



**الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بمدارس
المرحلة المتوسطة في دولة الكويت**

إعداد

د/ صلاح كساب ثاني الظفيري

تخصص الأصول والإدارة التربوية، الكويت

الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بمدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت

صلاح كساب ثاني الظفيري

تخصص الأصول والإدارة التربوية، الكويت.

البريد الإلكتروني: salah_kassab2@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد الذكاء الإداري وأهم أبعاده. وتعرف واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت. وتقديم بعض المقترحات لتفعيل الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم نتائج الدراسة أن واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت متحقق بدرجات متفاوتة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ما بين الدرجة المتوسطة، والدرجة الكبيرة جداً.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإداري، القيادات التربوية، المرحلة المتوسطة، الكويت.



Administrative Intelligence among the Educational Leaders in the Middle Schools Stage in the State of Kuwait

Salah Kassab Thani Al-Dhafiri

Foundations and Educational Administration, Kuwait.

E-mail: salah_kassab2@gmail.com

ABSTRACT:

The present study aimed to determine administrative intelligence and its most important dimensions as well as verifying the status quo of administrative intelligence among educational leaders in the intermediate stage in the State of Kuwait. The study presented some proposals to activate the administrative intelligence of the educational leaders in the middle stage in the State of Kuwait. The study used the descriptive analytical method. The results of the study revealed that the administrative intelligence among the educational leaders in the intermediate stage in the State of Kuwait is varied in degrees from the viewpoints of the study participants ranging from the intermediate level and the very large one.

Keywords: administrative intelligence, educational leaders, middle school, Kuwait.

مقدمة:

يحظي موضوع القيادة باهتمام كبير، بوصفه ضرورة اجتماعية من ضروريات الحياة من حيث تأثيره في الجماعة والدور الذي يؤديه في المجتمع، وتعد القيادة شكلاً من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين، كما أنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة.

وتواجه المؤسسات عامة والمؤسسة التعليمية خاصة اليوم العديد من التحديات والضغوط التي جعلت قادة المؤسسة التعليمية في حاجة ماسة للبحث عن أساليب وطرق جديدة للقيام بعملهم بكفاءة وفاعلية والإفادة منها على النحو الذي يساهم في تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة من جانب ومصلحة المرؤوسين من جانب آخر.

إن كفاءة العملية التعليمية لأية مؤسسة تعليمية ترتبط بنجاح إدارتها والتي ترتبط هي الأخرى بشخصية مدير المؤسسة التعليمية وسلوكه القيادي ومدى فهمه وإدارته الأنماط والأساليب القيادية الصحيحة، بل يمكن القول إن المسألة لا تتوقف عن الفهم لأفضل الأنماط القيادية بل ومدى ممارسته لهذه الأنماط، إذ يحمل مدير المدرسة على عاتقه مسؤوليات ضخمة فهو يرأس جميع العاملين من هيئة التدريس والجهاز الإداري المعاون، كما أنه المسؤول الأول عن جميع التلاميذ الملتحقين بالمدرسة، لذلك فإن واجباته الوظيفية تتسع لتشمل كلا الجانبين: الجانب التنظيمي لها والجانب التعليمي بها، ومن هنا أصبحت الحاجة ملحة إلى أن يكون أولئك الذين يتولون إدارة المدارس أكثر من مجرد ممارسي السلطة وأصبحت المدارس أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت مهمة لتحقيق استجابة المرؤوسين من الأوامر وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون (سلطان غالب، 2012، 124).

ويعد مفهوم الذكاء الإداري من المفاهيم الحديثة والذي يعبر عن الإمكانيات التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من التوفيق بين مهامه التي تتطلب مجموعة من القدرات العقلية إلى جانب مجموعة من القدرات العاطفية من أجل التعامل مع المحيطين به بالطريقة الصحيحة.

ويفرض الذكاء الإداري على القادة التربويين أن يعهدوا ذكاء موظفيهم بالرعاية والتطوير شأنه في ذلك شأن أية ثروة ذات قيمة وذلك عن طريق توفير مناخ تسود فيه روح التحدي والتشجيع، ولضمان أفضل عائد من ثروتك البشرية، يجب عليك إدراك أن كل شخص مبدع، وفي النهاية ستحدد أسلوب الأداء الأفضل على المدى الطويل تبعاً لقدرتك على الاستفادة من حماس وجهد موظفيك، وإذا تم توجيه حاصل ذكاء موظفيك بطرق مناسبة فسوف يؤدي ذلك إلى النجاح، والعكس صحيح إذا وجهت بشكل سيئ (توني بوزان وآخرون، 153).

تحظى القيادة باهتمام المجتمعات كافة؛ فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وأصبح واضحاً في العصر الحالي أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات، ولذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن

القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتمييزها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية، فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالنقص في الكفاءات القيادية الفعالة التي ترجع أسبابها إلى عظم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق المدير والتي لا يتحمل أعباءها إلا القلة من الأفراد ممن تتوفر فيهم خصائص القيادة (سلطان غالب، 2012، 124).

إن جميع المنظمات والمؤسسات البشرية بمختلف أنواعها في حاجة إلى قيادات تنظمها وتسير أعمالها، ومنها المؤسسات التربوية كونها تشتمل على مجموعة كبيرة ومعقدة من العلاقات السائدة بين الأفراد العاملين فيها. ومن هنا تلعب القيادة دورا مهما وأساسيا في الحياة، لهذا تزداد حاجة المجتمعات خاصة النامية منها إلى القادة القادرين على إدارة المؤسسات فيها من أجل الارتقاء بمستوى أدائها مقارنة بمثيلتها في المجتمعات الأكثر تقدما (زيد منير، 2010، 20).

وتؤدي القيادات التربوية العديد من الوظائف والمهام، يأتي في مقدمتها: رسم السياسات والاستراتيجيات والأهداف التربوية والتخطيط لها وتوجيهها وتنفيذها، تقدير وتخصيص الاعتمادات المالية للخطة التنفيذية، التخطيط لتدريب المستويات الأدنى على الأساليب الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التعليم، تنسيق جهود النظم الفرعية للمؤسسات التي يعملون بها، الرقابة على تحقيق الأهداف الموضوعية لمؤسساتهم والسعي لزيادة كفاءتها وكفاياتها، تحقيق علاقات إنسانية سلوكية سليمة بين العاملين والإدارة، وتنمية دوافع العاملين في المؤسسات التعليمية نحو العمل والإخلاص فيه. لذا فهي في حاجة ماسة لتمتعها بالذكاء الإداري حتى تنجح في تحقيق ما تصبو إليه وهو ما تسعى الدراسة الراهنة لتبينه.

مشكلة الدراسة:

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية معقدة ومتشابكة، وهي واحدة من الظواهر التي يصعب وضع تعريف محدد لها، وذلك لعلاقتها المباشرة بالسلوك الإنساني، الذي يتصف بالتعقيد والتغير المستمر، فالإنسان يسعى دائما إلى إشباع حاجة ما، أو تحقيق هدف معين وذلك من أجل الحفاظ على كيانه واستمرار بقائه، ولكن مع مرور الزمن أصبح الإنسان يدرك أن هناك أهدافا لا يمكن تحقيقها بجهود فردية بل لا بد من وجود تعاون مع أفراد آخرين، من أجل تحقيق هذه الأهداف من هنا بدأت تتكون الجماعات الإنسانية لتحقيق أهداف يتطلب إنجازها مجموعة من الأفراد، لذا زادت أهمية العمل الجماعي، الأمر الذي يتطلب تنسيق الجهود وتحديد المهام، وهذا يتطلب وجود شخص يقوم بتنسيق الأعمال، وتوزيع الأدوار بين أفراد المجموعة الواحدة (هادي مشعان، 2006، 143).

