



الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت

إعداد

د/ سعد محمد عوض فلاح المطيري

تخصص الإدارة التربوية، قسم أصول التربية،

كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة

الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت

سعد محمد عوض فلاح المطيري

قسم أصول التربية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.

البريد الإلكتروني: s-almutairi1@hotmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الذكاء الإداري ودوره في تحسين الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، وتمثلت عينة الدراسة في (1359) معلماً، و(21) من مديري المدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة عن قوة العلاقة بين الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية، وما يُبرر الحاجة إلى تفعيل الذكاء الإداري لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإداري، تحسين الفاعلية التنظيمية، إدارة المدارس الثانوية، الكويت.



Administrative Intelligence as an Approach for Improving the Organizational Effectiveness of the Secondary School Management in the State of Kuwait

Saad Mohammad Awad Falah Al-Mutairi
Foundations of Education Department, Graduate Faculty of
Education, Cairo University.
Email: s-almutairi1@hotmail.com

ABSTRACT

This study aimed to identify the status-quo of functionalizing the administrative intelligence and its role in improving organizational effectiveness from the viewpoint of secondary school teachers and principals in the State of Kuwait. The study sample consisted of (1359) teachers and (21) secondary school principals. The study made use of the questionnaire for collecting the study data. The study made use of the descriptive approach, and the results revealed the strength of the correlation between administrative intelligence and organizational effectiveness in secondary schools; consequently, there is a need for activating the administrative intelligence among secondary school principals in the State of Kuwait.

Keywords: Administrative Intelligence, Improving Organizational Effectiveness, Secondary Schools Management, Kuwait.

مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التحديات والمتغيرات المتسارعة كما أن يشهد العديد من التطورات على مختلف المجالات، ولا شك أن كل هذا كان له انعكاس مباشر على المنظومة التعليمية بجميع عناصرها، مما جعل الكثير من التربويين يطلقون على القرن الحادي والعشرين العديد من المسميات منها: قرن التعليم الذكي، والمناهج الذكية، والمدرسة الذكية، والفصول الذكية، والمعلم الذكي، إلخ، بما في ذلك إلى المديرين والأساليب الإدارية الذكية بالمدرسة.

وبقاء الإداري متوازنا بمزاجه وانفعالاته سمة مهمة لبناء الثقة بالنفس، فقد توصل بعض الباحثين إلى أن المديرين العاديين غالباً ما ينحرفون عن الخط السليم عندما يفتقرون إلى الثبات العاطفي، ويميلون إلى المزاجية، والغضب والهيياج الانفعالي عندما يتعرضون لضغوط محددة مما يسيء إلى علاقاتهم مع العاملين في حين يتسم المديرون الناجحون بالاتزان والثقة العالية بالنفس والقدرة على التنبؤ بالأزمات (Downey, 2013, P: 40).

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 يسهم في تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة من جانب ومصلحة المرؤوسين من جانب آخر (الظفيري، 2020).

إن كفاءة العملية التعليمية لأية مؤسسة تعليمية ترتبط بنجاح إدارتها والتي ترتبط هي الأخرى بشخصية مدير المؤسسة التعليمية وسلوكه القيادي ومدى فهمه وإدراكه 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 المسئول 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 (الديحاني، 2012، 124).

والمدارس هي المكان الأحوج إلى هذه النقلة النوعية من استخدام الذكاء في إدارتها، فالذكاء الإداري مدخل حديث أثبت فاعليته في إدارة العديد من المؤسسات

التعليمية بالحقل التربوي على جميع المستويات التعليمية.

ويمكن أن نحكم على درجة الذكاء الإداري بالمدرسة من قياس فاعليتها، فعندما تتوقف المدرسة عن تحقيق أهدافها، أو تتعثر جهودها في ذلك تصبح جهود التطوير والتحسين لازمة، ويكون لزاما على مديري المدارس استثمار قدراتهم للنهوض بمؤسساتهم. (الياس، 2009، 177).

ومن إيجابيات الذكاء الإداري أنه عند تغيير آليات الإدارة يتغير سلوك العاملين، ويصبح الموظفون السلبيون أكثر اجتهادا، وتتكشف النتائج المزيضة في العمل، ويظهر الواقع الحقيقي على السطح، فالمدير الذكي يُغير في مواقف العاملين تجاه العمل، وتجعلهم يستخدمون الموارد بشكل عقلائي، ويؤدون عملهم بفاعلية داخل المدرسة. (Burkov, et al., 2020: 93)

ويرتبط الذكاء الإداري بفاعلية المنظمة من ناحية كشف التحيز الشخصي الذي يظهر من الإدارة اتجاه العاملين عند طرح الأفكار والمقترحات الجديدة على مديريهم، وتجدر الإشارة أنه حين يسري نمط التحكم والتفرد بالرأي، ويضعف استيعاب الآخر ويقود إلى تنامي السيطرة الفكرية بمعنى (لا تفكر، فأنا أفكر بدلا عنك)، وما يُسهم في قتل الإبداع والضرر بالفكر الإنساني، وتفكيك لروح العمل الجماعي (الهموندي، 2013، 5)، وهو ما يؤسس للصوت الواحد وهو صوت المدير، وينحي دور العاملين المؤثرين في فاعلية المنظمة، وهو ما تحاول الدراسة الكشف عنه في الدراسة الحالية من خلال التعرف على واقع الذكاء الإداري لدى مديري المدارس، ودوره في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدارس الثانوية الكويتية.

والفاعلية التنظيمية بالمدارس ترتبط بشكل أساسي بقدرة المدرسة على الصمود والتعامل مع المستجدات والتحديات المتغيرة في ظل ما يشهده عالم اليوم من تطورات متسارعة تفرض على المدارس العمل على التحسين المستمر.

وتعد القيادة المؤسسية عنصراً مهماً من عناصر العملية التربوية تعمل على حفز عناصر العملية التربوية المادية والبشرية وتنشيطها، فهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط التربوية، ومن هنا تأتي أهميتها، وهي عنصر غير ملموس ولكن يستدل على عدم وجودها بالنتائج السيئة لغيابها فهناك مؤشرات تدل على وجود قصور في الإدارة (البوهي، 2011، 13).

وتعد إدارة المدرسة المسئول الأول عن تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، حيث إنها تعد بمثابة الميسر لتطوير نظام العمل داخل المدرسة، وتساهم أيضاً في تحسين مستوي التحصيل الأكاديمي لدى الطلاب، ومعاونة الأفراد العاملين على القيام بأعمالهم، ونشر روح التعاون والمشاركة داخل المدرسة، وهي ذات صلات وثيقة بكافة عناصر

العملية التعليمية من معلمين ومناهج وطلاب وجوانب إدارية وإشرافية، وعادة ما تعكس هذه الوحدات التنفيذية (المدارس) النمط العام للتعليم في المجتمع بخصائصه وقوانينه وتنظيماته - وهي وإن كانت تمثل القاعدة التنفيذية العريضة لتنظيم التعليم العام - فإن لها أدوار مهمة في تطوير العمل التربوي وزيادة فعاليته وإنتاجه (Simon, C, 2001, 21).

وتتبع أهمية إدارة المدرسة من مسئوليتها عن صياغة ووضع رؤية مشتركة للمدرسة بالتعاون مع العاملين فيها، وتفصيل هذه الرؤية من خلال الأنشطة والممارسات التعليمية، واستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة، كما تحاول متابعة تنفيذ السياسات والخطط لتوفير بيئة تعليمية مناسبة للطلاب، ومناخ تنظيمي آمن للعاملين، وتدعيم العمل بروح الفريق في ظل التغيرات العالمية والمستجدات من الوسائل والأساليب الإدارية الحديثة (دياب، 2001، 104).

ويمثل الإبداع والذكاء الإداري أحد الضرورات والعناصر المهمة في إدارة المدرسة العصرية، وأحد السمات التي يجب توفرها في مدير المدرسة العصري، نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها، وتشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في جميع نواحي ومجالات الحياة نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية وقيادة مدرسة اليوم، والتي بلا شك أحوج ما تكون لإدارتها إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار والتجديد والديناميكية في كل مناحي العمل الإداري، فالأسلوب الذي تدار به المدارس في السابق قد لا تكون له أهمية في مقابل هذه التحديات والتطور المتسارع في ميادين المعرفة المختلفة وثورة المعلومات، لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي يؤدي إلى التوقف، وهو بالتالي تراجع عن مسيرة الركب الحضاري المعاصر (الخباز، 2008، 188).

وأشار الخالدي (2008، 48) إلى أن الدراسات كشفت أنه كلما كانت الكفاءة الإدارية عالية كلما كان هناك نجاح في تحقيق الأهداف، والأهداف لا تتحقق إلا من خلال العمل الجماعي التعاوني، وهذا لن يتحقق إلا بوجود إدارة ناجحة تعرف كيف تدبر الخلافات الحادثة في منظماتها، وتحويلها لصالح أهداف الأفراد والمنظمة معاً، وتوفير الأمن الوظيفي، والحصول على مستحقاته وفق أسس من العدالة والنزاهة، وبالتالي ينعكس كل ذلك على معنويات المرؤوسين.

وقد أشارت بعض الدراسات التي تناولت بالبحث مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس حيال اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بفض الاشتباكات أو النزاعات دون الرجوع إلى الإدارة العليا نظراً للمركزية المفرطة، وضعف دور مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في استخدام الاستراتيجيات المناسبة للتدخل لحل المشكلات داخل المدرسة، وشكلية برامج تدريب مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وضعف تأهيلهم على استخدام أساليب إدارية

حديثه تمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة من تلك المرحلة، بالإضافة إلي الروتين والبيروقراطية الإدارية المفرطة، وتعدد المستويات الإدارية والإشرافية (الحميدان والفضلي، 2008، العجمي، 2010، الرميضي، 2010، الحداد، 2010، الرشيدى، 2010، فلاح، 2012).

والمدارس كباقي المنظمات تحتاج إلى التحسين في فاعليتها على جميع المستويات ودعمها بالموارد المادية والبشرية التي تُسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدرسة، وتحاول الدراسة فيما يلي التعرف على الأطر النظرية للذكاء الإداري، والفاعلية التنظيمية من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التالي:

مشكلة الدراسة:

إن بقاء مدير المدرسة متوازنا بمزاجه وانفعالاته سمة مهمة لبناء الثقة بالنفس، فبعض المديرين غالباً ما ينحرفون عن الخط السليم ويفتقرون إلى الثبات العاطفي ويميلون إلى المزاجية، والغضب والهيحاج الانفعالي عندما يتعرضون لضغوط العمل المدرسي، وما يسيء إلى علاقاتهم مع العاملين، ويؤثرون على فاعلية المدرسة، في حين يتسم المديرين ذوي الذكاء الإداري المرتفع بالانزان والثقة العالية بالنفس والقدرة على إدارة المدرسة، وتحسين الفاعلية التنظيمية بمدرسته. (Downy, 2013, P: 40).

وحسب قول (جولمان) أن (70%) من أداء الفرد داخل فريق العمل يعتمد بشكل أساسي على ذكاء الإدارة، في حين أن الـ (30%) الأخرى تذهب إلى الخبرات والتدريب والمعرفة بمهام العمل. (جولمان، 2016: 115)، ولا يعني هذا الرأي بطبيعة الحال التقليل من أهمية التدريب والخبرات وغيرها، إنما يريد الالتفات إلى أن هذه الممارسات لن تجدي نفعاً ما لم يدير الفريق بذكاء.

