



ISSN: 2957-3874 (Print)

Journal of Al-Farabi for Humanity Sciences (JFHS)

<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/95>

مجلة الفارابي للعلوم الإنسانية تصدرها جامعة الفارابي



الذكاء الناجح وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس

م. د. د. سعاد صباح حسين

كلية التربية / جامعة سامراء

Suaad.sab.hu@uosamarra.edu.iq

مستخلص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء الناجح والأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس، في ضوء نظرية الذكاء الناجح لستيرنبرغ، وذلك باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي. تكوّن مجتمع البحث من مدراء المدارس التابعة للمديرية العامة لتربية صلاح الدين، وتم اختيار عينة بلغت (١٥٠) مديراً ومديرة مدرسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية. استخدمت الدراسة أداتين لجمع البيانات، هما: استبانة الذكاء الناجح المكوّنة من (٣٠) فقرة موزعة على الأبعاد الثلاثة (التحليلي، الإبداعي، العملي)، واستبانة الأداء الوظيفي المكوّنة من (٣٥) فقرة. وقد أظهرت نتائج الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ معاملات مرتفعة، حيث بلغت قيمة الثبات (٠.٨٩) لاستبانة الذكاء الناجح، و (٠.٩١) لاستبانة الأداء الوظيفي، مما يدل على تمتع الأداتين بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. أظهرت النتائج الوصفية أن مستوى الذكاء الناجح لدى مدراء المدارس جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٥) بانحراف معياري (٠.٤٧)، كما جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٢) وانحراف معياري (٠.٤٤) كما كشفت نتائج معامل ارتباط بيرسون عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الناجح والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.68$) عند مستوى دلالة (٠.٠١) وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن الذكاء الناجح يسهم إسهاماً دالاً إحصائياً في التنبؤ بالأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.64$) وقيمة ($T = 9.12$) عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يشير إلى أن الذكاء الناجح يُعد متغيراً مفسراً مهماً لتباين الأداء الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى أن تنمية الذكاء الناجح لدى مدراء المدارس تسهم في تحسين أدائهم الوظيفي، وأوصت بضرورة توظيف هذا المفهوم في برامج إعداد وتدريب القيادات التربوية، واعتماده ضمن معايير تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية.

Abstract

This study aimed to examine the relationship between successful intelligence and job performance among school principals, in light of Sternberg's theory of successful intelligence. The study adopted a descriptive correlational design. The research population consisted of school principals affiliated with the College of Education, and a stratified random sample of 150 male and female principals was selected. Two instruments were used to collect the data: a Successful Intelligence Questionnaire consisting of 30 items distributed across three dimensions (analytical, creative, and practical intelligence), and a Job Performance Questionnaire consisting of 35 items. The reliability of the instruments was verified using Cronbach's alpha coefficients, which reached 0.89 for the successful intelligence questionnaire and 0.91 for the job performance questionnaire, indicating high internal consistency. Descriptive results showed that the level of successful intelligence among school principals was high, with a mean score of 3.85 and a standard deviation of 0.47. Similarly, the level of job performance was also high, with a mean score of 3.92 and a standard deviation of 0.44. Pearson correlation analysis revealed a strong positive statistically significant relationship between successful intelligence and job performance ($r = 0.68$, $p \leq 0.01$). Furthermore, simple linear regression analysis indicated that successful intelligence significantly predicted job performance among school principals, with a standardized regression coefficient of $\beta = 0.64$ and a t-value of 9.12 at a significance level of $p \leq 0.01$. These findings suggest that successful intelligence represents an important explanatory variable for variations in job performance. The study concluded that enhancing successful intelligence among school principals contributes to improving their job performance. Accordingly, the study recommended integrating the concept of successful intelligence into training and professional development programs for educational leaders and adopting it as a criterion in job performance evaluation systems. Keywords: Successful Intelligence, Job Performance, School Principals, Educational Administration, School Leadership.

مشكلة البحث :

تزايدت في السنوات الأخيرة متطلبات العمل الإداري والتربوي الملقاة على عاتق مدرء المدارس، في ظل التحولات التربوية والتنظيمية وتنامي متطلبات الجودة ، مما جعل الأداء الوظيفي لمدير المدرسة عاملاً حاسماً في فاعلية المؤسسة التعليمية. ويُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات المهنية القابلة للملاحظة التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وليس مجرد نتائج كمية أو مؤشرات إنتاجية (Viswesvaran & Ones, 2005, 355). وفي السياق التربوي، تشير الأدبيات إلى أن كفاءة الأداء الوظيفي لمدير المدرسة تنعكس بصورة مباشرة على جودة العمل المدرسي ومخرجاته التعليمية (الزبيدي، ٢٠١٢: ٦٦٧. ورغم الأهمية المتزايدة للأداء الوظيفي، فإن تفسير التفاوت في مستوى أداء مدرء المدارس ما يزال محدوداً في الأدبيات العربية، إذ ركزت معظم الدراسات على متغيرات تقليدية، مثل الخبرة أو أساليب القيادة، دون التوسع في دراسة المتغيرات المعرفية التطبيقية التي قد تسهم في تفسير هذا الأداء بصورة أعمق. وفي هذا الإطار، يبرز مفهوم الذكاء الناجح الذي قدمه ستيرنبرغ بوصفه إطاراً معرفياً يركز على الاستخدام المتوازن للقدرات التحليلية والإبداعية والعملية لتحقيق النجاح في العمل وقد أشار إلى أن هذا النوع من الذكاء أكثر قدرة من المقاييس التقليدية على تفسير الأداء الفعلي في البيئات المهنية المعقدة (Sternberg, 2005, 189) ، إلا أن مراجعة الأدبيات تشير إلى ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء الناجح والأداء الوظيفي في البيئة المدرسية، ولا سيما لدى مدرء المدارس، مقارنة بالدراسات الأجنبية التي أكدت دور القدرات المعرفية التطبيقية في تحسين الأداء القيادي (Hallinger, 2011, 129) وعليه، تتمثل مشكلة البحث الحالي في وجود فجوة بحثية تتمثل في عدم وضوح طبيعة العلاقة بين الذكاء الناجح والأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس في البيئة التربوية العربية. وبناءً على ذلك، يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما طبيعة العلاقة بين الذكاء الناجح والأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس؟

أهداف البحث :

- ١ - توضيح مفهوم الذكاء الناجح وأبعاده ووظيفته في سياقات العمل القيادي المدرسي.
- ٢ - تحديد مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده الأكثر شيوعاً في أدبيات علم النفس التنظيمي والإدارة التربوية.
- ٣ - بناء نموذج تصوري للعلاقة بين الذكاء الناجح والأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس.
- ٤ - تقديم تصور منهجي أكاديمي لدراسة العلاقة ميدانياً.

