

مدى ممارسة القيادة الذكية في المناطق التعليمية بدولة الكويت

(دراسة ميدانية)

شيخة عطاالله جبر المطيري

أ. م. د / مسلم محمد عليوة

أ. د / محمد احمد ناصف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية - جامعة الزقازيق

كلية التربية - جامعة الزقازيق

مستخلص البحث :

هدفت البحث الى التعرف على واقع ممارسة القيادة الذكية بالمناطق التعليمية في دولة الكويت، والتوصل إلى مجموعة من الأساليب والمقترحات الإجرائية لتنفيذ تلك الممارسة. وطبق البحث المنهج الوصفي في جمع المعلومات والحقائق والتعرف على طبيعة المشكلة ، ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية توصل البحث الى عدة نتائج من أهمها :

- يتعرف كافة العاملين على نطاق الصلاحيات والمهام التي تقع على عاتق الرؤساء والمدراء، وأن يكون التركيز منصباً بالدرجة الأولى على المتطلبات العامة المشتركة بين معظم العاملين.
- يتوفر نظام للتدريب المستمر للعاملين في المناطق التعليمية لرفع كفاءتهم، والارتقاء بمهاراتهم الوظيفية لتزداد قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم،
- يستخدم المسؤولون أساليب مختلفة من أساليب التحفيز تتناسب مع طبيعة العاملين وطبيعة الأعمال التي يقومون بها .
- تضع القيادات في المناطق التعليمية تلبية حاجات العاملين ضمن أولوياتها في العمل.

مدى ممارسة القيادة الذكية في المناطق التعليمية بدولة الكويت (دراسة ميدانية)
شينة عطاءالله جبر الطبري أ. د. / محمد احمد ناصف أ. م. / مسلم محمد حلوة

- إن رؤساء المناطق التعليمية يتمتعون بالذكاء في عملهم، ولديهم رغبة كبيرة في تحقيق مشاركة فعالة قوية من قبل العاملين معهم في المناطق التعليمية.
 - يتمتع رؤساء المناطق التعليمية بقدرة كبيرة على تحديد أهداف موضوعية، وعلى رغبتهم - في نفس الوقت - في تحقيق هذه الأهداف.
- الكلمات المفتاحية : ممارسة - القيادة - القيادة الذكية - المناطق التعليمية

Abstract

The study aims to identify the reality of intelligent leadership practice in the State of Kuwait, and to reach a set of procedural methods and proposals for developing institutional performance in educational districts in light of the Intelligent leadership approach. The study applied the descriptive approach in collecting information and facts and identifying the nature of the study. Through the theoretical and field studies, the study reached several results, the most important of which are on the field side:

- All employees become familiar with the scope of the powers and tasks that fall on the shoulders of superiors and managers, and that the focus should be primarily on the general requirements common to most employees.
- There is a system of continuous training for workers in the educational districts to raise their efficiency and upgrade their job skills to increase their ability to solve the problems they face.
- Officials use different methods of motivation commensurate with the nature of employees and the nature of the work they do.
- Leaders in educational districts place meeting the needs of workers among their priorities at work.
- The heads of the educational districts are intelligent in their work, and they have a great desire to achieve strong effective participation by their staff in the educational districts.
- Heads of educational districts have a great ability to set objective goals, and their desire - at the same time - to achieve these goals.
- The heads and managers of educational districts have a great ability to use the planning to develop accurate scientific plans to achieve the

objectives. This confirms that district heads and managers use planning to develop accurate scientific plans to achieve goals.
(Leadership - intelligent leadership - Educational Directories)

مقدمة البحث :

اهتمت وزارة التربية في دولة الكويت بتطوير التعليم وإدارته على كافة المستويات، وحاولت جاهدة رفع مستوى العملية التعليمية والإدارية، فعملت على إيجاد قادة استراتيجيين في تفكيرهم لديهم رؤية قيادية ومستوى تفكير استراتيجي وسلوك قيادي في مواجهة المواقف المختلفة بذكاء ومهارة تتفق ومداخل القيادة الحديثة، إلا أنه على الرغم من ذلك، فإن قيادات المناطق التعليمية في دولة الكويت مازالت تعاني بعض المشكلات كما أشارت الدراسات السابقة، فقد أوضحت دراسة^(١) إلى أن كثيرا من القيادات التربوية يمارسون أساليب إدارية تقليدية بدرجات متفاوتة وأشار دراسة^(٢) إلى أن هناك الكثير من القيادات التربوية لا يملكون الحس والإدراك الإداري وأن الإدارة تستمد قوتها من خلال قوة قرارها وعدم التلؤ في إصداره وأن الخبرة والكفاءة الإدارية لها الدور الأساسي في تعقيد وتيرة العمل، وتوصلت إحدى الدراسات^(٣) إلى أن هناك حاجة ملحة إلى تطوير أداء المؤسسات التعليمية بالكويت بحيث يكون بمقدرة القادة التربويين فيها الوفاء بمسؤوليات عملهم المتنوعة. ونظرا لهذه المعوقات فإن الاهتمام بممارسة القيادة الذكية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت يعد ضرورة ملحة، فالقيادة الذكية كما يرى العديد من هي الوسيلة الفعالة لتطوير أداء المؤسسات التربوية وتحقيق التنمية وتوجيه الجهود والامكانات واستثمارها^(٤)

مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في الاسئلة التالية:-

١. ما الأسس الفكرية للقيادة الذكية في الفكر التربوي والإداري المعاصر؟

مدى ممارسة القيادة الذكية في المناطق التعليمية بدولة الكويت (دراسة ميدانية)
شذى عطالله جبر الطويري أ. د. / محمد احمد ناصف أ. م. د. / مسلم محمد عليوة

٢. ما واقع ممارسة القيادة الذكية والأداء المؤسسي بالمناطق التعليمية في

دولة الكويت ؟

٣. ما الأساليب الإجرائية المقترحة لتفعيل القيادة الذكية بالمناطق

التعليمية في دولة الكويت؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الى تعرف الأطر النظرية لقيادة الذكية وواقع ممارستها بالمناطق التعليمية في دولة الكويت والتوصل الى عدة مقترحات لتفعيل ممارستها بتلك المناطق.

منهج البحث:

طبق البحث المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات حول القيادة الذكية.

مصطلحات البحث :

القيادة الذكية، تعرف القيادة الذكية في البحث الحالي على أنها عملية تفاعلية تعاونية بين قادة المناطق التعليمية في دولة الكويت وبين موظفيها في ضوء قيم وثقافة دولة الكويت، من أجل تضافر جهودهم لتحسين الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية، وتحقيق الأهداف المرجوة منها بفعالية.