وتعمل المدارس الثانوية اليوم في بيئة متغيرة تحتاج إلى إدارة قادرة على تحسين فاعليتها، وتخطي التحديات لمواجهة الظروف المتغيرة، وتحفيز العاملين، وتوسيع مشاركتهم ليضطلعوا بمسؤولياتهم تجاه المدرسة. (الزبيدي، 2007، ص: 115).

وتتلخص مشكلة الدراسة في مواجهة إدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت العديد من المشكلات التي أفرزتها الدراسات السابقة التي أثرت على فاعليتها التنظيمية، وما يُبرر الحاجة إلى استخدام الذكاء الإداري كمدخل حديث في المدارس الثانوية في دولة الكويت لتحسين الفاعلية التنظيمية، وهي دراسة: (السهلي، 2012)،

(القطان، 2013)، (الشمري، 2015: 545)، (مسلم، 2015)، (الفضلي، 2016: 316-320)، (الصفير، 2018: 111)، (الديب، 2018: 114)، (العويهان، 2018: 98)، (الصلال، 2018: 212) وبناء على ما سبق تبدو الحاجة لإجراء هذه الدراسة.

أسئلة الدراسة: سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع الذكاء الإداري في بعد صنع القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
2. ما واقع الذكاء الإداري في بعد الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
3. ما واقع الذكاء الإداري في بعد التحفيز لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
4. ما مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت؟

فرضا الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت.
2. يختلف الواقع الفعلي لأبعاد الذكاء الإداري على الفاعلية التنظيمية بالمدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر عينة البحث.

أهداف الدراسة:

تحددت أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- التعرف على الأطر النظرية للذكاء الإداري في الفكر الإداري المعاصر.
- 2- ما الأطر النظرية للفاعلية التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر ؟
- 3- ما واقع تطبيق الذكاء الإداري ودوره في تحسين الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الكويتية؟

أهمية الدراسة: جاءت أهمية الدراسة على النحو التالي:

الأهمية النظرية:

1. أهمية الذكاء الإداري للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة.
2. أهمية الفاعلية التنظيمية خاصة في الإدارة التعليمية وما يترتب عليها من آثار إيجابية.
3. إثراء الجانب النظري في مجال الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية.
4. تعدد أوجه القصور والتحديات المتعلقة بالإدارة المدرسية مما يتطلب مزيداً من الدراسات حولها.

الأهمية التطبيقية:

- 1- تفيد الدراسة الحالية مديري المدارس الثانوية في التغلب على بعض المشكلات التي تواجههم في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية من خلال استخدام مدخل الذكاء الإداري.
- 2- قد تُسهم الدراسة الحالية في مساعدة مديري المدارس الثانوية على تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية في ضوء مدخل من أهم المداخل الإدارية الحديثة وهو مدخل الذكاء الإداري.
- 3- قد تُسهم الدراسة الحالية في إدارة الأزمة الحالية التي أفرزتها بعض المتغيرات العالمية منها (كوفيد19) والذي أثر بشكل خاص على المدارس الثانوية.

مصطلحات الدراسة:

[1] الذكاء الإداري Administrative Intelligence

الذكاء الإداري هو "عملية اكتشاف الفرص وتنظيم الإجراءات والوقاية من المشكلات وإدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي وحسن التعامل مع العاملين، وتوليد الأفكار بمهارات قيادية والتفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين وتوقع الأحداث وإدارة الأزمات" (Menkes, 2010, P: 277).

ويُعرف الباحث الذكاء الإداري لمديري المدارس الثانوية إجرائياً في هذه الدراسة بأنه العمليات الإدارية التي يتم من خلالها ممارسة مديري المدارس الثانوية بالكويت لبعض الذكاءات الإدارية المتعلقة بذكاء صنع القرار، وذكاء الاتصال الإداري، وذكاء التحفيز، لتحسين الفاعلية التنظيمية بالمدارس الثانوية في دولة

الكويت.

[2] الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness

يُعرف قاموس علم النفس والتربية الفاعلية التنظيمية بأنها: "مدى تحقيق نتائج مرضية بواسطة أنشطة الإدارة". (أبو حطب، وآخرون، 2003: 9)

وتُعرف الفاعلية التنظيمية بأنها: "قدرة المدرسة على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المأمولة من خلال استثمار الموارد المتاحة والتكيف مع ظروف المدرسة الداخلية والخارجية". (صالح وآخرون، 2019: 134)

ويعرف الباحث الفاعلية التنظيمية للمدرسة الثانوية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: "قدرة مدير المدرسة الثانوية والعاملين فيها على تحقيق أهدافها في ضوء مدخل الذكاء الإداري".

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك لقدرته على وصف ما هو كائن وتفسيره، واهتمامه بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، واهتمامه أيضاً بتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور (جابر، وآخرون، 1996: 134)، وتستخدمه الدراسة الحالية في وصف الدراسات السابقة، وآراء السادة المديرين في التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية كمدخل لتحسين ثقافة المدارس الثانوية في دولة الكويت

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية: الذكاء الإداري في أبعاد (اتخاذ القرار – الاتصال – التحفيز) وعلاقته بالفاعلية التنظيمية.

2. الحدود المكانية: المدارس الثانوية في دولة الكويت.

3. الحدود البشرية: (1359) معلم، و(21) من مديري المدارس الثانوية.

الدراسات السابقة:**المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالذكاء الإداري**

دراسة الظفيري (2020): هدفت الدراسة إلى تحديد الذكاء الإداري وأهم أبعاده. وتعرف واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة في دولة 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 في

دولة الكويت متحقق بدرجات متفاوتة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ما بين الدرجة المتوسطة، والدرجة الكبيرة جداً.

هدفت دراسة (Burkov, et al., 2020) التعرف على طرق وآليات الإدارة الذكية في تطوير المنظمات الروسية، وتوصلت إلى ضعف مستويات القيادات على الإدارة الذكية في المنظمات التعليمية، وندرة الأوراق البحثية والندوات التعليمية حول الإدارة الذكية في المؤسسات التعليمية، وضعف الإجراءات الخاصة بفحص المنظمات التعليمية من قبل خبراء الإدارة الذين يمكنهم اختيار وتنفيذ أساليب وآليات الإدارة الذكية مع مراعاة طرق تفكيرهم وغيرها من الميزات في ظروف معينة من العمل.

دراسة (عباس حنون ونور شاكر، 2018): هدفت تعرف الذكاء الإداري لمديري الأقسام، وتعرف الفروق بحسب الجنس، والتحصيل الدراسي، والعمر، والتخصص. وتعرف التواضع، وتعرف الفروق بحسب المتغيرات الديموغرافية نفسها. وتعرف 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 (شعبان وعصمت، 2014): هدفت 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، وأعتمد 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.

وتوصلت دراسة (الهموندي، 2013) على أن للذكاء الإداري تأثير جوهري في معالجة ضغوط العمل التي تواجه الموظفين، وتوجد علاقة ارتباط وتأثير معنوي للذكاء الإداري في إدارة فريق العمل.

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 يسموا 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.

وتوصلت دراسة (الأصقة، 2010) إلى نتائج إيجابية بين نمط الإدارة، والشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، فذوي النمط التشاركي، ولهم خبرة متراكمة بنوع عملهم الحالي يشعرون برضا وظيفي عالي.

وتوصلت دراسة (هكز Higgs، وآخرون 2003) من خلال بحث أستم (سبع سنوات) شمل (72) مديراً إلى أن هناك (16) مهارة إدارية تميز المدير في عمله، وصنفوا هذه المهارات في تسع مجموعات هي: الحساسية، والمرونة، والتأثير في الآخرين، وقابلية التوافق، والحسم، والصلابة، والمثابرة، والاستقامة، والقيادة (Higgs, & et al, 2003, P: 33).

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالفاعلية التنظيمية

هدفت دراسة (Khalid, et al., 2020) التعرف على العلاقة بين الإدارة المدرسية والفاعلية المدرسية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد إدارة الموارد والقوى العاملة والهيكل التنظيمي والتحفيز، وهذا يعني أنه بالنسبة للمعلمين الذين يتمتعون بإحساس بالاستقلالية في عملهم يزداد دافعهم للعمل، وكلما أتاحت لهم الإدارة المشاركة في صنع القرار، ساهم في تحسين العلاقة الإيجابية بين المعلمين وبعضهم البعض، وبين المعلمين أنفسهم وإدارة المدرسة.

وهدفت دراسة (Duan, et al., 2020) البحث في العلاقة بين الثقافة المدرسية والرضا الوظيفي للمعلمين وفعالية المدرسة، والتأثير الوسيط لرضا المعلمين الوظيفي عن الثقافة المدرسية وفعالية المدرسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات ذات دلالة إيجابية بين الثقافة المدرسية، والرضا الوظيفي للمعلمين، والفاعلية المدرسية، وأن الرضا الوظيفي للمعلمين توسط جزئياً في تأثير الثقافة المدرسية على فعالية المدرسة.

وهدفت دراسة (صالح، وآخرون، 2019) الكشف عن درجة توافر مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لمدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمات، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر مهارات الاتصال ، ودرجة الفاعلية التنظيمية.

وحاولت دراسة (Yousef, et al., 2019) البحث في العلاقة بين دور القيادة التشاركية وتحسين الفاعلية لدى المعلمين بمدارس مدينة زاهدان بايران، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة بين القيادة التشاركية وتحسين الفاعلية في المدرسة، كما يعتقد المعلمون أنه مع زيادة الاستخدام لأسلوب القيادة التشاركية في المدارس تزداد الفاعلية التنظيمية للمعلمين، ويحتاج مديرو المدارس إلى تعلم مهارات العمل الجماعي في المدرسة وتغيير موقفهم تجاهها، وتنظيم العمل لخلق بيئة تشاركية في المدرسة.

وهدفت دراسة (الفقيه، 2006) التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية ، وتحديد درجة الفاعلية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور مدخل القيم المتنافسة، والتعرف على درجة العلاقة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ودرجة الفاعلية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديرو التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بنسبة مرتفعة، وتصل الفاعلية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم – من منظور القيم المتنافسة – إلى الدرجة المتوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التحويلية ودرجة الفاعلية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

يشير العرض السابق لتنوع الدراسات التي اهتمت بمتغيري الدراسة الحالية، كما يلاحظ تبيان التوجه الرئيس لهذا الدراسات ما بين دراسة واقع أو بيان تأثير بعض المتغيرات أو دراسة عوامل التأثير والتأثر، كما يلاحظ على أغلب الدراسات السابقة المنهجية الوصفية، وتأتي هذه الدراسة في سياق الدراسات السابقة من حيث الاهتمام بالذكاء الإداري وبالفاعلية التنظيمية، ولكنها تتميز عن هذه الدراسات في توجيهها العام وفي جمعها بين المتغيرين في دراسة واحدة والربط بينهما، إضافة لتمييزها في مجتمعها وعينتها وبيئتها، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تدعيم

الإحساس بمشكلاتها وفي عرض بعض المفاهيم النظرية بالإضافة للاستفادة منها في إعداد الأداة وصياغة عباراتها.

الإطار النظري:

المحور الأول: الذكاء الإداري

تعريف الذكاء الإداري:

يُعرف الذكاء الإداري بأنه: 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 (مهنا وعلي، 2018، 343).

والذكاء الإداري عملية تأثير في نشاطات فرد أو مجموعة لحثهم نحو تحقيق أهداف في موقف محدد. (Heresy, & Blancher, 1984, P: 82).

ويشكل الذكاء الإداري سمة جوهرية للمدير، فالقدرة على التعامل مع المشاعر يُمكن أن تُسهم في تحديد الكيفية التي يتم بموجبها التعامل مع احتياجات العاملين، وتحفيزهم بفاعلية (الزبيدي، 2007، 3).

