

## الملاحق

### الملحق أ: قائمة أسماء المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	المؤسسة
١	محمد بني هاني	أستاذ دكتور	القيادة التربوية	الجامعة العربية المفتوحة
٢	بلقيس الشرع	أستاذ مشارك	القيادة التربوية	الجامعة العربية المفتوحة
٣	ناصر بن راشد المعولي	أستاذ مشارك	إدارة	جامعة السلطان قابوس
٤	مها العاني	أستاذ مساعد	إرشاد نفسي	جامعة السلطان قابوس
٥	ريا بنت ناصر الخروصي	أستاذ مساعد	أدب إنجليزي	الجامعة العربية المفتوحة
٦	حبيب البوعلي	أستاذ مشارك	أدب إنجليزي	الجامعة العربية المفتوحة
٧	عائشة الدرهمكي	أستاذ مساعد	اللغة العربية	الجامعة العربية المفتوحة
٨	علي كاظم	أستاذ دكتور	القياس النفسي	جامعة السلطان قابوس
٩	محمود بن سليمان الشياي	أستاذ مساعد	القياس النفسي	الجامعة العربية المفتوحة (سلطنة عمان)

## الملحق ب: الاستبانة في صورتها النهائية

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

كلية اللغات الرئيسية

دكتوراة في فلسفة التربية

الأخوة الأفاضل والأخوات الفضليات مدراء ومديرات المدارس بالسلطنة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان

"علاقة الذكاء الوجداني بالقدرة على القيادة التربوية لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان".

ولتحقيق هدف الدراسة ولدعم مسيرة البحث العلمي أكون شاكرًا ومقدرًا وقتكم الثمين الذي

تتعاونون فيه معنا في الاستجابة على أداتي الدراسة وهي:

- أداة الذكاء الوجداني.

- أداة القدرة على القيادة التربوية.

بحيث تكون الاستجابة على كل أداة على حدة، ويجد في وقتين مختلفين من خلال قراءة المواقف التي تتضمنها كل أداة والاستجابة عليها في الاستمارة المخصصة لذلك.

شاكرين ومثمنين حسن تعاونكم الدائم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: حمد بن حمود الغافري

## أولاً: البيانات الشخصية:

١- النوع الاجتماعي: ١- ذكر. ٢- أنثى.

٢- المحافظة:

١- مسقط. ٢- ظفار. ٣- مسندم. ٤- البريمي. ٥- الداخلية. ٦- شمال الباطنة. ٧- جنوب الباطنة. ٨- جنوب الشرقية. ٩- الظاهرة. ١٠- الوسطى. ١١- شمال الشرقية

## ثانياً: مقياس الذكاء الوجداني

يُعرف الذكاء الوجداني بأنه قدرة الفرد على الاستجابة الملائمة والناجحة لمجموعة واسعة من المثيرات العاطفية التي تستمد من داخل النفس والبيئة المحيطة. ويتشكل الذكاء الوجداني من ثلاثة أبعاد نفسية: الحساسية الوجدانية، النضج الوجداني، والكفاءة الوجدانية، التي تدفع الفرد إلى التعرف على ديناميات السلوك البشري، وتفسيره بأمانة وتناوله بلباقة.

ويقيس هذا المقياس الطريقة التي تستخدم فيها مهاراتك الوجدانية في حياتك الشخصية والمهنية. حيث تقيس الاثنان والعشرون سؤالاً التالية ردود أفعالك الانفعالية تجاه مواقف مختلفة. برجاء حدد استجابتك (ردة فعلك) التي تشعر بها حقاً، وليس التي تعتقد أنها صحيحة في الخيارات المقترحة. لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة. أجب بأمانة، ولا تستغرق الكثير من الوقت مع كل بند. غالباً استجابتك الأولى هي الإجابة الأفضل. تكرمًا قم بالإجابة على جميع الأسئلة:

١- تجاهلت الإدارة ترقيةك والتي كنت مستحقاً لها. والأكثر من ذلك أن الذي رقي إلى هذه الوظيفة كان أحد مرؤوسيك، وقد شعرت بانزعاج وإحباط نتيجة ذلك، ماذا ستفعل؟

أ. أناقش الموضوع مع رئيسي وأطلب منه إعادة النظر في قرار الإدارة.

ب. أبدأ في محاولات إلحاق الأذى بزميلي الذي حل محلي.

ج. أتحرّك إلى القضاء وأرفع قضية تظلم.

د. أحدد مواطن الضعف لدي وأعمل على الارتقاء بأدائي.

٢- التحق بالمدرسة التي تعمل بها طالب للتدريب في مجال التربية العملية. وبعد أسابيع قليلة اشتكى إليك بأن معلمي ومشرفي المادة الذين يتدرب معهم لا يأخذون موضوع تدريبه بمحمل الجد، ماذا سيكون ردة فعلك؟

أ. أطلب منه أن يعالج الموقف بنفسه، وألا يزعجني بأمر بديهية.

ب. أخبره بأن مثل هذه السلوكيات يجب تجاهلها.

ج. أطلب منه أن يبقى متماسكا ويكون جريئاً ويواجه الموقف ويتغلب على المشكلة.

د. أتعاطف معه وأساعده على الوصول إلى طريقة تجعل المعنيين يهتمون بتدريبه.

٣- في المدرسة، ونتيجة لسوء فهم ما، توقف زملاؤك عن الحديث معك، وكنت على اقتناع بأنه لم يصدر منك أي خطأ. كيف ستتصرف؟

- أ. أنتظر حتى يحضروا ويبدؤوا الحديث إلى مرة أخرى.
- ب. آخذ زمام المبادرة، وأبدأ بالحديث معهم.
- ج. أترك الأمور تأخذ وقتها لتتحسن.
- د. أطلب من أحد زملائي يقوم بدور الوسيط.