وهذا يعني أن هناك ثلاثة مصطلحات أساسية لها علاقة مباشرة بعملية القيادة وهي (سامي جمال الدين، 2004، 235):

- **القوة** : وتعني المشاركة في عملية صنع القرارات، والقدرة على التأثير في السياسات المتعلقة بالآخرين، بما قد تحمله من توقيع جزاءات معينة.
 - **التأثير** : وهو يتعلق بمختلف الوسائل والأساليب التي تتبعها القيادة للتأثير في سياسات الآخرين.
 - **السلطة**: وهي تتصل بالأدوات الرسمية التي تعمل في إطارها القيادة، وفقا لضوابط الشرعية التي تحددها الجماعة بحسب النظام السياسي القائم فيها.
- ويعد الذكاء الإداري أحد المفاهيم الحديثة في مجال دراسة السلوك التنظيمي والموارد البشرية التي تؤثر على نجاح القادة من خلال قدرتهم على التعامل مع العواطف والمشاعر وإدارتها والتحكم فيما لديهم من طاقة كاملة للتأثير بصورة مباشرة على سلوك المرؤوسين وتصرفاتهم. وفي ضوء ما سبق يتضح أهمية تحلى القيادات التربوية بالذكاء الإداري لكونه المدخل الذي يمكنهم من إحداث التوازن بين سلطة القرارات والتأثير في الآخرين.

ويتأمل واقع مدارس التعليم العام بدولة الكويت فإنه يعاني من وجود بعض المشكلات والصعوبات المرتبطة بمجال القيادات التربوية والإدارة المدرسية وانعكاساتها السلبية على خطط التطوير التربوي، حيث يشير الواقع إلى ضعف توافر معايير موضوعية لاختيار القيادات التربوية وترقيتها. لذا حرص المؤتمر الوطني لتطوير التعليم العام في دولة الكويت على الاهتمام بقضية تجديد وضع معايير مقننة لاختيار القيادات التربوية سواء أكان ذلك في المناطق التعليمية أم في المدارس من خلال آليات تأهيل وإعداد القيادات التربوية (وزارة التربية، 2002، 216).

لذا سعت الدراسة الراهنة لتعرف واقع الذكاء الإداري ودرجة توفره لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة في وزارة التربية بالكويت. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة الراهنة في السؤال الرئيس التالي: **كيف يمكن تنمية الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بوزارة التربية في الكويت؟**

أسئلة الدراسة:

- تفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:
- ما الذكاء الإداري وأهم أبعاده؟
 - ما واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
 - ما أهم مقترحات تفعيل الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

- تحديد الذكاء الإداري وأهم أبعاده.
- تعرف واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- تقديم بعض مقترحات تفعيل الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

أهمية الدراسة:

- تتضح أهمية الدراسة من خلال ما تشير إليه النقاط الآتية:
- أهمية مجال الدراسة البحثي والمرتبط بقضية الذكاء الإداري وضرورة العمل على توفيره في المنظومة التعليمية بالمراحل والمستويات التعليمية كافة بالكويت.
 - ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت الذكاء الإداري وعلاقته بالقيادة التربوية في الكويت- في حدود علم الباحث - . حيث تعد الدراسة الراهنة من أوائل الدراسات التي تعالج هذا الموضوع بالبيئة الكويتية.
 - توجيه أنظار التربويين وواضعي السياسة التعليمية بالكويت إلى ضرورة العمل على تنمية الذكاء الإداري لدى جميع العاملين بالعملية التعليمية.
 - تقديم بعض المقترحات لكيفية تفعيل دور عناصر المنظومة التربوية في تحقيق الذكاء الإداري قد تستفيد منه بعض الجهات، مثل المدارس، المسؤولون عن مؤسسات التعليم في الكويت، الباحثون والمتخصصون في المجالات البحثية ذات الصلة.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الراهنة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب في وصف الظاهرة محل الدراسة وبيان حالتها كما هي موجودة في الواقع، واقتراح الخطوات أو الأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول بها إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليها، ويستلزم ذلك التأصيل النظري للأطر التربوية والفلسفية والتشريعية ذات العلاقة .

حدود الدراسة:

- حد موضوعي: تلتزم الدراسة في حدها الموضوعي بالذكاء الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة.
- حد مكاني: المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية؛ لقربها من محل عمل الباحث.
- حد زمني: تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2019 / 2020.

- حد بشري: قيادات المدارس المتوسطة (المديرون - مساعديهم - رؤساء الأقسام).

مصطلحات الدراسة:

- الذكاء الإداري:

عملية اكتشاف الفرص وتنظيم الإجراءات والوقاية من المشكلات وإدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي وحسن التعامل مع الموظفين والزبائن وتوليد الأفكار بمهارات قيادية والتفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين (عباس حنون ونور شاكر، 2018، 343).
وتعرف الدراسة الراهنة الذكاء الإداري:

قدرة قيادات مدارس المرحلة المتوسطة (المديرون - مساعديهم - رؤساء الأقسام) على اكتشاف المشكلات وإدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي بمؤسساتهم وحسن التعامل مع الموظفين والزبائن وتوليد الأفكار بمهارات قيادية والتفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين.

- القيادة:

درجة قوة التأثير التي يمارسها القائد في إحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد، وتعتبر مؤشراً مهماً للحكم على قيادته بفعالية (حسن شحاته وزينب النجار، 2003، 242).

- القيادة التربوية:

قيادة القوى العاملة في العملية التربوية في مؤسسة تعليمية وتوجيها نحو الأهداف التربوية، وتحسين التفاعل بينهم بطريقة مؤثرة تحقق تعاونهم، ورفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن، مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها (إبراهيم عصمت، 2003، 74).

وتعرف الدراسة الراهنة القيادة التربوية بأنها قدرة قيادات مدارس المرحلة المتوسطة (المديرون - مساعديهم - رؤساء الأقسام) بدولة الكويت على تخطيط وتنظيم كافة الفاعليات التعليمية بالمرحلة بما يحقق الأهداف المنشودة من جهة، ورضا المرؤوسين من جهة أخرى.

الدراسات السابقة:

فيما يلي تتناول الدراسة الراهنة أهم الدراسات وثيقة الصلة بمتغيراتها البحثية وهي الدراسات التي استطاع الباحث الوصول إليها، مع البدء الدراسات العربية ثم الأجنبية، مع ترتيبها ترتيباً تصاعدياً من الأقدم للأحدث زمنياً.

دراسة (عمر الصليبي، 2012):

هدفت الدراسة إلى إبراز مصطلح الذكاء الإداري كأحد المصطلحات الإدارية الحديثة، وبيان أهمية تمتع الإدارة العليا أو جزء منها بالذكاء الإداري في تنمية المنظمة وبالتالي انعكاسه على التنمية الشاملة، وهدفت كذلك إلى بيان تأثير بعض العناصر الديمغرافية على الذكاء الإداري في المنظمة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: أن ما نسبته 66 % فقط من عينة الدراسة يدركون معنى مصطلح الذكاء الإداري ، وأن ما نسبته 34% من العينة لم يسمعو بهذا المصطلح من قبل، وأن هناك علاقة قوية بين تمتع الإدارة العليا في الجامعة بالذكاء الإداري وبين تنمية الجامعة، وأن الذكاء الإداري لدى الإدارة العليا يتأثر بمتغير المستوى العلمي والمستوى الوظيفي ولا يتأثر بمتغير الجنس أو العمر أو مستوى الدخل.