الإطار النظري للبحث :

يتناول الإطار النظري للبحث مفهوم القيادة الذكية وأهدافها وأبعادها وأدوار القائد الذكي وواجباته واختياره على النحو التالي .

١. **مفهوم القيادة الذكية** : يمكن عرض مجموعة من تعريفات القيادة الذكية على

النحو التالي:

- القيادة الذكية تعنى السعي للتأثير وتحفيز العاملين على الإبداع من خلال القيادة الروحية، الشعورية والعاطفية^(١).

- القيادة الذكية هي الفهم المشترك بين القائد والمرؤوسين والذي يعمل على تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة ووضع الاهداف^(٥). وهي حوار بناء بين القادة والأتباع في ضوء قيم وثقافة مؤسسية معينة، مما يسهل تضافر جهودهم لتحقيق رؤية مشتركة^(٦). وتعرف أيضا بأنها عملية تفاعلية وتعاونية يقوم من خلالها القادة الأذكياء بتحديد وتنظيم وتعبئة الموارد اللازمة في البيئة الموزعة لتحسين حياة الناس والعالم الذي نعيش فيه^(٧). ومن ثم يمكن تعريف القيادة الذكية في هذا البحث بأنها عملية تفاعلية تعاونية بين قادة المناطق التعليمية في دولة الكويت وبين موظفيها في ضوء قيم وثقافة دولة الكويت، من أجل تضافر جهودهم لتحقيق الأهداف المرجوة

٢. أهداف القيادة الذكية : تتمثل أهداف القيادة الذكية في الأهداف الرئيسية

التالية:

أ- تحفيز الأفراد:

المهمة الأساسية للقيادة الذكية تكمن في تحفيز الأفراد لمتابعة الأهداف التنظيمية. وبالتالي يقوم القادة الأذكياء بأداء المهارات والقدرات اللازمة لوضع إطار عمل لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال اتخاذ قرار بشأن المعايير والأولويات الخاصة بالأهداف والدعوة إلى تنفيذها، كما يقوم القادة الأذكياء بتقديم الأهداف إلى المرؤوسين بطريقة مفهومة وجذابة، وتحفيزهم للعمل بفعالية، والاستفادة من إمكاناتهم في تحقيق تلك الأهداف^(٨). ويسعى القادة الأذكياء إلى تطوير استراتيجيات لكسب تعاون الأتباع من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ومن خلال تنفيذ الاستراتيجيات، يتجه القادة الأذكياء في الاتجاه الصحيح لقيادة المؤسسة نحو التميز، حيث يكون لديهم القدرة على القيادة مع إنشاء ثقافة للأفراد ليكونوا ناجحين، كما يكون لديهم قدرة فكرية متطورة قائمة على الفهم والتكيف والالتزام^(٩).

ب- رؤية الصورة الكلية للمؤسسة:

مدى ممارسة القيادة الذكية في المناطق التعليمية بدولة الكويت (دراسة ميدانية)
شينة عطا الله جبر المطيري أ. د. / محمد احمد ناصف أ. م. د. / مسلم محمد عليوة

تتمثل المهمة الرئيسية للقيادة الذكية في رؤية الصورة الكلية للمؤسسة، والطريقة التي تتفاعل بها أجزاء مختلفة من الهيكل التنظيمي المعقد مع بعضها البعض، بالإضافة إلى تحقيق النتائج المرجوة بشكل مرئي^(١٠).

ج- تيسير التغيير:

القيادة الذكية هي القوة الأساسية وراء التغيير، فالقيادة الذكية تضع رؤية واضحة تحدد شكل المستقبل، وتنظم الموارد البشرية بما يتماشى مع هذه الرؤية، وتحفزهم لتحقيقها على الرغم من العقبات التي قد تواجههم^(١١).

د- حل المشكلات الاجتماعية: يتضمن منظور القيادة الذكية كحل وظيفي للمشكلات الاجتماعية مجموعة أساسية من وظائف القيادة الأساسية المطلوبة والمرتبطة بإصدار حلول للمشكلات والاختيار من بينها وتنفيذها، وهذه الوظائف هي:^(١٢) البحث عن المعلومات وهيكلتها واستخدام المعلومات في حل المشكلات، وإدارة موارد الموظفين، وإدارة الموارد المادية.

٣- أبعاد القيادة الذكية تتمثل أبعاد القيادة الذكية في الأبعاد التالية:^(١٣)

أ- ذكاء الحكمة Wisdom Intelligence: يتمتع ذكاء الحكمة بفهم عميق لواقع الأفراد أو الأشياء أو الأحداث أو المواقف، مما يؤدي إلى القدرة على الاختيار أو التصرف وفقاً لهذا الفهم لتحقيق أفضل النتائج.

ب- ذكاء الشخصية Character Intelligence: الشخصية هي السعي وراء التميز الأخلاقي وتطويره، مما يؤدي إلى تميز الشخصية. ويتم تشكيل الشخصية في عرف الفرد- خلال الطفولة وبمرور الوقت- من خلال تبني أعلى مبادئ السلوك، ومن خلال الاختيار والعمل، ومن خلال التصميم على التغيير وتصحيح الذات، ومن خلال اتخاذ الإجراءات الصحيحة وتحقيق النتائج الجديدة، ومن ثم يبدأ الفرد في التمييز بينه وبين الآخرين.

ج- الذكاء الاجتماعي Social Intelligence: الذكاء الاجتماعي هو كيفية قراءة الآخرين والتعامل معهم لتحقيق أفضل اتصال ممكن،

وكذلك هي القدرة على خلق مواقف إيجابية لدى الآخرين من خلال تقديم الفوائد العاطفية والجسدية.

د- الذكاء الروحي Spiritual Intelligence: هو قدرة القائد على بناء علاقة مع الله والحفاظ عليها، والاعتراف بنعمه التي لا تعد أو تحصى في حياته، والالتزام بالقيم والمبادئ التي يدعو إليها دين الفرد، واستخدامها لتحفيز نفسه والعاملين على العمل المتميز.

٤- أدوار القائد الذكي في المناطق التعليمية بدولة الكويت: يقوم القائد الذكي في

المناطق التعليمية بدولة الكويت بالأدوار الثلاثة التالية:^(١٤)

أ- الملهم Inspirer: ويتمثل في دور القائد في حث أصحاب المصلحة على الالتزام بالوقت والجهد والثروة للنهوض بأهداف المنطقة من خلال اتخاذ قرارات قيادية مناسبة تحافظ على مناخ الأمل بين أصحاب المصلحة.

ب- المطور Developer: يجب أن يكون القائد الذكي على استعداد تام لممارسة الأحكام التي تسمح للأتباع بأخذ زمام المبادرة وقبول المسؤولية عن تطوير المنطقة، وتعتبر إدارة وموازنة هذه المصالح هو أساس الذكاء العاطفي للقيادة الذكية في صنع القرار.