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذا البحث من تناوله لمفهوم الذكاء الناجح بوصفه إطاراً معرفياً معاصراً يوسع فهم الذكاء من كونه قدرة عقلية مجردة إلى كونه منظومة متكاملة من القدرات الوظيفية التي تتجلى في القدرة على تحقيق النجاح في مواقف الحياة والعمل. ويؤكد ستيرنبرغ أن الذكاء الناجح يتمثل في الاستخدام المتوازن للقدرات التحليلية والإبداعية والعملية بما ينسجم مع السياق الاجتماعي والثقافي للفرد (Sternberg, 2005, 189). وتتبع الأهمية النظرية للذكاء الناجح من كونه يقدم تصوراً شاملاً للذكاء الإنساني يقوم على تكامل القدرات التحليلية والإبداعية والعملية، بما يوسع فهم النجاح ليشمل التكيف مع الواقع وتوظيف المعرفة في مواقف الحياة الفعلية، وليس الاكتفاء بالأداء الأكاديمي التقليدي (راضي، ٢٠٢٥: ٤٦٠). وتتزايد أهمية هذا البحث نظرياً من كونه يوظف نظرية معرفية حديثة في مجال الإدارة التربوية، وهو مجال ما تزال بعض الأدبيات العربية فيه تميل إلى التركيز على الذكاء العام أو السمات القيادية التقليدية، دون التعمق في الأطر المعرفية التطبيقية القادرة على تفسير الأداء المهني الفعلي. وقد أشار ستيرنبرغ إلى أن الذكاء الناجح يتفوق على مقاييس الذكاء التقليدية في تفسير الأداء الواقعي داخل البيئات المهنية المعقدة (Sternberg, 2006, 456). كما يسهم البحث في إثراء الأدبيات التربوية من خلال الربط بين الذكاء الناجح كمتغير معرفي والأداء الوظيفي كمتغير تنظيمي، إذ يوضح علم النفس التنظيمي أن الأداء الوظيفي لا يتحدد بعامل واحد، بل يتأثر بمجموعة من القدرات المعرفية والسلوكية التي تنعكس في سلوكيات العمل اليومية والإنجازات القابلة للتقييم (Viswesvaran & Ones, 2005, 355) وبذلك يقدم البحث تفسيراً نظرياً أكثر شمولاً لأداء مدرء المدارس، يتجاوز التفسيرات الإدارية التقليدية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تظهر الأهمية التطبيقية للذكاء الناجح في إرشاد المعلمين إلى تصميم أنشطة تعليمية تمكن المتعلمين من توظيف المعرفة في مواقف عملية، وتنمية قدرتهم على اتخاذ القرار وحل المشكلات الواقعية من خلال التكامل بين القدرات التحليلية والإبداعية والعملية (الشمري، ٢٠٢٠، ١٣٣). تتجلى الأهمية التطبيقية للبحث في إمكان الاستفادة من نتائجه في تطوير الممارسات الإدارية المدرسية، ولا سيما في مجال إعداد وتأهيل مدرء المدارس. فقد بين ستيرنبرغ أن الذكاء الناجح قابل للتنمية من خلال برامج تدريبية موجهة تركز على تنمية مهارات التفكير التحليلي والابتكاري

والتطبيقي. (Sternberg, 2002, 384) كما تبرز أهمية البحث في إمكانية توظيف نتائجه عند إعادة بناء معايير تقويم الأداء الوظيفي لمدراس المدارس، بحيث تشمل هذه المعايير قدرة المدير على تحليل المشكلات، واتخاذ القرار الرشيد، وتطبيق الحلول الواقعية، بدل الاقتصار على الجوانب الإجرائية الشكلية. وتشير الأدبيات التربوية إلى أن تقويم أداء مدير المدرسة ينبغي أن يعكس مستوى كفاءته في ممارسة أدواره القيادية والتربوية بفاعلية (الزبيدي: ٢٠١٢، ٦٦٧). وتسهم نتائج البحث كذلك في دعم متخذي القرار التربوي عند اختيار القيادات المدرسية أو ترقيتها، إذ تؤكد دراسات القيادة المدرسية أن القادة الذين يمتلكون قدرات معرفية تطبيقية متوازنة يحققون مستويات أعلى من الأداء الوظيفي ويؤثرون إيجاباً في المناخ المدرسي (Hellinger 2011, 129)

ثالثاً: الأهمية التربوية: تتمثل الأهمية التربوية للذكاء الناجح في إسهامه في تطوير الممارسات التعليمية عبر تنمية قدرات الطلبة على التفكير المتوازن بين التحليل والإبداع والتطبيق، بما يساعدهم على التكيف مع متطلبات التعلم والحياة المدرسية بصورة أكثر فاعلية (الزهراني ، ٢٠١٩ ، : ٨٧) تكمن الأهمية التربوية للبحث في تركيزه على مدير المدرسة بوصفه عنصراً محورياً في تحسين جودة العملية التعليمية، حيث تشير الدراسات إلى أن فاعلية المدرسة ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة مديرها على القيادة والتنظيم وتطوير أداء العاملين. (Fullan, 2014, 15) يسهم البحث في رفع مستوى الوعي المهني لدى مدرّاء المدارس بأهمية توظيف أبعاد الذكاء الناجح في ممارساتهم اليومية، ولا سيما في إدارة العلاقات الإنسانية، والتعامل مع المشكلات الطارئة، وقيادة التغيير المدرسي (عازر: ٢٠١١ ، ١١) (صالحة وآخرون، ٢٠٢٠، ٢٠٦).

