين يتصرف في موقف صعب               | 3.04            | 1.045             | متوسطة       |
|        |       | إدارة الانفعالات                                | 3.29            | .790              | متوسطة       |

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.04-3.55)، فقد جاءت الفقرة (25) والتي تنص على "مشاعره الصادقة تساعده على النجاح" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة (31) ونصها "يشعر بالخجل حين يتصرف في موقف صعب" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.04) وبدرجة تقدير متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي لإدارة الانفعالات ككل (3.29) وبدرجة تقدير متوسطة، أما بالنسبة لبقية فقرات إدارة الانفعالات فجاءت بدرجة تقدير متوسطة. وهذه النتيجة تظهر مدى رغبة المعلمين في تمتع مديري المدارس بمشاعر صادقة والتحكم بها مما ساعدهم على النجاح. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة الانفعالات في الذكاء الوجداني صفة أساسية في تكوين شخصية المدير الناجح، وذلك أن المقدرة على التأثير في الآخرين هي الصفة الأهم في القيادة؛ لأن هذه الصفة تحدد فيما إذا كانت الصفات الأخرى ستعمل أم لا، فما قيمة صفة الذكاء والمقدرة على التخطيط إذا لم يكن القائد قادراً على التحكم بمشاعره وتصرفاته وتأثيره على الآخرين؟، فالذكاء الوجداني يمكن القائد من التعامل الإيجابي مع ذاته ومع الآخرين إذ يحقق لنفسه ولمن حوله أكبر قدر من السعادة.

**المجال الخامس: مجال التواصل:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات هذا المجال كما في الجدول (10).

**الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بمجال التواصل مرتبة تنازلياً**

| الرتبة | الرقم | الفقرات                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|--------|-------|---------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | 35    | يتحدث مع الغرباء بسهولة   | 3.42            | .899              | كبيرة        |
| 2      | 36    | يستطيع التأثير في الآخرين | 3.30            | 1.004             | متوسطة       |

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|--------|-------|------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 3      | 34    | ينتمي للجماعة ويحس بمشاعرها                          | 3.28            | .991              | متوسطة       |
| 4      | 37    | يتمالك نفسه عند الغضب                                | 3.11            | 1.075             | متوسطة       |
| 5      | 32    | يفعل ما يتوقعه منه المعلمون حتى وإن كان غير مقتنع به | 2.87            | 1.110             | متوسطة       |
| 6      | 33    | يتعامل بحدة حتى مع المشكلات البسيطة                  | 2.81            | 1.166             | متوسطة       |
|        |       | التواصل                                              | 3.13            | .721              | متوسطة       |

يبين الجدول (10) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.81-3.42)، فقد جاءت الفقرة (35) والتي تنص على "يتحدث مع الغرباء بسهولة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة (33) ونصها "يتعامل بحدة حتى مع المشكلات البسيطة" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.81) بدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التواصل ككل (3.13) وبدرجة تقدير متوسطة، أما بالنسبة لبقية فقرات المجال التواصل فجاءت بدرجة تقدير متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة الى مقدرة المدير على تكوين فريق العمل وتوزيع المهمات بينهم ايماناً منهم بمبدأ تقسيم العمل كل حسب تخصصه وبذلك يضمن مشاركة المرؤوسين في مسؤولية وهذا نوع من الاحترام لمقدرة المرؤوسين وكفاياتهم. كما وقد تفسر هذه النتيجة بسبب اتباعه لمبدأ الاختلاف مع الآخرين في الرأي لا يفسد للود قضية، فالإختلاف أساس الحياة فالناس مختلفين بالمشاعر والطباع والأمزجة والآراء. وتتفق هذه نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كاشيف (Kashif, 2018) التي بينت النتائج أن أخلاقيات المدير وقيمه الفكرية ومقدراته الانفعالية كالتعاطف وبث الأمل والتفاؤل والوعي الذاتي تزيد من إمكانية قيامه بتفويض الصلاحيات، وتأسيس علاقات إيجابية في العمل، مما يعطي معنى لأدائه القيادي، وبالتالي ينعكس على الأداء المدرسي ككل.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة أداء مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء مديري المدارس الابتدائية القيادي في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين، والجدول (11) يوضح ذلك.

**الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء مديري المدارس الابتدائية القيادي في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً**

| الرتبة | الرقم | المجال                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|--------|-------|-----------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | 3     | العلاقات الإنسانية والتأثير | 3.57            | .747              | كبيرة        |

| الرتبة | الرقم | المجال              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|--------|-------|---------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 2      | 1     | التخطيط الاستراتيجي | 3.49            | .703              | كبيرة        |
| 3      | 2     | التنظيم             | 3.17            | .724              | متوسطة       |
| 4      | 4     | الرقابة والتوجيه    | 2.95            | .816              | متوسطة       |
|        |       | الدرجة الكلية       | 3.29            | .652              | متوسطة       |

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.95-3.57)، فقد جاء مجال العلاقات الإنسانية والتأثير في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.57) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الرقابة والتوجيه في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.95) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداء القيادي ككل (3.29) وبدرجة تقدير متوسطة، أما بالنسبة لبقية فقرات الأداء القيادي فجاءت بدرجة تقدير كبيرة. وقد تعزى هذه النتيجة من وجهة نظر معلمي المدارس إلى أن المديرين والمديرات الذين يمتلكون كفاءات قيادية عادةً ما يؤثرون في رؤوسهم وقناعة رؤوسهم بهم كقادة، ومن سلوكهم الملموس لديهم.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، فكانت على النحو الآتي:

**المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لهذا المجال كما في الجدول (12).

**الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً**

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|--------|-------|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | 1     | وضع خطة إستراتيجية لمدرسته                        | 3.56            | .809              | كبيرة        |
| 2      | 2     | وضع رؤية واضحة للمدرسة                            | 3.52            | .784              | كبيرة        |
| 3      | 4     | تتضمن خططه إحداث تطوير في المدرسة                 | 3.50            | .837              | كبيرة        |
| 4      | 3     | وضع خطة تشغيلية فصلية تنبثق عن الخطة الاستراتيجية | 3.47            | .824              | كبيرة        |
| 5      | 6     | بمتابعة تنفيذ الخطط باستمرار                      | 3.45            | .864              | كبيرة        |
| 6      | 5     | تقييم الخطط باستمرار                              | 3.41            | .912              | كبيرة        |
|        |       | التخطيط الاستراتيجي                               | 3.49            | .703              | كبيرة        |

يبين الجدول (12) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.41-3.56)، فقد جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "وضع خطة إستراتيجية لمدرسته" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة (5) ونصها "تقييم الخطط باستمرار" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.41) وبدرجة تقدير كبيرة. وبلغ المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي ككل (3.49) وبدرجة تقدير كبيرة، أما بالنسبة لبقية فقرات مجال التخطيط

الاستراتيجي فجاءت بدرجة تقدير كبيرة.

وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس تصوّروا أن مديري المدارس مدركون لأهمية دورهم كإداريين الذي يتعدى النمط التقليدي الذي ينحصر على المحافظة على النظام أو حصر حضور المعلمين والطلبة وغيابهم، إلى الإسهام في قيادة مكونات العملية التربوية في مدارسهم تخطيطاً وتوجيهاً وتنسيقاً ومراقبة؛ فضلاً عن إحكام العلاقات المنظمة لهذه المكونات؛ إذ يعمل الجميع من خلال ذلك بتعاون وانسجام وتكامل، بمعنى آخر إن مديري المدارس على وعي وإدراك إلى أن الإدارة لم تعد إدارة تسيير بقدر ما هي إدارة تطوير وإنماء.

