

القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت بين الواقع والمأمول

إعداد

الباحث/ محمد عبد الهادي علي سليمان

باحث ماجستير بقسم أصول التربية _ كلية التربية جامعة المنصورة

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد محمد إبراهيم مطر

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

محمد إبراهيم عطوة مجاهد

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية جامعة المنصورة

القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت بين الواقع والمأمول

إعداد

الباحث/ محمد عبد الهادي علي سليمان

باحث ماجستير بقسم أصول التربية _ كلية التربية جامعة المنصورة

ملخص

هدف البحث رصد واقع القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، وتحديد المقترحات لتفعيل هذا الدور، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من المعلمين والمديرين بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت قوامها (٥٥٠) مديراً ومعلماً، وانتهى البحث إلى عدة مقترحات لتفعيل القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، أبرزها: مراعاة مشاعر العاملين والاستجابة لحاجاتهم ومتطلباتهم، تبني الحلول المبتكرة المقدمة من العاملين للمشكلات المدرسية اليومية، وضع أهداف واقعية للمدرسة وقابلة للتطبيق والقياس، استثمار جهود العاملين بالمدرسة في تحقيق الأهداف المنشودة، وضع خطط زمنية واقعية لتحقيق الأهداف المدرسية، تقييم القرارات التي تم اتخاذها في ضوء نتائجها، البحث عن الفرص المتاحة لتحسين الأداء العام للمدرسة وتطويره، تجميع معلومات بشكل دوري عن احتياجات المجتمع الداخلي والخارجي للمدرسة، البحث عن الأفكار والمعلومات والمبادرات التطويرية الجديدة، الاهتمام بإجراء التحليل البيئي للتعرف إلى الفرص والتهديدات، توظيف أساليب ابتكارية لاستخلاص المعرفة الضمنية للعاملين، إعطاء العاملين معلومات واضحة ودقيقة دون اللجوء لسياسة إخفاء المعلومات، مدخلي القيادة الذكية واليقظة الريادية ضمن برامج التنمية المهنية لمديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: القيادة-القيادة الذكية-مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت.

Abstract

The aim of the research is to monitor the reality of smart leadership in public secondary schools in the State of Kuwait, and to identify proposals to activate this role. The research used the descriptive approach, and the questionnaire was applied to a sample of teachers and principals in secondary schools in the State of Kuwait, consisting of (550) principals and teachers. The research concluded with several proposals to activate smart leadership in public secondary schools in the State of Kuwait, most notably: taking into account the feelings of employees and responding to their needs and requirements, adopting innovative solutions provided by employees to daily school problems, setting realistic goals for the school that are applicable and measurable, investing the efforts of school employees in achieving the desired goals, setting realistic time plans to achieve school goals, evaluating the decisions that were taken in light of their results, searching for available opportunities to improve and develop the overall performance of the school, collecting information periodically about the needs of the internal and external community of the school, searching for new ideas, information and development initiatives, paying attention to conducting environmental analysis to identify opportunities and threats, employing innovative methods to extract the implicit knowledge of employees, giving employees clear and accurate information without resorting to the policy of hiding information, and the introductions of smart leadership and entrepreneurial vigilance within professional development programs for school principals..

Keywords: Leadership - Intelligent Leadership - in secondary schools in the State of Kuwait.

مقدمة

في ظل المتغيرات الكثيرة التي يواجهها المجتمع الكويتي في عصر العولمة والتحديث، تبرز أهمية وجود معايير نوعية لعمل القطاع التربوي باعتباره قطاعاً متخصصاً في بناء الأجيال، ويؤكد ذلك الحاجة إلى إدارة فاعلة تستطيع التكيف مع هذه المتغيرات وقيادة المجتمع المدرسي وتحقيق أهدافه، وتحقيق مناخ مدرسي جذاب يتيح للطلاب الراحة النفسية والجسدية والأمان الفكري، ويعد الدعامة الرئيسة في هذا النجاح.

لذا؛ تعد القيادة أحد المرتكزات الأساسية للعملية الإدارية داخل المدارس على اختلاف أنواعها وأعمالها، وذلك لما تملكه من تأثير مباشر على الأفراد والأعمال، فالقيادة تعتبر عملية جوهرية في تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية والهمم، الأمر الذي ينعكس على أدائهم وسعادتهم داخل العمل ورضاهم الوظيفي، وبالتالي توفير بيئة مدرسية جاذبة للطلاب (Swaleha, 2013, 69)

فالقيادة محصلة قدرة المدراء على التأثير في سلوك الأفراد داخل المدرسة والعمل على توحيد جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق الغايات والأهداف المنشودة، وتمثل كذلك القدرة على التأثير في الآخرين لإنجاز المهام المطلوبة منهم وتحفيزهم نحو الاستمرار في الإنجاز وصولاً إلى تحقيق أهداف المدرسة بمستوى عالي من الأداء والتميز (نواف كنعان ٢٠٠٩، ٢٧).

ولتحقيق الأهداف المنشودة من القيادة؛ فإن هناك عدداً من الأشكال والأساليب القيادية الحديثة والتي تلعب دوراً مهماً في تعزيز قدرة المدارس على التعامل مع الأفراد داخلها، كما تعمل على تنمية قدرات العاملين والاستفادة المثلى منها وتحقيق عدد من المنافع التي تعود على العاملين كتوفير بيئة عمل ملائمة وتكوين بيئة من الألفة والسعادة لهم، ومن أبرز تلك المداخل القيادة الذكية والتي تعني الفهم المشترك بين القائد والمرؤوسين والذي يعمل على تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة ووضع الأهداف، فضلاً عن كشف استراتيجيات جديدة لمواجهة التحديات التي توجه المنظمة ومن ثم تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (فؤاد العطار وآخرون، ٢٠٢٠، ١٣٨).

فالقيادة الذكية تؤكد على أهمية مستويات القيادة المختلفة، والمتمثلة في الأفراد وفرق العمل والمنظمة والمجتمع، وتؤكد أنه على المستوى الفردي يجب التركيز على التمكين الذاتي، وعلى مستوى الفريق ينبغي التركيز على التآزر الاجتماعي، أما على المستوى التنظيمي فينبغي التركيز على التعلم التنظيمي، في حين على مستوى المجتمع يجب أن يكون التركيز على التنمية المستدامة (Sydänmaanlakka, 2003, 82).