دراسة (فرست علي و فهين عصمت، 2013) :

هدف البحث إلى تحديد دور الذكاء الإداري في تعزيز أبعاد جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية في مدينة دهوك بالاعتماد على مخطط فرضي يأخذ بنظر الاعتبار العلاقة بين المتغيرين، وأعدمت فرضيتين أساسيتين لتحديد علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتمثلت أهم الاستنتاجات، بظهور الاهتمام والحرص من قبل الإدارات المستشفيات المبحوثة بمفهوم الذكاء الإداري . وتوصل البحث إلى مجموعة من المقترحات أهمها محاولة الاستفادة من نقاط القوة التي تمتلكها المستشفيات فيما يخص بالذكاء الإداري التي أظهرت النتائج تأثيرها الواضح على الخدمة المقدمة وخاصة متغيرات بعد الذكاء العقلي.

دراسة (عباس حنون ونور شاكر، 2018):

هدف البحث الحالي إلى تعرّف الذكاء الإداري لمديري الأقسام، وتعرّف الفروق بحسب الجنس، والتحصيل الدراسي، والعمر، والتخصص .وتعرّف التواضع، وتعرّف الفروق بحسب المتغيرات الديموغرافية نفسها. وتعرّف العلاقة الارتباطية بين الذكاء الإداري، التواضع .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وأظهرت نتائج البحث الحالي في ضوء الإطار النظري المعتمد، وتضمنت عددا من الاستنتاجات بما في ذلك أنه ليس هناك ذكاء إداري لدى مديري الأقسام، وليس هناك أي تفاعل بين المتغيرات الديموغرافية في الذكاء الإداري، وأن هناك تواضع لدى مديري الأقسام، وهناك علاقة بين الجنس والتواضع لصالح الإناث، ولا توجد فروق في المتغيرات الديموغرافية في التواضع، وهناك علاقة إيجابية بين الذكاء الإداري والتواضع.

دراسة (جاردينر وستوج Gardner & Stough ، 2002):

هدفت الدراسة إلى التحقق من إمكانية استخدام الذكاء العاطفي في القدرة على التنبؤ بأنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة بعدم التدخل). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية موجبة بين نمط القيادة التحويلية والدرجة الكلية للذكاء العاطفي، كما أن جميع العوامل المكونة للذكاء العاطفي ترتبط إيجابيا مع

العوامل الفرعية للقيادة التحويلية) التأثير المثالي، والتحفيز الإيجابي، الاهتمام الشخصي، الاستثارة العقلية)، كما أوضحت النتائج وجود علاقة سلبية بين الدرجة الكلية للذكاء العاطفي والقيادة بعدم التدخل، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التبادلية، وذلك رغم وجود علاقة موجبة بين الذكاء العاطفي والمكافآت المشروطة (أحد أبعاد القيادة التبادلية)، ووجود علاقة بين نتائج القيادة المتمثلة في الفعالية والرضا والجهد الإضافي بالذكاء العاطفي.

دراسة (لوبيز وآخرون Lopes et al، 2003) :

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي وسمات الشخصية وهي (العصبية ، الانبساطية ، الانفتاحية ، التوافقية ، بقطعة الضمير) ومساهمة كل منها في استيعاب الفرد لنوعية العلاقات الاجتماعية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين الذكاء العاطفي ورضا الفرد عن العلاقات الاجتماعية حيث إن الأفراد الذين لديهم مستوى مرتفع من القدرة على إدارة المشاعر والانفعالات هم أكثر عرضة للتقرير الذاتي عن العلاقات الإيجابية مع الآخرين واستيعاب دعم الأبوين وأقل عرضة للتقرير عن العلاقات السلبية مع الأصدقاء المقربين وأن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المشاعر والانفعالات الذاتية مع نمط الموافقة وبقطعة الضمير، وتبين أيضاً أن الذكاء العاطفي يتمتع بصدق تقاربي وصدق تمييزي في علاقته بمقياس الشخصية والذكاء اللفظي.

دراسة (فكتوريا Victoria، 2004):

هدفت الدراسة إلى اختبار السلوكيات المرتبطة بالذكاء العاطفي، وما إذا كانت أبعاد الذكاء العاطفي للقائد (دراك العواطف وتقويمها، فهم العواطف، استخدام العواطف ، تنظيم العواطف) تمكن من التنبؤ بزيادة ثقة المرؤوسين به، واستعدادهم للمشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وأشارت نتائج الدراسة أن قدرة القائد على إدراك العواطف والتعبير عنها تمثل عاملاً إيجابياً وضرورياً في تطوير ثقة المرؤوسين به، وبالتالي عندما يمتلك القائد القدرة على تقييم والتعبير عن العاطفة، فذلك يزيد من ثقة المرؤوسين بقائدهم، كذلك أوضحت نتائج الدراسة أن استخدام العواطف هو البعد الوحيد من أبعاد الذكاء العاطفي الذي يسهم في التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

دراسة (روستي وكياروشي Rosete&Ciarrochi ، 2005):

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الذكاء العاطفي، وأنماط الشخصية، والذكاء الإدراكي ، وفعالية القيادة . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي المرتفع يرتبط بشكل معنوي مع مستوى فاعلية القيادة وعلى وجه الخصوص عنصر القدرة على إدراك العواطف حيث يمكن التنبؤ

من خلاله بمدي فاعلية القيادة، وقد تبين أيضاً أن العوامل الشخصية الخمسة ومعامل الذكاء لم يكن لهما دور وسيط في العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة ، كما أظهرت نتائج الدراسة ان القادة الأذكياء عاطفياً هم أكثر تحقيقاً للإنجازات في أعمالهم.

دراسة (سي وآخرون Sy et al، 2006):

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الذكاء العاطفي على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى اختبار تأثير الذكاء العاطفي للمديرين على الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي للعاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود ارتباط إيجابي بين الذكاء العاطفي للعاملين والرضا الوظيفي لهم بالإضافة إلى وجود ارتباط إيجابي بين الذكاء العاطفي للعاملين والأداء الوظيفي، علاوة على وجود ارتباط إيجابي بين الذكاء العاطفي للمديرين والرضا الوظيفي للعاملين. وجود ارتباط إيجابي بين الذكاء العاطفي للمديرين والرضا الوظيفي للعاملين ذوى الذكاء العاطفي المنخفض أكثر من العاملين ذوى الذكاء العاطفي المرتفع.