٤- تدخل في نقاش جدلي مع أحد زملائك، وفي أثناء النقاش انفعلت وهاجمت زميلك شخصياً، ومع ذلك لم تقصد إطلاقاً الإساءة إليه. كيف ستتعامل مع هذا الموقف السيئ؟

- أ. أسيطر على غضبي، وأراجع بهدوء الأمور التي أدت إلى حدة النقاش.
- ب. أترك المكان، وأتجنب مثل هذه المناقشات مستقبلاً.
- ج. أهدأ وأسيطر على غضبي، وأعتذر لزميلي عما بدر مني.
- د. أستمر في النقاش حتى أصل إلى نتيجة محددة.

٥- تخيل أنك قمت ببحث توصلت فيه إلى مجموعة من المقترحات لتطوير عمل الإدارة المدرسية، واقتنعت بها الوزارة ورشحتك لتقديم الأفكار المقترحة على مديري المدارس كتمهيد للمباشرة في تطبيقها. عشرات المديرين رفضوا أفكارك والتجاوب معك. ماذا تفعل؟

- أ. ألوم نفسي وأتوقف عن العمل طول اليوم.
- ب. أعيد تقييم أسلوبي في طرح المقترحات.
- ج. أخرج بعدد من الاستراتيجيات الجديدة لتجاوز مثل هذه المواقف مستقبلاً.
- د. أتواصل مع المديرين مرة أخرى في وقت لاحق.

٦- عندما ينتقد شخص ما سلوكك بشكل مباشر، كيف ستتصرف؟

- أ. أميل إلى إنهاء الحوار وأتوقف عن الإنصات.
- ب. أنصت باهتمام لرأي المتحدث.
- ج. أميل إلى الانزعاج من حديثه.
- د. أفكر في طرق لتعديل سلوكي.

٧- أنت الآن على متن طائرة، وفجأة يعلن الطاقم أن الطائرة في حالة اختطاف من قبل مهاجمين، كل الركاب في صدمة. ماذا سوف يكون رد فعلك؟

- أ. ألوم نفسي على اختيار يوم مشؤوم للسفر كهذا.
- ب. أبقى مسيطراً على انفعالاتي وأنتبه إلى تعليمات الطيار أو المضيفة.
- ج. أستمر في قراءة المجلة التي في يدي، وأعطي اهتماماً قليلاً للحدث.
- د. أصرخ وأقسم ألا أسافر جواً في المستقبل.

٨- تخيل أنك ضابط شرطة في منطقة حساسة معروفة بكثرة المشاغبين والمخربين فيها، ووردت إليك معلومات حول حدوث اشتباكات عنيفة بينهم وبين آخرين، وقد أصيب أشخاص على إثرها، وتخرب للممتلكات. ما الإجراء الذي ستخذه في هذه الحالة؟

- أ. أقرر عدم زيارة الموقع بصفة شخصية، حيث إن ذلك قد عرض حياتي للخطر.
- ب. أكون هادئاً، فهذه ليست المرة الأولى التي تحصل بها اشتباكات من هذا القبيل.
- ج. التعامل مع الوضع من خلال اتخاذ إجراءات وفقاً للقانون.
- د. أذهب إلى مكان الحادث، وأعمل على تهدئة الأمور.

٩- أحد طلبة المدرسة التي تعمل بها يجادلك بين حين وآخر، ويقول لك لا يمكن أن تفرض علينا توجهاتك المتقدمة وقيمك غير الملائمة لجيلنا. كيف ستتعامل معه؟

- أ. أقبل طرحه عاجزاً، وأخذ دوراً أقل في إدارة المدرسة في مثل هذه المواقف.
- ب. أرسله إلى الأخصائي النفسي، أو الاجتماعي ليتعلم كيف ينضبط ويتعامل مع الكبار.
- ج. أضبط مشاعري وأشرح له وجهة نظري بهدوء وروية قدر المستطاع.
- د. أضبط مشاعري وأفهم موقفه، ومعتقداته وتوجهاته، وابتين له وجهة نظري بهدوء، مبيناً له كيف يتعامل مع من هم أكبر منه سنّاً في مثل المواقف.

١٠- بعد أسابيع من اندماج شركتين ماليتين، فإن المئات من الموظفين يتوقع أن يتعرضوا لفقدان وظائفهم، وتم اختيارك بصفتك المدير العام للفرع الرئيس، لإبلاغ الموظفين بذلك، كيف ستنقل الرسالة؟

- أ. أعطي صورة كئيبة، وأخبرهم أن ليس لنا خيار إلا الاستغناء عن نصفهم.
- ب. أعطي صورة مشرقة، وأخبرهم أن الشركة ستحفظ بالمهويين من كلا الشركتين.
- ج. أخبرهم بكل وضوح وشفافية حول اندماج الشركتين وما يترتب عليه من تقليص عدد الموظفين وبالتالي ستتيح الفرصة للجميع للتنافس على الوظائف المتاحة وسيكون البقاء للأفضل ومن يثبت جدارته.
- د. أعلن القرار، وأترك الموظفين ليتخذوا القرار حول ما يريدون فعله.



١١- تعمل أستاذًا جامعيًا في إحدى الجامعات، وعندما كنت تقدم محاضرتك، يعلق أحد الطلبة، بأنك لم تُحضر

جيدا للموضوع، وإن ما تقوم به من عرض إنما هو من باب تضييع الوقت، كيف سيكون رد فعلك؟

أ. أرفع تقريرًا إلى العميد حول سلوك الطالب.

ب. أطلب منه مغادرة القاعة فورًا.

ج. أطلب مقابلته، في مكنتي بعد انتهاء المحاضرة لشرح لي ما يريد.

د. أحتكم إلى مشاعر وعواطف بقية الطلبة نحو ما ذكر، واعد بإجراء تعديلات وفقًا لذلك.

١٢- بصفتك الرئيس التنفيذي لإحدى الشركات، وخلال اجتماع مع اتحاد الموظفين العاملين في هذه الشركة،

وجه أحد مسؤولي الاتحاد ادعاءات ضدك تتعلق بالفساد والمحسوبية، كيف ستتصرف في هذا الموقف؟

أ. أستم في النقاش وأصغي إلى طلباتهم بهدوء تام.