وترجع أهمية القيادة الذكية إلى كونها تمثل منهجا مبسطا وشاملا للقيادة يعتمد على علوم ما بعد الصناعة، وتؤكد أن للقيادة بعداً أخلاقياً، كما تضع الأفراد في قلب المنظمة، وتقوم على فهم شامل للجوانب البشرية المهنية، والبدنية، والعقلية والحالة الاجتماعية والروحية، وتعتبر القيادة عملية تعاونية وتشاركية، وتؤكد على ضرورة تدريب القادة والأتباع على سلوكيات القيادة المختلفة، كما تقوم على نظرية النظم، وتعتبر نموذجاً قيادياً عالمياً بطبيعته، ولكن تم تطويره خصيصاً للمنظمات الذكية، بالإضافة إلى أنها تساعد في حل المشكلات العصرية، على المستوى الفردي والتنظيمي والمجتمعي.

ووفقاً لنظرية رونثي للذكاء القيادي Ronthy's Theory of Leadership Intelligence، فإن ذكاء القيادة يظهر عندما يستطيع القائد إدارة عواطفه وعواطف أتباعه بشكل فعال، وهو ما يعرف بالذكاء العاطفي أو الشعوري، وكذلك عندما يكون لدى القائد رغبة واستعداد أعمق لرؤية معنى ما يقوم بفعله، وهو ما يعرف بالذكاء الروحي، وأيضاً عندما يمتلك القائد مهارات منطقية وتحليلية متقدمة، وهو ما يعرف بالذكاء العقلاني، وتفترض نظرية رونثي Ronthy أن القيادة عملية يقودها قائد لديه القدرة على التأثير في سلوك أتباعه من خلال ذكاؤه القيادي (Gage, & Smith, 2016, 1)، وقد عرّف رونثي Ronthy القيادة الذكية بأنها: مجموع الذكاء الروحي، والذكاء العاطفي، والذكاء العقلاني (Ekegren, & Dåderman, 2015, 24).

وبالتالي يمكن القول بأن القيادة الذكية متعددة الركائز والخصائص والسمات، التي تشكل ملامح عامة لمدخل قيادي جديد، يشير في مجمله إلى وضع الروحية، والعاطفة، والعقلانية في قلب المكونات التي يتضمنها أي نشاط قيادي، وعليه جاء البحث الحالي للوقوف على واقع القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت وعليه أمكن صياغة مشكلته في التساؤلات الآتية:

- (١) ما الإطار المفاهيمي للقيادة الذكية؟
- (٢) ما واقع القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت؟
- (٣) ما أبرز المقترحات لتفعيل القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت؟

هدف البحث

سعى هذا البحث إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لتفعيل القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت.

أهمية البحث

تتضح أهمية البحث الحالي من خلال النقاط التالية:

١. أن البحث الحالي يعد استجابة للتوجهات العالمية المعاصرة وتوصيات المؤتمرات التي تنادي بضرورة الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة لتطوير الإدارة عامة، وإدارة المدارس الثانوية خاصة.
٢. أهمية التعليم الثانوي العام الذي يحظى باهتمام متزايد من معظم المجتمعات المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، باعتباره الرصيد الإستراتيجي الذي يُغذي المجتمع بكل احتياجاته التي يحتاج إليها للتهوؤ بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة في المستقبل
٣. التّحديات الخارجية التي تُواجهها المؤسسة التعليمية، والتي يُمكنها التّأثير فيها على المدى القريب، لأنّ المؤسسة ما هي إلا واحدة من المؤسسات التي تعمل في السوق المُجمعي، ولكن يُمكنها على الأقل الاستعداد لمواجهة أي تغيير أو تعديل قد يطرأ على هذه العوامل الخارجية، إضافةً إلى ذلك الاهتمام بالتحديات الخارجية والتي تُؤثر مباشرةً في أداء العاملين وإنتاجيتهم
٤. اتساع قطاع المستفيدين من نتائج هذا البحث ومنهم مديري مدارس التعليم العام والقائمين عليه وأولياء الأمور وغيرهم.
٥. قلة الدراسات العربية والبحوث -على حد علم الباحث- التي تناولت القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي بالكويت
٦. يعد هذا البحث محاولة لإثراء المكتبة التربوية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

منهج البحث وأداته

تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، ولتحقيق بعض أهداف البحث، تم تصميم استبانة مقدمة إلى عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، بغرض رصد واقع القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وأبرز المقترحات لتفعيلها.

الدراسات السابقة

١- دراسة (Zinke, 2016) بعنوان: العلاقة بين القيادة الذكية في أقسام التعليم وكفاءة الأداء

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الذكية في المؤسسات التعليمية وبين كفاءة الأداء، وتحديد أثر هذه العلاقة في تحسين أداء الإدارة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي والارتباطي

والاستبانة أداة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في (١١١) موظفاً من إدارات التعليم ومكاتها بولاية ميسيسيبيا الأمريكية، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن مستوى القيادة الذكية لدى إدارات التعليم جاء بدرجة عالية.

٢- دراسة (Hosseini and Talebi, 2018) بعنوان: نموذج مسار المربعات الصغرى الجزئي لأداء مديري المدارس في خدمات الصحة المدرسية على أساس الذكاء الروحاني في مدارس تبريز الثانوية للبنات

هدفت الدراسة إلى التنبؤ بأداء المديرين في خدمات الصحة المدرسية على أساس الذكاء الروحي في المدارس الثانوية في تبريز (إيران)، واتبعت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في تبريز وعددهم (٥٢٠) مديراً في المناطق التعليمية من الأول إلى الخامس في عام ٢٠١٦. وتم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية من خلال مراعاة المناطق التعليمية بالتساوي، ثم تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية من حيث المدارس، تم اختيار (٢٢٥) ن كان منهم (١٢٠) مديراً، و (١٠٥) مديرة، وبواقع (٤٥) مديراً لكل منطقة. تم جمع البيانات من خلال استخدام مقياس (Ronthy ٢٠١٣) للذكاء الروحي، واستبيان من إعداد الباحثين لقياس أداء المديرين. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توفر الذكاء الروحي وبين أداء مديري المدارس الثانوية في تبريز، وعدم وجود فروقات دالة إحصائية في درجة توافر الذكاء الروحي بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروقات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة. واستنتجت الدراسة أن تقوية الذكاء الروحي لمديري المدارس يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري والتحسين المستمر للتعليم.