دراسة (سليمان والشيوخ Suliman & Al-Shaikh، 2007):

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الذكاء العاطفي في التأثير على مخرجات العمل (إدراك الصراع ، والاستعداد إلى الابتكار والإبداع) في الإمارات العربية المتحدة . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. أظهرت نتائج الدراسة: وجود اختلافات جوهرية بين العاملين في إدراكهم للذكاء العاطفي والصراع والاستعداد إلى الابتكار والإبداع وذلك وفقاً لكل من الجنس والعمر ومستوي التعليم ومدة الخدمة. الأفراد ذوي المستوي التعليمي المرتفع تظهر مستويات أعلى من الذكاء العاطفي من الأفراد ذوي المستوي التعليمي الأقل. يميل الأفراد ذوي المستوي المرتفع من الذكاء العاطفي إلى إظهار مستويات أقل من الصراع ، ومستويات مرتفعة من الاستعداد إلى الابتكار والإبداع. الأفراد ذوي المستوي التعليمي المرتفع لديهم مستويات أعلى من الاستعداد إلى الابتكار والإبداع من الأفراد ذوي المستوي التعليمي الأقل.

دراسة (روستو Ruestow، 2008):

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير الذكاء العاطفي على كلا من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وما إذا كان مستوي الذكاء العاطفي للقيادة يؤثر على الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي للمرؤوسين في منظمات الخدمة الإنسانية العامة . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وقد أكدت النتائج وجود علاقة جوهرية بين مستوي الذكاء العاطفي للقائد ومستوى الرضا الوظيفي لمرؤوسيه، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين مستوى الذكاء العاطفي القائد والالتزام التنظيمي لمرؤوسيه .

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وخاصة العربية منها وهي قليلة - في حدود علم الباحث- أهمية الذكاء الإداري وتأثيره الإيجابي في السلوك وضرورة العمل على تحلي القيادات به لانعكاساته الداعمة على المرؤوسين، وقد استفادت الدراسة الراهنة من الدراسات السابقة في تدعيم المشكلة والإطار النظري، وتختلف الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة في كونها تتناول الذكاء الإداري لدى قيادات التربية والتعليم بدولة الكويت.

إجراءات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة الراهنة، وتحقيق أهدافها سارت الدراسة وفق الخطوات التالية:

- الاطلاع على الأدبيات التربوية والعلمية المتخصصة؛ من أجل تقديم إطار نظري يتناول: أهمية القيادة التربوية، والوظائف الأساسية للقيادة التربوية، أبعاد الذكاء الإداري، التحولات التي تحصل من خلال التمتع بالذكاء الإداري ومراحل الذكاء الإداري، أهمية الذكاء الإداري، صفات القائد التربوي الذكي إدارياً، وأسس نجاح الذكاء الإداري.
- إعداد وتصميم أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينته الممثلة له.
- تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.
- رصد النتائج ومعالجتها إحصائياً، والإجابة عن أسئلة الدراسة.
- تقديم المقترحات المناسبة لتنمية الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة في الكويت.

الإطار النظري:

فيما يلي تستعرض الدراسة الحالية محاور إطارها النظري، والمتمثل في تعرف أهمية القيادة التربوية، والوظائف الأساسية للقيادة التربوية، وأبعاد الذكاء الإداري، التحولات التي تحصل من خلال التمتع بالذكاء الإداري ومراحل الذكاء الإداري، أهمية الذكاء الإداري، صفات القائد التربوي الذكي إدارياً، وأسس نجاح الذكاء الإداري. وتفصيل مجمل النقاط السابقة كما يلي.

أهمية القيادة التربوية:

تلعب القيادة دوراً رئيساً في الحياة، لهذا تزداد حاجة المجتمعات خاصة النامية منها إلى القادة القادرين على إدارة المؤسسات فيها من أجل الارتقاء بمستوى أدائها. وهذا يعني أن جميع المنظمات والمؤسسات البشرية بمختلف أنواعها في حاجة إلى قيادات تنظمها وتسير أعمالها، منها المؤسسات التربوية كونها تشتمل على مجموعة كبيرة ومعقدة من العلاقات السائدة بين الأفراد العاملين فيها. وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل

عام، وفي السلوك الإداري بشكل خاص، ويمكن إجمال أهمية القيادة التربوية في (أسامة خيري، 2012، 21):

- أنها حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المدرسة، وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- أنها قيادة المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الإيجابية في المدرسة، وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل، ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى .
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المدرسة .
- للقيادة دور مهم في تأكيد التميز من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للأداء، ودعم السلوك التنظيمي من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين والقوة الحسنة.
- تتولى القيادة مسئولية تنمية العاملين من خلال العديد من الأساليب مثل المشاركة في العمل، وتفويض السلطة، وتحديث وتنمية قدرات العاملين.
- يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من العاملين، والطلاب، وأولياء الأمور، والموارد، والحكومات، وتسعى كل الأطراف إلى تحقيق أهداف قد تتعارض مع مصالح الأطراف الأخرى.
- للقيادة الحديثة دور مهم ليس فقط في تحقيق مصالح المدرسة، بل أيضاً في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع كافة.

الوظائف الأساسية للقيادة التربوية:

- تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة ومن المهام التي يقوم بها القائد التربوي ما يلي (طارق البدرى، 2001، 90):
- القائد كمصدر للفكر: حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.
 - القائد كخبير: فالقائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية والإدارية.

- القائد كمبرمج للسياسة : حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.
- القائد كمخطط : فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
- القائد كنموذج وقدوة ورمز : فيو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.
- القائد كمثل خارجي للجماعة : فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.
- القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية : فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد الجماعة.
- القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية : فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.
- القائد كراع أبوي : فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة، حيث يتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية ويساعده في علاج مشاكله، وهو أيضا يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم.

أبعاد الذكاء الإداري:

يتكون الذكاء الإداري من مجموعتين من القدرات الإنسانية هما الذكاء العقلائي والذكاء العاطفي، ومن الخطأ الفصل بينهما، فالمدير لا يستطيع اتخاذ قرار صائب اعتماداً على ذهنه وحده بل عليه أن يستشير قلبه ووجدانه أيضاً ولا يمكن للمدير أن يتخذ قراراً اعتماداً على القلب والوجدان فقط إذ عليه أن يزن قراره ببعض الحسابات العقلية، وأن محصلة الدمج بين العقل والقلب (الذهن والوجدان) هي ما نطلق عليه المصطلح الجديد الذكاء الإداري (فرست علي وفهين عصمت، 2014، 233-234):

1- الذكاء العقلي:

يأتي الذكاء العقلي كأول مراحل الذكاء بصورة عامة حيث ظهر هذا المفهوم لمعرفة الفروق الفردية في مدى تمتع كل فرد بالذكاء، حيث تبلور مفهوم الذكاء العقلي في منتصف القرن الماضي، فقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد في الذكاء العقلي. وقد أمكن قياس هذه الاختلافات بوضع عدد من الاختبارات والمعايير، التي سميت بقياس معدل الذكاء وبدأ المدراء يعتمدون على مقاييس الذكاء العقلي في اختيار الموظفين وفي مسابقات الجمال وحتى في اختبارات الكليات العسكرية، وقد ظهرت هناك العديد من الاتجاهات لتعريف الذكاء العقلي وذلك وفقاً لاختلاف آراء المفكرين والكتاب في هذا المجال. ويعرف الذكاء العقلي "

الاستجابة السريعة والسديدة لمواقف طارئة مفاجئة ويتضمن أيضاً قدرة الفرد على التكيف والمرونة والاستقراء والاستنباط وإدراك العلاقات ويعكس قدراته العقلية

واستعداده للتعلم السريع والاستفادة من خبراته السابقة في مواجهة المواقف والمشكلات الواقعة كما يمكن قياسه عن طريق الاختبارات بصفة كمية ولكن جانبه الكيفي يعتمد على فهم وتعليل يتجاوز المقاييس السيكومترية إلى تقييم شخصي وشامل ومتعدد الزوايا.