تحديد المصطلحات :

الذكاء الناجح: يعرف ستيرنبرغ الذكاء الناجح بأنه استخدام القدرات لتحقيق النجاح في الحياة من خلال معرفة نقاط القوة واستثمارها، ومعرفة نقاط الضعف وتصحيحها أو التعويض عنها، مع التكيف مع البيئة وتشكيلها واختيارها عبر توازن القدرات التحليلية والإبداعية والعملية Sternberg (3: 2006)، **الأداء الوظيفي:** هو سلوكيات وأفعال ونتائج قابلة للتقييم يقوم بها العاملون وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة، أي أنه يرتبط بما يقدمه الفرد من أفعال ومخرجات تخدم الأهداف التنظيمية وقدرتهم على ممارسة المهام والمسؤوليات التي يتوقع منهم القيام بها بمهنية لتحقيق الأهداف وتظهر كسلوكٍ ظاهرٍ وملاحظ يكشف مستوى الإنجاز (عمران وآخرون : ٢٠٢٠ ، ٢٠٦) .

الفصل الثاني الإطار النظري :

أولاً: نظرية الذكاء الناجح (ستيرنبرغ)

تركز نظرية الذكاء الناجح على الجانب التطبيقي للذكاء من خلال تمكين الفرد من توظيف معارفه ومهاراته بفاعلية في مواقف الحياة الواقعية، واتخاذ قرارات مناسبة للسياق، بما يعكس قدرة عملية تتجاوز حدود الاختبارات التقليدية (ستيرنبرغ، ٢٠١٨: ١١٢).

تتطلب نظرية الذكاء الناجح من فكرة أن النجاح لا تقسره اختبارات الذكاء التقليدية وحدها، بل يتطلب توازناً بين ثلاثة أنماط من القدرات:

- ١ - الذكاء التحليلي: تحليل المشكلات، تقييم البدائل، الاستدلال المنطقي.
- ٢ - الذكاء الإبداعي: توليد أفكار جديدة، إعادة صياغة المشكلات، الابتكار.
- ٣ - الذكاء العملي: التطبيق في الواقع، إدارة المواقف اليومية، المهارات . ويؤكد ستيرنبرغ أن الذكاء الناجح يرتبط بتحقيق الأهداف ضمن السياق الاجتماعي الثقافي واستثمار نقاط القوة وتعويض الضعف .

ثانياً: الأداء الوظيفي في الأدبيات التنظيمية والتربوية يركز علم النفس التنظيمي على أن الأداء الوظيفي يتكون من نطاق سلوكي نتاجي مرتبط بالأهداف التنظيمية وقابل للتقييم . أما في البيئة المدرسية فيرتبط أداء المدير بقدرته على ممارسة المهام والمسؤوليات بمهنية، ووجود معايير لقياس فعاليته في النهوض بأدواره لتحقيق أهداف المدرسة (355 : 2005 Viswesvaran, Chockalingam & Ones .) وتبرز أهمية أداء المدير أيضاً بوصفه عنصراً مؤثراً في تطوير أداء العاملين؛ إذ تشير الأدبيات التربوية إلى أن من مهام المدير امتلاك مهارة تقويم وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين (عمران وآخرون : ٢٠٢٠ ، ٢٠٦) .

العلاقة النظرية بين الذكاء الناجح والأداء الوظيفي لدى مدرّاء المدارس

تتطلب العلاقة النظرية بين الذكاء الناجح والأداء الوظيفي لدى مدرّاء المدارس من افتراض أساسي مفاده أن فاعلية الأداء القيادي في البيئة المدرسية لا تتحقق من خلال امتلاك المعرفة أو الخبرة وحدها، وإنما من خلال القدرة على توظيف القدرات المعرفية والتطبيقية بصورة متوازنة لمواجهة متطلبات العمل التربوي المعقدة. ويُعرّف ستيرنبرغ الذكاء الناجح بأنه قدرة الفرد على تحقيق النجاح في العمل من خلال الاستخدام المتكامل للقدرات التحليلية والإبداعية والعملية ضمن سياقه الاجتماعي والثقافي. (Sternberg, 2005, 189) تُبين نظرية الذكاء الناجح أن الأداء

الوظيفي الفعال يرتبط بقدرة الفرد على دمج التحليل والإبداع والتطبيق العملي في إنجاز المهام المهنية والتكيف مع متطلبات العمل، بما يعزز جودة الإنجاز والفعالية التنظيمية (ستيرنبرغ، ٢٠١٥: ١٧٦) تظهر العلاقة بين الذكاء الناجح والأداء الوظيفي في قدرة الفرد على **توظيف التفكير التحليلي والإبداعي والعملي** بصورة متكاملة عند إنجاز المهام المهنية، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الكفاءة وتحسين جودة الأداء في بيئات العمل التنظيمية (العنزي، ٢٠٢٠: ٩٧). وفي ضوء هذا التصور، يُمكن النظر إلى أداء مدير المدرسة بوصفه نتاجًا مباشرًا لكيفية توظيف هذه القدرات الثلاث في مواقف العمل اليومية. فالذكاء التحليلي يسهم في تشخيص المشكلات المدرسية، وتحليل البدائل، واتخاذ قرارات تربوية وإدارية قائمة على أسس منطقية، وهو ما ينعكس على جودة التخطيط والتنظيم والمتابعة، وهي مكونات أساسية للأداء الوظيفي (Campbell, 1990, 688) أما الذكاء الإبداعي، فيدعم قدرة المدير على ابتكار حلول غير نمطية للمشكلات التربوية، وتطوير أساليب العمل المدرسي، والاستجابة للتحديات الطارئة بمرونة، مما يعزز فاعلية الأداء في البيئات التعليمية المتغيرة (Sternberg, 2006, 456) وفي المقابل، يُعد الذكاء العملي أكثر الأبعاد ارتباطًا بالممارسة اليومية للأداء الوظيفي؛ إذ يركز على القدرة على تطبيق القرارات وتحويلها إلى سلوكيات عملية قابلة للتقييم، وبناء علاقات إنسانية فاعلة، والتكيف مع واقع المدرسة وإمكاناتها. ويشير ستيرنبرغ وجرغورينكو إلى أن غياب الذكاء العملي قد يؤدي إلى ضعف الأداء، حتى وإن امتلك الفرد قدرات تحليلية أو إبداعية مرتفعة. (Sternberg & Grigorenko, 2000, 161) وعليه، يمكن القول إن العلاقة بين الذكاء الناجح والأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس هي علاقة تكاملية تفسيرية؛ إذ يسهم الذكاء الناجح في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال تمكين المدير من توظيف قدراته التحليلية والإبداعية والعملية بصورة متوازنة، بما ينعكس إيجابًا على جودة قراراته الإدارية، وفاعلية ممارساته القيادية، وقدرته على تحقيق أهداف المدرسة في سياقها الواقعي.