٣- سعد المطيري (٢٠٢١) بعنوان: الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الذكاء القيادي كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت العينة (٢١) مديراً، و(١٣٥٩) معلماً من المدارس الثانوية في الكويت، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن استجابات عينة الدراسة عن دور الذكاء القيادي في أبعاده بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة؛ حيث احتل بعد ذكاء التحفيز المرتبة الأولى بدرجة عالية، يليها بعد ذكاء الاتصال الإداري بدرجة عالية وبالمرتبة الأخيرة بعد ذكاء صنع القرارات بدرجة متوسطة.

٤ - دراسة منيرة المسعود وزينب درويش (٢٠٢٣) بعنوان: القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الذكية وإلقاء الضوء على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية والكشف عن دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج من وجهة نظر المشرفات التربويات، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بإدارة تعليم محافظة الخرج، وعددهن (١٧٠) مشرفات، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل في اختيار العينة وتمثلت العينة في (١٥٦) مشرفة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، ومنها: أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول "توافر أبعاد القيادة الذكية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج" جاء بمتوسط حسابي (٤,٠٣) ودرجة موافقة كبيرة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الرؤية والأهداف المشتركة بمتوسط (٤,٢٢) ، وفي المرتبة الأخيرة بعد الثقافة التنظيمية بمتوسط (٣,٩٣)، وأن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول توافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج" جاء بمتوسط (٤,٠١) ودرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الأولى توافر المتطلبات المادية لتحقيق الميزة التنافسية بمتوسط (٤,١٦) ، وأخيراً ؛ توافر "المتطلبات التكنولوجية لتحقيق الميزة التنافسية بمتوسط (٣,٨٩) ، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج" بمتوسط (٤,١٢) ودرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تعزى لمتغيري (عدد سنوات الخدمة أو المؤهل العلمي).

إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية:

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الذكية
- المحور الثاني: الإطار الميداني
- المحور الثالث: أبرز المقترحات لتفعيل القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة

الكويت

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الأربعة.
المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الذكية.

أولاً: مفهوم القيادة الذكية

يذكر البعض أن القيادة الذكية هي حوار بناء بين القادة والداعمين يجعل من السهل توحيد الجهود؛ لتحقيق الرؤية والأهداف المشتركة (Biwott, 2022,3).

ويمكن تعريف القيادة الذكية بأنها قدرة القيادة على تحقيق الفهم المشترك بين قيادة المنظمة ومنسوبيها للعمل على التكيف مع بيئتها المحيطة لتحقيق رؤيتها وأهدافها المستقبلية، ومواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها (منيرة المسعود وزينب درويش، ٢٠٢٣، ٤).

وهناك من عرفها بأنها: لغة الحوار المشتركة (الفهم المشترك) بين القائد والمرؤوسين، والتي تعمل على تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية، ووضع الأهداف، وكشف استراتيجيات جديدة في البيئة المتغيرة والمحدودة الموارد لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية؛ ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية (أسماء عبد الحي ومحمد مطر، ٢٠٢٤، ٢٠١٦).

وعليه يعرفها البحث الحالي على أنها: مدخل قيادي من المداخل الحديثة في القيادة المدرسية، يقوم على دمج المعرفة والمعلومات والمهارات التي تقوم على ثلاثة أنواع من الذكاء (الشعوري والروحي والعقلاني) في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات لتحقيق اليقظة الريادية داخل مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت.

ثانياً: أهمية القيادة الذكية

حددت شيخة المطيري وآخرون (٢٠٢٣، ٥١-٥٢) أهمية القيادة الذكية في عدة جوانب على

النحو الآتي:

١- تحفيز الأفراد

إن المهمة الأساسية للقيادة الذكية تكمن في تحفيز الأفراد لمتابعة الأهداف التنظيمية. وبالتالي يقوم القادة الأذكياء بأداء المهارات والقدرات اللازمة لوضع إطار عمل لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال اتخاذ قرار بشأن المعايير والأولويات الخاصة بالأهداف والدعوة إلى تنفيذها، كما يقوم القادة الأذكياء بتقديم الأهداف إلى المرؤوسين بطريقة مفهومة وجذابة وتحفيزهم للعمل بفعالية، والاستفادة من إمكاناتهم في تحقيق تلك الأهداف، ويسعى القادة الأذكياء إلى تطوير استراتيجيات لكسب تعاون

الأتباع من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ومن خلال تنفيذ الاستراتيجيات يتجه القادة الأذكياء في الاتجاه الصحيح لقيادة المؤسسة نحو التميز حيث يكون لديهم القدرة على القيادة مع إنشاء ثقافة للأفراد ليكونوا ناجحين، كما يكون لديهم قدرة فكرية متطورة قائمة على الفهم والتكيف والالتزام.

٢- رؤية الصورة الكلية للمؤسسة

تتمثل المهمة الرئيسية للقيادة الذكية في رؤية الصورة الكلية للمؤسسة، والطريقة التي تتفاعل بها أجزاء مختلفة من الهيكل التنظيمي المعقد مع بعضها البعض، بالإضافة إلى تحقيق النتائج المرجوة بشكل مرئي.

٣- تيسير التغيير

القيادة الذكية هي القوة الأساسية وراء التغيير فالقيادة الذكية تضع رؤية واضحة تحدد شكل المستقبل، وتنظم الموارد البشرية بما يتماشى مع هذه الرؤية وتحفزهم لتحقيقها على الرغم من العقبات التي قد تواجههم

٤- حل المشكلات الاجتماعية

يتضمن منظور القيادة الذكية كحل وظيفي للمشكلات الاجتماعية مجموعة أساسية من وظائف القيادة الأساسية المطلوبة والمرتبطة بإصدار حلول للمشكلات والاختيار من بينها وتنفيذها، وهذه الوظائف هي: البحث عن المعلومات وهيكلتها واستخدام المعلومات في حل المشكلات، وإدارة موارد الموظفين وإدارة الموارد المادية.