ويعرف الذكاء العقلي من خلال تحديد مجموعة من المميزات وتتمثل في:

- الخاصية التي يمتلكها الفرد الموظف عند تفاعله مع بيئته أو عدة بيئات.
- يتعلق بقدرة الموظف على النجاح أو كسب ما يتعلق بجزء من الهدف أو الغاية.
- يعتمد على مدى قدرة الموظف على التكيف مع الغايات والبيئات المختلفة.

وتتمثل القدرات العقلية المطلوبة والتي تعبر عن مدى الذكاء العقلي للمدير فيما يخص مجال التمتع بالذكاء الإداري كالاتي: ابتكار واكتشاف الفرصة السانحة، تنظيم وهندسة العمليات والإجراءات والمشروعات، الوقاية من المشكلات قبل حدوثها، إدارة الأزمات والكوارث قبل وقوعها، التخطيط الاستراتيجي للمشروعات.

2- الذكاء العاطفي:

يتعلق مفهوم الذكاء العاطفي بالقدرات الخاصة بإدارة الذات وإدارة العلاقات الاجتماعية. ومصطلح الذكاء العاطفي تم ابتكاره بشكل رسمي في التسعينيات ، ويختلف الكتاب حول تعريف الذكاء العاطفي وذلك باختلاف وجهات نظرهم وفي هذا الصدد عرف الذكاء العاطفي بأنه " القابلية على المعالجة الدقيقة للمعلومات العاطفية بما في ذلك المعلومات المتعلقة بتمييز المشاعر في النفس ولدى الآخرين وتركيبها وتنظيمها. واختلف الباحثون في تحديد أبعاد الذكاء العاطفي وذلك تبعاً لاختلاف المقاييس التي اعتمدت من قبل هؤلاء الباحثون حول أبعاد الذكاء العاطفي، وهي :

- فهم الذات: ويعني وعي الفرد بمشاعره وانفعالاته وأفكاره المرتبطة بهذه العواطف والانفعالات.
- إدارة الذات : وهي تعني فن تهدئة النفس وقدرة الفرد على التحكم في مشاعره وضبطها وليس منعها فالحياة من دون مشاعر تصير بلا معنى أو روح تفنقر لمعنى الحياة الحقيقية.
- تحفيز الذات: وتعني استكشاف المواهب الذاتية التي يتميز بها الفرد فائق الذكاء والإبداع.

- **الفهم الاجتماعي** : وهي مهارات التواصل مع الآخرين إذ أن القدرة على إدارة العواطف والمشاعر الآخرين هي أساس تناول العلاقات على نحو صحي وسليم.
- **إدارة العلاقات (المهارات الاجتماعية)**: وهي مهارة اجتماعية ترتبط بقدرة الذات ومرونتها التي تجعل الفرد له القابلية على التكيف مع الصراعات الاجتماعية بدلاً من الدخول في المنافسة.

وتتمثل القدرات الذهنية والسمات العاطفية المطلوبة للمدير الذكي وتتشكل من: التعامل مع الأفراد الموظفين والزبائن، توليد أفكار جديدة والإنصات إليهم وفهم توجهاتهم واستعراض البدائل المختلفة باستخدام العصف الذهني، مهارات التفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين وتحفيزهم، البصيرة أو الحاسة السادسة والقدرة على استلهام السيناريوهات المتوقعة للأحداث، إدارة الأزمات والكوارث عند وقوعها .

التحولات التي تحصل من خلال التمتع بالذكاء الإداري:

توجد ستة تحولات أساسية تنتقل بالمدير إلى مستوى المدير المتمتع بالذكاء الإداري وهي كالآتي (عمر الصليبي، 2012، 225-226):

- من الكبرياء إلى التواضع، حيث يتوفر في قرارات المتواضعين مبدأ الشورى ومشاركة الآخرين فيها وبالتالي البعد عن القرارات الفردية، واللجوء إلى القرارات الجماعية والتي تعتبر أكثر قابلية للتطبيق والنجاح، وأبعد من المقاومة من الآخرين والبعد عن خوف مخالفة قرارات المدير، ويتلخص التواضع الإداري في نقل التركيز عن الذات إلى التركيز على الفريق ويمثل محاولة للانتقال من دائرة الأنانية الضيقة إلى دائرة الموضوعية الواسعة.
- من التركيز على الحلول إلى التركيز على المشكلات، ويمثل هذا التحول الإنشغال بمعالجة تطورات المشكلات، والتي من خلالها يستطيع المدير دائماً البحث عن أفضل الحلول بدلاً من البحث عن الحلول.
- من الإجابة الجاهزة إلى الأسئلة الحافزة، ويمثل هذا التحول البعد عن تقييد الإبتكارية واستبدال الخمول بالفضول، وتجريب واكتشاف كافة البدائل الممكنة، ولتحقيق هذا التحول ضمن واجب المدير أن: ينصت أكثر مما يلقي، يسعى لتوليد إجابات جديدة، تشجيع الإختلاف لا الخلاف، مساندة الوفاق لا الإتفاق.
- من الأحاسيس إلى المقاييس، من المخاطرة إلى المعايير (أن تقيس وتعيد القياس مرة تلو الأخرى، أفضل من أن تهدم البناء ثم تعيد بناءه المرة تلو الأخرى).
- من الإدارة الموقفية إلى الإدارة ما بعد الموقفية، الذي يعني الإنشغال ليست في الموقف الحالي والمرونة في إيجاد الحلول وإنما الإنشغال أيضاً في إيجاد الحلول للمشاكل المستقبلية المتوقعة.

- من الممكنات إلى الغايات، والذي يعني المفاضلة بين جميع البدائل الممكنة عن طريق وضع الغايات ورسم الطريق للوصول إليها بجميع السبل الممكنة.

مراحل الذكاء الإداري:

- وللذكاء الإداري مراحل هي (عباس حنون ونور شاكر،، 344):
- مرحلة إدارة المهام، وتتم من خلال تحديد المشكلة بشكل مناسب والتفريق بين الأهداف الأساسية والثانوية، وتوقع العقبات المحتملة لتحقيق الأهداف وتحديد المعقول منها، وفحص مدى دقة الافتراضات الأساسية وتوضيح نقاط القوة والضعف في الاقتراحات أو الحجج التي يطرحها الآخرون، وتحديد أفضل السبل للحصول على المعلومات .
- مرحلة إدارة الأفراد، وتتم من خلال الاعتراف بالاستنتاجات التي لا يمكن استخلاصها من التبادل خاص، وتعرف أجنداث ودوافع الأفراد والمجموعات التي تشارك في الوضع، وتوقع ردود الفعل العاطفية المحتملة من الأفراد إلى الإجراءات أو مجال الاتصالات، وتحديد القضايا الأساسية ووجهات النظر التي هي محور الصراع والنظر للتأثيرات المحتملة أو غير مقصودة العواقب التي قد تتجم عن اتخاذ مسار معين للعمل، والتوازن بين الاحتياجات المختلفة لجميع أصحاب المصلحة .
- مرحلة الإدارة الذاتية، وتتم من خلال متابعة وتشجيع ردود الفعل التي قد تكشف عن خطأ في الحكم، وتعرف التحيزات الشخصية الخاصة به واستخدام هذا الفهم لتحسين التفكير الخاص، والاعتراف بالعيوب الخطيرة في الأفكار أو الإجراءات، والتعبير بشكل مناسب عن العيوب الأساسية في حجج آخرون، والاعتراف باعتراضات الآخرين عند وجود مشكلة بالعمل.