الأسس النظرية والتطبيقات التربوية للذكاء الناجح :

أولاً: **الأسس النظرية للذكاء الناجح** يركز مفهوم الذكاء الناجح على نظرية معرفية معاصرة قدمها روبرت ستيرنبرغ، وتتطلب من نقد التصورات التقليدية للذكاء التي ركزت على القدرات العقلية المجردة المقاسة بالاختبارات التحصيلية، وأغفلت قدرة الفرد على النجاح الفعلي في مواقف الحياة والعمل. ويعرّف ستيرنبرغ الذكاء الناجح بأنه قدرة الفرد على تحقيق النجاح كما يحدده هو ذاته، من خلال الاستخدام المتوازن للقدرات التحليلية والإبداعية والعملية، وبما ينسجم مع السياق الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه. (Sternberg, 2005, 189) تستند الأسس النظرية للذكاء الناجح إلى تصور تكاملي للذكاء يربط بين **الفهم التحليلي، والإنتاج الإبداعي، والتطبيق العملي**، بوصفها مكونات متداخلة تسهم في تحقيق النجاح الفعلي في المواقف التعليمية والحياتية (أبو جادو، ٢٠١٦: ٢٣٣) ويقوم الأساس النظري للذكاء الناجح على ثلاثة أبعاد رئيسة مترابطة:

- ١ - **الذكاء التحليلي**: ويشير إلى قدرة الفرد على تحليل المشكلات، وتقييم البدائل، وإصدار الأحكام المنطقية. ويرى ستيرنبرغ أن هذا البعد يمثل الأساس المعرفي لاتخاذ القرار الرشيد، إلا أنه غير كافٍ بمفرده لتحقيق النجاح العملي. (Sternberg, 2006, 456)
- ٢ - **الذكاء الإبداعي**: ويتمثل في قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، وإعادة صياغة المشكلات، والتعامل مع المواقف غير المألوفة بمرونة. ويؤكد ستيرنبرغ أن الإبداع يمثل عنصرًا جوهريًا في مواجهة التحديات الجديدة التي لا تتجح معها الحلول التقليدية. (Sternberg, 2002, 385)
- ٣ - **الذكاء العملي**: ويعبر عن قدرة الفرد على تطبيق المعرفة في الواقع، والتكيف مع البيئة، أو تشكيلها، أو اختيار بيئة بديلة أكثر ملاءمة. ويشير ستيرنبرغ وجرغورينكو إلى أن الذكاء العملي يُعد البعد الأكثر ارتباطًا بالسلوك الفعلي والأداء اليومي، وأن غيابه قد يحد من فاعلية بقية الأبعاد. (Sternberg & Grigorenko, 2000, 161)

ثانيًا: **التطبيقات التربوية للذكاء الناجح** تُسهم التطبيقات التربوية للذكاء الناجح في توجيه التدريس نحو تنمية قدرات المتعلمين على **الفهم والتحليل والإبداع والتطبيق العملي**، من خلال أنشطة تعليمية تحاكي مواقف الحياة الواقعية وتدعم التعلم القابل للنقل والاستخدام (الخطيب، ٢٠١٧: ١١٩). استنادًا إلى أسسه النظرية، يمتلك الذكاء الناجح تطبيقات تربوية واسعة، لا سيما في مجالات التعليم والإدارة المدرسية وإعداد القيادات التربوية. فقد أكد ستيرنبرغ أن توظيف الذكاء الناجح في التعليم يتطلب الانتقال من التركيز على الحفظ والاسترجاع إلى تنمية التفكير التحليلي والإبداعي والتطبيقي لدى المتعلمين. (Sternberg, 2002, 385) وفي المجال التربوي، تتمثل التطبيقات العملية للذكاء الناجح في الآتي:

- ١ - يسهم الذكاء الناجح في توجيه المعلمين إلى تصميم أنشطة تعليمية متنوعة تراعي الفروق الفردية، وتتيح للمتعلمين فرصًا لتحليل المشكلات، وابتكار الحلول، وتطبيق المعرفة في مواقف حياتية واقعية. وقد أشار ستيرنبرغ إلى أن هذا النمط من التعليم يعزز التعلم العميق ويزيد من قدرة المتعلمين على توظيف ما تعلموه خارج قاعات الدراسة. (Sternberg, 2006, 457)

٢ - تتجلى التطبيقات التربوية للذكاء الناجح في قدرة مدير المدرسة على اتخاذ قرارات إدارية وتربوية فعالة، والابتكار في حل المشكلات المدرسية، والتكيف مع متطلبات البيئة التعليمية. وتشير الأدبيات التربوية إلى أن المدير الذي يمتلك توازنًا بين القدرات التحليلية والعملية يكون أكثر قدرة على تحسين الأداء المدرسي وقيادة التغيير. (Hallinger, 2011, 129)

٣- يسهم الذكاء الناجح في إعادة توجيه برامج إعداد القيادات التربوية نحو تنمية مهارات التفكير واتخاذ القرار وحل المشكلات الواقعية، بدل الاقتصار على الجوانب النظرية. وقد أكد Fullan أن القيادة التربوية الفاعلة تتطلب قدرات معرفية تطبيقية تمكن القائد من التعامل مع التعقيد والتغيير المستمر في المؤسسات التعليمية. (Fullan, 2014, 15)

٤ - يوفر الذكاء الناجح إطارًا نظريًا يمكن الاستفادة منه في تطوير معايير تقييم الأداء المهني، سواء للمعلمين أو لمدراء المدارس، بحيث يشمل التقييم القدرة على التحليل والابتكار والتطبيق العملي، وليس فقط الالتزام بالإجراءات الشكلية (الزبيدي، ٢٠١٢: ٦٦٧).