ج- وكيل التغيير Change agent: يواجه القائد الذكي العديد من التحديات المتمثلة في إنشاء واستدامة التغيير التنظيمي الكبير. وتتضمن قيادة التغيير جذب المنطقة التعليمية إلى المستقبل من خلال وضع رؤية إيجابية لما يمكن أن تصبح عليه المنطقة، مع توفير الدعم العاطفي للأفراد في نفس الوقت أثناء عملية الانتقال، وهو ما يتطلب من القائد الذكي اتخاذ قرارات تستند إلى كل من المنطق والعاطفة،

٥- واجبات القيادة الذكية في المناطق التعليمية

تتمثل واجبات القيادة الذكية في المناطق التعليمية فيما يلي:^(١٥)

مدى ممارسة القيادة الذكية في المناطق التعليمية بدولة الكويت (دراسة ميدانية)
شينة عطا الله جبر المطيري أ. د. / محمد احمد ناصف أ. م. / مسلم محمد عليوة

- حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.
 - قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.
 - استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
 - دعم عناصر وظائف الإدارة.
 - إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
 - الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.
- ٦- إعداد القيادة الذكية :** تمر عملية اكتشاف العناصر القيادية الذكية بست مراحل أساسية هي: ^(١٦)
- أ- مرحلة التنقيب: تحديد مجموعة من الأفراد ودراسة واقعهم من كافة النواحي.
 - ب- مرحلة التجريب: وهي اختبار وتمحيص المجموعة التي تم اختيارها في المرحلة السابقة بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة
 - ج- مرحلة التقييم: يتم فيها تقييم المجموعات بناء على معايير محددة سابقاً، حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.
 - د- مرحلة التأهيل:
 - هـ- مرحلة التكليف: يتم اختيار مجموعة في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لوضع الجميع على محك التجربة.
 - و- مرحلة التمكين: بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية الذكية لكل واحد منهم، ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

ثالثاً : الدراسة الميدانية .

أجرت الباحثة دراسة ميدانية تمثلت أدواتها في استبانة تهدف الى معرفة مدى ممارسة القيادة الذكية في المناطق التعليمية، تكونت من الأبعاد التالية (الذكاء الثوري - الذكاء العقلاني - الذكاء الروحي) وقد طبقت على عينة من العاملين بكافة مستوياتهم بالمناطق التعليمية بدولة الكويت والبالغ عددها (٦) مناطق تعليمية (الأحمدي- مبارك الكبير-الجهراء- الفروانية- حولي- العاصمة)، وتم اختيار عدد (٣) اختيرت بطريقة عشوائية لتطبيق الاستبانة وهي (مبارك الكبير- الجهراء - الأحمدي)، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٧٢٤) فرداً ما بين مراقب وموجه ورئيس قسم وموظف، وقد تم حساب ثبات وصدق الاستبانة إحصائياً، واتضح أن جميع العبارات صادقة، وقد استخدمت الباحثة أسلوب النسب المئوية في تحليل استجابات المفحوصين، وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول التالي .

م	البعد / العبارة	غالباً	أحياناً	نادراً
(أ) الذكاء الشعوري :				
١	يتفاعل رئيسي في العمل مع الموظفين ويستجيب لمطالبهم.	٥١٣ %٦٩	١٤٨ %٢٠	٨٢ %١١
٢	يُظهر فهماً لحاجات الموظفين في المنطقة .	٤٨٣ %٦٥	١٨٦ %٢٥	٧٤ %١٠
٣	يُخصّص وقتاً كافياً للاستماع لمشاكل الموظفين بالمنطقة .	٤٤٦ %٦٠	٢٠٨ %٢٨	٨٩ %١٥
٤	يحفز الموظفين على إنجاز المهام الموكلة إليهم في المنطقة التعليمية .	٥٠٥ %٦٨	١٧١ %٢٨	٦٧ %٩
٥	يتفهم حاجات الموظفين المختلفة ويعمل على تلبيتها .	٤٦٩ %٦٣	٢١٥ %٢٩	٥٩ %١٠
٦	يلهم الموظفين ليكونوا مبدعين .	٤٤٦ %٦٠	٢٦٠ %٣٥	٣٧ %٥

مدى ممارسة القيادة الذكية في المناطق التعليمية بدولة الكويت (دراسة ميدانية)
 شينة عهالة جبر الطيري أ. د. / محمد احمد ناصف أ. م. / مسلم محمد حلوة

١٥	٢١٥	٥١٣	٧	يجعل الموظفين يشعرون بالمسئولية تجاه تطوير المنطقة وزيادة كفاءتها.
%٢	%٢٩	%٦٩	٨	يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنطقة.
٦٠	٢٤٥	٤٣٨	(ب) الذكاء العقلاني :	
%٨	%٣٣	%٥٩	٩	يضع رئيسي أهدافاً للعمل قابلة للقياس.
٣٧	٢٠١	٥٠٥	١٠	يتابع كيفية تحقيق الأهداف.
%٥	%٢٧	%٥٨	١١	يضع إجراءات فعالة لإنجاز الأنشطة والمهام بطريقة فعالة.
٢٢	٢٢٣	٤٩٨	١٢	يستطيع رئيسي في العمل إكمال المهام التي بدأ بها.
%٣	%٣٠	%٦٧	١٣	توجد لدى رئيسي خطة لتحقيق الأهداف الموضوعية.
٢٢	٢٦٠	٤٦١	١٤	يضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة.
%٣	%٣٥	%٦٢	١٥	يحدد جدولاً زمنياً لتحقيق الأهداف المحددة.
٧٤	٢٠١	٤٦٨	١٦	يتابع تنفيذ القرارات التي تتخذها المنطقة.
%١٠	%٢٧	%٦٣	(ج) الذكاء الروحي :	
٣٧	٢٢٣	٤٨٣	١٧	يتحمل المسئولية عن الأعمال والنشاطات عندما يحدث أمر صعب.
%٥	%٣٠	%٦٥	١٨	يعيد النظر في أفكاره عندما تتعارض مع مصلحة العمل.
٩٧	١٨٦	٤٦٠	١٩	يحرص على تمكين الموظفين بالمنطقة.
%١٣	%٢٥	%٦٢		
٦٠	١٧٨	٥٠٥		
%٨	%٢٤	%٦٨		
٨٢	٢٢٣	٤٣٨		
%١١	%٣٠	%٥٩		
٣٠	٢٣٨	٤٧٥		
%٤	%٣٢	%٦٤		
٥٢	٢٤٥	٤٤٦		