أهمية الذكاء الإداري:

- يلعب الذكاء الإداري دورا مهما في القيادة يتمثل في (خالد محمد، 2014، 50-51):
- تنمية الشعور الجماعي بالأهداف والغايات والتوجه نحو تحقيقها : تتمثل الأهداف والغايات الخاصة بالمنظمة في الرؤية التي يضعها القائد، وقد يساعد الذكاء العاطفي هؤلاء القادة على تطوير رؤية مقنعة للجماعات او للمنظمات ، فاستخدام القادة لعواطفهم قد يعزز من معالجة المعلومات المتعلقة بالتحديات ، والتهديدات و القضايا ، الفرص التي تواجه المنظمات ، حيث تلعب العواطف دورا في تسهيل أنواع معينة من العمليات الإدراكية ، فكما ذكر سالفا ، أن الحالات المزاجية الايجابية يمكن أن تعزز الإبداع والتفكير التكاملية والاستقرائي.
- خلق والحفاظ على الإثارة والحماس والثقة ، والتفاؤل و التعاون في المنظمة : في سبيل ذلك يجب على القائد ان يكون قادرا على تقييم مشاعر مرؤوسيه، ومعرفة تأثير تلك

- المشاعر ، ويجب ايضا أن يكون قادر على توقع ردود أفعالهم في مختلف الظروف و الأحداث والتغيرات، وإدارة تلك المشاعر بفعالية ، كما يحتاج إلى التمييز بين ما يشعر به المرؤوسين فعلا ، وما يظهرونه من مشاعر .
- تشجيع المرونة في صنع القرار والتغيير : قد يستخدم القادة عواطفهم في تحسين صنع القرار فيمكن استخدام تلك المشاعر كإشارات لتوجيه انتباههم إلى الاهتمامات الملحة التي تحتاج إلى عناية فورية ، كما أن معرفة أسباب أو محددات تلك المشاعر قد توفر للقائد معلومات مرتبطة بفرص أو مشكلات داخل الجماعة.
- أن الذكاء العاطفي ذو تأثير على مجموعة من سلوكيات العمل مثل التزام العاملين ، والعمل الجماعي، و تنمية المواهب والابتكارات ، وجودة الخدمة ، وولاء العملاء كما وجد أن الأفراد ذوي المعدل المرتفع من الذكاء العاطفي قادرين على القيادة بفعالية أكثر ، وتجربة وظيفية أكثر نجاحاً ، وبناء علاقات شخصية قوية أفضل من هؤلاء الذين لديهم معدل أدنى من الذكاء العاطفي .
- أن كفاءات الذكاء العاطفي مثل الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والدافعية كلها عناصر أساسية في محيط العمل ، فهي تعمل على تحسين قدرة الفرد على التعرف على مواطن قوة وضعف الشخصية ، وتنمية التقدير الذاتي الجيد ، وإظهار المرونة ، وتحمل مسؤولية الأفعال الشخصية، واتخاذ المبادرة والمثابرة حتى النجاح .
- أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً بارزاً في تحسين أداء فرق العمل، حيث يشير أن الذكاء العاطفي المرتفع يمكن أعضاء الفريق من إدارة الوعي بمشاعرهم الذاتية ومشاعر أعضاء الفريق الآخرين، وتعد قدرات الوعي وإدارة العواطف من المحددات الهامة لأداء فرق العمل، بالإضافة إلى أن هذه القدرات تساعد على الحفاظ على علاقات أكثر فاعلية مع باقي العاملين، وتسهم تلك العلاقات في تبادل أفضل للمعلومات وعملية صنع القرار داخل فرق العمل.

صفات القائد التربوي الذكي إدارياً:

- توجد مجموعة من الصفات على القائد التربوي أن يتحلى بها ليتصف بالذكاء الإداري، من بينها (مقرش فوزية، 2015، 19):
- المهارات الفكرية: إذ يجب على القائد التربوي امتلاك مجموعة واسعة من المهارات الفكرية، إذ يجب تجاوز بساطة وضوح التفكير والتعبير، وتشمل القدرة على استنباط وفهم الحجج المعقدة، الحكم على وجهات نظر المنافسة ومزاياها واستخلاص استنتاجات حكيمة استناداً إلى الأدلة المتاحة.
- الخبرات الشخصية: فعلى القائد التربوي أن يتحلى ببعض الخبرات الشخصية والتي تعتبر مفيدة أيضاً، فعلى سبيل المثال إتقان عدة لغات يساعد على تفسير الوثائق، كما أن قدرات التحكم في تكنولوجيا المعلومات وأساليب البحث على شبكة الإنترنت يساعد على

تحليل المعلومات والاستفادة من أنواع مختلفة من المعرفة والخبرة العملية في هذا المجال، بعبارة أخرى فإن القائد بحاجة إلى مهارات بحثية رفيعة المستوى والقدرة على استغلال قواعد البيانات الإلكترونية وهذا لا يعني إهمال أهمية مصادر المعلومات المطبوعة.

- القدرة على استغلال المعلومات بسرعة: على القائد أن يكون لديه القدرة على القراءة وسرعة امتصاص كميات كبيرة من المعلومات، في حين يغربل المواد غير اللاتقة أو الهامشية، حتى يتمكن من تحديد ما هو مفيد، وفهم ما هو مهم والرد على ما هو عاجل.
- القدرة على استيعاب التغيرات البيئية: القادة بحاجة إلى القدرة على الاعتراف بالتطورات الحرجة عند وقوعها، وتحديد الاتجاهات المهمة الناشئة، وبناء نماذج مفاهيمية للقضايا المدروسة.
- القدرة على التواصل: يحتاج القائد إلى القدرة على التواصل بوضوح وبإيجاز، يجيد الاتصال الشفوي والكتابي على حد سواء، حتى يتمكن من نقل وتوزيع نتائج المعلومات التي قام بها بالطرق التي تناسب احتياجات مستخدمي هذه المعلومات.
- القدرة على الإبداع واستقصاء الحقائق: فإن أفضل القادة هم الذين يتمتعون بالمفاهيم والأفكار والبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لفهم القضايا، فالقائد الجيد أيضا هو الذي يشكك في طبيعة المعرفة والآراء الواردة للوصول إلى الحقيقة.

أسس نجاح الذكاء الإداري :

من أهم أسس نجاح الذكاء الإداري يمكن تلخيصها في (عبدالزهره جبار، 2011، 12-13):

- الذكاء والمواهب هي المصدر الرئيس في التجديد بالمنظمات، والتجديد نعني به التغيير لكل شئ قديم أصبح لا يتلائم مع الظروف أو الأحوال المراد الانتقال إليها واحلال محله شئ جديد يغيره أو يختلف عنه بالشكل والمضمون كتغير الخطط والأستراتيجيات والأهداف في المنظمات على المديين البعيد والقريب. هذا الشرط يتطلب من الإدارة العليا التي تجلس على قمة الهرم الإداري في المنظمة أن تتفهم مطلب الفرد الذكي الموهوب الذي قدم مقترح وهو في الصف الإداري الثاني أن يؤخذ مقترحه بجدية عالية وفي أي مجال كان.
- المواهب هي المسؤولة عن التطوير وإعادة التطوير لكل الوسائل والمعدات التقنية في المنظمات ويفترات قصيره جدًا، إضافة إلى تقديم الأفكار والمقترحات إلى الإدارة العليا وفي أي نشاط من أنشطة المنظمات الصناعية والخدمية.