أبعاد الذكاء الناجح ودلالاتها في القيادة المدرسية يمثل الذكاء التحليلي البعد المعرفي الذي يمكن مدير المدرسة من تحليل البيانات المدرسية، واتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والمتابعة، أما الذكاء الإبداعي فيسهم في تعزيز قدرة المدير على الابتكار (Hallinger, 2011) (49 :، في حين يرتبط الذكاء العملي بقدرة المدير على التنفيذ وبناء العلاقات. (Sternberg, 2006 : 460)

الأداء الوظيفي في الفكر الإداري والتربوي

أولاً: الأداء الوظيفي في الفكر الإداري ينظر الفكر الإداري الحديث إلى الأداء الوظيفي بوصفه مجموعة من السلوكيات والأنشطة القابلة للملاحظة التي يؤديها الفرد وتسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة. ويشير Campbell إلى أن الأداء الوظيفي لا يُقاس فقط بما ينجزه الفرد من نتائج، بل بكيفية أدائه لمهامه ومسؤولياته وفق معايير محددة. (Campbell, 1990, 688) أن الأداء الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، يشمل السلوكيات المرتبطة بالمهام الأساسية، وكذلك السلوكيات السياقية التي تدعم بيئة العمل وتسهم في فاعلية المنظمة على المدى البعيد. (Viswesvaran & Ones, 2005, 355) ومن هذا المنطلق، لم يعد الأداء الوظيفي يُختزل في الإنتاجية أو الإنجاز الكمي، بل أصبح يُنظر إليه كعملية ديناميكية تعكس مستوى كفاءة الفرد المهنية وقدرته على التكيف مع متطلبات العمل.

ثانياً: الأداء الوظيفي في الفكر التربوي ينظر الفكر التربوي إلى الأداء الوظيفي بوصفه درجة كفاءة المعلم أو القائد التربوي في تنفيذ مهامه التعليمية والإدارية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية، ويشمل ذلك جودة الممارسة المهنية والالتزام التربوي، والتفاعل الإيجابي مع المتعلمين (العتيبي، ٢٠١٧: ١٠٣) في المجال التربوي، يكتسب الأداء الوظيفي بعدًا أكثر شمولًا؛ نظرًا لارتباطه بطبيعة العمل التربوي الذي يتداخل فيه البعد الإداري مع البعد الإنساني والتعليمي. ويُعرّف الأداء الوظيفي في السياق المدرسي بأنه قدرة الفرد، ولا سيما مدير المدرسة، على ممارسة المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة ومهنية بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (الزبيدي، ٢٠١٢: ٦٦٧). ويشير عدد من الباحثين التربويين إلى أن الأداء الوظيفي لمدير المدرسة يتجسد في سلوكياته الإدارية والقيادية، مثل التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرار، ومتابعة أداء المعلمين، وبناء العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها. وقد أوضحت دراسة صالحة وآخرين أن الأداء المهني لمدير المدرسة يُعد مؤشرًا مهمًا على فاعلية المدرسة وقدرتها على تحقيق أهدافها التربوية (عمران ، وآخرون، ٢٠٢٠: ٢٠٦). كما يرى عازر أن الأداء الوظيفي في البيئة المدرسية لا ينفصل عن قدرة المدير على تقييم أداء العاملين وتطويره، إذ يُعد ذلك من أبرز مهامه القيادية التي تنعكس على جودة العملية التعليمية ككل (عازر، ٢٠١١: ١١) **العلاقة بين الذكاء الناجح والأداء الوظيفي** تُعد العلاقة بين الذكاء الناجح والأداء الوظيفي من العلاقات التفسيرية المهمة في فهم السلوك المهني للأفراد العاملين في المواقع القيادية، ولا سيما في المؤسسات التربوية التي تتسم بتعدد مهامها وتعدد متطلباتها. فالذكاء الناجح، وفق تصور ستيرنبرغ، لا يقتصر على امتلاك قدرات عقلية مجردة، بل يتمثل في الاستخدام المتوازن للقدرات التحليلية والإبداعية والعملية لتحقيق النجاح في مواقف الحياة والعمل. (Sternberg, 2005, 189) ومن منظور علم النفس التنظيمي، يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات والأنشطة القابلة للملاحظة التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وليس مجرد نتائج كمية أو مؤشرات إنتاجية. (Campbell, 1990, 688) كما يؤكد Viswesvaran و Ones أن الأداء الوظيفي يتأثر بدرجة كبيرة بالقدرات المعرفية والسلوكية التي يمتلكها الفرد، والتي تظهر في كيفية تعامله مع متطلبات العمل اليومية واتخاذها للقرارات المهنية (Viswesvaran & Ones, 2005, 355). وفي ضوء ذلك، يمكن تفسير العلاقة بين الذكاء الناجح والأداء الوظيفي على أساس أن الذكاء التحليلي يسهم في تحسين جودة القرار المهني والتخطيط والتنظيم، بينما يدعم الذكاء الإبداعي قدرة الفرد على تطوير العمل وحل المشكلات غير النمطية، في حين يعزز الذكاء العملي القدرة على تنفيذ القرارات والتكيف مع البيئة التنظيمية وبناء العلاقات المهنية الفاعلة. ويؤكد ستيرنبرغ أن غياب أي بعد من هذه الأبعاد قد يحدّ