ب. أطلب من هذا الشخص أن يقدم طلبًا كتابيًا لتحقيق محايد وعادل، واستمر في إدارة الاجتماع.

ج. أطلب منه أن يعتذر أولًا، وألغي الاجتماع.

د. أترك المكان بعد تفويض من ينوب عني ليستمر الاجتماع.

١٣- حدث جدال مع شخص عزيز عليك في العائلة حول موضوع غير مهم، وبقيتم في حالة من عدم التفاهم

لفترة من الوقت، وهذا الموقف سبب لك وله تشويشا ذهنيًا، ماذا ستفعل؟

أ. أتمسك بموقفي على أساس أنني لم أكن مخطئًا معه مطلقًا.

ب. أطلب منه إصلاح أسلوب تعامله إذا أراد الهدوء في العائلة.

ج. أعمل على تحليل الموقف، وأبادر بتلطيف الجو.

د. أنتظر إلى أن يأخذ هو الخطوة الأولى لاستعادة العلاقة كما كانت عليه.

١٤- أنت من منطقة ريفية، وحصلت على قبول للدراسة في جامعة بالمدينة، زملاؤك في الدراسة يسخرون من

مستواك في اللغة الإنجليزية. كيف يكون ردة فعلك؟

أ. أتجاهلهم.

ب. أوجههم وأطلب منهم أن لا يتدخلوا فيما لا يعينهم.

ج. أترك الدراسة في منتصف الطريق وأعود إلى قريتي.

د. أقبل التحدي وأثبت أنني قادر على منافستهم.

١٥- عندما تتحدث إلى الجمهور، تشعر بأنك؟

- أ. تجد صعوبة في نقل أفكارك.
- ب. تكون مرتاحًا نوعًا ما في الحديث مع الجمهور.
- ج. تكون مطمئنًا لأنك تنقل أفكارك إلى الجمهور.
- د. تكون مرتبكا لدرجة أنك لا تميز من يتابعك ومن لا يتابعك من الجمهور.

١٦- أختك التي تزوجت قبل سنة واحدة فقط، تتجه إلى الطلاق، وهي متعلمة وتعتمد على ذاتها اقتصاديا، أتت

إليك لترشدها وتوجهها. بماذا ستنصحتها أن تتصرف؟

- أ. أخبرها بالمضي قُدمًا في الطلاق، حيث إنها حاصلة على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بتفوق، وزوجها غير متقبل لها.
- ب. أتعاطف معها، لزوجها من شخص حاصل على شهادة متوسطة.
  - ج. أنصحها بالحديث مع زوجها لمعرفة الأسباب وراء سوء الفهم الحالي.
  - د. أخبرها بأن المؤهلات الأكاديمية مهمة ولكنها لا تقود إلى حياة زوجية ناجحة.

١٧- افترض أنك طالب في مرحلة الدراسة الجامعية، وهناك طالب أعمى في شعبتك الدراسية. تعثر هذا الطالب

في طريقه للخروج من قاعة الدراسة، ورأيت عددًا من أصدقائك يسخر منه ويضحك لهذا الأمر. ماذا أنت فاعل تجاه هذا الموقف؟

- أ. سأشارك أصدقائي الضحك.
- ب. سأجاهل ما صدر منهم، لأنهم أصدقائي.
- ج. أساعد الطالب في الخروج من القاعة دون توجيه أي قول لأصدقائي.
- د. أساعد الطالب ثم أواجه أصدقائي كون تصرفهم غير إنساني.

١٨- في إحدى المناقشات الجدلية (تناقش منافسًا ما)، وخسرت النقاش، فإنك؟

- أ. أشعر بالهزيمة المطلقة.
- ب. أنتظر فرصة أخرى حتى أتغلب على الذي ناقشني.
- ج. المكسب والخسارة كل منهما وارد في الحياة.
- د. أحلل أسباب الخسارة.

١٩- تعمل مديرًا عامًا لإدارة الموارد البشرية في شركة كبيرة متعددة الجنسيات، توظف هذه الشركة كل عام مجموعة من خريجي الدراسات العليا في إدارة الأعمال (MBA)، وكذلك مهندسين ومهنيين آخرين في مناصب إدارية عليا، وعملية التوظيف تتطلب وقتًا وجهدًا ومالًا، وقد وجدت أن ٧٥٪ ممن يتم توظيفهم حديثًا يترك الشركة بعد حوالي عامين من التجربة العملية ليلتحقوا بوظائف أكثر جاذبية، ماذا ستفعل؟  
أ. أتجاهل هذا الأمر، فهناك كثير من الباحثين عن عمل في نفس التخصص والمؤهلات، ويمكن أن نجد منهم من يلتحق بالشركة.

- ب. أبحث عن أسبابهم تركهم العمل، وأتخذ إجراءات تصحيحية للحفاظ عليهم.  
ج. أرفع قيمة الأجور وأقدم لهم مميزات تجعلهم يستمرون في العمل.  
د. أغير معايير الاختيار على أساس حاجاتهم وطلباتهم.

٢٠- انتقلت إلزاميًا للعمل في مشروع نائي، وستعمل تحت إشراف مدير جديد، وقد حصلت على زيادة في الراتب، وحصلت على وعد بترقية في المستقبل القريب، ورغم كل هذا لا زلت غير مرتاح، حيث إن عائلتك لا تستطيع الانتقال معك إلى المكان الجديد بسبب مدارس الأبناء. أنت في منطقة أمنية حساسة ووضعك الأمني في خطر. أنت واقع تحت مستوى من ضغط، كيف يمكن لك التخفيف من هذا الإجهاد؟  
أ. أستمع، فقبل كل شيء هناك زيادة في الراتب للعمل في منطقة حساسة.  
ب. أنتظر، لربما تصبح هذه فرصة لترقية قريبة.  
ج. أندب حظي، لماذا هذه الأشياء لا تحدث إلا معي فقط.  
د. أنصرف بسرعه، أفكر في الاستقالة وأحاول أن أجده عمل آخر لنفسى.