يتضح من التعريفات السابقة أن الذكاء الإداري خليط من الموضوعية والذاتية وهناك نسبة تفاوت في الموازنة بينهما وتحقيق أهداف المدرسة بالدرجة التي تُشعر العاملين بأدوارهم الوظيفية.

أهداف الذكاء الإداري:

يهدف الذكاء الإداري إلى إعداد شخصية إدارية تتحلى بالانزان الانفعالي ليكون قادراً على تحمل المسؤولية ويمنح عمله ما يجعله فاعلاً، فهو المسؤول عن النشاط ككل (Pree, 2012, P: 19).

كما يهدف الذكاء الإداري إلى إكساب المدير المزيد من التواضع وعدم الكبرياء مع العاملين، فالمدير الذكي هو الذي يستثمر وقت العمل والعاملين في التركيز على معالجة المشكلات الإدارية بإبداع وإطلاق العنان للعاملين للتعبير عن آرائهم بعيداً عن العمل التقليدي، وابتكار أفكار إدارية خارج الصندوق، ويتم ذلك من خلال تهيئة مناخ إداري إيجابي يُسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدرسة. (الياس، 2009، 182-192)

والذكاء الإداري يدفعنا بالتحول من المخاطرة إلى المعايير؛ ويجب على المدير أن يكون ملماً بما يمكنه من مقاييس إدارية ومحاسبية حتى يتمكن من حساب المخاطرة، ويكون قادر على إدارة الأزمات والتعرف على احتمالات النجاح والفسل، ومن

ثمَّ يتحول من المُمكنات إلى الغايات إذ يتسم الذكاء الإداري بقدرته على المُفاضلة بين عدد من البدائل الممكنة فلا يجد نفسه مُجبراً على التحرك باتجاه محدد نتيجة لضعف البدائل في بقية الاتجاهات. ومن ثمَّ يتحول من إدارة الموقف إلى إدارة ما بعد الموقف بهدف إكساب المرونة اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة دون تقييدها بمبادئ وقوانين ثابتة لا تتفق مع المواقف. (Christopher, 2018: 5)

يتضح أن من أهداف الذكاء الإداري الإسهام في إعداد شخصية المدير وضبط اتزانها الانفعالي حتى تكون قادرة على تحمل المسؤولية، والتحول من المخاطرة إلى المعايير لاختيار أفضل البدائل الممكنة في إدارة الأزمات المتعلقة بمدرسته.

أهمية الذكاء الإداري:

تأتي أهمية الذكاء الإداري في تحسين التواصل بين مدير المدرسة والعاملين ففيها (القيسي، 2014: 61). كما تُسهم في تحسين فاعلية المدرسة من خلال تسهيل عملية اتخاذ القرارات، والقدرة على حل المشكلات، والمدير الذي يتصف بالذكاء الإداري لديه القدرة على استخدام منهج منظم، ولديه قدرة على حل المشكلات حيث يقوم بتحديد ما توصيفها، والبحث عن أسبابها، ووضع الحلول المناسبة، وأن يُمزج بذكائه الإداري حصيلة ما تقدم لتكون قيادته عملية ناجحة عند اتخاذ القرارات الإدارية داخل المدرسة. (دخيل، 2015: 307)، كما يُسهم الذكاء الإداري في منح المدير قوة في التحليل والحدس والتوافق، ويدعمه في علاقاته الإنسانية مع الآخرين. (العجيلي وآخرون، 2002: 281).

وممارسة المدير للذكاء الإداري المدير يُسهم في فهمه لما يقوله الآخرين، وتقدير ما يمتلكونه من مهارات، كما يُكسبه مهارة الإصغاء الجيد للآخرين، وتحليل ما يقولونه، والتروي في الحكم على الأحداث، وتصويب سوء الفهم الذي قد يحدث بين مجموعات العمل، وأن يأخذ بما تم التخطيط له وإمكانيات تنفيذه وما يترابط مع ذلك من حقائق ومواقف ضاغطة (Downey, 2013: 184).

مراحل الذكاء الإداري:

للذكاء الإداري مراحل تبدأ بإدارة المهام بعقلانية، ويتم من خلالها إدارة المدرسة من خلال المراحل التالية: (Zweibel, 2014, p: 78)

- تحديد مشكلات المدرسة وما يتوافق مع إدارتها بذكاء لتحقيق الأهداف الأساسية والاستراتيجية.
- تحديد القضايا الأساسية ووجهات النظر التي هي محور الصراع الأهم للتعامل معها.

- توقع العقبات المحتملة لتحقيق الأهداف، وتنفيذ المتاح منها.
- فحص مدى دقة الافتراضات الأساسية.
- توضيح نقاط القوة والضعف في المقترحات التي يطرحها العاملون، وتحديد أفضل هذه المقترحات لاتخاذ القرار المناسب نحو تنفيذ أهداف المدرسة.
- مرحلة إدارة الأفراد، وتوقع ردود الفعل العاطفية المحتملة من الأفراد إلى الإجراءات أو مجال الاتصالات.
- التعرف على التحيزات الشخصية الخاصة بالمدير واستخدام هذا الفهم لتحسين التفكير الخاص. والاعتراف بالعيوب الخطيرة في الأفكار أو الإجراءات. والتعبير بشكل مناسب عن العيوب الأساسية في حجج الآخرون.
- الاعتراف باعتراضات الآخرين عند وجود مشكلة بالعمل والأخذ بالأراء الإيجابية.

يتضح من خلال ما سبق أهمية الذكاء الإداري في تحديد المراحل والخطوات التي يتبعها في إدارة مدرسته حسب الواقع الفعلي للمدرسة، وبين أهدافها الاستراتيجية، وضرورة استمرار عملها لاستكمال رسالتها التعليمية، وهو ما يُظهر دور مدير المدرسة في استخدام الذكاء الإداري كمدخل حديث لتحسين فاعلية المدرسة الثانوية.

أبعاد الذكاء الإداري (الظفيري، 2020):

يتكون الذكاء الإداري من مجموعتين من القدرات الإنسانية هما الذكاء العقلاني 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 (شعبان وعصمت، 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 المدرء 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 بتميز 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 تفتقر 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 .

المحور الثاني: الفاعلية التنظيمية

يُعد مفهوم الفاعلية التنظيمية من المفاهيم الهامة في تقييم أداء المنظمات المختلفة للتعرف على درجة فاعلية المنظمات من أجل البقاء والاستمرار في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية من تغيرات وتحديات متسارعة.

[1] مفهوم الفاعلية التنظيمية:

تُعرف الفاعلية التنظيمية بأنها: "قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها من خلال: (نمو الطلاب - الرضا الوظيفي للمعلمين - علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي - التجديد والتطوير). (المالكي، 2014: 308)

وتعرف بأنها: "قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها المتوقعة وفقاً لمجالات: (المناخ التنظيمي، خدمة البيئة المحلية، التخطيط الاستراتيجي، الامتحانات والتقويم التربوي، تكنولوجيا المعلومات، والتدريس)". (الجرائدة، وآخرون، 2018: 258)

وتُعرف الفاعلية التنظيمية بأنها: المحصلة النهائية لأداء المؤسسة، ومدى انعكاس مستوى التفاعل من حيث المواصفات المتمثلة في الأبعاد الخمسة: (رضا الموظفين عن العمل، النمو المهني لهيئة التدريس، انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع، القدرة على استقطاب الموارد، الصحة التنظيمية)، ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية (سوق العمل)، وتحقيق الأهداف المنوطة بها لتحافظ على بقائها ونموها وقدرتها على الاستمرار. (أحمد، 2018: 12)

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الفاعلية التنظيمية تُقاس من خلال تحقيق أهداف المدرسة الاستراتيجية، ويُعرفها الباحث إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: قدرة مديري المدارس الثانوية في استخدام مدخل الذكاء الإداري في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدارس الثانوية في دولة الكويت من خلال تحقيق الأهداف المخطط لها من الإشراف على التدريس وتقويمه، تنسيق المنهج، متابعة تحصيل الطلاب، متابعة سير العملية التعليمية، المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة، توفير الحوافز للمعلمين، تشجيع النمو المهني للمعلمين، وتطوير المعايير الأكاديمية وتعزيزها.

[2] أهمية الفاعلية التنظيمية:

ترجع أهمية الفاعلية التنظيمية إلى ارتباطها بالعديد من النواحي الفنية والإدارية والسلوكية، فالمدرسة تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يولّيها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي يُبقي على استمرارها ويساعدها على النمو والتطور. (Bert, 2018: 97)

وفاعلية المدرسة رهن دارتها وهو المدير، والمدير تقوم إدارته على ما يُمكن فيه من استخدام ذكاءه الإداري في تفويض بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة، وتلبية الاحتياجات المادية التي تُيسر عليه إدارة المدرسة بفاعلية. (Bindia, 2018: 148)

وموضوع الفاعلية التنظيمية بالمدارس يأخذ أهمية خاصة فهو أكثر عمقاً لطبيعة العلاقة التي تمثلها المدارس الساعية إلى تحسين فاعليتها من جهة وبين استخدام مدير المدرسة لذكاءه الإداري في التحرر من المركزية الإدارية في مدارسهم ليكونوا فاعلين في تحسين مدارسهم. (Hamilton, 2015: 33)

وترجع أهمية الفاعلية التنظيمية في المدارس إلى توفير الفحص المستمر لأداء المدرسة، وضمان الممارسة العادلة والموضوعية للقرارات المدرسية، ومساعدة المدرسة على

التطوير والتحسين، والتعرف على التحديات التي تواجه المدرسة. (Jude, 2012: 24)

يتضح مما سبق أن الفاعلية التنظيمية هي انعكاس لأبعاد المنظمة ككل آخذة في الحسبان النظر للمدرسة كنظام شامل، وتعكس إدارة المدرسة الرؤى الاستراتيجية للمدرسة من خلال العديد من الممارسات الإدارية القائمة على ذكاء المدير.

[3] مداخل الفاعلية التنظيمية:

من أهم مداخل الفاعلية التنظيمية ما يلي:

[1] مدخل الإدارة بالأهداف (Management by Objectives):

يُعد مدخل الإدارة بالأهداف من أكثر مداخل الفاعلية التنظيمية انتشاراً، إذ أن المنظمات في العادة تنشأ وبشكل تلقائي لتحقيق هدف أو أهداف محددة، ويقرر مدخل تحقيق الأهداف أن فعالية المنظمة يجب أن يحكم عليها في ضوء تحقيق الأهداف والغايات وليس الوسائل، والنتيجة النهائية هي التي تحدد، وبالتالي فإن المخرجات هي وسيلة تُظهر فاعلية المؤسسة، فكلما اقتربت أو تطابقت مخرجات المؤسسة مع الأهداف كلما كانت هذه المؤسسة فعالة. (Henri, 2014: 22)

ويُعد مدخل الإدارة بالأهداف من أقدم المداخل استخداماً في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وينطلق أنصار هذا المدخل من افتراضين رئيسيين: (رشيدة، 2006: 88)

الافتراض الأول: لكل منظمة هدف نهائي تسعى للوصول إلى تحقيقه.

الافتراضي الثاني: أنه بالإمكان تحديد الهدف النهائي لكل منظمة، ومن ثمّ قياس مدى النجاح في تحقيقها.