- الحاجة الدائمة إلى كوادر جديدة تحل محل العاملين الذين يرحلون أو يحالون إلى التقاعد في المنظمة.
- الحاجة إلى القادة الأذكياء لشغل الوظائف الجديدة التي تتلائم مع مواهبهم وقدراتهم.
- الطلب المتزايد على الأفراد الأذكياء القادرين على تحمل المسؤولية في قيادة المنظمات أصبح اليوم في مقدمة مطالبها، ففي ألمانيا هناك حاجة مستمرة إلى الأفراد الأذكياء خاصة ما بين الأعمار التي تتراوح من 33- 44 عام كي يشغلوا مراكز إدارة وقيادة لأن الباحثون يتوقعون أن هذه الفئة العمرية هي أفضل فئة في القيادة وتحمل المسؤولية لذلك لهذا السبب يتوقع العلماء ارتفاع الطلب على هذه الفئة العمرية.
- المواهب الذكية الشابة والمدرية تدريباً عالياً والمتمتعة بكفاءات علمية وعقلية نادرة تستطيع أن ترفع من شأن المنظمات وتجعلها تشغل مكانة متميزة ومرموقة في المجتمع المحلي والعالمى، وهذا النجاح ينعكس على الإدارة القائمة (الإدارة العليا) للمنظمة وعلى العاملين في تلك المنظمات وحتى على المجتمع على حد سواء.

إجراءات الدراسة الميدانية:

مجتمع الدراسة وعينته:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع ممثلي هيئة الإدارة بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية، والبالغ عددهم (996) عضواً وفقاً لآخر الإحصاءات (وزارة التربية، 2016، 67). وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية؛ كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة. حيث تم توزيع أداة الدراسة على (200) مفردة، عاد منها (190)، الصالح منها لأغراض البحث العلمي (175) استبانة.

أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء وتطوير أداة (استبانة) لتعرف واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة، من خلال دراسة الأدب التربوي والدراسات السابقة، وكل ما له صلة بمتغيرات الدراسة الراهنة. وتكونت الاستبانة من جزئين: الأول، شمل البيانات الأساسية كالاسم (اختياري)، الوظيفة. والثاني، شمل عبارات الاستبانة التي تم توجيهها لعينة الدراسة حول واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة، وأمام كل عبارة خمسة مستويات تقيس درجة التحقق لدى أفراد العينة، وهى: متحققة بدرجة كبيرة جداً (خمس درجات)، بدرجة كبيرة (أربع درجات)، بدرجة متوسطة (ثلاث درجات)، بدرجة قليلة (درجتان) بدرجة قليلة جداً (درجة واحدة). وتم اعتماد القاعدة الحسابية التالية لتقدير استجابات أفراد العينة:

(1.00 : 1.80 قليلة جداً)، (1.80 : 2.60 قليلة)، (2.60 : 3.40 متوسطة)، (3.40 : 4.20 كبيرة)، (4.20 : 5.00 كبيرة جداً) .

- صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم الاعتماد على صدق المحكمين، حيث عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على الخبراء والمتخصصين. وقد طلب منهم إبداء الرأي حول مدى صحة العبارات، ومناسبتها لمعرفة واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة، مع حرية الحذف والإضافة للعبارات، وبعد أخذ رأي المحكمين وإجراء التعديلات، استقرت الاستبانة في صورتها النهائية، حيث شملت (26) عبارة جاءت في محور واحد لتعبر عن واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

- ثبات الأداة:

تم حساب الثبات بطريقة إعادة الاختبار (Test- Re -test)، إذ تم توزيع الاستبانة على عينة مبدئية من القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة، بلغ عددهم (10)، بخلاف عينة الدراسة، وبعد مضي أسبوعين تم إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط للأداة وفق معادلة بيرسون التنبؤية، وبلغ معامل ثبات الأداة ككل (0.81).

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

فيما يلي أهم نتائج الدراسة الميدانية وذلك بعد تطبيق أداة الدراسة، ومعالجة البيانات إحصائياً، حيث يتم هنا تعرف واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة في ضوء الواقع الفعلي المعاش بمنطقتهم التعليمية، وذلك من خلال ترتيب عبارات الأداة. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (1): ترتيب عبارات واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر عينة الدراسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	أحب إدارة العمل واتخاذ القرارات	3.96	الرابع
2	اهتم بالعمل والعاملين على حد سواء	3.97	الثالث
3	اسعى لتطوير قدراتي وهي سبيل لإنجاز الأعمال	4.32	الأول
4	أحرص على تكوين الصداقات مع العاملين	3.80	السابع
5	أوفر جو مناسب للإبداع والمشاركة بين العاملين	3.14	التاسع عشر
6	أتبع أساليب متجددة في التعامل مع العاملين	3.92	الخامس
7	أتعاطف مع العاملين في الأزمات	3.81	السادس
8	أوجه العاملين بحسب الفروق الفردية فيما بينهم	4.03	الثاني
9	أستثمر العلاقات الإنسانية بإيجابية للتواصل مع العاملين	3.27	السادس عشر
10	أحاول حل النزاعات بين العاملين وأشجعهم على التعاون	3.05	الثالث والعشرون
11	أعمل بروح الجماعة للوصول إلى الأهداف	3.72	الثامن
12	أثبت تاريخ ما أبدأ به لأرى مدى تقدمي في إنجازه	2.83	السادس والعشرون
13	أحدد أولويات أهدافي كي أنجزها بشكل أفضل.	3.09	الحادي والعشرون
14	أواجه المواقف الصعبة بخبراتي المتراكمة في الإدارة	3.52	الحادي عشر
15	أراجع قراراتي بعد دراسة معوقات العمل	3.29	الخامس عشر
16	أتوافق مع المواقف الاجتماعية الجديدة بسهولة	3.37	الرابع عشر
17	أبنى وجهات نظر العاملين عندما تكون الأصوب	3.18	الثامن عشر
18	أأخذ مشكلات العمل، ومعوقاته جزءاً من تفكيري	3.51	الثاني عشر
19	أأخذ قراراتي بعد معرفة أفعال العاملين بشكل مناسب	3.07	الثاني

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب
			والعشرون
20	ازداد نشاطا وتحدي عندما تواجهني مشكلة في العمل	3.22	السابع عشر
21	اضبط انفعالاتي عند مواجهة معوقات العمل	2.88	الخامس والعشرون
22	انقبل وجهة نظر العاملين حتى لو تعارضت معي	3.10	العشرون
23	أواجه معوقات بالعمل، ولكني اتجاوزها وأعمل	3.45	الثالث عشر
24	اتحمل مسؤولية الأعمال التي أقوم بها	3.58	العاشر
25	أظهر درجة عالية من المودة في تعاملتي مع العاملين	3.61	التاسع
26	أعبر عن مشاعري بود حتى مع من لا يتفق معي	2.94	الرابع والعشرون

