

درجة ممارسة القيادة الذكية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية وعلاقتها بالقوة التنظيمية لديهم

د. مروان وليد المصري

فلسطين. غزة . جامعة القدس المفتوحة

Marwan_٥٩@yahoo.com

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الذكية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية وعلاقتها بمستوى القوة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين، وباستخدام المنهج الوصفي/ الارتباطي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة تكونت من (٦٤) فقرة موزعة على (٧) مجالات ، هي: الذكاء العاطفي، والذكاء العقلاني، والذكاء الروحي، والقوة الرسمية، وقوة الخبرة، وقوة المكافأة، وقوة المرجعية، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (٥٧٢) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الذكية لدى المديرين كانت "متوسطة"، ومستوى القوة التنظيمية لديهم كانت "متوسطة"، كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الذكية ومستوى القوة التنظيمية لديهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الذكية ، القوة التنظيمية ، محافظات فلسطين الجنوبية ، المدارس الأساسية.

The degree of smart leadership practice among primary school principals in the southern governorates of Palestine and its relationship to their organizational strength

Dr. Marwan Walid Al-Masry

Palestine. Gaza . Al-Quds Open University

Marwan_٥٩@yahoo.com

Abstract

The research aimed to identify the degree of smart leadership practice among primary school principals in the southern governorates of Palestine and its relationship to the level of organizational strength they have from the teachers' point of view. By using the descriptive correlation approach, the researcher prepared a questionnaire consisting of ٦٤ items distributed on ٧ scopes which are: emotional intelligence, rational intelligence, spiritual intelligence, formal power, strength of experience, reward strength , and reference strength. After checking their validity and consistency, they were applied to a random sample of (٥٧٢) male and female teachers. The researcher concluded that Smart leadership among managers was "medium", and the level of organizational strength was "medium". There was also a positive statistically significant correlation between the degree of managers' practice of smart leadership and the level of their organizational strength.

Key words: Smart Leadership, Organizational strength , Southern Palestine Governorates, Basic Schools

نتيجة لما يشهده العصر الحالي من تطورات معرفية وتكنولوجية تتم في صورة موجات متتالية وإيقاعات متسارعة ومقاييس مذهلة، فقد بات لزاماً على مؤسسات التعليم بعامة، ومؤسسات التعليم الأساسي خاصة، أن تسعى لتطوير أدائها وتنمية قدراتها كي تحقق الأهداف الذي وجدت لأجلها، وذلك من منطلق أنها الركيزة الأساسية في بناء وتشكيل مكونات الطفل العقدية والبدنية والاجتماعية والعقلية والوجدانية، وتأهيله للتعامل مع العلم والمعرفة واستثمار آليات التقدم وتفهم لغة العصر، إلى جانب أنها تقع في بداية سلم التعليم النظامي، وتعد مرحلة تأسيس، وهي أول تعليم نظامي رسمي للطفل يتلقى فيه أساسيات الثقافة ويكتسب الخبرات والتجارب الأساسية التي يحتاجها كعضو في مجتمع، ومدير المدرسة الأساسية يتربع على قمة الهرم الإداري للمدرسة، وهو القائد التربوي والمسئول الأول عن إدارتها وحسن أدائها وتحقيق أهدافها.

والقادة عادةً بحاجة إلى مستوى معين الذكاء من أجل القيام بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وكذلك التعامل مع التحديات التي تواجههم (Goleman, Boyatzis and McKee. ٢٠٠٢. p٢٦)

والذكاء مصطلح يطلق للدلالة على مقدرة عامة لدى المرء تؤهله لتحقيق التكيف الهادف، وتتميز عن قدراته الخاصة أو المستقلة (بني يونس، ٢٠٠٤، ص٥٢٩)

حيث يُعرّف الذكاء بأنه: مجموعة من المقدرات الجوهرية والمعرفة الضمنية التي يمتلكها الفرد ويستخدمها بالأمور التي يصعب التعامل معها من قبل فرد آخر (العبادي، ٢٠١٢، ص٨٦٠)

ويُعرّف أيضاً بأنه: القدرة على استخدام أنواع مختلفة من الكفاءات في مختلف مجالات الجسم والعقل والعاطفة والروح من أجل حل المشكلات أو إيجاد نتائج في بيئة ثقافية معينة

(Sydänmaanlakka . ٢٠٠٣.)