**المجال الثاني: التنظيم:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لهذا المجال كما في الجدول (13).

**الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بالتنظيم مرتبة تنازلياً**

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|--------|-------|-----------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | 7     | تحديد إمكانات المدرسة المادية والبشرية. | 3.29            | .814              | متوسطة       |
| 2      | 11    | بتشكيل اللجان الضرورية لإنجاز الأعمال   | 3.26            | .841              | متوسطة       |
| 3      | 10    | تحديد المهمات والواجبات بدقة            | 3.14            | .904              | متوسطة       |
| 4      | 12    | اختيار الأشخاص المناسبين في فرق العمل   | 3.13            | .920              | متوسطة       |
| 5      | 9     | تيسيط الإجراءات وتسهيل العمل            | 3.10            | .934              | متوسطة       |
| 6      | 8     | تقسيم المهمات بين العاملين بعدالة       | 3.09            | .933              | متوسطة       |
|        |       | التنظيم                                 | 3.17            | .724              | متوسطة       |

يبين الجدول (13) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.29-3.09)، إذ جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "تحديد إمكانات المدرسة المادية والبشرية" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.29) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (8) ونصها "تقسيم المهمات بين العاملين بعدالة" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.09) وبدرجة تقدير متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي للتنظيم ككل (3.17) وبدرجة تقدير متوسطة، أما بالنسبة لبقية فقرات مجال التنظيم فجاءت بدرجة تقدير كبيرة.

وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس لديهم قدرة على وضع معايير لأداء المدرسة لتكون قدارة على مواكبة المتغيرات الداخلية والخارجية، والتي تتضمن أساليب إدارية تعمل على رفع مستوى الأداء للمدرسة، ومراعاة حاجات العاملين المتجددة، وزيادة دافعتهم لتحقيق الأداء المتميز، ومواجهة الأزمات، فضلاً عن تصميم الهيكل الذي يلي حاجات البيئة ويسمح للمدرسة تحقيق مهمتها بفاعلية، ووضع رؤية واضحة للمدرسة وتمكين العاملين وزيادة ثقتهم

بالمدرسة والإدارة وانتمائهم لها. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة ستيللماش (Setlmach, 2018) التي بينت النتائج أن مستوى أداء مديري المدارس مديري جاء بدرجة كبيرة، إذ عمل على تحسين النتائج المدرسية في القراءة ومثابرة الطلبة على المدرسة.

**المجال الثالث: العلاقات الإنسانية والتأثير:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بهذا المجال كما في الجدول (14).

**الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والتأثير مرتبة تنازلياً**

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|--------|-------|--------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | 13    | التعامل مع الرؤوسين باحترام وتقدير         | 3.69            | .878              | كبيرة        |
| 2      | 15    | مشاركة العاملين بالمدرسة أفراحهم وأحزانهم. | 3.63            | .967              | كبيرة        |
| 3      | 17    | تعزيز العلاقة مع مؤسسات المجتمع المدني     | 3.58            | .878              | كبيرة        |
| 4      | 14    | تعزيز أواصر المحبة والألفة بين العاملين.   | 3.52            | .955              | كبيرة        |
| 5      | 18    | تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق.          | 3.51            | .922              | كبيرة        |
| 6      | 16    | إشراك أولياء الأمور في تطوير المدرسة.      | 3.46            | 1.021             | كبيرة        |
|        |       | العلاقات الإنسانية والتأثير                | 3.57            | .747              | كبيرة        |

يبين الجدول (14) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.46-3.69)، فقد جاءت الفقرة (13) والتي تنص على "التعامل مع الرؤوسين باحترام وتقدير" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة (16) ونصها "إشراك أولياء الأمور في تطوير المدرسة" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبدرجة تقدير كبيرة. وبلغ المتوسط الحسابي للعلاقات الإنسانية والتأثير ككل (3.57) وبدرجة تقدير كبيرة، أما بالنسبة لبقية فقرات هذا المجال فجاءت بدرجة تقدير كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة من وجهة نظر معلمي المدارس إلى أن مديري المدارس يلتزمون بالأسول والمبادئ والمسارات الواضحة والساعية لتحقيق الأهداف المنشودة، وهي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، وهي تعمل باستمرار على تحسين مكانتها وتقديم الأفضل للمدرسة والمجتمع ككل.