[1-] شروط مدخل الأهداف التنظيمية:

يضع هذا المدخل بعض الاشتراطات منها: أن يكون للمنظمة هدف/ أهداف محددة، وأن تكون تلك الأهداف محددة جيداً، ومفهومة وواضحة لكل أعضاء المنظمة، بحيث يمكن التعرف عليها وتمييزها حتى تكون قادرة على الشروع في تحقيقها، وأن يتوفر إجماع عام على هذه الأهداف، وأن تكون تلك الأهداف قابلة للقياس. (Teo, et al., 2016: 85)

[1-2] صعوبات مدخل الإدارة بالأهداف:

واجه مدخل الإدارة بالأهداف العديد من الانتقادات، وكان من أهمها: التعامل مع الأهداف على أنها ثابتة ودائمة دون الأخذ بعين الاعتبار التغيرات في

العوامل البيئية والسلوك التنظيمي في المدرسة، والتركيز على الأهداف الرسمية وأهداف الإدارة، مستثنية أهداف ومصالح أعضاء المدرسة والأهداف الاجتماعية، وإهمالها للأهداف والإجراءات الكامنة وغير الرسمية. (الشواف، 1989: 55)، (عون الله، 1987: 136)

[ب] مدخل موارد النظام (System Resources):

يُعرف مدخل موارد النظام بأنه: "مجموعة من المصادر المادية والعينية التي تمتلكها المنظمة، وتستثمرها لتحقيق أهدافها من خلال إدارة وتخطيط المعلومات، والالتزام التنظيمي للعاملين". (الكساسة، 2015: 11-12)

ويقوم هذا المدخل على تفاعل المدرسة مع بيئتها، حيث تقوم على قدرة مدير المدرسة على استغلال البيئة المحيطة وما تحويه من موارد في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدرسة (Oghojafor, 2012: 102) وبالتالي فإن فاعلية المنظمة مرتبطة بصورة أساسية بمدى قدرة تلك المدرسة في الحصول أو استقطاب الموارد اللازمة لضمان استمراريتها والحفاظ على أسس بقائها، فالفاعلية هنا مرتبطة بصورة رئيسية بقدرة مدير المدرسة على تحصيل أفضل المصادر من البيئة الخارجية واستغلالها في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدرسة.

ويركز هذا المدخل في التعرف على مستوى الفاعلية التنظيمية في: (Karam, 2014: 69)

[ج] مدخل التطوير الذاتي (Self- Development):

يركز هذا المدخل على قدرة مدير المدرسة على التطوير الذاتي من خلال التحول الكامل في مركز عملية صنع القرار، وتحقيق التوازن بين السلطة التي تم تفويضها له، وبين قدرة فريق العمل المدرسي على تنفيذ المهام المكلف بها تبعاً لسياسة المدرسة في الإدارة من موقع العمل، وتحويل المدرسة إلى وحدة لصنع القرار، وتحفيز الطلاب على المشاركة في تلك العمليات بما يضمن سيادة جو من المشاركة بين الطلاب والمعلمين داخل الفصل المدرسي وخارجه، كما تنطوي على: (العتل، 2017: 460).

أ- توفير سلطات واسعة للإدارة المدرسية وإعطاء القائمين عليها مسئولية اتخاذ القرار للحد من المركزية.

ب- ضرورة اتسام الوقت بالمرونة اللازمة لیسسمح بأنشطة أخرى لزيادة الثقة بين العاملين في المدرسة وزيادة الشعور بالعدل والمساواة، وإصلاح المناهج التي

تركز على استيعاب الطلاب لما يتعلمونه أي يركز على ضرورة تعليم الطلاب أسباب حدوث الأشياء وكيفية حدوثها.

ج- تنمية المهارات الفكرية والعقلية لكل الطلاب داخل المدرسة.

[4] قياس الفاعلية التنظيمية:

ترتبط الفاعلية التنظيمية بمدى القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة، وتقاس فاعلية أي مؤسسة بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد، وتدل على مدى التفاعل والنشاط داخل المؤسسة ومدى التعاون المثمر والفعال بين الأقسام المختلفة. (الغزلاني، 2016: 107)

وعادةً ما يتم قياس الفاعلية التنظيمية في التعليم من خلال المقاييس القائمة على مفردة تشتمل على هدف معين حيث يشير المجيبون إلى رضاهم العام عن المدرسة أو المنطقة التعليمية. (Karam, et al., 2014: 69) وعلى العكس هناك مقاييس معقدة للفاعلية التنظيمية تشتمل على جميع وظائف المدرسة وأهدافها للتعرف على مدى تحققها. (Bradshaw, et al., 1992: 230)

كما أن قياس الفاعلية التنظيمية بالمدرسة يستند على قدرة المنظمة في تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتعامل معها، والتي تضم الأفراد والجماعات ذات المصلحة داخل المدرسة والعاملين فيها والمنافسين. (Bloom, et al., 2015: 650)

[5] معوقات تحسين الفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية:

هناك عدد من التحديات التي تؤثر على نجاح الفاعلية التنظيمية منها: (أسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية، والتغييرات التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والاستراتيجية، والتكنولوجيا)، فضلاً عن التغييرات التنظيمية بأسلوب القيادة، فأسلوب القيادة يفترض به أن يكون محفزاً للعاملين للتغلب على الصعوبات التي تواجهها المنظمة ولا يكون معرقلاً لها. (Dritan, 2017: 171)

هذا بالإضافة إلى ضعف تدريب القيادات على استخدام الإدارة الحديثة مثل مدخل الذكاء الإداري بين المرؤوسين وبعضهم داخل المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية (53: 2013, Dobre)، وأظهرت دراسة (Mwai, et al., 2018) الدور الذي تلعبه الأساليب الإدارية في نجاح أو فشل الفاعلية التنظيمية بالمؤسسات، حيث أكدت على أن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لها تأثير إيجابي على الفاعلية التنظيمية. (133: 2018, Mwai)

ويؤيده آخرون في أن معوقات الفاعلية التنظيمية تتلخص في ضعف تأثير القيادة على التنفيذ الناجح للاستراتيجيات الإدارية الحديثة وتمكين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى عوامل أخرى تؤثر على الفاعلية التنظيمية مثل: تأثير القيادة، والثقافة، والهيكل التنظيمي، كما تؤثر القيادة الأكاديمية على تحفيز أعضاء هيئة التدريس والفاعلية التنظيمية في التعليم. (Siddique, et al., 2011: 190)

وهناك معوقات متداخلة ترتبط بالتنظيم والسلوكيات الإدارية، وتشمل: اتخاذ نمط الإدارة التسلطي، وسوء التنظيم المركزي، وسوء المناخ التنظيمي، وسوء نظام الاتصالات، وغياب التخطيط والتنسيق، وانعدام روح العمل الجماعي، والمغالاة أو التعسف في تطبيق التعليمات واللوائح والقوانين المدرسية والإدارية، وغياب تدفق المعلومات أو صعوبة انسيابها، وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات والتوقعات، وعدم توازن السلطات مع المسؤوليات وتضاربها. (الغزلاني، وآخرون، 2016: 128 - 129)

وهناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحسين الفاعلية التنظيمية في المؤسسات منها: (2: Ghikas, 2018)

- ضعف تمكين ومشاركة العاملين.
- قلة استغلال نقاط القوة في المنظمة.
- ضعف التركيز على التوجهات الاستراتيجية.
- قلة تطوير سياسات المعلومات المهنية والإدارية.
- ضعف العدالة التنظيمية.
- هدر الوقت وضعف إدارته.
- ضعف الخطط المستقبلية المبتكرة.

وهناك معوقات أخرى للفاعلية التنظيمية ، منها: (9: Haid, et al., 2018)

- ضعف وضوح الأهداف التنظيمية.
- ضعف المعرفة وإتاحتها لجميع العاملين لاستخدامها في تحقيق أهداف المنظمة.
- ضعف المشاركة والتعاون بين العاملين داخل المنظمة.
- الافتقار إلى استراتيجية محددة وواضحة للقيادة.

- القصور في حفز العاملين على تحقيق أهداف المنظمة.
- التركيز على قلة من الموظفين دون إشراك الآخرين في تحقيق أهداف المنظمة.

وضعف تحفيز العاملين من قبل القيادة تؤثر على أداء العاملين (Schneider, et al., 2010: 70)، والتأثير على أداء العاملين يؤثر على الفاعلية التنظيمية والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة للمجتمع بالإضافة إلى الأهداف الشخصية للعاملين (Zaribaf, et al., 2010)، وتضعف الفاعلية التنظيمية في عدم الامتثال لإجراءات المنظمة، وبناء العلاقات، وتطوير الموظفين. (Rajasekar, 2014)

إجراءات الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء إجراءات الدراسة الميدانية والخطوات التي قام بها الباحث والتي تشتمل على عينة الدراسة وأداة الدراسة وفروضها وتقنياتها (الصدق- الثبات) والأساليب الإحصائية المستخدمة وأخيراً نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)، وتعرض الدراسة ما سبق بشيء من التفصيل على النحو التالي:

[1] مجتمع الدراسة:

كانت الخطوة الأولى في عملية اختيار العينة هي تحديد المجتمع الأصلي والذي يمثل 13592 معلم، و218 مدير، ولما كان من الصعب دراسة المجتمع الأصلي بأكمله كانت الخطوة الثانية أنه تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (1359) معلماً، و(21) من مديري المدارس الثانوية.

[2] الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

أ- إعداد الاستبانة وتطبيقها:

اعتمد البحث الحالي على الاستبانة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية؛ وذلك لكونه يتسق مع طبيعة البحث، ومشكلته، حيث إن الاستبانة أحد الأساليب العلمية التي يمكن بواسطتها جمع البيانات عن الظواهر التي لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر مثل الخبرات الذاتية للأفراد، والآراء، والقيم، والميول، والاتجاهات (أبو علام، 2001: 369)، وفي ضوء ذلك تم إعداد استبانة الدراسة وتمثلت إجراءاتها وتطبيقها في ما يلي:

ب- تصميم الاستبانة وصياغة فقراتها:

اتساقاً مع طبيعة البحث وتحقيقاً لأهدافه، فقد استعان الباحث بالاستبانة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية؛ لكون الاستبانة وسيلة مهمة للحصول على إجابات

مجموعة من الأسئلة المكتوبة في نموذج يُعد لذلك، بحيث يقوم المحبب بملئه بنفسه.

وفي ضوء ما سبق تم إعداد استبانة الدراسة على النحو التالي:

- صياغة الاستبانة:

اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم على (30) فقرة، وقام الباحث بتوزيعها على عينة الدراسة لوضع إشارة (√) أمام كل فقرة حسب استجابته، علماً بأن هذه الاستبانة طبقت على مديري ومعلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت، وقام الباحث بجمع الاستبانات بعد إنهاءها وتصفيتها، من الاستجابات الناقصة للبيانات الديموجرافية والاستجابات الغير وافية، للانتهاء إلى الاستبانات النهائية لإدخالها على البرنامج الإحصائي (SPSS.22) وعمل التحليلات الإحصائية اللازمة، وتفسيرها للوصول إلى أهداف الدراسة.

- تقنين أداة الدراسة:

قام الباحث بتقنين أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام الصدق والثبات كما يلي:

- صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من إعداد الصورة المبدئية للاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (12) محكم من كليات التربية في جمهورية مصر العربية، وكلية التربية الأساسية في دولة الكويت، للاسترشاد بأرائهم ومقترحاتهم، وإبداء آرائهم حول الاستبانة.

وبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قام الباحث بحساب الصدق والثبات كما يلي:

(أ) صدق الاستبانة Validity

وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالطرق التالية:

وتم حساب معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية والدرجة الكلية للأداة و الجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

جدول (1) معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية و الدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
الأول	❖ ❖ 0,91
الثاني	❖ ❖ 0,94
❖ ❖ دال عند 0,01	

ويتضح من الجدول السابق أن المحاور تتسق مع الاستبانة ككل حيث كانت معاملات الارتباط: (0,91 - 0,94) وجميعها دالة عند مستوى (0,01) مما يشير إلى أن هناك اتساقاً بين جميع محاور الاستبانة، وأنه بوجه عام صادق في قياس ما وضع لقياسه.