ثالثاً: خصائص وسمات القيادة الذكيّة

يرى البعض أن خصائص القيادة الذكيّة تدل على ذكائها من خلال طريقة التفكير والعمل وليس من خلال السهولة في التنبؤ بالمستقبل، ولكن في عملية الاختبار الذهني، ويمكن تحديد بعض خصائص القيادة الذكيّة فيما يأتي (نجم نجم ومحمد عبدالعال، ٢٠١٢، ٣):

١. تُعد القيادة الذكيّة ذكاءً متعددًا ومركبًا: ذلك لأنّ الأعمال مزيج من الأفراد والأموال والبيئات، والأفراد مزيج من القدرات والعواطف، من أجل ذلك كله فإنّ القيادة تتصف بالتعدد والتنوع في ذكائها القيادي فهو ذكاء مادي- حسابي، ذكاء إنساني-عاطفي.

٢. تُعد القيادة الذكيّة ذكاءً متجاوزًا: فالقيادة الذكيّة تتصف بقدرة متميزة من الذكاء الذي يتخطى بتجلياته وحالاته السابقة ففي كل مرة يواجه مشكلة أو تحديًا يقدم حلولاً ملائمة وجديدة باستمرار.

والملاحظ اليوم أنه في بيئة الأعمال المؤكد الوحيد هو التغيير المستمر، فالقادة عليهم التوافق والتكيف مع هذا التغيير بطرق وأساليب جديدة ومبتكرة.

٣. تُعد القيادة الذكيّة ذكاءً تنافسيًا: حيث إنّ القيادة الذكيّة هي الذكاء التنافسي فلا يقف القادة عند الاستجابة ومعالجة المشكلات والتحديات المختلفة التي يفرضها المنافسون عليهم؛ لذا فالقيادة الذكيّة تُعد ذكاءً يبادر في إيجاد التحديات للمنافسين بمفاهيم غير مألوفة لهم.

٤. تُعد القيادة الذكيّة ذكاءً إنشاء القيمة للمنظمة: فالقيادة الذكيّة يعمل ذكاؤها على إنشاء قيمة للمنظمة تجعل من القيادة موردًا لا ملموسًا من الموارد اللاملموسة التي ازدادت أهميتها في اقتصاد المعرفة والذي يحقق لها مفهوم رأس المال القيادي.

فيما رأى البعض أن أبرز سمات القيادة الذكية، والتي يترتب عليها تحسين مستوى الأداء في المؤسسات التعليمية، ما يلي (بيومي ضحاوي ومحمد خاطر، ٢٠١٤، ٩١):

١. المبادأة والابتكار: وتعني أن يكون القائد صاحب السبق في تزويد العاملين معه بالجديد من المقترحات، التي تساعد في توضيح النظام ودعم خطط العمل، وأن يبادر بالعمل وحث العاملين معه لتحقيق الأهداف المأمولة (، بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز التنفيذ، وبالتالي علي القائد أن يكون علي وعى بطبيعة التغيير، ومدى إمكانية الاستجابة لها، وتعني أيضاً القدرة علي الإبداع، والميل للتطوير المهني، وأن يكون قادراً علي توفير المناخ الذي يساعد الأفراد علي التعاون والمشاركة، وذلك بما يظهره نحوهم من محبة، وبما يقدمه من أفكار ومقترحات جيدة تثير تفكيرهم وتحفزهم للعمل.

٢. ضبط النفس: وتعني قدرة القائد علي السيطرة والتحكم في انفعالاته والتخلص من الاندفاع في أداء العمل والإمساك بزمام الأمور والسيطرة على النفس والالتزان في حالات الغضب وتحمل ضغط العمل والهدوء وسعة الصدر ومقابلة الأزمات متي ظهرت بالهدوء والسيطرة على الأعصاب.

٣. الإصغاء للعاملين (اتباع سياسة الباب المفتوح): وتعد هذه السمة أساسية في القائد ومن أهم المبادئ الهامة لنجاح العمل الإداري، فينبغي أن يسعد القائد بقدوم العاملين إلى مكتبه للاستفسار عن بعض الأمور التعليمية، أو من أجل طلب المشورة والمساعدة في مواجهة مشكلة تعليمية أو شخصية.

المحور الثالث: الإطار الميداني

يهدف إلى رصد واقع القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، ولتحقيق ذلك

قام الباحث بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

▪ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

▪ تكونت الاستبانة من محور واحد يتضمن ثلاثة أبعاد فرعية، وكانت الإجابة عن عبارات المحور في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت ليكرت الثلاثي (تتحقق بدرجة كبيرة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة صغيرة)

▪ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

▪ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين على النحو الآتي:

✓ المحور الأول: واقع القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت
✓ المحور الثاني: أبرز المقترحات لتفعيل دور التربية الإسلامية المدرسية في تنمية القيم الأخلاقية لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية في دولة الكويت

▪ وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لها، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية، حيث تراوحت (0.918^{**} - 0.670^{**})، وللتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معامل الفا كرونباخ حيث كانت قيمته 0.950 وهى قيمة عالية.

٢- عينة البحث

تم تطبيق الاستبانة على عينة من المعلمين والمديرين بمدارس بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت قوامها (٥٥٠) مديراً ومعلماً.

٣- المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.17 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (تتحقق بدرجة كبيرة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة صغيرة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة χ^2 ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب. حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي:

درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة صغيرة
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

- حساب التقدير الرقمي لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:

التقدير الرقمي = ٣ × تكرار البديل (تتحقق بدرجة كبيرة) + ٢ × تكرار البديل (تتحقق بدرجة

متوسطة) + ١ × تكرار البديل (تتحقق بدرجة صغيرة)

- حساب الوزن النسبي لكل مفردة، من خلال المعادلة الآتية:

الوزن النسبي = (التقدير الرقمي × ١٠٠) / ن حيث ن: عدد العينة

- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي أو الأهمية النسبية لكل منها؛ حيث إن:

الأهمية النسبية أو التقدير المئوي = الوزن النسبي / عدد البدائل

- تم حساب قيمة كاً لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد

العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (تتحقق بدرجة مرتفعة)، و(تتحقق بدرجة متوسطة)، و(تتحقق

بدرجة منخفضة)، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^٢ = مج \frac{(ت - ت م)^٢}{ت}$$

حيث إن: ت = التكرار الملاحظ أو التجريبي. ٣٠، ٠، ٠

ت م = التكرار المتوقع.

- ترتيب الأبعاد حسب المتوسط، أي تحويل ليكرت الي مقياس ثلاثي طبقاً للمعادلة التالية:

$$٢ \quad ١ - ٣$$

- مستوى التحقق = — = — = ٠,٦٧ من الدرجة

$$٣ \quad ٣$$

والجدول الآتي يوضح مستوى ومدى التحقق لأبعاد محوري الاستبانة.