من فاعلية الأداء، حتى وإن توافرت أبعاد أخرى. (Sternberg & Grigorenko, 2000, 161) وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن العلاقة بين الذكاء الناجح والأداء الوظيفي هي علاقة ارتباطية وتفسيرية في آنٍ واحد؛ إذ يسهم الذكاء الناجح في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال تمكين الفرد من توظيف قدراته المعرفية والتطبيقية بصورة متكاملة، بما يحقق أهداف العمل ويعزز الفاعلية المهنية، ولا سيما في البيئات التربوية التي تتطلب قيادة واعية ومرنة في آنٍ معاً. دراسات سابقة دراسة العزاوي ، ٢٠٢١ : هدف البحث الى التعرف على تأثير الذكاء الناجح بأنواعه (التحليلي، الابداعي، العملي) في التمكين الوظيفي متبناً منهجاً تكاملياً وصفاً وتحليلاً لمتغيراته، تكونت عينة البحث من ٤١ فرداً يمثلون مدرء الأقسام والشعب ومراكز البلديات في أمانة بغداد - دائرة بلدية الشعب التي كانت ميداناً لإجراء البحث الذي تضمن عدداً من الاسئلة المعبرة عن مشكلته والتي كانت أساساً لبناء الجانب الميداني، وللإجابة على التساؤلات المثارة في مشكلة البحث صيغ مخطط فرضي يعكس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيراته نتجت عنه فرضيتين رئيسيتين بفرضيات فرعية ثلاث لكل منها اختبرت باستخدام عدد من الأساليب الاحصائية الوصفية والتحليلية المتاحة في البرمجية الجاهزة (SPSS) من خلال استبانة صممت اعتماداً على المصادر العلمية المعتمدة وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: استطاعت المنظمة المبحوثة الاستفادة من الذكاء الناجح في احداث تغييرات للتأثير في التمكين الوظيفي من خلال القدرات العملية التي كان لها اسهام ودور مؤثر في التمكين الوظيفي أكثر من القدرات (الابداعية، التحليلية) وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة أهمها : تعزيز ممارسات ادارة الموارد البشرية ضمن خطوات عملية الاختيار باختبارات تركز على قدرات الذكاء الناجح (التحليلية، الابداعية العملية) والتي يحدد على ضوءها قبول المدير المرشح للوظيفة الشاغرة او حجب القبول عنه.دراسة الطرونة ، ٢٠١٨ : هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى العلاقة بين الذكاء الناجح والتفكير الإيجابي لدى طلبة جامعة مؤتة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مقياسين هما: مقياس الذكاء الناجح، ومقياس التفكير الإيجابي، من أجل قياس مستوى العلاقة بينهما، وأثرهما على متغير التحصيل والجنس. وقد طبق المقياس على عينة من طلبة جامعة مؤتة البالغ عددهم (٤٩٦) طالباً وطالبة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الناجح والتفكير الإيجابي جاء متوسطاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى الذكاء الناجح ودرجة التفكير الإيجابي لدى طلبة جامعة مؤتة، كما تبين وجود أثر إيجابي للذكاء الإبداعي والذكاء العملي والذكاء التحليلي على التفكير الإيجابي، وبذلك يكون قد ساهم بشكل دال إحصائياً في التنبؤ بالتفكير الإيجابي بنسبة (٣٤.١٪)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في الذكاء الناجح في جميع الأبعاد باستثناء بعد الذكاء العملي، وجاءت الفروق لصالح الإناث، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر التحصيل الدراسي في الذكاء الناجح في جميع الأبعاد باستثناء بعد الذكاء التحليلي ولصالح الممتاز، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في التفكير الإيجابي ولجميع الأبعاد وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر التحصيل الدراسي في التفكير الإيجابي ولجميع الأبعاد باستثناء بعد التوقعات الإيجابية نحو المستقبل.دراسات عربية تناولت واقع الأداء المهني لمدرء المدارس ومعايير قياسه وأظهرت الحاجة إلى معايير واضحة لقياس فعالية المدير .

الفصل الثالث: إجراءات البحث :

يناقش هذا الفصل الخطوات والإجراءات التي تطرقت لها الباحثة من حيث منهجية البحث ومجتمع البحث وعينته ، وكذلك اداتا البحث والمتمثلة بمقياس الذكاء الناجح ومقياس الأداء الوظيفي بعد التأكد من صدق وثبات المقياسين .

أولاً : منهج البحث : اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن العلاقة بين الذكاء الناجح والأداء الوظيفي لتحقيق أهداف بحثها
ثانياً : مجتمع البحث حددت الباحثة مجتمع البحث بحسب طبيعة متغيراته التي يرمى إلى دراستها، فأشتمل على مديرو ومديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين للعام الدراسي (٢٠٢٣ - ٢٠٢٤)

ثالثاً : عينة البحث تتكون عينة البحث الحالي من (١٥٠) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية موزعين حسب النسب والمرحلة وكما موضح في جدول (١) (١) توزيع أفراد العينة حسب المرحلة التعليمية

المرحلة	التكرار	النسبة %
ابتدائية	٦٠	%٤٠
متوسطة	٥٠	%٣٣
ثانوية	٤٠	%٢٧

رابعاً : أداتا البحث إن الأداة المستعملة تحدها طبيعة وأهداف البحث لان استعمال الأداة المناسبة يؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة ، ولان البحث الحالي يهدف إلى معرفة (الذكاء الناجح وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس فقد اتبعت الباحثة الخطوات الآتية :

- ١ - الاطلاع على الأدبيات الخاصة بمناهج البحث والتي أفادت منها في إعداد الأداة والتأكد من صدقها وثباتها .
- ٢ - التعرف على عدد من المقاييس التي تم إعدادها في دراسات سابقة .