(p٨٨)

وهناك من يرى أن الذكاء يعني القدرة على رؤية الأشياء من وجهات نظر مختلفة (Ronthy. ٢٠١٥. p١٠) والقيادة لم يعد ينظر إليها على أنها سمة اجتماعية، فقد فسرت أيضاً في ضوء كونها قدرة ومهارة معرفية تتضمن قدرة القائد على استخراج ما لدى الآخرين من إمكانيات وتهيئة مناخ إيجابي يثير الحماس للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز، وأسفرت جهود العلماء في هذا المجال عن التوصل إلى مفهوم الذكاء القيادي (العناني، ٢٠١٨، ص١١)

وبناءً على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات والتحديات التي تواجه المدرسة الأساسية في محافظات فلسطين الجنوبية وتستوجب الدراسة والبحث وصولاً إلى مقترحات وتصورات لمواجهة تلك المشكلات والتحديات وتحسين مستوى الأداء العام في تلك المدرسة، وقد تكوّن لدى الباحث إحساس قوي بأهمية طرق مداخل جديدة في القيادة التربوية والسلوك التنظيمي، كمدخلي القيادة الذكية والقوة التنظيمية، للمساهمة في الوصول إلى تلك المقترحات والتصورات، وعليه سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

١- ما درجة ممارسة القيادة الذكية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية من وجهة نظر المعلمين؟

٢- ما مستوى القوة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية من وجهة نظر المعلمين؟

٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية للقيادة الذكية ومستوى القوة التنظيمية لديهم؟
أهداف الدراسة

ويهدف البحث الى:

١- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الذكية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية من وجهة نظر المعلمين.

٢- التعرف إلى مستوى القوة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية من وجهة نظر المعلمين.

٣- الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية للقيادة الذكية ومستوى القوة التنظيمية لديهم.

٢- اجراءات البحث:

١-٢ منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث.

٢-٢ مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية ومعلماتها البالغ عددهم (٦٥٧٤) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للعام ٢٠١٨/٢٠١٩. وقد تم اختيار عينة عشوائية منتظمة منهم بنسبة (١٠%)، بلغت (٦٥٨) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم الاستبانة. وتم استرداد (٥٨٣) منها. وبعد فحصها قبل المعالجة الإحصائية، تبين أن الصالح منها (٥٧٢) استبانة. والجدول (١) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (١) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	معلم	٢٤٧	%٤٣,٢
	معلمة	٣٢٥	%٥٦,٨
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٧٢	%٦٥
	دراسات عليا	٢٠٠	%٣٥
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٢٩٨	%٥٢,١
	من ٥-١٠ سنوات	١٧٧	%٣١
	أكثر من ١٠ سنوات	٩٧	%١٦,٩

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين ما يأتي:

- فيما يتعلق بمتغير الجنس: وجد أن (٤٣,٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المعلمين، في حين أن (٥٦,٨%) من إجمالي أفراد العينة من المعلمات.
- وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي: وجد أن (٦٥%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل بكالوريوس، في حين أن (٣٥%) من إجمالي أفراد العينة يحملون مؤهلات عليا.
- وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخدمة: وجد أن (٥٢,١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من ٥ سنوات، ووجد أن (٣١%) من إجمالي أفراد العينة سنوات خدمتهم من ٥-١٠ سنوات، في حين وجد أن (١٦,٩%) من إجمالي أفراد العينة سنوات خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات.

٢-٣ أدوات البحث:

- الاستبانة

٢-٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية)

استخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ، وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، فقد تم اعتماد المحك الموضح في الجدول (٢) محتسباً طول الفئة على النحو الآتي: طول الفئة =

(الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة، أي أن $(٥ = ١ - ٤) ÷ ٥ = (٠,٨)$.