جدول (١) مستوى ومدى التحقق لأبعاد محوري الاستبانة

المدى	مستوى التحقق
من ١ حتى ١,٦٦	منخفض
من ١,٦٧ حتى ٢,٣٣	متوسط
من ٢,٣٤ حتى ٣ تقريباً	مرتفع

نتائج الدراسة على أبعاد الاستبانة

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول واقع دور الإدارة المدرسية، كانت استجاباتهم كما هي

مبينة بالجدول (١) التالي:

يعرض الباحث في البداية نتائج ترتيب أبعاد واقع القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت من وجهة نظر العينة الكلية للدراسة، وذلك وفقاً للمتوسط، وذلك على النحو الآتي:

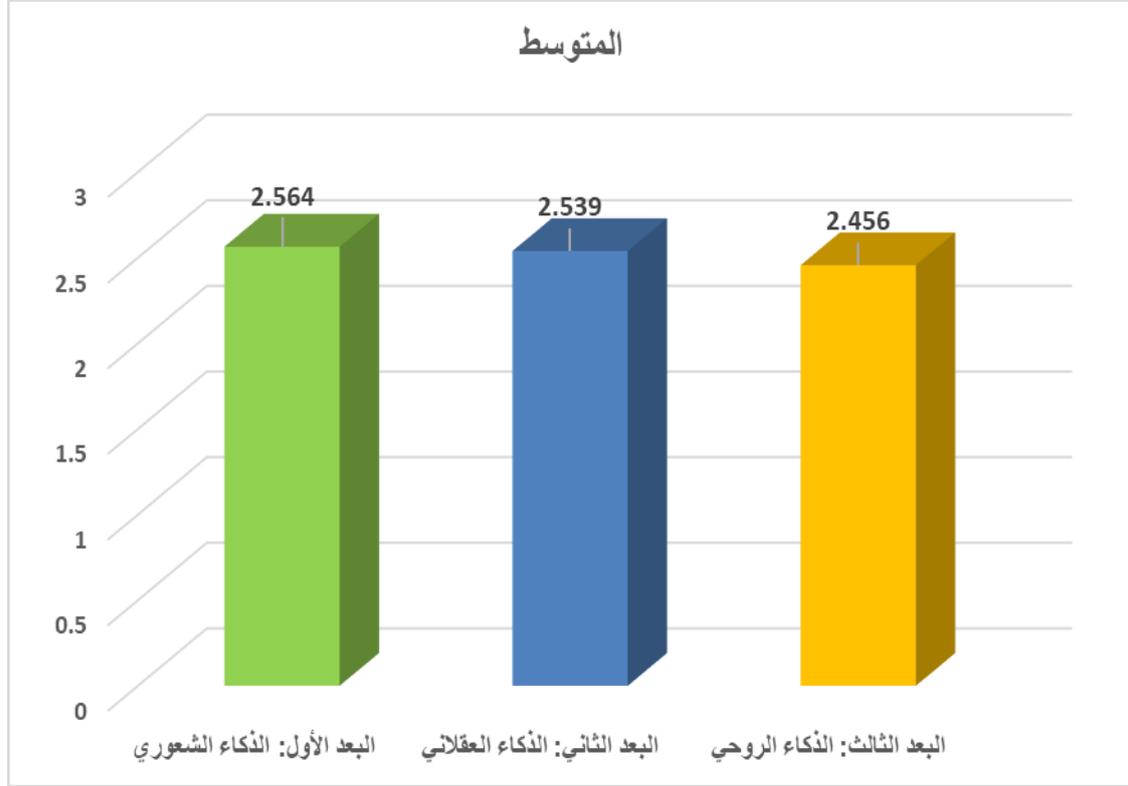
جدول (٢)

المتوسط والترتيب ومستوى التحقق لأبعاد واقع القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت من وجهة نظر العينة الكلية (ن = ٥٥٠)

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التحقق
البعد الأول: الذكاء الشعوري	2.564	0.552	1	مرتفع
البعد الثاني: الذكاء العقلاني	2.539	0.549	2	مرتفع
البعد الثالث: الذكاء الروحي	2.456	0.581	3	مرتفع
المحور الأول ككل	2.519	0.540	-	مرتفع

يتضح من نتائج جدول (١٠) أن متوسطات أبعاد واقع القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت من وجهة نظر عينة البحث الكلية تراوحت بين (٢,٤٥٦) و (٢,٥٦٤)، وهي تعكس قيماً مرتفعة لآراء عينة البحث حول واقع القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت؛ وقد جاء بعد الذكاء الشعوري في المرتبة الأولى من حيث التحقق في الواقع المدرسي بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٦٤)، وجاء بعد الذكاء العقلاني في المرتبة الثانية من حيث التحقق في الواقع المدرسي بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٣٩)، بينما جاء بعد الذكاء الروحي في المرتبة الثالثة (الأخيرة) من حيث التحقق في الواقع المدرسي بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٥٦).

ويمكن توضيح متوسطات أبعاد واقع القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت من وجهة نظر عينة البحث الكلية من خلال الشكل (١):



شكل (١): متوسطات أبعاد واقع القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت من وجهة نظر عينة البحث الكلية

وقد تُعزَى القيم المرتفعة لآراء عينة البحث حول تحقق ممارسات القيادة الذكيّة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت إلى أن هناك إدراكاً كبيراً لدى المديرين لمضمون القيادة الذكية ودورها في التأثير في سلوك الأتباع وتوجيههم التوجيه الذي يحقق الأهداف، وذلك نتيجة للدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التربية لمديري المدارس سنوياً، يضاف إلى ذلك تمسك المديرين بالقيم الإسلامية النبيلة، والتي تتقاطع مع خصائص القيادة الذكية، وتحت على وضع القواعد الروحانية، والعاطفية، والعقلانية في قلب المكونات التي ينبغي أن يتضمنها السلوك الإنساني بشكل عام، كما قد ترجع القيم المرتفعة لآراء عينة البحث حول تحقق ممارسات القيادة الذكيّة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت إلى التفاعل الإيجابي بين المديرين بمدارس التعليم الثانوي العام ومختلف العاملين معهم، وتشجيعهم لجميع المبادرات والمقترحات التطويرية من العاملين، واهتمامهم بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، واستثمار جهود العاملين في تحقيق الأهداف الواقعية المنشودة، وقدرتهم على

وضع استراتيجيات غير تقليدية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة، وتأكيدهم على الجانب الأخلاقي والقيمي بين العاملين في المدرسة، ليس هذا فحسب بل وكونهم نموذجاً إيجابياً للعاملين في تحمل المسؤولية عن القرارات المدرسية المتخذة، واستفادتهم من التغذية الراجعة المستمرة المقدمة من العاملين، والتعلم من الممارسات الخاطئة في تطوير العمل بالمدرسة.