**المجال الرابع: الرقابة والتوجيه:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بهذا المجال كما في الجدول (15).

**الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بالرقابة والتوجيه مرتبة تنازلياً**

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|--------|-------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | 20    | توجيه المعلمين لتحقيق النمو المهني                  | 2.98            | .903              | متوسطة       |
| 2      | 19    | متابعة عمليات تطوير المناهج المدرسية                | 2.97            | .932              | متوسطة       |
| 2      | 22    | متابعة مشكلات الطلبة وحاجاتهم.                      | 2.97            | .944              | متوسطة       |
| 4      | 23    | إيجاد بدائل مبتكرة لحل للمشكلات التي تواجه المدرسة. | 2.96            | .939              | متوسطة       |
| 5      | 21    | توفير بيئة مدرسية تحفز الإبداع                      | 2.91            | .977              | متوسطة       |
| 5      | 24    | مساعدة المعلمين على استخدام استراتيجيات تدريس حديثة | 2.91            | .995              | متوسطة       |
|        |       | الرقابة والتوجيه                                    | 2.95            | .816              | متوسطة       |

يبين الجدول (15) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.91-2.98)، فقد جاءت الفقرة(20) والتي تنص على "توجيه المعلمين لتحقيق النمو المهني" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.98) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرتان (21، و24) ونصهما "توفير بيئة مدرسية تحفز الإبداع"، و"مساعدة المعلمين على استخدام استراتيجيات تدريس حديثة" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.91) وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للرقابة والتوجيه ككل (2.95) وبدرجة تقدير متوسطة، أما بالنسبة لبقية فقرات هذا المجال فجاءت بدرجة تقدير متوسطة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن هناك مديري مدارس يعملون على إثارة اهتمام المعلمين ليعرضوا أعمالهم بصورة جديدة وإيجابية وعياً برسالة المدرسة ورؤيتها، من خلال تحفيز المعلمين للنظر إلى ما وراء مصالحهم واهتمامهم الخاصة، بهدف تطوير الم قدرات والقوى الكامنة للمعلمين على مستوى عال. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ستيلماش (Setlmach, 2018) التي بينت أن مستوى الأداء القيادي كان متوسطاً.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين مستوى الذكاء الوجداني لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد ومستوى أدائهم القيادي من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الذكاء الوجداني لدى مديري المدارس في محافظة اربد ومستوى أدائهم القيادي من وجهة نظر المعلمين، والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (16) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى الذكاء القيادي لدى مديري المدارس في محافظة اربد ومستوى أدائهم القيادي من وجهة نظر المعلمين

| الأداء القيادي | الرقابة والتوجيه | العلاقات الإنسانية والتأثير | التنظيم | التخطيط الاستراتيجي |                   |                   |
|----------------|------------------|-----------------------------|---------|---------------------|-------------------|-------------------|
| ** .607        | ** .535          | ** .577                     | ** .521 | ** .481             | معامل الارتباط ر  | المعرفي الوجداني  |
| .000           | .000             | .000                        | .000    | .000                | الدلالة الإحصائية |                   |
| ** .724        | ** .617          | ** .647                     | ** .662 | ** .603             | معامل الارتباط ر  | تنظيم والانفعالات |
| .000           | .000             | .000                        | .000    | .000                | الدلالة الإحصائية |                   |
| 402            | 402              | 402                         | 402     | 402                 | العدد             |                   |
| ** .703        | ** .606          | ** .749                     | ** .629 | ** .460             | معامل الارتباط ر  | التعاطف           |
| .000           | .000             | .000                        | .000    | .000                | الدلالة الإحصائية |                   |
| 402            | 402              | 402                         | 402     | 402                 | العدد             |                   |
| ** .701        | ** .600          | ** .740                     | ** .612 | ** .486             | معامل الارتباط ر  | ادارة الانفعالات  |
| .000           | .000             | .000                        | .000    | .000                | الدلالة الإحصائية |                   |
| 402            | 402              | 402                         | 402     | 402                 | العدد             |                   |
| ** .686        | ** .587          | ** .698                     | ** .626 | ** .479             | معامل الارتباط ر  | التواصل           |
| .000           | .000             | .000                        | .000    | .000                | الدلالة الإحصائية |                   |
| 402            | 402              | 402                         | 402     | 402                 | العدد             |                   |
| ** .783        | ** .674          | ** .781                     | ** .699 | ** .574             | معامل الارتباط ر  | الذكاء الوجداني   |
| .000           | .000             | .000                        | .000    | .000                | الدلالة الإحصائية |                   |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). \*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (16) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائية بين مستوى الذكاء الوجداني لدى مديري المدارس في محافظة اربد ومستوى أدائهم القيادي من وجهة نظر المعلمين. وقد تعزى هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين إلى أن مديري المدارس الذين يمتلكون الذكاء الوجداني يميلون إلى استئثار دافعية مرؤوسهم لأداء المهمات الصعبة، كما أن الأداء القيادي لمديري المدارس عادة ما يتطلب مستوى مرتفعاً من المقدرة على حل المشكلات وصنع القرارات، وهذا يتضمن درجة كبيرة من الذكاء الوجداني، فالمديرون الذين على مستوى عالٍ من الذكاء الوجداني غالباً ما يكون لديهم المقدرة الكاملة على مراقبة تعبيراتهم وضبط انفعالاتهم وتحسين عملياتهم المعرفية، كما أنهم يتسمون دوماً بالمقدرة على ضبط قراراتهم، ولديهم الحساسية والدافعية والتأثير في مرؤوسهم. وقد تعزى هذه النتيجة من وجهة نظر معلمي المدارس إلى أن المديرون والمديرات الذين يمتلكون كفاءات قيادية عادةً ما تؤثر مرؤوسهم وقناعة مرؤوسهم بهم كقادة، ومن سلوكهم الملموس لديهم. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أبو الخير (Abu El-Khaeir, 2018)، والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء العاطفي للمديرين والأداء الإداري لديهم.