٢١- كيف تحب أن تصف ما عشته من حياتك لهذه اللحظة، جملة واحدة؟

- أ. ناجح: أنا شخص مكافح لدى جميع الأسباب التي تجعلني سعيد.  
ب. جيدة: إنها مزيج من الخبرة، (٥٠ : ٥٠) أي يوم لك ويوم عليك، ربح وخسارة.  
ج. مريحة: القدر بيد الله، وليس للإنسان شأن، فهو مسير في كل أموره.  
د. غير مريحة: أشعر أنني أستحق أفضل من ذلك، لكنني غير قادر على تحصيل ذلك.

٢٢- كمدير لإدارة الموارد البشرية، عليك استقطاب عدد كبير من الموظفين لشركة متعددة الجنسيات، وبعد الامتحان الكتابي وجدت أن معظم الموظفين المؤهلين كلهم من النساء. ماذا سيكون رد فعلك؟  
أ. أوظف النساء، لأنهن يستحقن الوظيفة لتمتعن بمؤهلات ومعايير الاختبار.  
ب. حسنًا إنه عالم المرأة، سأوظفهم على أي حال.  
ج. أوظف النساء والرجال بعدد متساو.  
د. أتجنب توظيف النساء لأنها مسؤولة.



### ثالثاً: مقياس القدرة على القيادة التربوية

يعرف مرسى (٢٠٠١، ص ١٤١) القيادة بأنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك". وتعرف القدرة على القيادة التربوية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها القائد التربوي من خلال استجابته على أبعاد اختبار القدرة على القيادة التربوية المعد من قبل محمد منير مرسى (مرسى، ٢٠٠١)، ويتضمن مجموعة من المواقف الاختبارية مقسمة إلى خمسة أجزاء رئيسة وهي: الموضوعية، واستخدام السلطة، والمرونة، وفهم الآخرين، ومعرفة مبادئ الاتصال. وسوف تقيس الأسئلة التالية ردود أفعالك القيادية تجاه مواقف إدارية مختلفة. برجاء حدد استجابتك (ردة فعلك) التي تشعر بها حقاً، وتمثل شخصيتك الواقعية كمدير مدرسة، وليس التي تعتقد أنها صحيحة في الخيارات المقترحة. لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة. أجب بأمانة، ولا تستغرق الكثير من الوقت مع كل بند. غالباً استجابتك الأولى هي الإجابة الأفضل.

#### ١. يختلف المديرين في الأخذ برأي الآخرين، فأى العبارات الآتية تمثل رأيك؟

- أ- لا يهمني رأي الآخرين طالما أن العمل يسير بانتظام.
- ب- اهتم برأي المختصين وأخذهم دائماً في الاعتبار.
- ج- أفضل رأي فئة محدودة تحظى بثقتي فيها.
- د- كل الخيارات السابقة خاطئة وغير صحيحة.

#### ٢. أردت أن تفاضل بين مرؤوسين متساويين في الشروط الأساسية للترقي لوظيفة أعلى وحيدة، أحدهما

صديق طيب لك، والثاني علاقتك به عادية فهل:

- أ- تختار صديقك الطيب لأنه أولى؟
- ب- تختار الآخر اظهاراً لعدالتك؟
- ج- تلجأ إلى وسيلة موضوعية للمفاضلة؟
- د- تحاول إجراء قرعة شريفة بينهما؟

#### ٣. حدث خطأ بسبب إهمال أو تقصير أحد مرؤوسيك، فهل:

- أ- تكون معاملتك له عادلة وحازمة؟
- ب- تحتفظ بمهوتك ولا تظهر اهتماماً؟
- ج- تهدئ الموضوع حرصاً على الوثام؟
- د- تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر؟

٤. قدم لك مرؤوس لا ترضى عنه طلباً للحصول على ميزة أو مصلحة مشروعة في سلطتك، فهل:

- أ- ترفض طلبه؟
- ب- تُستوف في طلبه؟
- ج- تجيب طلبه؟
- د- تتبع أسلوباً آخر؟

٥. لاحظت أثناء زيارتك لأحد الفصول هبوط مستوى التلاميذ، فهل:

- أ- تطلب من المدرس الإكثار من التدريبات التحريرية؟
- ب- تستبدل مدرس الفصل بآخر أكثر كفاءة منه؟
- ج- تحاول تشخيص الضعف ومعرفة أسبابه؟
- د- تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر؟

٦. يختلف المديرين في تقديرهم للأمور التربوية، فأى العبارات الآتية صحيحة في نظرك؟:

- أ- نتائج الامتحانات هي المقياس الحقيقي للإدارة الجيدة.
- ب- النشاط المدرسي مطلوب، لكنه مضیعة للوقت.
- ج- الأفكار التربوية الجديدة لا يمكن تطبيقها.
- د- كل الخيارات السابقة خاطئة وغير صحيحة.

٧. يختلف رأي المديرين بالنسبة لتدريب العاملين، فأى العبارات الآتية صحيحة في نظرك؟:

- أ- تدريب العاملين أثناء الخدمة مضیعة للوقت.
- ب- برامج التدريب عموماً ضررها أكثر من نفعها.
- ج- قيام المرؤوسين بعملهم خير من أي تدريب لهم.
- د- كل العبارات السابقة خاطئة وغير صحيحة.

٨. قام أحد مرؤوسيك بعمل عظيم، وأنت تعلم أنك إذا أوصيت له بكلمة طيبة فإنه سيرقى وينقل إلى

إدارة أخرى، مما يترتب عليه فراغ كبير في مجموعتك، فهل:

- أ- تتمسك به وتمتنع عن التوصية له بالترقية.
- ب- توصي له بالترقية وتحاول أن يستمر العمل بدونه.
- ج- تطالب بترقيته وتعمل على تدريب من يحل محله.
- د- تتبع أسلوباً آخر غير كل ما ذكر.