وبعد عرض نتائج ترتيب أبعاد واقع القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت من وجهة نظر عينة البحث الكلية، يعرض الباحث فيما يأتي لنتائج كل بعد بشكل تفصيلي وذلك على النحو الآتي:

البعد الأول: الذكاء الشعوري

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٥٥٠) مبحوث حول الممارسات الدالة على الذكاء الشعوري كأحد أبعاد القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بجدول (٢) على النحو الآتي:

جدول (٢)

استجابات عينة الدراسة ككل حول الممارسات الدالة على الذكاء الشعوري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية (ن = ٥٥٠)

الترتيب	النسبية الأهمية	مستوى الدلالة	كا ^٢	درجة التحقق						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
8	82.8	0.01	193.5	8.4	46	34.9	192	56.7	312	١. يحرص على تزويد العاملين بالتغذية الراجعة المستمرة.
7	84.4	0.01	243.7	9.8	54	27.1	149	63.1	347	٢. يتفاعل بإيجابية مع العاملين داخل المدرسة.
6	85	0.01	257.8	8.9	49	27.3	150	63.8	351	٣. يحفز العاملين ويحمسهم لإنجاز المهام المكلفين بها.
2	86.6	0.01	323.0	8.7	48	22.7	125	68.5	377	٤. يسعى إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

5	85.1	0.01	254.4	7.8	43	29.3	161	62.9	346	٥. يراعي مشاعر العاملين ويستجيب لحاجاتهم ومتطلباتهم
1	87.3	0.01	339.5	7.1	39	23.8	131	69.1	380	٦. يتبنى الحلول المبتكرة المقدمة من العاملين للمشكلات المدرسيّة اليومية.
4	85.9	0.01	288.4	8.0	44	26.2	144	65.8	362	٧. يُشجع العاملين على إنجاز المهام الموكلة إليهم بطرق غير تقليدية.
3	86.4	0.01	306.6	7.8	43	25.1	138	67.1	369	٨. ينمي المسؤولية لدى العاملين تجاه تحسين الأداء بالمدرسة.

يتضح من نتائج جدول (٢) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول الممارسات الدالة على الذكاء الشعوري كأحد أبعاد القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تحقق بدرجة كبيرة) حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي:

- جاءت العبارة (٦) وهي (يتبنى الحلول المبتكرة المقدمة من العاملين للمشكلات المدرسيّة اليومية) في المرتبة الأولى في ترتيب الممارسات الدالة على الذكاء الشعوري كأحد أبعاد القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٧,٣%).
- جاءت العبارة (٤) وهي (يسعى إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين) في المرتبة الثانية في ترتيب الممارسات الدالة على الذكاء الشعوري كأحد أبعاد القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦,٦%).
- جاءت العبارة (٨) وهي (ينمي المسؤولية لدى العاملين تجاه تحسين الأداء بالمدرسة) في المرتبة الثالثة في ترتيب الممارسات الدالة على الذكاء الشعوري كأحد أبعاد القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦,٤%).

- جاءت العبارة (٣) وهي (يحفز العاملين ويحمسهم لإنجاز المهام المكلفين بها) فى المرتبة السادسة فى ترتيب الممارسات الدالة على الذكاء الشعوري كأحد أبعاد القيادة الذكّية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥%) .
- جاءت العبارة (٢) وهي (يتفاعل بإيجابية مع العاملين داخل المدرسة) فى المرتبة السابعة (قبل الأخيرة) فى ترتيب الممارسات الدالة على الذكاء الشعوري كأحد أبعاد القيادة الذكّية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٤,٤%) .
- جاءت العبارة (١) وهي (يحرص على تزويد العاملين بالتغذية الراجعة المستمرة) فى المرتبة الثامنة (الأخيرة) فى ترتيب الممارسات الدالة على الذكاء الشعوري كأحد أبعاد القيادة الذكّية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٢,٨%) .

يتضح ممّا سبق تحقق ممارسات القيادة الذكّية التي تتعلق بالذكاء الشعوري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، ويتجلى ذلك بشكل كبير في تركيز المديرين على تبني الحلول المبتكرة المقدمة من العاملين للمشكلات المدرسية اليومية ، من خلال الاستماع إليهم وتثمين مبادراتهم ومقترحاتهم التي تتعلق بتطوير الأداء المدرسي، بالإضافة إلى سعيهم الحثيث لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين معهم من خلال التفاعل الإيجابي معهم، وتبني الحلول المبتكرة المقدمة منهم في مختلف مجالات العمل بالمدرسة، وتفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم المستقبلية.

البعد الثاني: الذكاء العقلائي

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٥٥٠) مبحوث حول الممارسات الدالة على الذكاء العقلائي كأحد أبعاد القيادة الذكّية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بجدول (٣) على النحو الآتي:

جدول (٣)

استجابات عينة الدراسة ككل حول الممارسات الدالة على الذكاء العقلاي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية (ن = ٥٥٠)

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا ^٢	درجة التحقق						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
4	85.2	0.01	261.2	8.4	46	27.8	153	63.8	351	٩. يضع رؤية المدرسة المستقبلية بالاستناد إلى معطيات الواقع.
6	84.1	0.01	224.7	6.9	38	34.0	187	59.1	325	١٠. يضع استراتيجيات غير تقليدية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة.
3	86.2	0.01	290.8	6.9	38	27.6	152	65.5	360	١١. يحلل المواقف والمشكلات المدرسية تحليلاً منطقياً.
8	79.9	0.01	152.6	8.7	48	42.7	235	48.5	267	١٢. يحرص على تنفيذ الأهداف والمهام والأنشطة خلال أوقاتها المحددة.
5	84.2	0.01	228.1	8.5	47	30.5	168	60.9	335	١٣. يضع أهدافاً واقعية للمدرسة وقابلة للتطبيق والقياس.
2	86.5	0.01	309.1	7.8	43	24.9	137	67.3	370	١٤. يستثمر جهود العاملين بالمدرسة في تحقيق الأهداف المنشودة.
1	87.1	0.01	330.4	7.3	40	24.2	133	68.5	377	١٥. يضع خططاً زمنية واقعية لتحقيق الأهداف المدرسية.
7	83.8	0.01	225.9	10.7	59	27.3	150	62.0	341	١٦. يُقيم القرارات التي تمّ اتخاذها في ضوء نتائجها.