ثالثاً: المعالجة الإحصائية:

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي، حيث أعطيت درجات (3 - 2 - 1) للاستجابات (موافق - موافق الي حد ما - غير موافق)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة للتحقق من فروضها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها):

يعرض الباحث لنتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها) وفق محاور الاستبانة على النحو التالي:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول الذي نص على ما يلي: ما واقع الذكاء الإداري في بعد صنع القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

ويوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية لاستجابات العينة على العبارات في المحور الأول (بعد صنع القرار).

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الأول (ذكاء صنع القرار)

م	المحور الأول (بُعد ذكاء صنع القرار)	موافق ك	موافق %	موافق الي حد ما	غير موافق ك	غير موافق %	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	يبتعد عن الهيبة الانفعالي عند التعرض لضغط العمل المدرسي.	572	41,45	587	42,54	221	2,25	4	متوسط
2	يبدأ الاجتماعات بكلمات تشعر الجميع بالمسئولية المشتركة.	710	51,45	545	39,49	125	2,42	2	مرتفع
3	لديه ثبات انفعالي عند حل المشكلات المتعلقة بالقرار أثناء الاجتماعات المدرسية.	430	31,16	711	51,52	239	2,14	5	متوسط
4	يتسم بالثقة العالية عند اتخاذ القرار المناسب.	809	58,62	331	23,99	240	2,41	3	مرتفع
5	يُقدر آراء وأفكار الآخرين حول القرارات بكلمات الشكر والثناء الشخصي.	809	58,62	427	30,94	144	2,48	1	مرتفع
	البُعد ككل						2,17		متوسط

يرى أفراد العينة أن بُعد ذكاء صنع القرار في المحور الأول بشكل عام بمستوى متوسط، إذ بلغ الوزن النسبي للبُعد ككل (2,17) وهو مستوى متوسط، حيث اشتمل على (5) فقرات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (2,25) و (2,48)، وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

[أ] جاءت العبارات التالية بنسبة موافقة في الترتيب الأعلى ، وهي:

[1 -] جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الأول ونصها: " يُقدر آراء وأفكار الآخرين حول القرار بكلمات الشكر والثناء الشخصي" ووزنها النسبي (2,48)، وهي ذات مستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى استخدام المدير للذكاء اللفظي في تقدير آراء أعضاء الفريق المدرسي أثناء الاجتماعات الخاصة بصنع القرارات المدرسية في توجيه كلمات الشكر والثناء عليهم، وذلك تقديراً لجهودهم في إبداء الآراء حول القرار، وهي عوامل قد تُسهم في تشجيع العاملين على العصف الذهني والقيام بأقصى ما يُمكنهم من قدرات لإبداء الآراء ، وكلها عوامل قد تُسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية.

[2 -] جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الثاني ونصها: " يبدأ الاجتماعات بكلمات تُشعر الجميع بالمسئولية المشتركة " ووزنها النسبي (2,42)، وهي ذات مستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى قدرة المدير في استخدام ذكاءه الإداري فيما يخص إدارة الاجتماعات بذكاء من خلال قدرته على ارتجال تمهيد مُختصر قبل بداية الاجتماعات للتمهيد حول الموضوع المطروح للمناقشة لجذب انتباه الحاضرين إلى الاستماع ، والتعامل مع الموضوعات المطروحة بكل مسؤولية، وكلها عوامل تُنبئ عن ارتفاع مستوى الذكاء الإداري فيما يخص هذه العبارة، وقد تُسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني الذي نص على ما يلي: ما واقع الذكاء الإداري في بعد الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية لاستجابات العينة على العبارات في المحور الأول (بعد ذكاء الاتصال الإداري).

جدول (3) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الأول (بعد ذكاء الاتصال الإداري)

م	المحور الأول (بعد ذكاء الاتصال الإداري)	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الترتيب لمستوى الوزن النسبي
		ك	%	ك	%	ك	%	
1	يُشجع العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.	950	68,84	410	29,71	20	1,45	3 مرتفع
2	يستمتع جيداً للعاملين بالمدرسة.	1063	77,03	287	20,80	30	2,17	1 مرتفع
3	يقوم بوضع خطة للاتصال الإداري بين العاملين تقوم على التوافق النفسي.	998	72,32	357	25,87	25	1,81	2 مرتفع
4	يحرص على استخدام المرونة النفسية في التواصل مع العاملين.	731	52,97	572	41,45	77	5,58	6 مرتفع

م	المحور الأول (بُعد ذكاء الاتصال الإداري)	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب لمستوى
		ك	%	ك	%	ك	%		
5	يتسم بالتواضع في التواصل مع جميع العاملين في المدرسة.	854	61,88	400	28,99	126	9,13	2,53	5 مرتفع
6	يُهيئ مناخ إداري إيجابي للتواصل بين العاملين باستخدام إستراتيجية الاحترام المُتبادل بين الجميع.	996	72,17	210	15,22	174	12,61	2,60	4 مرتفع
	البُعد ككل							2,51	مرتفع

يرى أفراد العينة أن بُعد ذكاء الاتصال الإداري في المحور الأول بشكل عام بمستوى مرتفع، إذ بلغ الوزن النسبي للبُعد ككل (2,51) وهو مستوى مرتفع، حيث اشتمل على (6) فقرات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (2.67) و (2,75)، وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

[1] جاءت العبارات التالية بنسبة موافقة في الترتيب الأعلى، وهي:

[1-] [1] جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الأول، ونصها: " يستمتع جيداً للعاملين بالمدرسة " ووزنها النسبي (2,75)، وهي ذات مستوى مرتفع، وتنبئ هذه النتيجة بارتفاع مستوى الذكاء الإداري فيما يخص ذكاء الاتصال الإداري من خلال قدرته على الاستماع الجيد للعاملين في المدرسة، وما له من عدة فوائد ، وهو ما يُظهر احترام مدير المدرسة للعاملين واهتمامه بسماع آراء جميع العاملين دون تمييز فيما بينهم، وما يشعر العامرين بأهمية دورهم داخل المدرسة، وعلى الجانب الآخر أن تعدد الآراء من الممكن أن تُفرض العديد من الحلول لبعض المشكلات التي قد تواجه المدرسة، وكلها عوامل قد تُسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية.

[2-] [2] جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الثاني، ونصها: " يقوم بوضع خطة للاتصال الإداري بين العاملين تقوم على التوافق النفسي " ووزنها النسبي (2,71) وهي ذات مستوى مرتفع، وهو ما يُظهر ارتفاع مستوى الذكاء الإداري فيما يخص الاتصال الإداري بين العاملين في قيام المدير بوضع خطة للاتصال بين العاملين في المدرسة تقوم على التوافق النفسي بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي، وربما يُعزى ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بعملية الاتصال الإداري داخل المدرسة الثانوية وما يُسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية.

اب] جاءت العبارات التالية بنسبة موافقة في الترتيب الأدنى، وهي:

اب- [1] جاءت العبارة رقم (6) في الترتيب الأخير، ونصها: " يحرص على استخدام المرونة النفسية في التواصل مع العاملين " ووزنها النسبي (2,47) وهي ذات مستوى مرتفع، وتنبئ هذه النتيجة عن انخفاض مستوى الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية فيما يخص الاتصال الإداري المتعلقة بحرصه على استخدام المرونة النفسية في التواصل مع العاملين، وهذه النتيجة قد تُسهم في إضعاف الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة، وما يُبرر الحاجة إلى حرص مدير المدرسة على استخدام المرونة النفسية في التواصل مع العاملين بالمدرسة الثانوية.

نتائج الإجابة عن السؤال الأول الذي نص على ما يلي: ما واقع الذكاء الإداري في بعد التحفيز لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية لاستجابات العينة على العبارات في المحور الأول (بُعد ذكاء التحفيز).

جدول (4) التكرارات والنسب المئوية و الأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الأول (بُعد ذكاء التحفيز)

م	المحور الأول (ذكاء بُعد التحفيز)	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الترتيب المستوي
		ك	%	ك	%	ك	%	
1	يُتابع إنجاز المهام الموكلة إلى العاملين بالمدرسة بنفسه يومياً.	948	68,70	306	22,17	126	9,13	4 مرتفع
2	يُطبق نظام مساءلة جيد في الوقت المناسب للأداء غير الجيد.	855	61,96	447	32,39	78	5,65	5 مرتفع
3	يُلحق العاملين بالمدرسة بالبرامج التدريبية المستمرة لتحسين فاعلية المدرسة.	904	65,51	432	31,30	44	3,19	3 مرتفع
4	يُحسن العلاقات الإنسانية مع العاملين في المدرسة بمشاركتهم في المناسبات الاجتماعية.	904	65,51	350	25,36	126	9,13	6 مرتفع

م	المحور الأول (ذكاء بُعد التحفيز)	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الترتيب المستوي
		ك	%	ك	%	ك	%	
5	يُشجع العاملين على تبادل الخبرات لمواجهة المشكلات المدرسية.	998	72,32	344	24,93	38	2,75	1 مرتفع
6	يتمدح المعلمين على جهودهم وأدائهم في اللقاءات الفردية معهم.	903	65,43	454	32,90	23	1,67	2 مرتفع
	البُعد ككل						2,61	مرتفع

يرى أفراد العينة أن بُعد التحفيز في المحور الأول بشكل عام بمستوى مرتفع، إذ بلغ الوزن النسبي للبُعد ككل (2,61) وهو مستوى متوسط، حيث اشتمل على (6) فقرات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (2,56) و (2,70)، وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

[1] جاءت العبارات التالية بنسبة موافقة في الترتيب الأعلى، وهي:

[1-] [1] جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الأول، ونصها: " يُشجع العاملين على تبادل الخبرات لمواجهة المشكلات المدرسية " ووزنها النسبي (2,70)، وهي ذات مستوى مرتفع، وتُظهر هذه النتيجة من وجهة نظر عينة الدراسة عن ارتفاع مستوى الذكاء الإداري في تحفيز تشجيع تبادل الخبرات بين العاملين لاستخدامها في مواجهة المشكلات المدرسية، وتُبنى هذه النتيجة مدير مدرسة يُقدر الخبرات والمعرفة ويُشجع على تبادلها لضمان بقائها تتناقل ما بين الأجيال التربوية من كبار الموظفين إلى صغار الموظفين، وما قد يُسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية.

[2-] [2] جاءت العبارة رقم (6) في الترتيب الثاني، ونصها: " يمدح المعلمين على جهودهم وأدائهم في اللقاءات الفردية معهم " ووزنها النسبي (2,64)، وهي ذات مستوى مرتفع، وتُظهر هذه النتيجة عن ارتفاع مستوى الذكاء الإداري لمدير المدرسة فيما يخص تحفيز المعلمين بالمدرسة على جهودهم وأدائهم أثناء اللقاءات الفردية معهم، وهو ما يبرز دوره في تحفيز العاملين، وإشعارهم بتقدير إدارة المدرسة لما يؤديه من أدوار داخل المدرسة، وهي تُسهم في إشعار العاملين بالمدرسة بتقدير الذات، واحترام مدرستهم، والعمل على إنجاحها من خلال قيامهم بتأدية عملهم بكل جد ومثابرة، وكلها عوامل قد تُسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية.