٩. انتقد أحد مرؤوسيك الطريقة التي عاجلت بها إحدى مشكلات العمل، فماذا يكون تصرفك؟:

- أ- تحاول أن تكسب وده وترضيه.
- ب- تحاول أن تستفيد من نقده.
- ج- تتحكم في أعصابك وتتجاهله.
- د- ترد على نقده بالمثل.

١٠. قال لك أحد مرؤوسيك كلاماً يعيب زميلاً آخر لكنه لا يتصل بالعمل، فهل:

- أ- تعتبر كلامه وشاية مغرضة وتأنبه.
- ب- تأخذ كلامه بجد وتحقق من الأمر.
- ج- تأخذ موقفاً معادياً من المشكو منه.
- د- تفهمه أن هذا الكلام لا يعينك.

١١. تخطاك أحد مرؤوسيك وذهب إلى رئيسك ليناقد معك إحدى مشكلات العمل بدلاً من مناقشتها معك، فماذا يكون تصرفك؟:

- أ- تناقد الوضع مع رئيسك.
- ب- تستدعي مرؤوسك وتؤنبه.
- ج- تشهر بمرؤوسك أمام المرؤوسين.
- د- تتبع أسلوباً آخر.

١٢. قدم إليك مرؤوسك التماساً موقفاً عليه من الجميع يطلبون فيه منك العدول عن قرار اتخذته لمعالجة موقف ما، فماذا يكون تصرفك؟:

- أ- تعدهم بإلغاء القرار إذا تحسنت الحالة.
- ب- تتماشى مع الالتماس باعتباره رأي المجموعة.
- ج- تعمل على التخلص من زعامة المجموعة.
- د- تتبع أسلوباً آخر.

١٣ . سمعت عن مرؤوس لك أنه يقوم بأعمال غير لائقة خارج العمل، ولكنها لا تنعكس على ما يقوم به من عمل، فهل:

- أ- تطالب بفصله على الفور أو بنقله إلى مكان آخر؟
- ب- توضح له أن ذلك قد يؤثر على عمله مستقبلاً؟
- ج- تعامله بطريقة يتضح منها عدم موافقتك على سلوكه؟
- د- تتبع أسلوباً آخر غير كل ما ذكر؟

١٤ . تفكر - بصفتك مدير مدرسة - في إصدار مجلة مدرسية، وقدمت لك الاقتراحات التالية فأيهم تختار؟:

- أ- أن تقتصر موضوعات المجلة على ما يتصل بالدراسة.
- ب- أن تتسع موضوعات المجلة على أكثر من ذلك.
- ج- أن يقوم المدرسون باقتراح الموضوعات على التلاميذ.
- د- أن تترك حرية الاختيار لهيئة تحرير المجلة.

١٥ . اردت - بصفتك مدير مدرسة - أن تضع نظاماً جديداً لرواد الفصول، فأى الطرق التالية تختار؟:

- أ- تقوم إدارة المدرسة بنفسها باختيار الرواد.
- ب- يشترك تلاميذ كل فصل في اختيار رائدهم.
- ج- يترك الاختيار لرغبة المعلمين أنفسهم.
- د- تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر.

١٦ . تواجه المدارس عادة مشكلة التلاميذ الذين يتأخرون عن الحصة الأولى في الصباح، فكيف تتصرف -

بصفتك مدير مدرسة - إذا حدث ذلك؟:

- أ- تغلق باب المدرسة دونهم لتعويدهم النظام.
- ب- تحاول أن تتعرف على أسباب تأخرهم لمعالجتها.
- ج- توقع عقوبة على كل منهم ثم يسمح لهم بالدخول.
- د- تتبع أسلوباً آخر غير كل ذلك.

١٧ . يختلف المديرون في الأخذ بمبدأ تفويض السلطة، وبالنسبة لك فإنك تؤمن بأن تفويض السلطة:

- أ- يساء استخدامه غالباً.
- ب- مريبك لنظام العمل.
- ج- ينقص سلطة المدير.
- د- مطلوب لتدريب القيادات.



١٨ . يختلف المديرون في تقديرهم للإدارة السليمة، فأى العبارات الآتية تمثل وجهة نظرك؟:

- أ- الحزم في الإدارة يقتضي السرعة في اتخاذ القرار.
- ب- التأني في اتخاذ القرار لا يعتبر مضيعة للوقت.
- ج- القرار السريع مرغوب طالما أنه يحل المشكلة.
- د- كل العبارات السابقة تمثل وجهات نظر صحيحة.

١٩ . أثناء ترؤسك لاجتماع، تشعب الحديث إلى موضوعات أخرى مما أدى إلى إثارة الخلاف والفوضى،

فماذا يكون تصرفك؟:

- أ- تتيح لكل فرد التعبير عن نفسه.
- ب- تعبر عن غضبك بمغادرة المكان.
- ج- توقف النقاش وتعود إلى الموضوع الأصلي.
- د- تفض الاجتماع وتؤجله إلى موضع آخر.

٢٠ . أثناء المناقشة في أحد الاجتماعات امتد الاختلاف بين عضوين بارزين لتعارض وجه نظر كل منهما،

فهل:

- أ- تحاول أن تختار رأي أحدهما؟
- ب- تطرح الرأيين للتصويت؟
- ج- ترفض الأخذ بأي من الرأيين؟
- د- تؤجل الحديث عن الموضوع؟

٢١ . طلب منك تغيير بعض القيادات الإشرافية في مدرستك خلال العام الدراسي فهل ترى

- أ- من الحكمة عدم تغيير القيادات في منتصف الطريق
- ب- الموافقة على التغيير خضوعاً للسلطة
- ج- ترفض بإصرار هذا التغيير المفاجئ
- د- تتبع أسلوباً آخر؟

٢٢. حدثت مخالفة من موظف جديد، وأخرى من موظف قديم لم تسبق مخالفته، فهل يكون موقفك

كمدير:

- أ- مجازاة كل منهما بالتساوي والعدل؟
- ب- عدم اغتفار مخالفة الموظف الجديد؟
- ج- إدخال ظروف الموظف القديم في الاعتبار؟
- د- اتباع أسلوب آخر.