٦٠%	٣٣%	٧%	
٤٣٨	١٩٤	١١١	٢٠ يؤكد على المدخل الأخلاقي في العمل.
٥٩%	٢٦%	١٥%	
٥٣٥	١٧١	٣٧	٢١ يتصرف وفقاً للقيم التي تقوم عليها المؤسسة.
٧٢%	٢٣%	٥%	
٥٠٥	٢٠١	٣٧	٢٢ يُعد قدوة للموظفين بالمنطقة في الالتزام بقواعد العمل في المنطقة التعليمية.
٦٨%	٢٧%	٥%	
٤٣٨	١٨٦	١١٩	٢٣ لديه الاستعداد للتعلم من أخطائه.
٥٩%	٢٥%	٢٦%	
٤٦٨	٢٠١	٧٤	٢٤ يهتم بعمل تغذية راجعة للموظفين العاملين في المنطقة التعليمية.
٦٣%	٢٧%	١٠%	

تشير الاستجابات الملاحظة لأفراد العينة أن أعلى استجابة لهم كانت في العبارة (٢١) والتي تنص على "يتصرف وفقاً للقيم التي يؤمن بها"، وأن أقل استجابة كانت في العبارات (٨)، (١٧)، (٢٣).

تحليل الاستجابات:

١- تشير الاستجابات على العبارة الأولى والتي تنص "يتفاعل رئيسي في العمل مع الموظفين ويستجيب لمطالبهم"، علماً بأن ٦٩% من العينة أجابت أحياناً، والباقي نادراً، وتؤكد هذه الاستجابات على وجود تفاعل بنسبة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، ولكن هذا التفاعل ليس في صورته المثلى، فما تزال هناك نسبة كبيرة تصل إلى ٢٠% من أفراد العينة ترى أن هذا التفاعل يتم قليلاً، ونسبة ١١% تراه نادراً، وربما كانت هذه الفئة من المستجيبين يخلطون ما بين مواقف العمل والمواقف الشخصية، أو أن مطالبهم خارج نطاق اهتمام الرؤساء، حيث يركز الرؤساء في العمل على القضايا ذات الأهمية الكبيرة، وكثيراً ما يتركون القضايا ذات الأهمية الأقل إلى مرؤوسيه من

مدى ممارسة القيادة الذكية في المناطق التعليمية بدولة الكويت (دراسة ميدانية)
شينة عطاءالله جبر الطيري أ. د. / محمد احمد ناصف أ. م. / مسلم محمد عليوة

المدرء، وهذا ما يؤكد على ضرورة تعرف كافة العاملين على نطاق الصلاحيات والمهام التي تقع على عاتق الرؤساء والمدرء.

٢- تشير استجابات العبارة الثانية والتي تنص "يُظهر فهماً لحاجات الموظفين في المنطقة" حيث جاءت غالباً بنسبة ٦٥٪، وأحياناً بنسبة ٢٥٪ والباقي نادراً، وتشير هذه الاستجابات إلى درجة استجابة جيدة وتفهم جيد من قبل الرؤساء والمديرين لحاجات الموظفين بالمنطقة التعليمية وإن كانت هذه النسبة في حاجة إلى مزيد من التطوير أو بمعنى آخر مزيد من التفهم من قبل الرؤساء لحاجات العاملين، وربما جاءت النسبة فوق المتوسط لتركيز الرؤساء على الاحتياجات الأساسية للموظفين أو الحاجات العامة المشتركة بينهم، بعيداً عن الحاجات الشخصية أو المتطلبات الخاصة للبعض، وهذا دائماً شأن الرؤساء - بصفة عامة - إذ يكون التركيز منصباً بالدرجة الأولى على المتطلبات العامة المشتركة بين معظم العاملين.

٣- جاءت استجابات العبارة الثالثة والتي تنص "يخصص وقتاً كافياً للاستماع لمشاكل الموظفين بالمنطقة"، فجاءت غالباً بنسبة ٦٠٪، وأحياناً بنسبة ٢٨٪، والنسبة الباقية نادراً وتكون هذه الاستجابة متوسطة، وهذا يعكس بدرجة كبيرة عدم قدرة رؤساء المناطق التعليمية على تخصيص مساحات كبيرة من الوقت للاستماع لمشكلات الموظفين في المنطقة، ويأمل الرؤساء دائماً أن تكون لدى العاملين معهم قدرة كبيرة على حل المشكلات وعدم تصعيدها للمستويات الإدارية العليا، فكلما زادت كفاءة العاملين زادت قدراتهم على التغلب على كل المشكلات التي تواجههم، ومن ثم يصبح عدد وحجم المشكلات التي يتم تصعيدها للمستويات الإدارية الأعلى محدوداً للغاية، ويكفي هذا الوقت المخصص من الرؤساء للاستماع إلى العاملين في وضع حلول لهذه المشكلات، إلى جانب أنه لو التزم العاملون بتنفيذ المهام والأعمال التي وردت في

التوصيف الوظيفي لوظائفهم لاختلفت المشكلات من محيط العمل تقريباً، ومن هنا تكون الحاجة للتدريب المستمر للعاملين في المناطق التعليمية لرفع كفاءتهم، والارتقاء بمهاراتهم الوظيفية لتزداد قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم.

٤- جاءت الاستجابات على العبارة الرابعة والتي تنص "يحفز الموظفين على إنجاز المهام الموكلة إليهم في المنطقة التعليمية"، فكانت الاستجابات كالآتي ٦٨٪ غالباً، ٦٨٪ أحياناً، والباقي نادراً، وتعكس الاستجابة موافقة عالية من قبل أفراد العينة وموافقتهم على أن رؤساء ومديري المناطق التعليمية يحفزونهم دائماً على إنجاز الأعمال، وهذا يؤكد على وعي الرؤساء والمديرين بدورهم على مراقبة العمل، وتحفيز العاملين على إنجاز أعمالهم بكفاءة عالية واستخدام صور مختلفة من أساليب التحفيز تتناسب مع طبيعة العاملين وطبيعة الأعمال التي يقومون بها.

٥- جاءت الاستجابة على العبارة الخامسة ونصها "يتفهم حاجات الموظفين المختلفة ويعمل على تلبيتها"، حيث جاءت الاستجابات غالباً ٦٣٪، وأحياناً ٢٩٪، والباقي نادراً، وتجدر الإشارة إلى أن هذه العبارة تتشابه كثيراً مع العبارة الثانية، وجاءت الاستجابات متقاربة فيها حيث أكدت الاستجابات على أن رؤساء ومديري المناطق التعليمية يتفهمون حاجات العاملين ويعملون بالفعل على تلبيتها بنسبة كبيرة، وتوجد نسبة لا بأس بها تمثل ٢٩٪ من عينة الدراسة ترى أن ذلك لا يحدث بصفة دائمة، ومن المؤكد أنه يحدث كثير من الخلط بين حاجات العمل والحاجات الشخصية للعاملين، ورؤساء العمل معنيون في الأساس بتلبية الحاجات التي تتصل بالعمل بالدرجة الأولى، ثم بعد ذلك تلبية الاحتياجات الشخصية إن أمكن ذلك،

مدى ممارسة القيادة الذكية في المناطق التعليمية بدولة الكويت (دراسة ميدانية)
شينة عطاالله جبر المطيري أ. د. / محمد احمد ناصف أ. م. / مسلم محمد عليوة

وهذا شيء جيد يؤكد على طبيعة التفاعل بين الرؤساء والعاملين، وأن القيادات تضع تلبية حاجات العاملين ضمن أولوياتها في العمل.