اب] جاءت العبارات التالية بنسبة موافقة في الترتيب الأدنى، وهي:

اب- [1] جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب قبل الأخير، ونصها: " يُحسن العلاقات الإنسانية مع العاملين في المدرسة بمشاركتهم في المناسبات الاجتماعية " ووزنها النسبي (2,56)، وهي ذات مستوى مرتفع، وتُظهر هذه النتيجة عن انخفاض مستوى الذكاء الإداري لمدير المدرسة الثانوية فيما يخص ضعفه في تحفيز العاملين وتقصيره في دوره بمشاركتهم في المناسبات الاجتماعية، وربما يُعزى ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية التي يتحملها مدير المدرسة الثانوية، وضعفه في تحفيز العاملين بالمدرسة وتحسين العلاقات الإنسانية مع العاملين في المدرسة من خلال مشاركتهم في المناسبات الاجتماعية خارج المدرسة وداخلها، وتنبئ هذه النتيجة عن ضعف، وما يُبرر الحاجة إلى تفعيل دوره في تحفيز العاملين من خلال مشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية لتحفيزهم، وتحسين العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والعاملين فيها، وهو ما قد يُسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية.

جدول (5) التكرارات والنسب المئوية و الأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الثاني (الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية)

م	المحور الثاني (الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية)	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الترتيب	المستوى
		ك	%	ك	ك	ك	%		
1	يُدون المدير نواحي القوة والضعف المتعلقة بأهداف المدرسة في سجل تقييم أداء المعلم بالفصل.	950	68,84	304	22,03	126	9,13	2	مرتفع
2	يسترشد المدير بأهداف المدرسة عند صنع القرارات.	665	48,19	476	34,49	239	17,32	8	متوسط
3	يُطلع المدير المعلمين وأولياء الأمور عن أهداف المدرسة خلال الاجتماعات المدرسية.	952	68,99	350	25,36	78	5,65	1	مرتفع
4	يقوم المدير بزيارات متنوعة للصفوف بشكل مُستمر.	760	55,07	495	35,87	125	9,06	4	مرتفع



م	المحور الثاني (الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية)	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
		ك	%	ك	ك	ك	%			
5	يُراجع المدير العملية التعليمية داخل الصف.	711	51,52	333	24,13	336	24,35	2,27	9	متوسط
6	يجتمع المدير مع المعلمين للتأكد من تحقيقهم الأهداف التعليمية.	874	63,33	332	24,06	174	12,61	2,51	3	مرتفع
7	يُنظم المدير الاجتماعات الدورية مع المعلمين لمناقشة مستوى تحصيل الطلبة.	731	52,97	475	34,42	174	12,61	2,40	5	مرتفع
8	يستند المدير على نتائج الاختبارات لمعرفة مدى تحقق أهداف المدرسة.	713	51,67	428	31,01	239	17,32	2,34	7	مرتفع
9	يضع المدير برامج تدريس مناسبة للطلاب منخفضي التحصيل الدراسي.	571	41,38	731	52,97	78	5,65	2,36	6	مرتفع
10	يتأكد المدير من استثمار وقت الحصة في اكتساب مفاهيم ومهارات جديدة.	381	27,61	523	37,90	476	34,49	1,93	10	متوسط
	البُعد ككل							2,45		مرتفع

يرى أفراد العينة أن المحور الثاني الخاصة بالفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية جاء بشكل عام بمستوى مرتفع، إذ بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (2,45) وهو مستوى مرتفع، حيث اشتمل على (10) فقرات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (1.93) و (2,60)، وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

[أ] جاءت العبارات التالية بنسبة موافقة في الترتيب الأعلى، وهي:

1- [1] جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الأول، ونصها: " يُطلع المدير المعلمين وأولياء الأمور عن أهداف المدرسة خلال الاجتماعات المدرسية "، ووزنها النسبي (2,60)، وهي ذات مستوى مرتفع، وتُظهر هذه النتيجة من وجهة نظر عينة كبيرة من عينة الدراسة عن فاعلية دور مدير المدرسة في القيام بمهامه الإدارية في الإفصاح عن الأهداف المدرسية لأولياء الأمور والعاملين في المدرسة أثناء الاجتماع بهم، وهو ما يُنبئ عن مدير فاعل تنظيمياً في إدارة المدرسة فيما يخص الإفصاح عن وضع أهداف المدرسة والإفصاح عنها للعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور لمشاركتهم في تحقيقها من خلال اتباع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المدرسة، والالتزام بالتعليمات التي تُصدرها إدارة المدرسة تجاه العمل المدرسي، وهو ما يؤدي إلى تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية في دولة الكويت.

2- [2] جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الثاني، ونصها: " يُدون المدير نواحي القوة والضعف المتعلقة بأهداف المدرسة في سجل تقييم أداء المعلم بالفصل "، ووزنها النسبي (2,60)، وهي ذات مستوى مرتفع، وتُظهر هذه النتيجة من وجهة نظر عينة كبيرة من عينة الدراسة عن فاعلية مدير المدرسة تنظيمياً في تدوين نواحي القوة والضعف المتعلقة بأهداف المدرسة في سجل تقييم أداء المعلم بالفصل، وربما يُعزى ذلك إلى تعريف المعلمين بنواحي القوة لديهم لاستثمارها، ونواحي الضعف للعمل على معالجتها وتحسينها نحو الأفضل، وهو ما قد يُسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية في دولة الكويت.

[ب] جاءت العبارات التالية بنسبة موافقة في الترتيب الأدنى، وهي:

1- [1] جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب قبل الأخير، ونصها: " يُراجع المدير العملية التعليمية داخل الصف "، ووزنها النسبي (2,51)، وهي ذات مستوى متوسط، وتُظهر هذه النتيجة من وجهة نظر عينة كبيرة من عينة الدراسة عن ضعف فاعلية مدير المدرسة في القيام بدوره بمراجعة العملية التعليمية داخل الصف الدراسي، وربما يُعزى ذلك إلى كثرة الأعمال والمشكلات الإدارية التي تواجه مدير المدرسة الثانوية، وما يُبرر الحاجة إلى تفويض بعض الصلاحيات الإدارية الروتينية للعاملين في المدرسة حتى يتسنى للمدير القيام بدوره في متابعة تحقيق أهداف العملية التعليمية داخل الفصول، والتعرف على المشكلات التعليمية التي تواجهها العملية التعليمية (المعلم - الطالب) داخل الفصل للعمل على تذليلها لتحقيق أهداف المدرسة الثانوية، وما قد يُسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية في دولة الكويت.

2- [2] جاءت العبارة رقم (10) في الترتيب الأخير، ونصها: " يتأكد المدير من استثمار وقت الحصة في اكتساب مفاهيم ومهارات جديدة "، ووزنها النسبي (1.93)،

وهي ذات مستوى متوسط، وتُظهر هذه النتيجة من وجهة نظر عينة كبيرة من عينة الدراسة عن ضعف فاعلية مدير المدرسة في متابعة العملية التعليمية، وهي تتشابه مع النتيجة السابقة، وما يُبرز ضعف أغلب مديري المدارس الثانوية في متابعة العملية التعليمية وانشغالهم بالأعمال المكتبية، وضعف دورهم الميداني في التجول بين الفصول، وداخل المدرسة، وبقائهم أكبر وقت في مكاتبهم، وهو ما يُضعف دور مدير المدرسة الثانوية في متابعة باقي الأعمال المدرسية على أرض الواقع، واعتماده على متابعة أعمال المدرسة من داخل مكتبه، وهو ما يُعد من نقاط الضعف في إدارة المدرسة الثانوية، وقد يُسهم في إضعاف فاعليتها التنظيمية، وما يُبرر الحاجة إلى قيام مدير المدرسة بدوره في متابعة أهداف المدرسة بنفسه وتحقيقها داخل الفصول بالمدرسة الثانوية.

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع الذي نص على ما يلي: ما مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تمت صياغة فرضا الدراسة والتحقق منهما على النحو التالي:

[1] **نتائج الفرض الأول ونصه:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت.

وللتحقق من هذا الفرض استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت:

جدول (6) يوضح العلاقة الارتباطية بين الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية

م	البُعد	ذكاء صنع القرار	ذكاء الاتصال الإداري	ذكاء التحفيز	الدرجة الكلية
1	الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية	0,75**	0,76**	0,58**	0,78**

❖ دال عند (0,01)

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية، ويرى الباحث من خلال هذه النتيجة التي أفرزت عن قوة العلاقة بين الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية في المدارس

الثانوية، وما يُبرر الحاجة إلى تفعيل الذكاء الإداري لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.

[2] نتائج التحقق من الفرض الثاني: الذي ينص على: يختلف الواقع الفعلي لأبعاد الذكاء الإداري على الفاعلية التنظيمية بالمدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر عينة البحث.

وللتحقق من هذا الفرض استخدم الباحث الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise والجدول التالي توضح ما توصل إليه الباحث من نتائج على النحو التالي:

يوضح الجدول التالي تحليل التباين لمدى تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء الإداري) على الفاعلية التنظيمية بالمدارس الثانوية:

جدول (7) تحليل التباين لمدى تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء الإداري) على الفاعلية التنظيمية بالمدارس الثانوية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	R ²	نسبة التباين
الانحدار البواقي الكلي	556107,1	3	185369,0	1652,28	دالة عند 0,01	0,783	78,3%
	154373,1	1376	112,19				
	710480,2	1379					

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الفائية لتحليل التباين للمتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء الإداري) على الفاعلية التنظيمية بالمدارس الثانوية كانت دالة عند 0,01 بإسهام نسبي لهذه المتغيرات بلغ 78,3%، ويوضح الجدول التالي مدى تأثير المتغيرات المستقلة على الفاعلية التنظيمية بالمدارس الثانوية.

جدول (8) يبين مدى تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء الإداري) على الفاعلية التنظيمية بالمدارس الثانوية

المتغيرات	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	20,58	1,71	.	12,05	دالة عند 0,01
ذكاء الاتصال الإداري	3,38	0,16	0,54	21,33	دالة عند 0,01
ذكاء صنع القرار	3,14	0,13	0,45	23,4	دالة عند 0,01
ذكاء التحفيز	0,43	0,17	0,05	2,58	دالة عند 0,01

يتضح من الجدول السابق أن أبعاد الذكاء الإداري التي يُمكن أن تتنبأ بالفاعلية التنظيمية بالمدارس الثانوية كانت (ذكاء الاتصال الإداري، ذكاء صنع القرار، ذكاء التحفيز)، ويمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي: الفاعلية التنظيمية بالمدارس الثانوية = $3,38 \times (\text{ذكاء الاتصال الإداري}) + 3,14 \times (\text{ذكاء صنع القرار}) + 0,43 \times (\text{ذكاء التحفيز}) + 20,58$.

خلاصة النتائج:

في ضوء ما أفرزته الدراسة من نتائج خلصت الدراسة لبعض العوامل التي قد تؤثر على تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدارس الثانوية في دولة الكويت، وهي على النحو التالي:

المحور الأول: الذكاء الإداري:

[1] ذكاء صنع القرار:

- ضعف الثبات الانفعالي لدى مديري المدارس الثانوية عند حل المشكلات المتعلقة بالقرار أثناء الاجتماعات المدرسية.
- يُمارس بعض المديرين الهياج الانفعالي عند تعرضهم لبعض ضغوط العمل المدرسي.
- ضعف الثقة بالنفس لدى بعض المديرين عند اتخاذ القرار المناسب.