الجدول (٢) يبين المحك المعتمد لتحليل النتائج

متوسط الاستجابات	الوزن النسبي للاستجابات	درجة التقدير
من ١,٨٠ - ١,٠٠٠	من %٢٠ - %٣٦	ضعيفة جداً
أكثر من ١,٨٠ - ٢,٦٠	أكثر من %٣٦ - %٥٢	ضعيفة
أكثر من ٢,٦٠ - ٣,٤٠	أكثر من %٥٢ - %٦٨	متوسطة
أكثر من ٣,٤٠ - ٤,٢٠	أكثر من %٦٨ - %٨٤	كبيرة
أكثر من ٤,٢٠ - ٥,٠٠٠	أكثر من %٨٤ - %١٠٠	كبيرة جداً

٣- نتائج الدراسة ومناقشتها:

٣-١ النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة الذكية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية من وجهة نظر المعلمين؟
للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (٣)

الجدول (٣) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الذكية لدى المديرين مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة التقدير	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
٣	متوسطة	٥٥,٢	٠,٤٣	٢,٧٦	الذكاء العاطفي "الشعوري"	١
٢	متوسطة	٥٦,٨	٠,٤٢	٢,٨٤	الذكاء العقلاني	٢
١	متوسطة	٥٩,٦	٠,٣٦	٢,٩٨	الذكاء الروحي	٣
	متوسطة	٥٧,٢	٠,٤٠	٢,٨٦	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (٣) أن درجة التقدير الكلية لممارسة القيادة الذكية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين في المجالات جميعها بلغت (٢,٨٦)، وبوزن نسبي (٥٧,٢%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، وبالنسبة للمجالات، فقد حصل مجال (الذكاء الروحي) على الترتيب الأول، يليه مجال (الذكاء العقلاني) في الترتيب الثاني، ثم مجال (الذكاء العاطفي "الشعوري") في الترتيب الثالث، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك إدراك نسبي لدى المديرين لمضمون القيادة الذكية ودورها في التأثير في سلوك الأتباع وتوجيههم التوجيه الذي يحقق الأهداف، وذلك نتيجة للدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم العالي لمديري المدارس سنوياً، يضاف إلى ذلك تمسك المديرين بالقيم الإسلامية النبيلة، والتي تتقاطع مع خصائص القيادة الذكية، وتحت على وضع القواعد الروحانية، والعاطفية، والعقلانية في قلب المكونات التي ينبغي أن يتضمنها السلوك الإنساني بشكل عام، مما أوجد حالة متوسطة في تقدير القيادة الذكية، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة العناني (٢٠١٨)؛ ودراسة الكرعوي (٢٠١٦)، وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تقدير المعلمين لممارسة القيادة الذكية لدى المديرين داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو مبين في الجداول (٤)، (٥)، (٦):

المجال الأول: الذكاء العاطفي "الشعوري":

يبين الجدول (٤) النتائج المتعلقة باستجابات المعلمين على فقرات المجال الأول (الذكاء العاطفي "الشعوري"):

الجدول (٤) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة الذكاء العاطفي "الشعوري" لدى المديرين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
١	يحفز المعلمين ويحمسهم لإنجاز المهام المكلفين بها	٣,٤٩	٠,٥٠	٦٩,٨	كبيرة	١
٢	يشجع المعلمين على البحث عن حلول مبتكرة للقضايا اليومية	٢,٧٣	٠,٤٩	٥٤,٦	متوسطة	٨
٣	يسمح للمعلمين بتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات التطويرية	٢,٧٥	٠,٥٣	٥٥	متوسطة	٦
٤	يتفحص حاجات المعلمين وتطلعاتهم وتوقعاتهم ذات العلاقة بعمل المدرسة	٢,٧٢	٠,٥٠	٥٤,٤	متوسطة	٩
٥	يعطي وقتاً كافياً للاستماع إلى المعلمين	٢,٣٦	٠,٥٢	٤٧,٢	ضعيفة	١١
٦	يتفاعل مع المعلمين ويستجيب لحاجاتهم ومتطلباتهم	٢,٧٤	٠,٥٢	٥٤,٨	متوسطة	٧
٧	يحرص على تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة المستمرة	٢,٧٩	٠,٥٠	٥٥,٨	متوسطة	٣
٨	يسعى لتحقيق السعادة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى المعلمين	٢,٧٧	٠,٤٧	٥٥,٤	متوسطة	٤
٩	يتعاون مع المعلمين ويراعي مشاعرهم وتوجهاتهم	٢,٨٠	٠,٥٢	٥٦	متوسطة	٢
١٠	يتبادل المعارف والخبرات مع المعلمين	٢,٧٦	٠,٥١	٥٥,٢	متوسطة	٥
١١	يسعى لاكتساب المعارف الجديدة التي تساعده في الإدارة الذاتية لعواطفه وعواطف المعلمين	٢,٧٠	٠,٤٧	٥٤	متوسطة	١٠
	التقدير العام للمجال	٢,٧٦	٠,٤٣	٥٥,٢	متوسطة	