٦- جاءت الاستجابة على العبارة السادسة، والتي تنص "يلهم الموظفين ليكونوا مبدعين" غالباً ٦٠٪، أحياناً ٣٥٪ والباقي نادراً، وهي استجابات جيدة إلى حد كبير وتؤكد على أن رؤساء المناطق التعليمية يرغبون في أن يصل العاملون بالمناطق التعليمية إلى مستوى الإبداع في أداء العمل وإنجاز المهام، ولا يصل العاملون إلى هذا المستوى إلا مع تمكنهم من المهارات المطلوبة لأداء العمل من ناحية، والتحفيز المستمر من قبل الرؤساء لهم لبلوغ هذا المستوى المتميز من الإنجاز، وما يتطلبه ذلك من تقديم دورات للتطوير المهني لهؤلاء العاملين بصفة مستمرة.

٧- جاءت الاستجابات على العبارة السابعة والتي تنص "يجعل الموظفين يشعرون بالمسئولية تجاه تطوير المنطقة وزيادة كفاءتها"، حيث جاءت ٦٩٪ غالباً، ٢٩٪ أحياناً، ٢٪ نادراً، وهي استجابات جيدة تعكس رضا الموظفين - بصفة عامة - عن سلوكيات القادة والرؤساء تجاههم وأنهم يدعمون الموظفين لزيادة تحملهم للمسئولية، وأن لهم دوراً في تطوير العمل بالمنطقة التعليمية، وزيادة كفاءتها في أداء عملها، وأن رؤساء المناطق التعليمية يتمتعون بالذكاء في عملهم ورغبتهم في تحقيق فعالية ومشاركة قوية من قبل العاملين معهم في المناطق التعليمية.

٨- جاءت الاستجابة على العبارة الثامنة والتي تنص "غالباً ٥٩٪، أحياناً ٣٣٪، والباقي نادراً، وهي استجابة جيدة، وإن لم تصل إلى المستوى المأمول، خاصة وأن قضية الرضا الوظيفي من القضايا المهمة التي ترتبط بأداء العاملين، ومن المؤكد أنه كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين بالمناطق التعليمية كان أداؤهم أفضل، ويسعون إلى

تجويد العمل وتحسين الأداء، كما أن نسبة كبيرة ٣٣٪ ترى أن ذلك يحدث أحياناً، ولكن تجدر الإشارة أن بعض العاملين قد يترك عمله ليقوم به الآخرون، وأن فهمهم للرضا الوظيفي فهم قاصر، وأن مفهوم الرضا الوظيفي قد يختلف فهمه ما بين الرؤساء والعاملين، وأن الكثير من الموظفين ينظر للعوائد المادية أنها أساس الرضا الوظيفي، وقد لا تكون لدى رؤساء المناطق التعليمية الصلاحية لإعطاء حوافز مادية إضافية، أو قد يكون ذلك ضد مصلحة المنطقة التعليمية ذاتها، مع العلم أن أسباب الرضا الوظيفي كثيرة جداً.

٩- جاءت الاستجابة على العبارة التاسعة والتي تنص "يضع رئيسي أهدافاً للعمل قابلة للقياس"، فجاءت غالباً ٦١٪، وأحياناً ٣١٪، ونادراً ٨٪، وهي نسبة جيدة، فأكثر من نصف أفراد العينة يرون أن رؤسائهم ومديريهم يضعون أهدافاً قابلة للقياس، وهو ما يؤكد وعي المسؤولين من رؤساء ومديرين، فالأهداف القابلة للقياس هي الأهداف التي تعكس مستوى الإنجاز، وهل هو متميز أم ضعيف، فالأهداف التي تقاس بأي أداة من أدوات القياس تعكس إلى حد كبير مدى قدرة هؤلاء الرؤساء على تحديد أهداف موضوعية وعلى رغبتهم في نفس الوقت في التحقيق من تحقق هذه الأهداف، وهنا لابد من تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات لقياس الأداء للتأكد من مدى تحقق الأهداف.

١٠- جاءت الاستجابات على العبارة (١٠) والتي تنص "يتابع كيفية تحقيق الأهداف"، حيث جاءت الاستجابات كالاتي غالباً ٦٨٪، أحياناً ٢٧٪، نادراً ٥٪، وهي عبارة مرتبطة كثيراً بالعبارة التي تسبقها، وهو ما يؤكد على موافقة أكثر من ثلثي العينة على أن رؤساء ومديري المناطق التعليمية لا يتوقفون عند مجرد وضع

مدى ممارسة القيادة الذكية في المناطق التعليمية بدولة الكويت (دراسة ميدانية)
شينة عطاالله جبر المطيري أ. د. / محمد احمد ناصف أ. م. / مسلم محمد عليوة

الأهداف، بل يكونوا حريصين على متابعة تنفيذ هذه الأهداف، فالهدف إن لم يتم تحقيقه ويتأكد الرؤساء بالفعل من تحققه، يصبح هدفاً بلا قيمة، وهذا يعكس وعي الرؤساء بأهمية المتابعة، وتذليل الصعوبات التي تواجه العاملين إن وجدت، وتعديل الأهداف إن تطلب الأمر ذلك.

١١- جاءت الاستجابات على العبارة (١١) والتي تنص "يضع إجراءات فعالة لإنجاز الأنشطة والمهام بطريقة فعالة"، وجاءت الاستجابات غالباً ٦٧٪، وأحياناً ٣٠٪، ونادراً ٣٪، وهي عبارة مرتبطة إلى حد كبير بالعبارتين السابقتين لها، وهي تعكس بدرجة كبيرة وعي رؤساء المناطق التعليمية ومديريها بأهمية تحديد أساليب وإجراءات تساعد العاملين على إنجاز الأعمال والأنشطة والمهام التي يتعين عليهم أن يقوموا بها، وهو متحقق بدرجة كبيرة، فنحو ثلثي العينة يوافقون بدرجة كبيرة (غالباً) على ذلك، ونسبة لا بأس بها ٣٠٪ ترى أن ذلك يتحقق أحياناً وليس بصفة دائمة، وهذا يتطلب ضرورة تدريب العاملين بالمنطقة على هذه الإجراءات والأساليب التي يمكن تطبيقها في إنجاز الأنشطة والأعمال والمهام.