[2] ذكاء الاتصال الإداري:

- هناك ضعف لدى بعض مديري المدارس في استخدام المرونة النفسية أثناء التواصل مع العاملين.
- ضعف اتسام بعض المديرين بالتواضع أثناء التواصل مع العاملين في المدرسة.
- ندرة تهيئة مناخ إداري إيجابي للتواصل بين العاملين.

[3] ذكاء التحفيز الإداري:

- قلة مشاركة العاملين في المدرسة في المناسبات الاجتماعية.
- ضعف تطبيق المدير لنظام المساءلة في الوقت المناسب للعاملين المقصرين في أدوارهم.
- تقصير المدير في دوره بتحفيز العاملين على انجاز المهام الموكلة إليهم وإهمال متابعتهم بالمدرسة يومياً.

المحور الثاني: الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية:

- ضعف استثمار وإدارة وقت الحصة بالمدرسة الثانوية.
- يفتقر بعض المديرين إلى دورهم في الرقابة الإدارية على العملية التعليمية داخل الصف بالمدرسة الثانوية.
- ضعف الربط بين أهداف المدرسة عند صنع القرارات.
- قلة الاهتمام بالطلاب منخفضي التحصيل الدراسي وعدم وضع برامج تربوية علاجية لتحسين تحصيلهم الدراسي.

التوصيات:

في ضوء ما سبق توصي الدراسة بالإجراءات التالية للتغلب على المشكلات التي قد تُسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية في ضوء مدخل الذكاء الإدارية بالمدرسة الثانوية، على النحو التالي:

المحور الأول: الذكاء الإداري:**[1] ذكاء صنع القرار:**

- تكثيف البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية فيما يخص (الثبات الانفعالي - الهياج الانفعالي - ضعف الثقة بالنفس) وتحمل ضغوط العمل المدرسي وإدارة الأزمات والمشكلات المدرسية اليومية.
- تخفيف الأعباء الإدارية على مديري المدارس الثانوية من خلال السماح له بتفويض بعض المهام الإدارية الروتينية إلى بعض المعلمين الذين يثق فيهم لمساعدته على الأعمال الإدارية بالمدرسة.

[2] ذكاء الاتصال الإداري:

- تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية وإيفاد المديرين للتدريب على البرامج التدريبية التي تُحسن من الفاعلية التنظيمية لإدارة المدرسة الثانوية.
- الالتزام بمعايير الاختيار والتعيين لمديري المدارس الثانوية لضمان اتسامهم بالصفات الشخصية السوية التي تُسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدارس الثانوية.

[3] ذكاء التحفيز الإداري:

- سماح وزارة التربية بعقد الاحتفالات بالمناسبات الوطنية والاجتماعية للعاملين في وزارة التربية والمدارس الثانوية وحث الجميع على المشاركة فيها لحفزهم على الانتماء للعمل التربوي وضمان التواصل والتعارف بين العاملين في المناطق التعليمية بالتعليم الثانوية بالمحافظات الست في دولة الكويت.

- تفعيل الدور الرقابي لوزارة التربية في فحص الشكاوى والمقترحات حول إدارة المدرسة الثانوية لضمان الشفافية وتحقيق المساءلة والمحاسبية الإدارية على جميع العاملين دون تقصير لتحقيق الفاعلية التنظيمية بالمدارس الثانوية.
- تنظيم وزارة التربية مسابقة سنوية تنافسية في نهاية كل عام دراسي لتكريم المدرسة ذات الفاعلية التنظيمية والتي قامت بتحقيق أهدافها المعلنة.

المحور الثاني: الفاعلية التنظيمية بالمدرسة الثانوية:

- تفعيل نظام المدرسة المعتمدة والعمل على تطبيقه من خلال وضع معايير ملزمة يجب أن تُحققها كل مدرسة مُقابل حافز مادي يتقاضاه جميع العاملين في المدرسة.
- تدريب مديري المدارس على إدارة الوقت بالمدرسة الثانوية.
- تفعيل الدور الرقابي لمدير المدرسة من خلال إنشاء السجلات اليومية التي يدون فيها المدير الملاحظات اليومية داخل المدرسة من خلال زيارته الميدانية إلى فصول المدرسة.
- قيام وزارة التربية بالربط بين الحافز المادي لمديري المدارس الثانوية وتحقيقه لأهداف المدرسة التي يُبلغ بها الوزارة رسمياً في بداية كل عام دراسي.
- الاهتمام بالطلاب منخفضي التحصيل الدراسي ووضع برامج تربوية علاجية لتحسين تحصيلهم الدراسي من خلال متابعة الوزارة لنتائج الطلاب، والتعرف على ما قامت به كل مدرسة من إجراءات تجاه الطلاب ضعيفي التحصيل.

المقترحات:

1. معوقات الفاعلية التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وآليات التغلب عليها من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.
2. تصور مقترح لتعزيز الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء خبرات بعض الدول.
3. معوقات الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.
4. العلاقة بين الذكاء الإداري وامتلاك مهارات الإدارة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت.

المراجع

أولا المراجع العربية:

- أبو حطب، فؤاد؛ فهمي، محمد سيف الدين (2003). معجم علم النفس والتربية. الإدارة العامة للمعجمات، مجمع اللغة العربية.
- أبو علام، رجاء محمود (2001). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. دار النشر للجامعات.
- أحمد، بلول؛ نجيب، طالب (2018). قياس الفاعلية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام lmd – دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن مركز جيل البحث العلمي، (46)، 12.
- الأصقة، علياء (2010). الإدارة الذكية، مجلة العلوم الإدارية الحديثة، نقابة الإداريين، الأردن.
- البوهي، فاروق شوقي (2011). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية: المفاهيم النظرية، إدارة الأزمات، الوقت، الاجتماعات. دار الجامعة الحديثة.
- جابر، جابر عبد الحميد؛ كاظم، فاطمة خيري (1996). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار النهضة العربية.
- الجرايدة، محمد سليمان؛ المنوري، أحمد عبدالله؛ المياحي، سعيد خلفان (2018). درجة الفاعلية التنظيمية للمدارس في ولاية السويق بمحافظة الباطنة شمال في سلطنة عُمان، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (98)، 258.
- جولمان، دانيال (2016). الذكاء العاطفي (ترجمة مكتبة جرير). المملكة العربية السعودية.
- الحداد، جعفر يوسف (2010). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الحمدان، جاسم محمد؛ والفضلي، خلود زيد (2008). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت حسب النظرية الموقفية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 20(2)، 577-606.

- الخالدي، أحمد محمد (2008). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الخباز، جمال محمود محمد (2008). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مصر وسبل تفعيله. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 135 (1).
- دخيل، محمد حسن (2015). النظم الذكية. دار روافد للطباعة والنشر والتوزيع.
- دياب، إسماعيل (2001). الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- الديب، إسلام أحمد عبدالمنعم (2018). تقويم الأنشطة الطلابية بالمدارس الثانوية بدولة الكويت (رسالة ماجستير). كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، مصر.
- الديحاني، سلطان غالب (2012). دور الذكاءات المتعددة في التنبؤ بنمط القيادة لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13، 2.
- رشيدة، عالية أخوا (2006). المساءلة والفاعلية الإدارية. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الرشيدي، عبد الله بشير (2010). الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الرميضي، خالد (2010). الممارسات التربوية الديمقراطية في المدرسة الكويتية (آراء عينة من طلبة الصف الرابع الثانوي في دولة الكويت). مجلة جامعة دمشق، 26(4): 155-213.
- الزبيدي، ناظم (2007). العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات، دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية. بغداد.
- السهلي، عبدالله منيف (2012). مستوى الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المديرين والمدرسين الأوائل (رؤساء الأقسام) (رسالة ماجستير). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- شعبان، فرست علي؛ وعصمت، فهين سليم (2014). دور الذكاء الإداري في تعزيز أبعاد جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة دهوك، مجلة جامعة زاخو، 2(1).

- الشمري، أحمد صبر محمد صبر (2015). تطوير التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة. مجلة البحث العلمي في التربية، 16 (5)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الشواف، سعيد علي (1989). قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية، إطار مقترح، مجلة الإدارة العامة، 28 (61)، 55.
- صالح، رحمة بنت محمد؛ العلياني، شريف أحمد سحمان (2019). مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط 35 (5)، 134.
- الصفير، شريفة عبدالعزيز سعود (2018). تقويم أداء طالبات المرحلة الثانوية لمدرس التربية الرياضية في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد في دولة الكويت (رسالة ماجستير). جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنات بالجزيرة، مصر.
- الصلال، سالم مبارك خليل سلطان صياح (2018). تطوير إدارة منظومة التعليم الثانوي باستخدام أسلوب التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على دولة الكويت (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة بنها، مصر.
- الظفيري، صلاح كساب ثاني (2020). الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بمدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت. مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، 187 (5).
- العتل، أماني عيد فلاح (2017). متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت.
- العجمي، ناصر محمد (2010). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- العجيلي، شذى؛ وعزت، ليلي (2002). السلوك المهني. الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- عون الله، صلاح الدين (1987). مداخل ومشكلات قياس الفاعلية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 26 (54)، 136.
- العويهان، سارة محمد دخيل (2018). تطوير أداء منظومة المدارس الثانوية العامة باستخدام مدخل الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية بدولة الكويت (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة بنها، مصر.

- الغزلاني، محمد عامر جميل؛ السامرائي، مهدي صالح مهدي (2016). القيادة المدرسية من أجل التميز. دار الذاكرة للنشر والتوزيع.
- الفضلي، عبدالله دبي عبدالكريم (2016). تفعيل مدخل الإدارة الإلكترونية لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت على ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة قناة السويس، مصر.
- فلاح، عبد الرحمن عيد فرحان (2012). مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- القطان، عروب أحمد (2013). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور مديري ومديرات المرحلة الثانوية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، 23(4).
- القيسي، هناء (2010). الإدارة التربوية - مبادئ - نظرية - اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكساسبة، محمد عبدالمهدي (2015). أثرفاعلية نظام تخطيط موارد المنظمة في التمكين النفسي والالتزام التنظيمي للعاملين (رسالة ماجستير). كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 11 - 12.
- المالكي، عثمان شداد (2014). تمكين معلمي المدارس المتوسطة في مدينة جدة وعلاقته بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظرهم، 308.
- مسلم، محمد مسلم فهيد (2015). دور المكتبة المدرسية في تنمية الثقافة الإسلامية لدى طلاب المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، 86.
- مهنا، عباس حنون؛ علي، نور شاكر عبد (2018). الذكاء الإداري وعلاقته بالتواضع لدى مديري الأقسام. مجلة الآداب.
- الهموندي، وردة (2013). دور الذكاء الشعوري في تفوق الأداء الجامعي (رسالة ماجستير).
- الياس، طارق (2009). الذكاء العاطفي. بوك سيتي للنشر والاستشارات الإدارية.