٢٣. أبلغتك الوزارة بأنها سترسل لمدرستك أجهزة حديثة ذات حجم كبير، فهل:

- أ- تطلب من الوزارة التريث حتى ترتب الأمر؟
- ب- تأمر المختصين باتخاذ الإجراءات؟
- ج- تبدي للوزارة مبررات تعوق التنفيذ؟
- د- تتبع أسلوباً آخر.

٢٤. يختلف المديرين في التمسك بأرائهم، فإي العبارات الآتية يعبر عن رأيك كمدير مسؤول؟:

- أ- أميل إلى أن أتمسك برأيي عادة.
- ب- أنتقد عادة أي رأي مخالف لي.
- ج- لا أراجع عن رأيي أبداً.
- د- كل العبارات السابقة غير صحيحة.

٢٥. دعوت مدير عام المديرية العامة للتربية والتعليم لحضور اجتماع للمعلمين في مدرستك، ولكنه لم

يحضر في الموعد المقرر، فماذا يكون تصرفك؟:

- أ- تؤجل الاجتماع وتبلغ المعلمين.
- ب- تعقد الاجتماع رغم غياب المدير.
- ج- تتصل بالمدير العام معاتباً.
- د- تتبع أسلوباً آخر.

٢٦. يختلف المديرين في تقبلهم تغيير أساليب العمل، فأي العبارات الآتية تعبر عن وجهة نظرك؟:

- أ- التغيير غير مرغوب لأنه مربك للعمل.
- ب- التغيير غير مطلوب ما دام العمل منتظماً.
- ج- التغيير مرغوب إذا كان في صالح العمل.
- د- التغيير مرغوب دائماً دون أي تحفظ.

٢٧. يختلف المديرون في تقبلهم للنقد، فأى العبارات الآتية تعبر عن موقفك؟:

- أ- النقد غير مستحب لأنه مغرض دائماً.
- ب- النقد غير مستحب لأنه يقلل من هيبة المدير.
- ج- النقد مستحب إذا جاء من سلطة عليا.
- د- كل العبارات السابقة غير صحيحة.

٢٨. الإدارة الجيدة في نظرك هي الإدارة التي:

- أ- يكون لديها حلول جاهزة لكل مشكلة.
- ب- ترى أن كل مشكلة فريدة في ذاتها.
- ج- ترى أن المشكلات المتماثلة لها حلول واحدة.
- د- تتبع أسلوباً آخر يختلف عن كل ما ذكر.

٢٩. يختلف المديرون في ممارستهم لاتخاذ القرار، فأى العبارات التالية تعبر عن موقفك؟:

- أ- أقسك بالقرار بعد صدوره مهما كانت الأسباب.
- ب- أعيد النظر في القرار إذا وجد ما يبرر ذلك.
- ج- أميل لتغيير القرار تفادياً للمعارضة.
- د- جميع العبارات السابقة خاطئة.

٣٠. تختلف أساليب المديرين في محاسبة المرؤوسين، فأى العبارات تعبر عن أسلوبك؟:

- أ- الحرص على محاسبة المرؤوسين عند كل هفوة.
- ب- التجاوز عن أخطاء المرؤوسين والعفو عنها.
- ج- محاسبة المخطئ بعد تكرار إنذاره.
- د- دراسة ظروف المخطئ قبل عقابه.

٣١. يختلف المديرون في تقديرهم للقدرة على توقع سلوك وتصرفات الآخرين، فأى العبارات الآتية تعبر

عن رأيك؟:

- أ- الإمام بظروف الآخرين يساعد على التنبؤ بسلوكهم.
- ب- دراسة ظروف الآخرين ليست ضرورية في التنبؤ بسلوكهم.
- ج- يعتمد الحكم على سلوك الآخرين على التفسير الشخصي للمدير.
- د- كل العبارات السابقة خاطئة وغير صحيحة.

٣٢. شعرت بأن أحد مرؤوسيك أصبح غير محبوب من زملائه، فهل:

- أ- تطلب نقله إلى مكان آخر؟
- ب- تساعد على كسب محبتهم ثانية؟
- ج- تشفق عليهم وتحاول أن تحتضنه؟
- د- تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر؟

٣٣. تحدث عادة خلافات في مجال العمل بين بعض الأفراد. وعلى المدير أن يواجهها ويعمل على

علاجها، فأى الأساليب الآتية تتبع؟:

- أ- تترك الخلاف للزمن وهو وحده كفيل بحله؟
- ب- تحاول أن تعرف أسباب الخلاف لعلاجها؟
- ج- تطلب نقلك إلى مدرسة أخرى لراحة نفسك؟
- د- تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر؟

٣٤. يواجه المديرون في العمل أحياناً مرؤوسين متملقين، فماذا يكون تصرفك إذا حاول أحد المرؤوسين أن

يتقرب إليك متملقاً؟ هل:

- أ- تتجاهل المرؤوس حتى لا يثير غضب زملائه عليك؟
- ب- تشعره بأنك لا تعرف المحسوبية في عملك؟
- ج- تقربه منك حتى تكسب ولاءه؟
- د- توجهه إلى أعمال تظهر كفاءته في العمل؟

٣٥. مرؤوس مستجد لم يستطع أن يتكيف في عمله الجديد، جاء يطلب نقله إلى إدارة أخرى، فهل:

- أ- تجيبه إلى طلبه مباشرة؟
- ب- تجعله يختار العمل الذي يناسبه؟
- ج- تغريه بالبقاء في عمله؟
- د- ترفض طلبه، وتصر على بقاءه؟

٣٦. قدم إليك مرؤوس كفاء في عمله طلباً لنقله إلى إدارة أخرى، فهل:

- أ- توافق على طلبه إرضاء له؟
- ب- ترفض طلبه لأنك محتاج إليه؟
- ج- تدرس معه أسباب طلبه للنقل؟
- د- تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر؟



٣٧. حصلت على وظيفة مدير كان يطمح فيها زميل آخر، ولاحظت عليه الحسرة والمرارة، فماذا يكون تصرفك نحوه؟:

- أ- تهمله من حسابك لأن الحياة فرص.
- ب- تتوجس منه خيفة وخشية الإيقاع بك.
- ج- تحاول أن تكسب وده ليتغلب على مشاعره السلبية.
- د- تسعى إلى نقله إلى جهة أخرى.