من الجدول السابق يتضح أن عبارات أداة تعرف واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت قد تحققت بدرجات متفاوتة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. فقد تحققت العبارات (5، 9-10، 12-13، 15-17، 19-22، 26) بدرجة متوسطة، أما العبارات (1-2، 4، 6-8، 11، 14، 18، 23-25) فتحققت بدرجة كبيرة، في حين تحققت العبارة (3) بدرجة كبيرة جداً. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عباس حنون ونور شاكر، 2018)، بما يشير إلى أن عينة الدراسة تتسم بذكاء إداري، ولها اهتمام واضح بالأساليب التي تساعد على تطوير عملها ومواجهة التحديات، والسماح بتطوير العمل، وتخفيف الروتين، والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة، والتحويلات المتسارعة، وتقبل آراء العاملين بإيجابية، والامتنال للمعايير المهنية، وإشاعة تقاليد تشعر العامل بدوره في الإنتاج، وتطور قدراته، وترسخ العلاقة بينه وبين الآخرين، وهي الخطوة الأولى في ترسيخ روح العمل الجماعي مما يقود إلى تطور المجتمع؛ حيث ينبع الذكاء الإداري من رؤية وسلوك وأسلوب واتصال وتغذية راجعة ويؤدي إلى تكامل شخصية القيادة التربوية، ويؤثر عليها من جميع الأبعاد، وينعكس على إنجاز معاملات الناس، وانسيابية العمل.

كما يتضح أن العبارة (3) والتي تنص على " اسعى لتطوير قدراتي وهي سبيل لإنجاز الأعمال "، قد جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة لترتيب عبارات الأداة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبمتوسط حسابي قدره (4.32)، وهي نتيجة منطقية؛ لكونها تشير لمتعة أفراد العينة بحس قيادي واضح وذكاء إداري لتقهمها أن نقطة الانطلاق نحو النجاح وتجويد

الأداء ينطلق من سعيها لتطوير قدراتها وتعرف نقاط قوتها وتدعيمها ونقاط الضعف وعلاجها.

وجاءت العبارة (8) والتي تنص على " اوجه العاملين بحسب الفروق الفردية فيما بينهم " في المرتبة الثانية بالنسبة لترتيب عبارات المحور، بمتوسط حسابي قدره (4.03)، حيث توافقت عينة الدراسة على جعل هذه الممارسة في المرتبة الثانية، بما يتوافق مع النتيجة السابقة ويدعمها بقوة، لأن القيادة التربوية الذكية هي التي تدرك وتعي وجود فروق فردية بين العاملين ومن ثم فهناك ضرورة ملحة لمراعاة تلك الفروق الفردية لإحداث التكامل فيما بينهم بما يخدم مصلحة المؤسسة التربوية.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (12) والتي تنص على " اثبت تاريخ ما أبدأ به لأرى مدى تقدمي في إنجازه "، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (2.83)، وهي نتيجة منطقية وتشير لاهتمام القيادات التربوية بتدوين وتسجيل خططهم المهنية لتقييم حجم الأداء المنجز ورغم كونها ممارسة مهمة من جانب القيادات إلا أنها جاءت في مرتبة متأخرة لكونها من الأعمال الروتينية الثابتة بشكل يومي ودوري.

توصيات الدراسة:

- زيادة الاهتمام من قبل المؤسسات التعليمية بدولة الكويت بمفهوم الذكاء الإداري وترسيخ هذا المفهوم؛ لما يسهم به في تحسين جودة التعليمية المقدمة.
- عقد وتصميم دورات تدريبية تدور حول الذكاء الإداري بمختلف أبعاده لكافة العاملين بالمؤسسات التعليمية .
- تمكين القيادات التربوية بالمؤسسات التعليمية بدولة الكويت من تحقيق وتنفيذ ما تحلم به وتتخذ من قرارات حتى تنمي لديهم الذكاء الإداري.
- تشجيع القيادات التربوية على أخذ زمام المبادرة وعدم الخوف من اتخاذ القرارات أو تحمل تبعاتها حتى تنمي لديهم الذكاء الإداري.
- تقديم كافة التسهيلات الإدارية الممكنة التي تيسر للقيادات فرض التفويض الإداري وتحقيق ذاتها إدارياً ومهنياً .
- نشر ثقافة الذكاء الإداري والعمل على توعية العاملين بأهمية هذا المصطلح وعقد دورات تثقيفية بهذا الخصوص.
- اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بالذكاء الإداري لشغل المناصب الإدارية المختلفة وخاصة العليا منها.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرار ودعم إنجازاتهم وتقوية شخصياتهم للمساهمة في صنع أصحاب الذكاء الإداري.
- حفز العاملين في قيادة الفريق وتطويرهم إدارياً للمساهمة في تنمية المنظمة.

مراجع الدراسة:

- إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التربوية في الوطن العربي أوراق عربية - عالمية، عمان، دار الفكر للطباعة، 2003.
- أسامة خيري: القيادة الإدارية، عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012.
- توني بوزان وآخرون: القائد الذكي، مكتبة جرير، الرياض.
- حسن شحاته، وزينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، عربي إنجليزي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003.
- زيد منير عبوي: دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2010.
- سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2004.
- سلطان غالب الديحاني: دور الذكاءات المتعددة في التنبؤ بنمط القيادة لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 13، ع 2، كلية التربية، جامعة البحرين، 2012.
- طارق البديري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- عباس حنون مهنا ونور شاكر عبد علي: الذكاء الإداري وعلاقته بالتواضع لدى مديري الأقسام، مجلة الآداب، ع 126، 2018.
- عبدالزهره جبار العريايوي: دور الإدارة الذكية والإدارة العليا في تطوير وتجديد الأعمال والقيادات في المنظمة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، ع 4، 2011.
- عمر الصليبي: الذكاء الإداري وأثره في التنمية دراسة حالة - جامعة القدس، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 أبريل 2012.
- فرست علي شعبان وفهين عصمت سليم: دور الذكاء الإداري في تعزيز أبعاد جودة الخادمة الصحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة دهوك، مجلة جامعة زاخو، مج 2، ب، ع 1، 2014.
- مقراش فوزية: أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

- هادي مشعان ربيع : الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2006.
- وزارة التربية: المؤتمر الوطني لتطوير التعليم العام في دولة الكويت " نحو تربية متميزة وتعليم أفضل"، أوراق العمل، وزارة التربية، الكويت، 2002.
- وزارة التربية: المجموعة الإحصائية للتعليم ، وزارة التربية، الكويت، 2016.
- Gardner, I., & Stough, C.: Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers" Leadership & Organization Development Journal, vol. 23, no.2, 2002.
- Lopes, P. N., & et al: Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships, Personality and Individual Differences, vol. 35, 2003.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J.: Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness, Leadership & Organization Development Journal, vol. 26, no.5-6, 2005.
- Ruestow, J.: The effect of a leader's emotional intelligence on follower job satisfaction and organizational commitment: an exploratory mixed methodology study of emotional intelligence in public human services, Ph.D. Thesis, Capella University, 2008.
- Suliman, A. M., & Al-Shaikh, F. N.: Emotional intelligence at work: links to conflict and innovation, Employee Relations, Vol. 29, No. 2, 2007.
- Sy, T., Tram, S., & O'hara, L. A.: Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance, Journal of Vocational Behavior, 68, 2006.
- Victoria, L. S.: The effects of a leader's emotional intelligence on employees' trust in their leader and employee organizational citizenship behaviors, Ph.D. Thesis, Regent University, 2004.