يتبين من الجدول (٤) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة الذكاء العاطفي "الشعوري" لدى المديرين بلغ (٢,٧٦)، وبوزن نسبي (٥٥,٢%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يحفز المعلمين ويحمسهم لإنجاز المهام المكلفين بها)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي المديرين بدور التحفيز في زيادة الحماس لدى المعلمين وتنمية الرغبة لديهم في بذل مزيداً من الجهد لإنجاز المهام المكلفين بها بأعلى درجات الجودة، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يعطي وقتاً كافياً للاستماع إلى المعلمين)، وبدرجة تقدير ضعيفة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى كثرة الأعباء الملغاة على عاتق مديري المدارس، وتزاحم الأعمال الموكلة إليهم وتراكمها، الأمر الذي يحد من قدرتهم في إيجاد متسعاً من الوقت للاستماع إلى المعلمين.

المجال الثاني: الذكاء العقلاني:

يبين الجدول (٥) النتائج المتعلقة باستجابات المعلمين على فقرات المجال الثاني (الذكاء العقلاني):

الجدول (٥) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة الذكاء العقلاني لدى المديرين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
١	يضع الرؤية المستقبلية للمدرسة بالاستناد إلى معطيات الواقع	٢,٧٠	٠,٤٧	٥٤	متوسطة	٩
٢	يضع رؤية استراتيجية لتوجيه جهود المعلمين نحو تحقيق الأهداف المنشودة	٢,٧٧	٠,٤٧	٥٥,٤	متوسطة	٣
٣	يحلل المواقف والمشكلات التي تواجه المدرسة تحليلاً منطقياً	٢,٧٥	٠,٥٣	٥٥	متوسطة	٤
٤	يضع أهداف واقعية قابلة للتطبيق والقياس	٣,٥٠	٠,٥٠	٧٠	كبيرة	٢
٥	يحرص على تنفيذ الأهداف والمهام والأنشطة المدرسية خلال الأوقات المحددة	٣,٥٢	٠,٤٩	٧٠,٤	كبيرة	١
٦	يوفر الدعم والمساندة اللازمة لتحقيق الأهداف	٢,٧٣	٠,٥٢	٥٤,٦	متوسطة	٦
٧	يستفيد من الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المنشودة	٢,٧٢	٠,٥٠	٥٤,٤	متوسطة	٧
٨	يتابع آليات تحقيق الأهداف	٢,٣٦	٠,٥٢	٤٧,٢	ضعيفة	١٠
٩	يملك القدرة على استكمال المهام التي بدء العمل بها	٢,٧١	٠,٤٧	٥٤,٢	متوسطة	٨
١٠	يضع استراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة	٢,٧٤	٠,٥١	٥٤,٨	متوسطة	٥
	التقدير العام للمجال	٢,٨٤	٠,٤٢	٥٦,٨	متوسطة	

يتبين من الجدول (٥) المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة الذكاء العقلاني لدى المديرين بلغ (٢,٨٤)، وبوزن نسبي (٥٦,٨%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يحرص على تنفيذ الأهداف والمهام والأنشطة المدرسية خلال الأوقات المحددة)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة مسؤول عن تنفيذ الأهداف والمهام والأنشطة المدرسية مسؤولية مباشرة أمام الجهاز الإداري في المديرية التابع لها، وغالباً يكون لتلك الأهداف والمهام والأنشطة أوقات محددة للقيام بها وإنجازها ولا يستطيع مدير المدرسة تأجيلها أو تأخيرها لأن ذلك يعتبر تقصيراً كبيراً في عمله، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يتابع آليات تحقيق الأهداف)، وبدرجة تقدير ضعيفة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تعدد المسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وكثرة الأعمال الإدارية المكلف بها، والروتين الزائد في الحصول على احتياجات المدرسة، ما يتسبب في استنزاف وقت المدير وجهده وتقويض أليه محاولة منه لمتابعة آليات تحقيق الأهداف.