المراجع العربية مترجمة:

- Abu Hatab, F.; Fahmy, M. S. (2003). *Dictionary of psychology and education. General Administration for the lexicon*. The Arabic Language Academy.
- Abu Allam, R. M. (2001). *Research methods in psychological and educational sciences*. University publishing house.
- Ahmed, B.; & Naguib, T. (2018). *Measuring the organizational effectiveness of the University of Djelfa under the lmd system: A field study on a sample of professors*. The Humanities and Social Sciences Generation Journal, published by the Generation Center for Scientific Research, (46), 12.
- Asqah, A. (2010). Smart management, *Journal of Modern Administrative Sciences, Administrative Syndicate, Jordan*.
- Al-Buhi, F. S. (2011). *Recent trends in educational and school management: Theoretical concepts, crisis management, time, meetings*. Modern University House.
- Jaber, J. A.; & Kazem, F. K. (1996). *Find in education and science curricula psychology*. Arab Renaissance House.
- Al-Jarida, M. S.; Al-Munouri, A. A.; Al-Mayahi, S. K. (2018). The degree of organizational effectiveness of schools in the Wilayat of Al Suwaiq, Al Batinah Governorate North in the Sultanate of Oman, *Journal of Arab Studies in Education and Psychology* (98), 258.
- Goleman, D. (2016). *Emotional intelligence (Jarir Library translation)*. Saudi Arabia.
- Al-Haddad, J. Y. (2010). *Building a proposed training program to develop the administrative competencies of educational leaders in educational districts in the State of Kuwait in light of their training needs (Unpublished master's thesis)*. Faculty of Educational Sciences, University of the Middle East.
- Al-Hamdan, J. M.; Al-Fadhli, K. Z. (2008). The prevailing leadership styles among public education school principals in the State of Kuwait according to the contingency theory. *King Saud University Journal, Educational Sciences and Islamic Studies*, 20(2), 577-606.
- Al-Khalidi, A. M. (2008). *Methods of managing organizational conflict among government secondary school principals in Makkah Al-Mukarramah and their relationship to the morale of teachers from their point of view (Unpublished master's thesis)*. Umm Al Qura University, Makkah.
- Baker, J. M. M. (2008). Administrative creativity for public school principals in Egypt and ways to activate it. *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*, 135.(1)



- Dakhil, M. H. (2015). *Smart systems*. Rawafed House for Printing, Publishing and Distribution.
- Diab, I. (2001). *School administration*. New University Publishing House.
- Al-Deeb, I. A. A. (2018). *Evaluation of student activities in secondary schools in the State of Kuwait (Master Thesis)*. Faculty of Physical Education, Benha University, Egypt.
- Al-Daihani, S. G. (2012). The role of multiple intelligences in predicting the leadership style of educational leaders in secondary education schools in the State of Kuwait. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 13, 2.
- Rachida, A. B. (2006). *Accountability and administrative effectiveness*. Al-Hamed House for Publishing and Distribution.
- Al-Rashidi, A. B. (2010). *School leadership styles in the middle stage in the State of Kuwait and their relationship to the organizational loyalty of teachers from their point of view (Unpublished master's thesis)*. Faculty of Educational Sciences, University of the Middle East.
- Al-Rumaidi, K. (2010). Democratic educational practices in the Kuwaiti school (Opinions of a sample of fourth-grade secondary students in the State of Kuwait). *Damascus University Journal*, 26(4), 155-213.
- Al-Zubaidi, N. (2007). *The relationship between organizational citizenship behavior and transformational leadership and their impact on the supremacy of organizations: An exploratory study of a sample of governmental and private bank managers*. Baghdad.
- Al-Sahli, A. M. (2012). *The level of teaching performance of Islamic education teachers in the secondary stage in the State of Kuwait in light of quality assurance standards from the point of view of directors and early teachers: department heads (Master Thesis)*. Faculty of Educational Sciences, University of the Middle East, Jordan.
- Shaban, F. A.; Esmat, F. S. (2014). The role of administrative intelligence in enhancing the dimensions of the quality of the health servant: An exploratory study of the opinions of a sample of managers working in government hospitals in the city of Duhok, *Zakho University Journal*, 2.(1)
- Al-Shammari, A. S. M. S. (2015). Developing general secondary education in the State of Kuwait in light of quality standards. *Journal of Scientific Research in Education*, 16(5).

- Al-Shawaf, S. A. (1989). Measuring variables of organizational effectiveness: A suggested framework. *Journal of Public Administration*, 28(61), 55.
- Saleh, R. M.; & Al-Olayani, S. A. S. (2019). Communication skills of school leaders in Balqarn Governorate and their relationship to organizational effectiveness, *Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 35(5), 134.
- As-Safar, S. A. S. (2018). *Evaluating the performance of high school students of the Physical Education teacher in light of the requirements of quality and accreditation in the State of Kuwait (Master thesis)*. Helwan University. College of Physical Education for Girls, Al Jazeera, Egypt.
- Al-Sallal, S. M. K. S. S. (2018). *Development of the management of the secondary education system using the organizational learning method: An applied study on the State of Kuwait (Master thesis)*. College of Education, Benha University, Egypt.
- Al Dhafiri, S. K. T. (2020). Administrative intelligence among educational leaders in middle school schools in the State of Kuwait. *Journal of Education, College of Education, Al-Azhar University*, 187.(5)
- Al-Atal, A. E. F. (2017). *Requirements for applying the self-management approach in the middle school administration in the State of Kuwait*.
- Al-Ajmi, N. M. (2010). *The degree of application of secondary and primary school principals in the State of Kuwait to participatory leadership from the teachers' point of view (Unpublished master's thesis)*. Faculty of Educational Sciences, University of the Middle East.
- Al-Ajili, S.; Izzat, L. (2002). *Professional behavior*. University House for Printing and Publishing.
- Awn-Allah, S. (1987). Approaches and problems of measuring organizational effectiveness. *Journal of Public Administration, Institute of Public Administration*, 26(54), 136.
- Al-Awayhan, S. M. D. (2018). *Developing the performance of the public secondary school system using the electronic administration approach: An applied study in the State of Kuwait (Master Thesis)*. College of Education, Benha University, Egypt.
- Al-Ghazlani, M. A. J.; & Al-Samarrai, M. S. M. (2016). *School leadership for excellence*. Dar Al-Zakira for Publishing and Distribution.



-
- Al-Fadhli, A. D. A. (2016). *Activating the electronic administration approach to develop high school management in the State of Kuwait in light of the experiences of some developed countries (Master Thesis)*. Faculty of Education, Suez Canal University, Egypt.
- Falah, A. E. F. (2012). *The level of professional competencies of government secondary school principals in the State of Kuwait and its correlation with the degree of teacher participation in decision-making from their viewpoint (Unpublished master's thesis)*. Faculty of Educational Sciences, University of the Middle East.
- Al-Qattan, A. A. (2013). Obstacles of the application of total quality management from the perspective of secondary school principals in the State of Kuwait. *Journal of the College of Education, 23*.(4)
- Al-Qaisi, H. (2010). *Educational administration: Principles, Theory, Modern Trends*. House of Curriculum for Publishing and Distribution.
- Kasasbeh, M. A. (2015). *The impact of the effectiveness of the organization's resource planning system on psychological empowerment and organizational commitment of employees (Master Thesis)*. College of Business Administration, Middle East University, 11-12.
- Al-Maliki, O. S. (2014). *Empowerment of middle school teachers in the city of Jeddah and its correlation with organizational effectiveness from their point of view*, 308.
- Muslim, M. M. F. (2015). The role of the school library in developing Islamic culture among secondary school students in the State of Kuwait in light of the standards of total quality management: A field study, *Journal of Educational and Psychological Studies, 86*.
- Muhanna, A. H.; Ali, N. S. A. (2018). *Administrative intelligence and its correlation with humility among department managers*. Literature Magazine.
- Al Hamundi, W. (2013). *The role of emotional intelligence in the excellence of university performance (Master thesis)*.
- Elias, T. (2009). *Emotional smartness*. Book City for Publishing and Management Consulting.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Creemers. B. P. (2002). The comprehensive model of educational effectiveness: Background, major assumptions and description. *Retrieved January, 22, 2010.*
- Bhuyan. B. (2018). A study on the organizational effectiveness and academic achievement of secondary schools in Assam. *International Journal for Advance Research and Development, 3(8)*, 147-149.
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2015). Does management matter in schools?. *The Economic Journal, 125(584)*, 647-674.
- Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J. (1992). Do nonprofit boards make a difference? An exploration of the relationships among board structure, process, and effectiveness. *Nonprofit and voluntary sector quarterly, 21(3)*, 227-249.
- Burkov, V. N., Burkova, I. V., & Loginovskiy, O. V. (2016). Smart management methods and mechanisms of industrial enterprises and organizations. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника, 16(3)*.
- Day, C., & Sammons, P. (2016). *Successful School Leadership*. Education Development Trust, Highbridge House, 16-18 Duke Street, Reading Berkshire, England RG1 4RU, United Kingdom.
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research, 5(1)*.
- Billings, C. E., Downey, L. A., Lomas, J. E., Lloyd, J., & Stough, C. (2014). Emotional Intelligence and scholastic achievement in pre-adolescent children. *Personality and Individual Differences, 65*, 14-18.
- Shoraj, D., & Memetaj, M. (2017). Impact of Leadership Versus Organizational Effectiveness in the Secondary Banking Sector in Albania. *European Journal of Economics and Business Studies, 3(2)*, 234-240.
- Duan, X., Du, X., & Yu, K. (2018). School culture and school effectiveness: The mediating effect of teachers' job satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 17(5)*, 15-25.
- Haid, M., Schroeder-Saulnier, D., Sims, J., & Wang, H. (2010). Organizational effectiveness. Discovering how to make it happen. *Right Management, Philadelphia: PA.*
- Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap. *Managerial finance.*



- Hamilton, A. (2015). *School autonomy. Building the conditions for student success*. A research project commissioned by the western australian department of education.
- Hersey, P. & Blanchard. K. H. (1997). Situational leadership. In *Dean's Forum* (Vol. 12, No. 2, p. 5).
- Higgs, & Terrell, (2007). *The emotionally intelligence team*. J. B. S.F.
- Obasanmi. J.. & Obasanmi. P. O. (2012). Teachers' perceptions of the organizational effectiveness of private secondary schools in the Niger Delta region of Nigeria. *International Journal of Educational Sciences*, 4(1), 23-29.
- Karam, P. (2014). *Management concepts and organizational behavior, introduction to management*. International Publishing House.
- Arar, K.. & Nasra. M. A. (2020). Linking school-based management and school effectiveness: The influence of self-based management. motivation and effectiveness in the Arab education system in Israel. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 186-204.
- Menkes, J. (2010). *Executive intelligence*. Collins.
- Mwai, G.. Namada. J.. & Katuse. P. (2018). Does Leadership Style Influence Organizational Effectiveness in Non-Governmental Organizations. *International Journal of Business and Management*, 13(8), 52-64.
- Oghojafor. B. E. A.. Muo. F. I.. & Aduloiu. S. A. (2012). Organisational Effectiveness: Whom and what do we believe? *Advances in management and applied economics*, 2(4), 81.
- Pree, M. D. (2012). *Leadership is an art*. East Lansing.
- Rajasekar. J. (2014). Factors affecting effective strategy implementation in a service industry: A study of electricity distribution companies in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9).
- Rosete, D.. & Ciarrochi. J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*. 26 (5).
- Schneider. S. K.. & George. W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (1), P. 70.

- Siddique. A., Aslam. H. D., Khan. M., & Fatima. U. (2011). Impact of academic leadership on faculty's motivation and organizational effectiveness in higher education system. *International Journal of Academic Research*, 3(3), 190.
- Simon, C. A. (2001). *To run a school: Administrative organization and learning*. Greenwood Publishing Group.
- Teo, T. C., & Low. K. C. P. (2016). The impact of goal setting on employee effectiveness to improve organisation effectiveness: Empirical study of a high-tech company in Singapore. *Journal of Business & Economic Policy*, 3(1), 1-16.
- Mehdipour. Y., & MohebiKia. S. (2019). Participative leadership and organizational effectiveness and efficiency: teachers' opinions. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(1).
- Zaribaf, M., & Bavrami. H. (2010). An effective factors pattern affecting implementation of strategic plans. *Academic and Business Research Institute*, 9, 508-517.
- Zweibel, B. (2014). *The three stages of executive intelligence leadership traction*. A Leadership Development.