**التوصيات:**

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية؛ فإن الباحثين يوصيان بالآتي:

1. نشر ثقافة الموضوعات المتعلقة بالذكاء الوجداني في أوساط الإدارات المدرسية، وتبيين دورها في نجاح الأفراد قيادياً ومهنياً.
2. ضرورة توجيه نظر المسؤولين عند إعداد مديري المدارس وتوجيههم إلى دور الذكاء الوجداني في النجاح والتوافق المهني، وعلاقته بالكفاءة القيادية للمديرين.
3. رفع مستوى الأداء لدى مديري المدارس من خلال إقامة ورشات وبرامج تدريبية، والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى.
4. إجراء دراسات أخرى من قبل الباحثين في موضوع الدراسة تأخذ متغيرات -ذكاءات- أخرى.

**References**

- Abu El-Khaeir, A. & Abu Sheara, N. (2018). The level of emotional intelligence and its relationship to improving the performance of school principals in the basic stage of the UNRWA in the west Gaza educational area. *International Journal of Educational Psychological Studies*, 3(2), 198-214.
- Al-Amarat, M. (2014). The level of emotional intelligence and its relationship to the effectiveness of the leader among school principals and principals in Jordan. *Jordanian Journal of Educational Sciences*. 2 (10), 177-190..
- Al-Mawsali, M. (2013). *The effect of emotional intelligence on the performance of managers and patterns of administrative leadership - a field study on hotels in the city of Aleppo -*. Unpublished MA Thesis, University of Aleppo: Syria.
- Al-Zahrany, D. (2013). *The level of emotional intelligence and its relationship with creativity among school principals at Al- Taif city*. Unpublished Master Thesis, Albaha University, Saudi Arabia.
- Chopra, K., & Kanji, K. (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management*, 21(10), 69-104.
- Chow, S., Ph, D., & Learning, O. (2013). Merging Design Principles, Systemic Change and Leadership Thinking. *Tech Trends*, 57(5), 33-66.
- Hasan, Anaam. (2013). *Emotional intelligence and its relationship to methods of dealing with psychological pressures*. Amman: Al-Safa

House for Publishing and Distribution.

Kashif, S. (2018). *Emotional intelligence as an influence on the practices of educational Leaders*. Unpublished Master Thesis, University of Technology, Auckland, New Zealand.

Khalaf Allah, M., (2016). Emotional intelligence of primary school principals in Khan Yunis and its relationship to the organizational citizenship behavior of their teachers. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*. 3 (24), 129—151.

Stellmach, T. (2018). *The Usage of Social-Emotional Intelligence by Elementary Principals from the Perception of Teachers and Principals*. PhD dissertation, St. Cloud State University. USA.