١٢- جاءت الاستجابة على العبارة (١٢) والتي تنص "يستطيع رئيسي في العمل إكمال المهام التي بدأ بها"، وجاءت الاستجابات غالباً ٦٧٪، وأحياناً ٣٠٪، ونادراً ٣٪، وهو ما يؤكد على وجود المهارات لدى الرؤساء الكفيلة بإتمام عملهم، ولا يتركون عمل دون أن يكتمل، وهو بذلك يمثلون قدرة العاملين معهم في ضرورة إكمال العمل وعدم تركه قبل إتمامه.

١٣- جاءت الاستجابات على العبارة (١٣) والتي تنص "توجد لدى رئيسي خطة لتحقيق الأهداف الموضوعية"، وجاءت الاستجابات غالباً ٦٣٪، وأحياناً ٢٧٪، ونادراً ١٠٪،

وهى استجابات في مجملها متوسطة، وربما الاستجابات منخفضة إلى حد ما عن غيرها من العبارات لأنه ليس بالضرورة أن يطلع الرؤساء المرؤوسين على خططهم لتحقيق الأهداف، وهذا بطبيعته شيء جيد، يؤكد على استخدام رؤساء المناطق ومديريها التخطيط لوضع خطط علمية دقيقة لتحقيق الأهداف.

١٤- جاءت الاستجابات على العبارة (١٤) والتي تنص "يضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف" وجاءت الاستجابات غالباً ٦٥٪، وأحياناً ٣٠٪، ونادراً ٥٪، وهى عبارة مرتبطة كثيراً بالعبارة التي تسبقها، وهى تؤكد على وعي رؤساء المناطق التعليمية ومديريها في استخدام الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهداف المنطقة التعليمية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي للمنطقة التعليمية.

١٥- جاءت استجابات العبارة (١٥) والتي تنص "يحدد جدولاً زمنياً لتحقيق الأهداف المحددة"، وجاءت الاستجابات ٦٢٪ غالباً، ٢٥٪ أحياناً، ١٣٪ نادراً، وهى استجابات جيدة تؤكد أن رؤساء المناطق التعليمية لديهم وعي بإدارة الوقت والتخطيط لإدارته، وتحديد المهام ومدى أهميتها، ووضع جدول زمني لإنجازها، وإذا كانت نسبة ١٣٪ ترى أن ذلك يحدث نادراً، ربما يرجع لعدم وعيهم بإدارة الوقت، أو أن الرؤساء لا يعلنون خطة لإدارة الوقت وتحديد المهام، وأن ذلك يتم غالباً دون الإعلان عنه، ولكن يلمسه الكثير من العاملين الذين يتفاعلون بقوة مع رؤساء ومديري المناطق التعليمية. وهذا يؤكد على أن رؤساء المناطق التعليمية يطبقون الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة العمل ومن أهمها إدارة الوقت.

١٦- جاءت الاستجابات على العبارة (١٦) والتي تنص "يتابع تنفيذ القرارات التي تنفذها المنطقة" جاءت غالباً ٦٨٪، أحياناً ٢٤٪، نادراً ٨٪، وهذا يؤكد ارتفاع الوعي

مدى ممارسة القيادة الذكية في المناطق التعليمية بدولة الكويت (دراسة ميدانية)
شينة عطاالله جبر المطيري أ. د. / محمد احمد ناصف أ. م. / مسلم محمد عليوة

الإداري لدى رؤساء المناطق التعليمية ومديريها، فإذا كان اتخاذ القرار الإداري يمثل أهمية كبيرة في مجال الإدارة، فإن ما هو أهم منه هو متابعة تنفيذ القوانين، والتعرف على طبيعة النتائج التي تحققت مع تطبيق القرار، ومن خلال النتائج التي ترتبت على اتخاذ القرار يتم التعرف على مدى صحة وسلامة القرارات التي اتخذت ومدى قدرة المنطقة على تنفيذها ومتابعتها، وهو ما يؤكد سلامة العمليات الإدارية داخل المناطق التعليمية، وأن رؤساء المناطق على وعي كبير بوظيفة من وظائف الإدارة ألا وهي المتابعة.

١٧- جاءت استجابات العبارة (١٧) والتي تنص "يتحمل المسئولية عن الأعمال والنشاطات عندما يحدث أمر صعب" جاءت غالباً ٥٩٪، أحياناً ٣٠٪، نادراً ١١٪، وهذا يؤكد أن ما يقرب من ٦٠٪ من أفراد العينة يرون أن ذلك يحدث بصورة دائمة، وهذا يؤكد أن رؤساء المناطق لا يتهربون من تحمل المسئولية عن الأعمال والقرارات وغيرها من الأمور إذا حدثت صعوبات أو مشكلات أو ترتب على هذه الأعمال بعض الصعوبات والمشكلات، وهذا يؤكد أن رؤساء ومديري المناطق التعليمية يعرفون مسئولياتهم في مواجهة الصعوبات والمشكلات أكثر من غيرهم.

١٨- جاءت استجابات العبارة (١٨) والتي تنص "يعيد النظر في أفكاره عندما تتعارض مع مصلحة العمل"، وجاءت غالباً ٦٤٪، وأحياناً ٣٢٪، نادراً ٤٪، وتشير نسب الاستجابات إلى أن رؤساء ومديري المناطق التعليمية يتحلون بالمرونة المطلوبة في إدارة العمل، وأنهم لديهم استعداد كبير لتغيير أفكارهم ورؤاهم إذا لم تكن في مصلحة العمل، فهم بعيدون كل البعد عن التصلب في أفكارهم والتعصب لها حتى ولو كانت خاطئة أو ليست في مصلحة العمل، هذه سمة من سمات النجاح الإداري في العمل.

١٩- جاءت استجابات العبارة (١٩) والتي تنص "يحرص على تمكين الموظفين بالمنطقة"، جاءت غالباً ٦٠٪، أحياناً ٣٣٪، نادراً ٧٪، وهي استجابات تؤكد حرص رؤساء ومديري المناطق التعليمية على اتخاذ الكثير من الإجراءات لتمكين العاملين في المناطق التعليمية سواء من خلال تفويض بعض السلطات لهم، والعمل على تأهيل صف ثان من القيادات في المناطق التعليمية، وهو ما يؤكد التفاعل القوي بين الرؤساء والمرؤوسين في المناطق التعليمية، ويؤكد على ارتفاع درجة الوعي الإداري لدى رؤساء المناطق التعليمية وحرصهم على عدم الإنفراد بالسلطة طالما أن ذلك في مصلحة العمل.