المجال الثالث: الذكاء الروحي:

يبين الجدول (٦) النتائج المتعلقة باستجابات المعلمين على فقرات المجال الثالث (الذكاء الروحي):

الجدول (٦) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة الذكاء الروحي لدى المديرين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
١	يلتزم بالقيم الإنسانية في علاقاته مع المعلمين	٣,٥١	٠,٥١	٧٠,٢	كبيرة	٢
٢	يعتبر قدوة للمعلمين في التحلي بالسلوك الأخلاقي في جميع الأوقات	٣,٥٢	٠,٥١	٧٠,٤	كبيرة	١
٣	يتحمل المسؤولية المترتبة عن أعمال المدرسة ونشاطاتها	٢,٩٩	٠,٠٨	٥٩,٨	متوسطة	٥
٤	يتحمل مسؤولية القرارات المتخذة والنتائج المترتبة عليها	٣,٠٠	٠,٥٨	٦٠	متوسطة	٤
٥	يُظهر الصدق والنزاهة في التعامل مع المواقف جميعها	٣,٥٠	٠,٥١	٧٠	كبيرة	٣
٦	يحب للمعلمين ما يحب لنفسه	٢,٧٣	٠,٥٢	٥٤,٦	متوسطة	٦
٧	يتميز بشخصية متزنة ومتسامحة	٢,٧٢	٠,٥١	٥٤,٤	متوسطة	٧
٨	ينظر إلى الأشياء من منطلق روحاني وليس مادي	٢,٧٠	٠,٤٧	٥٤	متوسطة	٩
٩	يحرص على التزود بالتغذية الراجعة المستمرة من المعلمين	٢,٦٧	٠,٤٨	٥٣,٤	متوسطة	١١
١٠	يتصرف وفقاً لمنظومة القيم التي يؤمن بها	٢,٧١	٠,٥٠	٥٤,٢	متوسطة	٨
١١	يلتمس الأعداء ويظهر ايجابية وتواضع تجاه الآخرين	٢,٦٨	٠,٤٧	٥٣,٦	متوسطة	١٠
	التقدير العام للمجال	٢,٩٨	٠,٣٦	٥٩,٦	متوسطة	

يتبين من الجدول (٦) المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة الذكاء الروحي لدى المديرين بلغ (٢,٩٨)، وبوزن نسبي (٥٩,٦%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يعتبر قدوة للمعلمين في التحلي بالسلوك الأخلاقي في جميع الأوقات)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تمسك المديرين بالقيم العربية والإسلامية النبيلة، والتي تحث على التحلي بالسلوك الأخلاقي في جميع الأوقات، يضاف إلى ذلك وعي المديرين بأن السلوك الأخلاقي من صفات القائد الإداري الحصيف، ومن المبادئ المهمة للقيادة الفعالة، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يحرص على التزود بالتغذية الراجعة المستمرة من المعلمين)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى قناعة الكثير من المديرين بأن لديهم من الخبرة والمعرفة والدراية والمهارة ما يغنيهم عن التزود بالتغذية الراجعة المستمرة من المعلمين، وربما يُعزى ذلك أيضاً لعدم ثقتهم بالمعلمين، أو لأنهم لا يجدون متسعاً من الوقت للتزود بالتغذية الراجعة المستمرة من المعلمين.

١- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني الذي ينص على: ما مستوى القوة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظات فلسطين الجنوبية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (٧):

الجدول (٧) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لمستوى القوة التنظيمية لدى المديرين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
١	القوة الرسمية "الشرعية"	٣,٣٣	٠,٣٢	٦٦,٦	متوسطة	١
٢	قوة الخبرة	٣,٢٩	٠,٤٥	٦٥,٨	متوسطة	٢
٣	قوة المكافأة	٣,٢٠	٠,١٨	٦٤	متوسطة	٤
٤	قوة المرجعية	٣,٢٣	٠,٤١	٦٤,٦	متوسطة	٣
	الدرجة الكلية	٣,٢٦	٠,٣٣	٦٥,٢	متوسطة	