صياغة الفقرات :بعد أن حددت الباحثة مجالات المقياسان وذلك باعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة والاستبانة المفتوحة فقد اعدت الباحثة (٣٠) فقرة للذكاء الناجح و (٣٥) فقرة للأداء الوظيفي

صدق المقياس: ولغرض تحقيق صدق الأداة اعتمدت الباحثة استخراج الصدق الظاهري لها وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في العلوم التربوية والنفسية من اجل إبداء آرائهم في الحكم على مدى صلاحية فقرات المقياسين ما أعدت لقياسه ، واستنادا إلى ملاحظاتهم أعادت الباحثة صياغة عدد من الفقرات . ثبات المقياس: إن معادلة ألفا-كرونباخ تستخدم كثيراً في حساب ثبات المقاييس النفسية لأنه يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف والجدول (٢) يبين ذلك . جدول (٢) معاملات الثبات

الأداة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
الذكاء الناجح	٣٠	٠.٨٩
الأداء الوظيفي	٣٥	٠.٩١

الفصل الرابع : تفسير نتائج البحث

أولاً: تفسير مستوى الذكاء الناجح لدى مدرء المدارس

تشير النتائج وكما موضح في الجدول (٣) إلى أن مستوى الذكاء الناجح لدى مدرء المدارس جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة مرتفعة مقارنة بالمقياس المعتمد. ويُفسر هذا الارتفاع بطبيعة العمل الإداري المدرسي، الذي يفرض على مدير المدرسة التعامل المستمر مع مواقف ، واتخاذ قرارات مناسبة، والتكيف مع متغيرات البيئة المدرسية. ويعكس هذا المستوى المرتفع امتلاك مدرء المدارس قدرات تحليلية تساعدهم على تشخيص المشكلات التربوية والإدارية، وقدرات إبداعية تمكنهم من ابتكار حلول جديدة، إضافة إلى قدرات عملية تساهم في تطبيق القرارات وتحويلها إلى ممارسات واقعية داخل المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه ستيرنبرغ من أن الذكاء الناجح يتطور لدى الأفراد الذين يعملون في مواقف تتطلب التفاعل المستمر مع التحديات الواقعية، خصوصاً في المواقع القيادية (Sternberg, 2005)؛ (Sternberg, 2006)

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المتغير	المتوسط	الانحراف	المستوى
الذكاء الناجح	٣.٨٥	٠.٤٧	مرتفع
الأداء الوظيفي	٣.٩٢	٠.٤٤	مرتفع

ثانياً: تفسير مستوى الأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس أظهرت نتائج الجدول (٤) أيضاً أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس جاء مرتفعاً، وهو ما يدل على كفاءة أفراد العينة في ممارسة مهامهم الإدارية والفنية والقيادية ويُعزى هذا المستوى المرتفع إلى الخبرة المهنية التي يمتلكها مديرو المدارس، إضافة إلى التدريب الإداري المستمر والمتابعة التي تفرضها الأنظمة كما يعكس هذا المستوى قدرة مدرء المدارس على التخطيط والتنظيم والمتابعة، وبناء علاقات إيجابية مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وهو ما يُعد من المؤشرات الأساسية للأداء الوظيفي الفعال في المؤسسات التعليمية. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الأدبيات التنظيمية التي تؤكد أن الأداء الوظيفي المرتفع يرتبط بامتلاك الفرد للقدرات المعرفية والسلوكية التي تظهر في صورة سلوكيات وإنجازات قابلة للتقييم (Campbell, 1990 Viswesvaran & Ones, 2005) كما تتفق مع نتائج دراسات عربية تناولت أداء مديري المدارس (الزبيدي، ٢٠١٢) (صالحه وآخرون، ٢٠٢٠) جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المتغير	المتوسط	الانحراف	المستوى
الذكاء الناجح	٣.٨٥	٠.٤٧	مرتفع
الأداء الوظيفي	٣.٩٢	٠.٤٤	مرتفع

ثالثاً: تفسير العلاقة الارتباطية بين الذكاء الناجح والأداء الوظيفي توضح نتائج الجدول (٥) وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين الذكاء الناجح والأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس. وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى الذكاء الناجح لدى مدير المدرسة، ارتفع مستوى أدائه الوظيفي. ويمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء نظرية الذكاء الناجح التي تؤكد أن النجاح في العمل القيادي لا يعتمد على نوع واحد من القدرات، بل على التوازن بين التفكير التحليلي والإبداعي والعملي، فمدير المدرسة الذي يمتلك هذا التوازن يكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات فعالة، وحل المشكلات المدرسية، وتنفيذ الخطط التربوية بكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على أدائه الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسات في علم النفس التنظيمي، التي أوضحت أن الأداء الوظيفي يتأثر بدرجة كبيرة بالقدرات المعرفية التطبيقية التي يمتلكها الفرد، والتي تتجسد في سلوكيات عمل ملموسة. (Viswesvaran & Ones, 2005) (Campbell, 1990) جدول (٥) معامل ارتباط بيرسون

المتغيران	r	الدلالة
الذكاء الناجح × الأداء الوظيفي	٠.٦٨	٠.٠١

رابعاً: تفسير نتائج تحليل الانحدار الخطي والتنبؤ بالأداء الوظيفي يشير الجدول (٦) إلى أن الذكاء الناجح يُعد متغيراً مفسراً ذا دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) مستوى مرتفعاً ودالاً إحصائياً ويعني ذلك أن الذكاء الناجح لا يرتبط بالأداء الوظيفي ارتباطاً وصفيًا فقط بل يمتلك قدرة تنبؤية حقيقية في تفسير التباين في الأداء الوظيفي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أبعاد الذكاء الناجح تسهم بصورة تكاملية في تحسين الأداء الوظيفي فالذكاء التحليلي يدعم جودة القرار الإداري، والذكاء الإبداعي يسهم في تطوير العمل المدرسي، بينما يعزز الذكاء العملي القدرة على بناء العلاقات والتكيف مع الواقع التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات القيادة المدرسية التي أكدت أن القادة القادرين على توظيف قدراتهم المعرفية التطبيقية يحققون مستويات أعلى من الأداء الوظيفي (Fullan, 2014) (Hallinger, 2011) جدول (٦) تحليل الانحدار