٢٠- جاءت استجابات العبارة (٢٠) والتي تنص "يؤكد على المدخل الأخلاقي في العمل" جاءت غالباً ٥٩٪، أحياناً ٢٦٪، نادراً ١٥٪، وهي استجابات متوسطة بصفة عامة فنحو ٦٠٪ يؤكدون أن ذلك يحدث غالباً، ولكن هناك نسبة كبيرة ترى أن ذلك يحدث أحياناً أو نادراً، وربما يرجع ذلك إلى الفهم الخاطئ لدى المرؤوسين، إذ لا يفرق البعض بين السلوكيات الأخلاقية والتسيب أو عدم الانضباط، حيث يلجأ بعض العاملين إلى استغلال هذا المناخ الذي يعمل في إطار الأخلاق أكثر منه في إطار اللوائح والقوانين استغلالاً سيئاً، فهم يظنون أنهم يأمنون العقاب، ومن ثم قد يلجأ البعض إلى الإهمال وعدم الانضباط، مع العلم أن الرؤساء يلجؤون إلى هذا المدخل الأخلاقي في العمل من أجل دعم العلاقات الإنسانية وزيادة الفاعلية بين الرؤساء والعاملين، وهذا يتطلب ضرورة أن يقوم رؤساء المناطق التعليمية بتوعية العاملين معهم بهذه الأمور.

مدى ممارسة القيادة الذكية في المناطق التعليمية بدولة الكويت (دراسة ميدانية)
شينة عطاالله جبر المطيري أ. د. / محمد احمد ناصف أ. م. / مسلم محمد عويوة

٢١- جاءت الاستجابات على العبارة (٢١) والتي تنص "يتصرف وفقاً للقيم التي تقوم عليها المؤسسة"، جاءت غالباً ٧٢٪، أحياناً ٢٣٪، نادراً ٥٪، وهي استجابات عالية جداً، حيث كانت الإجابة بغالب ٧٢٪ وهذا يعكس الالتزام الأدبي والأخلاقي لرؤساء المناطق التعليمية ومديريها بالقيم السائدة والتي يقوم عليها العمل بالمناطق التعليمية، ويقدمون نماذج في الالتزام لرؤسيتهم، وهذا ما يجعل منهم قادة حقيقيين وليس مجرد مديرين للعمل.

٢٢- جاءت الاستجابة على العبارة (٢٢) والتي تنص "يُعد قدوة للموظفين بالمنطقة في الالتزام بقواعد العمل في المنطقة التعليمية"، جاءت غالباً ٦٨٪، وأحياناً ٢٧٪، ونادراً ٥٪، وهذا يوضح أن رؤساء المناطق التعليمية ومديريها يقدمون الأنموذج الذي يجب أن يُحتذى من قبل الموظفين وسائر العاملين، فهم أول الملتزمين بقواعد وقوانين ولوائح العمل، وهذه هي سمات القادة الناجحين الذين لديهم القدرة على تطوير العمل في إطار القواعد العامة.

٢٣- جاءت الاستجابة على العبارة (٢٣) والتي تنص "لديه الاستعداد للتعلم من أخطائه"، غالباً ٥٩٪، أحياناً ٢٥٪، نادراً ٢٦٪، وهذه الاستجابة تعكس درجة عالية من المرونة لدى رؤساء ومديري المناطق التعليمية، وأنهم لا يترفعون عن التعلم من أخطائهم إن وقعوا في بعض الأخطاء، وهذه سمة في القادة الناجحين - بصفة عامة - أنه يتعلم من أخطائه وكذلك من الآخرين طالما أن ذلك في مصلحة العمل.

٢٤- جاءت الاستجابة على العبارة (٢٤) والتي تنص "يهتم بعمل تغذية راجعة للموظفين العاملين في المنطقة التعليمية"، جاءت غالباً ٦٣٪، وأحياناً ٢٧٪، نادراً ١٠٪،

وهذا يؤكد على وعي الرؤساء في المناطق التعليمية بدورهم الكبير في تعزيز العاملين من أجل التفعيل المستمر لأدائهم، وحفزهم على بذل المزيد من الجهد، كما يؤكد علم رؤساء المناطق التعليمية ومديريها بالجادين في عملهم الذين في حاجة إلى لسلوكهم، ومن شأن هذا السلوك أن يعمل على زيادة دافعية الموظفين نحو العمل، وتحقيق درجة كبيرة من الرضا الوظيفي نتيجة لهذا التعزيز.

وقد توصل البحث من خلال تحليل عبارات الاستبانة السابقة الى النتائج التالية .

توصلت الباحثة – بعد تحليل الدراسة الميدانية – إلى مجموعة من النتائج من أهمها

ما يلي:

١- ضرورة تعرف كافة العاملين على نطاق الصلاحيات والمهام التي تقع على عاتق الرؤساء والمدراء

وأن يكون التركيز منصباً بالدرجة الأولى على المتطلبات العامة المشتركة بين معظم العاملين

٢- ضرورة وجود نظام للتدريب المستمر للعاملين في المناطق التعليمية لرفع كفاءتهم، والارتقاء بمهاراتهم الوظيفية لتزداد قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم، ويتحقق ذلك – بصفة أساسية – من خلال دورات للتطوير المهني المستمر لهؤلاء العاملين.

٣- ضرورة استخدام المسؤولين أساليب مختلفة من أساليب التحفيز تتناسب مع طبيعة العاملين وطبيعة الأعمال التي يقومون بها.

مدى ممارسة القيادة الذكية في المناطق التعليمية بدولة الكويت (دراسة ميدانية)
شينة عطاالله جبر المطيري أ. د. / محمد احمد ناصف أ. م. / مسلم محمد عليوة

- ٤- تضع القيادات في المناطق التعليمية تلبية حاجات العاملين ضمن أولوياتها في العمل، فذلك يساعد العاملين على تحقيق معدلات متميزة من الأداء المؤسسي.
- ٥- إن رؤساء المناطق التعليمية يتمتعون بالذكاء في عملهم، ولديهم رغبة كبيرة في تحقيق مشاركة فعالة قوية من قبل العاملين معهم في المناطق التعليمية.
- ٦- يتمتع رؤساء المناطق التعليمية بقدرة كبيرة على تحديد أهداف موضوعية، وعلى رغبتهم - في نفس الوقت- في تحقيق هذه الأهداف. وهذا يعكس وعي الرؤساء بأهمية المتابعة، وتذليل الصعوبات التي تواجه العاملين إن وجدت، وتعديل الأهداف إن تطلب الأمر ذلك.
- ٧- تتوفر قدرة كبيرة على استخدام رؤساء المناطق ومديريها التخطيط لوضع خطط علمية دقيقة لتحقيق الأهداف. وهذا يؤكد على استخدام رؤساء المناطق ومديريها التخطيط لوضع خطط علمية دقيقة لتحقيق الأهداف. إلى جانب قدرتهم على تحديد أساليب وإجراءات تساعد العاملين على إنجاز الأعمال والأنشطة والمهام التي يتعين عليهم أن يقوموا بها.
- ٨- تؤكد الدراسة على وعي رؤساء المناطق التعليمية ومديريها في استخدام الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهداف المنطقة التعليمية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي للمنطقة التعليمية
- ٩- إن رؤساء المناطق التعليمية على وعي بالكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة العمل ومن أهمها إدارة الوقت وتفويض السلطة.