يتبين من الجدول (٧) أن درجة التقدير الكلية لمستوى القوة التنظيمية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين في المجالات جميعها بلغت (٣,٢٦)، وبوزن نسبي (٦٥,٢%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، وبالنسبة للمجالات، فقد حصل مجال (القوة الرسمية "الشرعية") على الترتيب الأول، يليه مجال (قوة الخبرة) في الترتيب الثاني، ثم مجال (قوة المرجعية) في الترتيب الثالث، ثم مجال (قوة المكافأة) في الترتيب الرابع، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك إدراك نسبي لدى المديرين لأهمية القوة التنظيمية وارتباطها بالعديد من المتغيرات التنظيمية، وذلك نتيجة للقاءات والندوات والدورات والبرامج التدريبية التي التحقوا به، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الرجبي وعوديات (٢٠١٩)؛ وتختلف مع نتائج السنوار (٢٠١٨)، وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تقدير المربين لمستوى القوة التنظيمية لدى المديرين داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو مبين في الجداول (٨)، (٩)، (١٠)، (١١):

المجال الأول: القوة الرسمية "الشرعية":

يبين الجدول (٨) النتائج المتعلقة باستجابات المعلمين على فقرات المجال الأول (القوة الرسمية "الشرعية"):

الجدول (٨) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لمستوى القوة الرسمية "الشرعية" لدى المديرين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
١	يخوله مركزه الوظيفي صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل المتبعة في المدرسة	٢,٧٤	٠,٥٢	٥٤,٨	متوسطة	٨
٢	يملك الحق في إصدار القرارات والتعليمات اللازمة لضمان حسن سير العمل	٣,٥٠	٠,٥٢	٧٠	كبيرة	٣
٣	يمنحه مركزه الوظيفي قوة رسمية لإلزام المعلمين بتنفيذ قراراته وتعليماته	٣,٥١	٠,٥١	٧٠,٢	كبيرة	٢
٤	يملك الحق في إلزام المعلمين بالتقيد بالأنظمة والقوانين الوزارية	٣,٤٩	٠,٥١	٦٩,٨	كبيرة	٤
٥	يتمتع بسلطات رسمية تخوله الرقابة على الأداء المدرسي العام	٣,٠٤	٠,٢١	٦٠,٨	متوسطة	٥
٦	يمنحه مركزه الوظيفي إمكانية تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين لتمكينهم من انجاز الأعمال المكلفين بها	٣,٠١	٠,١٠	٦٠,٢	متوسطة	٧
٧	يمنحه موقعه الوظيفي الحق في تعديل الأهداف وإعادة جدولة الأعمال وفقاً للاحتياجات والظروف المتغيرة	٣,٠٣	٠,٢٩	٦٠,٦	متوسطة	٦
٨	يخوله موقعه الوظيفي صلاحية توزيع المهام والأعباء على المعلمين	٤,٣٤	٠,٧٤	٨٦,٨	كبيرة جداً	١
	التقدير العام للمجال	٣,٣٣	٠,٣٢	٦٦,٦	متوسطة	

يتبين من الجدول (٨) أن التقدير العام لمستوى القوة الرسمية "الشرعية" لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بلغ (٣,٣٣)، وبوزن نسبي (٦٦,٦٪)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يخوله موقعه الوظيفي صلاحية توزيع المهام والأعباء على المعلمين)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الهيكلية التنظيمية على المستوى المدرسي مبنية على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة الهرم (مدير المدرسة)، والتي تعكس السمة الغالبة للنظام الإداري للتعليم الفلسطيني، حيث يتربع مدير المدرسة على قمة الهرم الإداري للمدرسة باعتباره قائداً للعاملين بها، وباعتباره مديراً يقوم بعدد من الوظائف والأنشطة التي تليها عليه طبيعة الدور الحيوي الذي يقوم به، وحتى يكون دوره فعالاً ومؤثراً فإنه يحتاج في إدارته للمدرسة إلى صلاحيات يستمدّها من التعيين الرسمي والموقع الوظيفي، وذلك انطلاقاً من كون الصلاحيات أهم أبعاد ومقومات ومتطلبات التمكين، وقدرة المدير على إدارة مدرسته بفاعلية لا تتحقق دون منحه الصلاحيات المناسبة والتي تتضمن توزيع المهام والأعباء على المعلمين، وتمكينهم من القيام بواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يخوله مركزه الوظيفي صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل المتبعة في المدرسة)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن

يُعزى ذلك إلى أن الإدارة المدرسية بالتعليم العام الفلسطيني بشكل عام يحكمها تنظيم بيروقراطي، حيث أن سلطة البت في الأمور وتغيير إجراءات العمل المتبعة مركزة أصلاً في قمة الهرم التنظيمي للتعليم الفلسطيني، وزارة التربية والتعليم العالي، التي تضع بمفردها القرارات واللوائح والنظم وقواعد العمل، وتملك وحدها صلاحيات تعديل أو تغيير إجراءات العمل المتبعة، أما المدارس فلا تملك إلا التنفيذ لأن حريتها في التصرف والحركة محددة.