المتغير	Beta	T	الدلالة
الذكاء الناجح	٠.٦٤	٩.١٢	٠.٠١

خامساً: تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة عند مقارنة نتائج البحث الحالي بالدراسات السابقة، يتضح وجود قدر كبير من الاتساق؛ إذ أظهرت دراسات أن الأداء الوظيفي لمدير المدرسة يرتبط بقدرته على اتخاذ القرار، وحل المشكلات، والتفاعل مع البيئة المدرسية (الزبيدي، ٢٠١٢؛ صالحه وآخرون، ٢٠٢٠). كما أكدت دراسات أخرى أن امتلاك القائد لقدرات معرفية متوازنة يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي (Hallinger, 2011) ويعزز هذا الاتساق من موثوقية نتائج البحث الحالي، ويؤكد أن الذكاء الناجح يمثل إطاراً نظرياً مناسباً لتفسير الأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس. أن نتائج البحث تؤكد أن الذكاء الناجح يعد من أهم العوامل المؤثرة والمفسرة للأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس، وأن تنميته لدى القيادات التربوية تسهم في تحسين جودة الأداء الإداري والتربوي. كما تبرز النتائج أهمية توظيف الذكاء الناجح في برامج إعداد وتدريب مدرء المدارس، وفي بناء معايير أكثر شمولاً لتقويم أدائهم الوظيفي.

أولاً: التوصيات

في ضوء نتائج البحث التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الناجح والأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس، وما بينته النتائج من قدرة الذكاء الناجح على التنبؤ بالأداء الوظيفي، توصي الباحثة بما يأتي:

- ١ - اعتماد مفهوم الذكاء الناجح في برامج إعداد وتدريب مدرء المدارس، من خلال تصميم برامج تدريبية متخصصة تنمي أبعاد الذكاء التحليلي والإبداعي والعملي بما ينسجم مع متطلبات العمل المدرسي المعاصر.
- ٢ - إدماج أبعاد الذكاء الناجح ضمن معايير تقويم الأداء الوظيفي لمدرء المدارس، بحيث لا يقتصر التقويم على الجوانب الإجرائية، بل يشمل القدرة على التحليل والابتكار والتطبيق العملي واتخاذ القرار.
- ٣ - تفعيل التدريب أثناء الخدمة لمدرء المدارس بما يركز على تنمية مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار الإبداعي، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتربوية.
- ٤ - الاستفادة من نتائج البحث في سياسات الترقية والاختيار القيادي، من خلال الأخذ بمستوى الذكاء الناجح كمؤشر داعم عند ترقية مدرء المدارس أو تكليفهم بمهام قيادية أعلى.

٥ - تشجيع القيادات التربوية على تبني أساليب قيادية قائمة على الذكاء الناجح، بما يسهم في تحسين المناخ المدرسي ورفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين في المدرسة.

المقترحات

استنادًا إلى نتائج البحث وحدوده، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية مستقبلاً:

١ - إجراء دراسات مماثلة على عينات مختلفة تشمل معلمي المدارس أو المشرفين التربويين أو القيادات الوسطى، للتحقق من إمكانية تعميم نتائج البحث.

٢ - دراسة العلاقة بين الذكاء الناجح ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، المناخ المدرسي، وجودة الحياة الوظيفية.

٣ - إجراء دراسات مقارنة للكشف عن الفروق في مستوى الذكاء الناجح والأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات مثل الجنس، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.

المصادر:

١. أبو جادو، صالح محمد. (2016). *علم النفس التربوي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية .
٢. الخطيب، محمد عبد الرحمن. (2017). *نظريات الذكاء وتطبيقاتها التربوية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية
٣. راضي، زهور جبار، (2025) : *توظيف التدريس القائم على نظرية الذكاء الناجح وأثره في تحصيل وتنمية التفكير التحليلي لدى طلبة قسم التربية الفنية في مادة فن التشريح*. مجلة كلية التربية الأساسية، العدد (٢٨)، الجزء الثالث .
٤. الزبيدي، عبد الجبار (٢٠١٢). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي. مجلة الأستاذ، العدد ٢٠١ .
٥. الزهراني، محمد بن حسن. (2019). *نظرية الذكاء الناجح وتطبيقاتها التربوية في التعليم العام*. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (١١).
٦. ستيرنبرغ، روبرت (2018) : *الذكاء الناجح: كيف نحقق النجاح في المدرسة والحياة* (ترجمة: صفاء الأعسر وآخرين). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٧. الشمري، فهد بن عبد الله. (2020). *فاعلية برنامج تعليمي قائم على نظرية الذكاء الناجح في تنمية مهارات حل المشكلات لدى طلبة المرحلة المتوسطة*. مجلة دراسات تربوية ونفسية، العدد (٤٥) .
٨. عازر، هاني بطرس فريد (٢٠١١) : دور مديري المدارس في دعم الأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم ، رسالة ماجستير، جامعة القدس
٩. عمران ، صالحة محمد وآخرون. (٢٠٢٠): واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين ، العدد ٢٦ ،
١٠. العتيبي، عبد الله بن سعد. (2017) : *الإدارة التربوية الحديثة: مفاهيم وتطبيقات*. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
١١. العنزي، عبد الله بن سعد. (2020): *الذكاء الناجح وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية*. المجلة العربية للإدارة التربوية، العدد (١٤)، المملكة العربية السعودية .

1. Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem*. Personnel Psychology, 43(4), 687–732.
2. Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.
3. Hallinger, P. (2011). *Leadership for learning*. Journal of Educational Administration, 49(2).
4. Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. (2000). *Teaching for Successful Intelligence*. Corwin Press.
5. Sternberg, Robert J. (2002). *Raising the Achievement of All Students: Teaching for Successful Intelligence*. Educational Psychology Review, Sternberg, Robert J. (2005). *The Theory of Successful Intelligence*. Revista Interamericana de Psicología / Interamerican Journal of Psychology, Vol. 39, No. 2, pp. 189–202.
6. Sternberg, Robert J. (2006). *Successful Intelligence: Toward a Broader Model for Teaching and Accountability*. EDge: The Latest Information for the Education Practitioner (Phi Delta Kappa International) ,(May/June). (: What Is Successful Intelligence?).
7. Viswesvaran, Chockalingam & Ones, Deniz S. (2005). *Job Performance: Assessment Issues in Personnel Selection*. In: The Blackwell Handbook of Personnel Selection(FirsEdition).Blackwell Publishing Ltd.