- ١٠- يتصف رؤساء المناطق التعليمية بدرجة كبيرة من المرونة في عملهم، فهم بعيدون كل البعد عن التصلب في أفكارهم والتعصب لها حتى ولو كانت خاطئة أو ليست في مصلحة العمل، وهذه سمة من سمات النجاح الإداري في العمل.
- ١١- يحرص رؤساء وقادة المناطق التعليمية على تحقيق أقصى درجة من التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين، ويؤكد على ارتفاع درجة الوعي الإداري لدى قادة المناطق التعليمية وحرصهم على عدم الانفراد بالسلطة طالما أن ذلك في مصلحة العمل.
- ١٢- يحرص رؤساء وقادة المناطق التعليمية على الالتزام الأدبي والأخلاقي بالقيم السائدة، التي يقوم عليها العمل بالمناطق التعليمية، ويقدمون نماذج في الالتزام لمؤوسيتهم، فهم أول الملتزمين بقواعد وقوانين ولوائح العمل، وهذه هي سمات القادة الناجحين الذين لديهم القدرة على تطوير العمل في إطار القواعد العامة
- ١٣- يعي الرؤساء والقادة في المناطق التعليمية بدورهم الكبير في تعزيز العاملين من أجل التفعيل المستمر لأدائهم، وحفزهم على بذل المزيد من الجهد، ومن شأن هذا السلوك أن يعمل على زيادة دافعية الموظفين نحو العمل، وتحقيق درجة كبيرة من الرضا الوظيفي نتيجة لهذا التعزيز.

مقترحات البحث :

يقترح البحث المقترحات الإجرائية التالية .

- ١- العمل على تطوير مهارات القيادات في المناطق التعليمية، وتعزيز ما لديها من مهارات وقدرات، مع تحسين مهاراتهم وقدراتهم في مجال الذكاء العقلاني والعاطفي والشعوري والروحي.

مدى ممارسة القيادة الذكية في المناطق التعليمية بدولة الكويت (دراسة ميدانية)
شينة عطالله جبر الطيري أ. د. / محمد احمد ناصف أ. م. / مسلم محمد عليوة

- ٢- اعتماد معيار الكفاءة في اختيار القيادات في المنطقة التعليمية على ان يتم تغيير القيادات دوريا وفق فترات زمنية محددة لضخ دماء جديدة من القيادات ذوي المهارات والجدارات القيادية .
- ٣- إعادة النظر في اللوائح والنظم والتعليمات المعول بها في المناطق التعليمية بحيث تسمح للقيادة ورؤساء الأقسام في المناطق التعليمية بمزيد من السلطات المفوضة لهم .
- ٤- ان تقوم مراكز التدريب على مستوى كافة المناطق التعليمية بدولة الكويت باكتشاف العناصر القيادية الذكية.
- ٥- أن تتوفر لدى المناطق التعليمية منهجية لإعداد وتدريب القادة الأذكياء.
- ٦- دعم جهود إدارة المناطق التعليمية في مجال القيادة الذكية الشعورية الروحية العقلانية والاستفادة من تجارب الآخرين في تطوير مهارات القيادة لدى القادة الحاليين.
- ٧- أن يعمل قادة المناطق التعليمية على تحقيق القيادة الذكية وثقافتها في المناطق التعليمية بين العاملين في تلك المناطق.

مراجع البحث

١. علي عوض الوقفي(٢٠١٠) تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بالكويت،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ال البيت ، الاردن، ص٤٥
٢. طارق محمد شريف (٢٠١٤) أنماط القيادة وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، الكويت، دار المتنبى، ص ١٣٧
٣. حسن الشمري أحمد (٢٠١٥) القيادة الذكية في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية وعلاقته بفاعلية المنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ، الاردن، ص٤٠
٤. محمد عبود الحراشة(٢٠١٣) مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية في الكويت رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الاردن. ص١٣٠
٥. فؤاد حمودي العطار، حازم رابع نجم الغنيماي، جاسم زاهي كاظم: القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي (دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط): مجلة واسط للعلوم الإنسانية، العراق، مح (١٦)، ع (٤٥)، ٢٠٢٠، ص١٣٥.
٦. المرجع السابق: ص ١٣٨ - ١٣٩.
7. Aleme Keikha, Reza Hoveida and Nour Mohammad Yaghoubi: "The Development of an Intelligent Leadership Model for State Universities", Foresight and STI Governance, Vol. 11, No. 1, p. 67.

8. Eoin Banahan(2021)Towards an Understanding of Smart Leadership", RoundRose Associates Ltd, January, p. 5.
 - a. Dankha Abdulmasih (2021)Intelligent Leadership Based on Catholic Perspective", Open Journal of Leadership, Scientific Research Publishing Inc., No. 10, , p. 40.
9. Wanda S. Maulding et al(2012), Emotional Intelligence and Redilience As Predictors of Leadership in School Administrators", Journal of Leadership Studies, University of Phoenix, Vol. 5, No. 4, p. 26.
10. Raimo P. Hämäläinen and Esa Saarinen(2007)Systems Intelligent Leadership", in Raimo P. Hämäläinen and Esa Saarinen (eds.): Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life, Systems Analysis Laboratory, Helsinki University of Technology, Espoo, Finland, p. 19.
11. Carina Fiedeldey-Van Dijk and Joshua Freedman(2007)Differentiating Emotiona Intelligence In Leadership", Journal of Leadership Studies, University of Phoenix, Vol. 1, No. 2, p. 10.
12. Aleksandras Vytautas Rutkauskas and Viktorija Stasytyte(2013)Leadership intelligence: how to get there?", 2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences, No. 75,, pp. 56-57.
13. Joel Garcia: "Leadership Intelligence(2012) The Four Intelligences of a Leader", Leadership Advance Online, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, Issue XXII, p. 1.

14. James D. Hess and Arnold C. Bacigalupo (2013) "Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations", Administrative Science, No. 3, pp. 205-206.

١٥. محمد حسين عبدالهادي (٢٠١١) القيادة الذكية، دار العلوم للنشر والتوزيع،

القاهرة، ص ٧٦.

١٦. المرجع سابق، ص ٧٧.