يتضح من نتائج جدول (٣) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول الممارسات الدالة على الذكاء العقلاي كأحد أبعاد القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية

فى جميع العبارات لصالح البديل (تحقق بدرجة كبيرة) حيث جاءت جميع قيم (ك^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي:

- جاءت العبارة (١٥) وهي (يضع خططاً زمنية واقعية لتحقيق الأهداف المدرسيّة) فى المرتبة الأولى فى ترتيب الممارسات الدالة على الذكاء العقلاني كأحد أبعاد القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٧,١%).
- جاءت العبارة (١٤) وهي (يستثمر جهود العاملين بالمدرسة فى تحقيق الأهداف المنشودة) فى المرتبة الثانية فى ترتيب الممارسات الدالة على الذكاء العقلاني كأحد أبعاد القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦,٥%).
- جاءت العبارة (١١) وهي (يحلل المواقف والمشكلات المدرسية تحليلاً منطقياً) فى المرتبة الثالثة فى ترتيب الممارسات الدالة على الذكاء العقلاني كأحد أبعاد القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦,٢%).
- جاءت العبارة (١٠) وهي (يضع استراتيجيات غير تقليدية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة) فى المرتبة السادسة فى ترتيب الممارسات الدالة على الذكاء العقلاني كأحد أبعاد القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٤,١%).
- جاءت العبارة (١٦) وهي (يقيم القرارات التي تمّ اتخاذها فى ضوء نتائجها) فى المرتبة السابعة (قبل الأخيرة) فى ترتيب الممارسات الدالة على الذكاء العقلاني كأحد أبعاد القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٣,٨%).
- جاءت العبارة (١٢) وهي (يحرص على تنفيذ الأهداف والمهام والأنشطة خلال أوقاتها المحددة) فى المرتبة الثامنة (الأخيرة) فى ترتيب الممارسات الدالة على الذكاء العقلاني كأحد أبعاد القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٩,٩%).

يتضح ممّا سبق تحقق ممارسات القيادة الذكّية التي تتعلق بالذكاء العقلاي لدى مديري مدارس التعليم مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، ويتجلى ذلك بشكل كبير في وضع خططاً زمنية واقعية لتحقيق الأهداف المدرسيّة، واستثمار جهود العاملين لتحقيق تلك الأهداف، بالإضافة إلى التقييم الدوري لأدائهم مستخدماً أساليب موضوعية تساعد على التقييم العادل للأداء، فضلاً عن امتلاكه رؤية استشرافية لمستقبل المدرسة يضع لها خططاً زمنية لتنفيذها، ويوفر الدعم اللازم لتنفيذ تلك الخطط.

البعد الثالث: الذكاء الروحي

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٥٥٠) مبحوث حول الممارسات الدالة على الذكاء الروحي كأحد أبعاد القيادة الذكّية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بجدول (٤) على النحو الآتي:

جدول (٤)

استجابات عينة الدراسة ككل حول الممارسات الدالة على الذكاء الروحي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية (ن = ٥٥٠)

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا ^٢	درجة التحقق						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
4	83.4	0.01	226.0	12.5	69	24.7	136	62.7	345	١٧. ينظر إلى الأشياء من منطلق روحاني وليس مادي
8	77.7	0.01	114.7	11.8	65	43.3	238	44.9	247	١٨. يلتزم بأخلاقيات العلاقات المهنية في علاقاتها مع العاملين.
1	84.5	0.01	253.4	10.5	58	25.3	139	64.2	353	١٩. يُظهر الصدق والنزاهة في التعامل مع المواقف جميعها.
6	79.8	0.01	148.2	9.1	50	42.5	234	48.4	266	٢٠. يتصرف وفقاً لمنظومة القيم التي يؤمن بها.
3	84.1	0.01	243.7	11.6	64	24.5	135	63.8	351	٢١. يلتزم بالأعذار ويتحلى بالتواضع وحبّ العاملين له.
5	82.5	0.01	186.3	10.4	57	31.8	175	57.8	318	٢٢. يتعلم من الممارسات الخاطئة في تطوير العمل بالمدرسة.

7	78.3	0.01	134.7	10.0	55	45.1	248	44.9	247	٢٣. يؤكد على الجانب الأخلاقي والقيمي بين العاملين في المدرسة.
2	84.2	0.01	238.5	10.4	57	26.7	147	62.9	346	٢٤. يراجع سلامة قراراته وأفكاره باستمرار.

يتضح من نتائج جدول (٤) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول الممارسات الدالة على الذكاء الروحي كأحد أبعاد القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تحقق بدرجة كبيرة) حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، باستثناء العبارة (٢٣) فكانت الفروق فيها لصالح البديل (تحقق بدرجة متوسطة) حيث جاءت قيمة (كا^٢ = ١٣٤,٧) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي:

- جاءت العبارة (١٩) وهي (يظهر الصدق والنزاهة في التعامل مع المواقف جميعها) في المرتبة الأولى في ترتيب الممارسات الدالة على الذكاء الروحي كأحد أبعاد القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٤,٥%).
- جاءت العبارة (٢٤) وهي (يراجع سلامة قراراته وأفكاره باستمرار) في المرتبة الثانية في ترتيب الممارسات الدالة على الذكاء الروحي كأحد أبعاد القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٤,٢%).
- جاءت العبارة (٢١) وهي (يلتمس الأعذار ويتحلى بالتواضع وحب العاملين له) في المرتبة الثالثة في ترتيب الممارسات الدالة على الذكاء الروحي كأحد أبعاد القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٤,١%).
- جاءت العبارة (٢٠) وهي (يتصرف وفقاً لمنظومة القيم التي يؤمن بها) في المرتبة السادسة في ترتيب الممارسات الدالة على الذكاء الروحي كأحد أبعاد القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٩,٨%).
- جاءت العبارة (٢٣) وهي (يؤكد على الجانب الأخلاقي والقيمي بين العاملين في المدرسة) في المرتبة السابعة (قبل الأخيرة) في ترتيب الممارسات الدالة على الذكاء الروحي كأحد

أبعاد القيادة الذكّية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٨,٣%).