٣٨. أحد مرؤوسيك عصبي المزاج، وفي أثناء مناقشة مع زميل له ثارت ثائرتة وحاول أن يتعدى عليه، فماذا يكون تصرفك نحوه؟:

- أ- تكلمه على الملأ محذراً من تكرار هذا التصرف.
- ب- تحدته على انفراد ليقوم بالاعتذار لزميله.
- ج- تحوله إلى أخصائي نفسي ليتولى علاجه.
- د- تحوله إلى التحقيق الإداري لمعاقبته.

٣٩. لاحظت أن أحد مرؤوسيك خجول ويحجم عن الاشتراك في المناقشات، فماذا يكون تصرفك؟:

- أ- تشجعه وتدعوه للكلام في موضوعات يعرفها.
- ب- تطلب منه أن يتعرف بنفسه على أسباب خجله.
- ج- تترك له حرية الاختيار في حضور الاجتماعات.
- د- تصر على حضوره الاجتماعات والمشاركة فيها.

٤٠. لديك مرؤوسان بينهما سوء تفاهم، ولديك برنامج عمل يتطلب أن يقوم به الاثنان، فماذا يكون تصرفك؟:

- أ- تتجاهل الخلاف وسوء التفاهم بينهما.
- ب- تخلق جواً من التفاهم والتعاون بينهما.
- ج- تحول البرنامج إلى زميلين آخرين.
- د- تحذرهما من عاقبة الخلاف على العمل.

٤١ . أردت أن تثني على مرؤوس لك لقيامه بعمل غير عادي، فأبي الوسائل تختارها لتمنحه أكبر قدر من التقدير؟:

- أ- تثني على عمله في أحد الاجتماعات العامة.
- ب- تضع إعلان التقدير على لوحة النشرات.
- ج- تستدعيه إلى مكتبك لتثني عليه.
- د- تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر.

٤٢ . تحدث أحياناً إشاعات في مجال العمل، فهل ترى أنه من السهل عموماً تتبع الإشاعات للرجوع إلى مصدرها؟:

- أ- يمكن تتبع مصدر الإشاعة بوجود جهاز للمراقبة.
- ب- تتبع مصدر الإشاعة يتعارض مع الحرية الشخصية.
- ج- عدم تتبع الإشاعة وإهمالها يحول دون انتشارها.
- د- لا أوافق على كل ما ذكر.

٤٣ . مدير إحدى المدارس يحضر إليه أحد الآباء لمعرفة أحوال ابنه الدراسية والسلوكية في المدرسة، فهل:

- أ- يستمع إليه فقط لا يناقشه في شأن ابنه؟
- ب- يستدعي رائد الفصل لمناقشة سلوك ابنه؟
- ج- يعتبر لقاءه مع مدرس ابنه مريباً للعمل؟
- د- يتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر؟

٤٤ . وصلت إلى المدرسة التي تتولى إدارتها نشرة من الوزارة بشأن الدروس الخصوصية، فهل:

- أ- توزعها على المعلمين للتوقيع عليها بالعلم؟
- ب- تأخذ على المعلمين تعهداً بالالتزام بما جاء فيها؟
- ج- تجمع المعلمين لدراسة الإجراءات التنفيذية؟
- د- تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر؟

٤٥ . أفضل طريقة في نظرك لإخطار أولياء الأمور بنتائج أبنائهم الفترية هي:

- أ- أن ترسل إليهم النتيجة مع أبنائهم بأنفسهم.
- ب- أن ترسلها إليهم بالبريد للتوقيع عليها.
- ج- أن تستدعي أولياء الأمور للاطلاع على النتائج.
- د- أن تعقد اجتماعاً بين المعلمين والآباء لمناقشة النتائج.

٤٦ . تعود أحد المدرسين في مدرستك إخراج التلاميذ المشاغبين في الفصول التي يقوم بالتدريس فيها مطالباً بعقابهم، فهل:

- أ- تعقد اجتماعاً معهم يضم المدرس والمشرف لدراسة الأمر؟
- ب- تقوم بفصل هؤلاء التلاميذ بعد استدعاء أولياء أمورهم؟
- ج- تحيل أمرهم إلى المسؤولين في الوزارة ليتولوا أمرهم؟
- د- تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر؟

٤٧ . اشتكى تلاميذ أحد الفصول إليك من أحد المدرسين بحجة أنهم لا يفهمون شرحه، فهل:

- أ- تقوم بمناقشة المدرس على حدة؟
- ب- تقوم بزيارة المدرس في الفصل عدة مرات؟
- ج- تناقش التلاميذ مع المدرس لعلاج الموقف؟
- د- تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر؟

٤٨ . أي العبارات التالية يعبر عن رأيك بالنسبة للاجتماعات العامة؟:

- أ- لا أومن بأهمية اللقاءات مع العاملين من حين لآخر.
- ب- أرى أن هذه اللقاءات تثير العداة بين الإدارة والعاملين.
- ج- لا حاجة لهذه اللقاءات طالما أن العمل يسير بانتظام.
- د- كل العبارات السابقة في نظري خاطئة.

٤٩ . أي هذه العبارات يعبر عن رأيك بالنسبة لعملية الاتصال؟:

- أ- النشرات المكتوبة أهم وسيلة للاتصال
- ب- عقد اللجان كوسيلة للاتصال يعطل العمل.
- ج- لا قيمة لجمع المعلومات إلا عند الحاجة.
- د- كل العبارات السابقة غير صحيحة.

٥٠ . أي العبارات التالية يعبر عن وجهة نظرك؟:

- أ- المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم.
- ب- المتابعة والتقويم ضروريان للإدارة الجيدة.
- ج- ينبغي أن يعرف بالقرار كل المتأثرين به.
- د- كل العبارات السابقة صحيحة أوافق عليها.