المجال الثاني: قوة الخبرة:

يبين الجدول (٩) النتائج المتعلقة باستجابات المعلمين على فقرات المجال الثاني (قوة الخبرة):

الجدول (٩) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لمستوى قوة الخبرة لدى المديرين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
١	يستفيد من خبراته السابقة في التأثير على المعلمين لأداء المهام والأعمال المكلفين بها	٣,٤٧	٠,٥٢	٦٩,٤	كبيرة	٣
٢	يقدم النصح والإرشاد للمعلمين بالاستناد إلى تجاربه السابقة وخبراته العملية	٤,٣٠	٠,٧٦	٨٦	كبيرة جداً	١
٣	يستند إلى خبراته السابقة في توقع المشكلات المحتملة وسبل مواجهتها	٣,٤٦	٠,٥٣	٦٩,٢	كبيرة	٤
٤	يستفيد من خبراته السابقة في تكوين علاقات إيجابية مع المعلمين	٢,٧٣	٠,٤٩	٥٤,٦	متوسطة	٧
٥	يستفيد من خبراته السابقة في تشجيع المعلمين على التعاون والعمل الجماعي	٣,٤٨	٠,٥٢	٦٩,٦	كبيرة	٢
٦	يعتمد على تجاربه السابقة في تصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات	٣,٤٥	٠,٥٥	٦٩	كبيرة	٥
٧	يستفيد من خبراته السابقة في حل النزاعات التي قد تحدث بين المعلمين	٢,٧٤	٠,٥١	٥٤,٨	متوسطة	٦
٨	يعتمد على تجاربه السابقة في اتخاذ قرارات استباقية للتكيف مع التغيرات الخارجية أو الظروف المفاجئة	٢,٧٠	٠,٤٩	٥٤	متوسطة	٨
	التقدير العام للمجال	٣,٢٩	٠,٤٥	٦٥,٨	متوسطة	

يتبين من الجدول (٩) أن التقدير العام لمستوى قوة الخبرة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بلغ (٣,٢٩)، وبوزن نسبي (٦٥,٨%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يقدم النصح والإرشاد للمعلمين بالاستناد إلى تجاربه السابقة وخبراته العملية)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن عملية اختيار مديري المدارس في فلسطين تجمع بين أسلوب الجدارة

والأقدمية، بحيث يتم اختيار الشخص الأجدر والأكثر ملاءمة لشغل وظيفة مدير المدرسة من بين نواب المديرين، ومن يجتاز الامتحان التحريري يتقدم لمقابلة شخصية للحكم على مدى صلاحيته لشغل وظيفة مدير مدرسة، كما أن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية جعلت وظيفة نائب مدير المدرسة وظيفة سابقة ولازمة لشغل وظيفة المدير، وذلك لاختيار من يمتلكون الخبرة والمعرفة المكتسبة بوجودهم جنباً إلى جنب مع مديري المدارس الذين عملوا معهم، الأمر الذي يثرى خبراتهم وتجاربهم ويساعدهم في نصح المعلمين وإرشادهم، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يعتمد على تجاربه السابقة في اتخاذ قرارات استباقية للتكيف مع التغيرات الخارجية أو الظروف المفاجئة)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى ظروف الواقع المشكل، إن لم يكن مأزوماً في محافظات فلسطين الجنوبية، نتيجة لاستمرار الحصار والانقسام والظروف السياسية والأمنية غير المستقرة.