- جاءت العبارة (١٨) وهي (يلتزم بأخلاقيات العلاقات المهنية في علاقاتها مع العاملين) في المرتبة الثامنة (الأخيرة) في ترتيب الممارسات الدالة على الذكاء الروحي كأحد أبعاد القيادة الذكّية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧,٧%).

يتضح ممّا سبق تحقق ممارسات القيادة الذكّية التي تتعلق بالذكاء الروحي لدى مديري مدارس التعليم مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، ويتجلى ذلك بشكل كبير في التأكيد على الجانب الأخلاقي والقيمي بين العاملين في المدرسة من خلال إظهار الصدق والنزاهة في التعامل مع المواقف جميعها، ومراعاة سلامة قراراته وأفكاره باستمرار، و التماس الأعذار والتحلي بالتواضع وحبّ العاملين له، فهو بذلك يقدم نموذجاً يحتذى به في تحمل المسؤولية عن القرارات المدرسيّة التي يتخذها خاصة في المواقف الصعبة، وكذلك في التماس الأعذار المقدمة من العاملين، فضلاً عن التحلي بالتواضع وحبّ العاملين معه .

المحور الثالث: أبرز المقترحات لتفعيل القيادة الذكّية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت

باستقصاء آراء عينة البحث من خلال سؤال مفتوح حول مقترحاتهم لتفعيل القيادة الذكّية

بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، كانت استجاباتهم على النحو التالي:

١. دمج مدخلي القيادة الذكّية واليقظة الريادية ضمن برامج التنمية المهنية لمديري المدار.
٢. التفاعل بإيجابية مع العاملين داخل المدرسة.
٣. حفز العاملين وتحسيسهم لإنجاز المهام المكلفين بها.
٤. السعي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
٥. مراعاة مشاعر العاملين والاستجابة لحاجاتهم ومتطلباتهم
٦. تبني الحلول المبتكرة المقدمة من العاملين للمشكلات المدرسيّة اليومية.
٧. وضع أهداف واقعية للمدرسة وقابلة للتطبيق والقياس.
٨. استثمار جهود العاملين بالمدرسة في تحقيق الأهداف المنشودة.
٩. وضع خطط زمنية واقعية لتحقيق الأهداف المدرسيّة.

١٠. تقييم القرارات التي تمّ اتخاذها في ضوء نتائجها.
١١. البحث عن الفرص المتاحة لتحسين الأداء العام للمدرسة وتطويره.
١٢. تجميع معلومات بشكل دوري عن احتياجات المجتمع الداخلي والخارجي للمدرسة.
١٣. البحث عن الأفكار والمعلومات والمبادرات التطويرية الجديدة.
١٤. الاهتمام بإجراء التحليل البيئي للتعرف إلى الفرص والتهديدات.
١٥. توظيف أساليب ابتكارية لاستخلاص المعرفة الضمنية للعاملين.
١٦. إعطاء العاملين معلومات واضحة ودقيقة دون اللجوء لسياسة إخفاء المعلومات.
١٧. مدخلي القيادة الذكية واليقظة الريادية ضمن برامج التنمية المهنية لمديري المدارس.
١٨. وضع خطة متكاملة لنشر ثقافتي القيادة الذكية واليقظة الريادية في المدارس.
١٩. التزام إدارة المدرسة بإحداث تغيير جذري في فكرها وتوجهها الأساسي وطريقة عملها، بحيث توظف الموارد والإمكانيات الروحية في حل المشكلات التنظيمية، وتستخدم الأساليب التواصلية الفعالة للتأثير في سلوك العاملين وتشجيعهم على التفكير خارج الصندوق، وتزود العاملين بالتغذية الراجعة المستمرة، وتشجع العلاقات التعاونية والعمل الجماعي وتبادل المعارف والمعلومات بينهم.
٢٠. تنظيم دورات تدريبية لتمكين إدارة المدرسة من وضع استراتيجيات وأساليب ابتكارية لاستخلاص المعارف والمهارات والخبرات من عقول العاملين، وللتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة.

المراجع

- بيومي محمد ضحاوي ومحمد ابراهيم خاطر (٢٠١٤). رؤى معاصرة في مؤسسات التعليمية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- سعد محمد المطيري (٢٠٢١). الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت، مجلة التربية، ١٨٩ (١).
- شيخة عطا الله جبر المطيري وآخرون (٢٠٢٣). مدى ممارسة القيادة الذكية في المناطق التعليمية بدولة الكويت (دراسة ميدانية)، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق المجلد (٣٨) العدد (١٢٩) أكتوبر.
- فؤاد العطار وآخرون (٢٠٢٠). القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط. مجلة واسط للعلوم الإنسانية، ١٦ (٤٥).
- منيرة عبدالله المسعود وزينب عواد درويش (٢٠٢٣). القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج ٧، ٣٥٤، سبتمبر.
- نجم عبود نجم ومحمد عبدالعال (٢٠١٢). الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الاستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بعنوان "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة، أبريل.
- نواف كنعان (٢٠٠٩). القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- Biwott, Geoffrey (2022). Intelligent Leadership and Its Effect on Knowledge Sharing Behavior among Academic Staff in Kenyan Universities, **Journal of Advanced Research in Economics and Administrative Sciences**, Vol. 3, No. 1.
- Ekegren, M. & Dåderman, A.(2015). Leadership Intelligence Before & After Participation in UGL Leadership Training. **International Journal of Transpersonal Studies**, 34(1-2).
- Gage, T., & Smith, C. (2016). Leadership intelligence: Unlocking the potential for school leadership effectiveness, **South African Journal of Education**, 36(4), P.1.
- Hosseini, S., & Talebi, B. (2018). A Partial Least Squares Path Model of Principals' Performance in School Health Services (2) Based on Spiritual Intelligence in Tabriz Female High Schools, **International journal of school health**, 5(3).
- Swaleha, A. (2013): Creating safe school environment Role of school principals, **The Tibet Journal**, 38(1,2).
- Sydänmaanlakka, P.(2003). Intelligent Leadership & Leadership Competencies: Developing a leadership framework for intelligent organizations, Unpublished Ph.D. Thesis, Helsinki University of Technology, Finland..

- Zinke, F. (2016). The relationship between smart leadership in education departments and performance efficiency. Dissertation Archive, University of Southern Mississippi.