الملحق ج: مفتاح تصحيح مقياس القدرة على القيادة التربوية

الملحق د: مفتاح تحديد مستويات مقياس القدرة على القيادة التربوية

البُعد الخامس		البُعد الرابع		البُعد الثالث		الجزء الثاني		البُعد الأول	
معرفة مبادئ الاتصال		فهم الآخرين		المرونة		استخدام السلطة		الموضوعية	
الإجابة الصحيحة	السؤال	الإجابة الصحيحة	السؤال	الإجابة الصحيحة	السؤال	الإجابة الصحيحة	السؤال	الإجابة الصحيحة	السؤال
أ	٤١	أ	٣١	أ	٢١	د	١١	ب	١
د	٤٢	ب	٣٢	د	٢٢	أ	١٢	ج	٢
ب	٤٣	ب	٣٣	أ	٢٣	ج	١٣	أ	٣
ج	٤٤	د	٣٤	د	٢٤	د	١٤	د	٤
د	٤٥	ب	٣٥	ب	٢٥	ب	١٥	ج	٥
أ	٣٦	ج	٣٦	ج	٢٦	ب	١٦	د	٦
ج	٤٧	ج	٣٧	د	٢٧	د	١٧	د	٧
د	٤٨	ب	٣٨	ب	٢٨	د	١٨	ج	٨
د	٤٩	أ	٣٩	ب	٢٩	ج	١٩	ب	٩
د	٥٠	ب	٤٠	د	٣٠	ب	٢٠	د	١٠

(مرسي، ٢٠٠١، ٣٣٢).



المقياس من نوع اختبار من متعدد وقد خصصت درجة واحدة للإجابة الصحيحة على كل سؤال (حسب الجدول الخاص بمفتاح التصحيح)، وتحسب الدرجة النهائية للمستجيب من خلال طرح عدد الإجابات الخاطئة من ٥٠ وهو مجموع أسئلة الاختبار، ويُعطى المستجيب تقديرًا في ضوء الدرجة التي حصل عليها كما هو موضح في الجدول ٣،١ (مرسي، ٢٠٠١، ٣١٨):

مستوى القدرة على القيادة التربوية	مجموع الإجابات الصحيحة
ممتاز	٥٠ - ٤٥
جيد جدًا	٤٤ - ٤٠
جيد	٣٩ - ٣٥
مقبول	٣٤ - ٢٥
ضعيف	٢٤ - ٢٠
ضعيف جدًا	أقل من ٢٠

(مرسي، ٢٠٠١، ٣٣٢).

الملحق هـ: مفتاح تصحيح مقياس الذكاء الوجداني

السؤال	الخيارات	النتيجة	السؤال	الخيارات	النتيجة	السؤال	الخيارات	النتيجة
١	أ	١٥	٥	أ	٥	٩	أ	٥
	ب	٥		ب	٢٠		ب	١٠
	ج	١٠		ج	١٥		ج	١٥
	د	٢٠		د	١٠		د	٢٠
٢	أ	٥	٦	أ	١٠	١٠	أ	٥
	ب	١٠		ب	٢٠		ب	١٥
	ج	١٥		ج	٥		ج	٢٠
	د	٢٠		د	١٥		د	١٠
٣	أ	١٥	٧	أ	٥	١١	أ	٥
	ب	٢٠		ب	٢٠		ب	١٠
	ج	٥		ج	١٥		ج	٢٠
	د	١٠		د	١٠		د	١٥
٤	أ	١٠	٨	أ	١٠	١٢	أ	١٥
	ب	٥		ب	٥		ب	٢٠
	ج	٢٠		ج	٢٠		ج	١٠
	د	١٥		د	١٥		د	٥

المرجع: (Singh, ٢٠٠٦, p.٢١٨-٢٢٠)

الملحق واصل: مفتاح تصحيح مقياس الذكاء الوجداني

السؤال	الخيارات	النتيجة	السؤال	الخيارات	النتيجة	السؤال	الخيارات	النتيجة
٢١	أ	٢٠	١٧	أ	٥	١٣	أ	٥
	ب	١٥		ب	١٥		ب	١٥
	ج	١٠		ج	٢٠		ج	٢٠
	د	٥		د	١٠		د	١٠
٢٢	أ	٢٠	١٨	أ	٥	١٤	أ	١٠
	ب	١٥		ب	١٠		ب	١٥
	ج	١٠		ج	١٥		ج	٥
	د	٥		د	٢٠		د	٢٠
			١٩	أ	٥	١٥	أ	١٠
				ب	٢٠		ب	١٥
				ج	١٥		ج	٢٠
				د	١٠		د	٥
			٢٠	أ	١٥	١٦	أ	٥
				ب	٢٠		ب	١٠
				ج	١٠		ج	٢٠
				د	٥		د	١٥

الملحق و: مفتاح مستوى نتائج الذكاء الوجداني

مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	أبعاد الذكاء الوجداني المستوى
١٠٠-٩٣	٩٢-٨٦	٨٥-٦٦	٦٥-٣٦	الحساسية الوجدانية (١٠٠-٢٥) ٥ فقرات (٢٢-١٧-١٦-٨-٢)
١٤٠-١٣٣	١٣٢-١١٣	١١٢-٨٨	٨٧-٥٣	النضج الوجداني (١٤٠-٥٣) ٧ فقرات (٢١-١٨-١٢-١١-٩-٦-٤)
٢٠٠-١٦٩	١٦٨-١٤١	١٤٠-٧٧	٩٦-٧١	الكفاءة الوجدانية (٢٠٠-٥٠) ١٠ فقرات (٢٠-١٩-١٥-١٤-١٣-١٠-٧-٥-٣-١)
٤٤٠-٣٨٠	٣٧٩-٣٠٨	٣٠٧-٢٦١	٢٦٠-١٥٩	الدرجة الكلية للذكاء الوجداني

المرجع: (Singh, ٢٠٠٦, p.٢٢٠)