المجال الثالث: قوة المكافأة:

يبين الجدول (١٠) النتائج المتعلقة باستجابات المعلمين على فقرات المجال الثالث (قوة المكافأة):

الجدول (١٠) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لمستوى قوة المكافأة لدى المديرين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
١	يقدم مكافآت وحوافز مجزية للمعلمين الأكفاء	٢,٩٨	٠,١١	٥٩,٦	متوسطة	٧
٢	يوزع المكافآت والحوافز على المعلمين وفقاً لأسس موضوعية	٣,٠٠	٠,٠٨	٦٠	متوسطة	٦
٣	يربط المكافأة بمستوى الأداء والإنجاز	٣,٠٤	٠,١٣	٦٠,٨	متوسطة	٣
٤	يكافئ المعلم عن الجهد الإضافي الذي يبذله	٣,٥٢	٠,٥٠	٧٠,٤	كبيرة	٢
٥	يرشح المعلمين المتميزين لتكريمهم على مستوى المديرية والوزارة	٤,٣٥	٠,٧٢	٨٧	كبيرة جداً	١
٦	ينوع المكافآت المقدمة للمعلمين	٣,٠١	٠,١٠	٦٠,٢	متوسطة	٥
٧	يوفر مخصصات وبدلات لمكافأة المعلمين المتميزين	٢,٦٩	٠,٤٨	٥٣,٨	متوسطة	٨
٨	يكرم المعلمين المبدعين بشكل دوري	٣,٠٣	٠,١٠	٦٠,٦	متوسطة	٤
	التقدير العام للمجال	٣,٢٠	٠,١٨	٦٤	متوسطة	

يتبين من الجدول (١٠) أن التقدير العام لمستوى قوة المكافأة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بلغ (٣,٢٠)، وبوزن نسبي (٦٤%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يرشح المعلمين المتميزين لتكريمهم على مستوى المديرية والوزارة)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن ترشيح المعلمين المتميزين وأصحاب المبادرات للتقدم إلى الجوائز التي

تطلقها وزارة التربية والتعليم على مستوى المديرية والمدارس التابعة لها، ومنها: جائزة الإنجاز والتميز، ومبادرات جائزة الأمانة العامة لمجلس الوزراء، يتم من خلال التسلسل الإداري، بحيث يرشح المدير المعلم المتميز أو صاحب المبادرة إلى الجهاز الإداري في مديرية التربية والتعليم، والتي بدورها تحول طلب الترشيح إلى اللجان المتخصصة، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يوفر مخصصات وبدلات لمكافأة المعلمين المتميزين)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تراجع الوضع الاقتصادي الفلسطيني بشكل عام في المحافظات الجنوبية نتيجة للحصار، يضاف إلى ذلك الضائقة المالية التي تمر بها الحكومة في غزة، والعجز الكبير في تغطية احتياجات والمدارس من البدلات والمخصصات والأدوات المساندة. المجال الرابع: قوة المرجعية:

يبين الجدول (١١) النتائج المتعلقة باستجابات المعلمين على فقرات المجال الرابع (قوة المرجعية):

الجدول (١١) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لمستوى قوة المرجعية لدى المديرين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
١	يحظى بتأييد المعلمين لتأثرهم بشخصيته وانجذابهم إليه	٣,٥١	٠,٥١	٧٠,٢	كبيرة	٣
٢	يتمتع بالقدرة على إقامة علاقات شخصية مع المعلمين	٤,٣٤	٠,٧٦	٨٦,٨	كبيرة جداً	١
٣	يتمتع بعلاقات جيدة مع الإدارة التعليمية تجعل المعلمين يسعون لكسب رضاه	٢,٦٨	٠,٤٦	٥٣,٦	متوسطة	٧
٤	يملك شبكة علاقات خارجية تجعله يحظى بتأييد المستفيدين من المدرسة	٢,٦٧	٠,٤٧	٥٣,٤	متوسطة	٨
٥	يعرض الأفكار والخطط والبرامج بطرق مهنية	٢,٩٨	٠,١١	٥٩,٦	متوسطة	٥
٦	يفي بواجباته ومسؤولياته	٣,٥٠	٠,٥٤	٧٠	كبيرة	٤
٧	يلتزم بأخلاقيات العلاقات المهنية في علاقاته مع المعلمين	٣,٥٢	٠,٥١	٧٠,٤	كبيرة	٢
٨	يحرص أن تكون علاقاته مع المعلمين قائمة على مبدأ الاحترام المتبادل	٢,٦٩	٠,٤٦	٥٣,٨	متوسطة	٦
	التقدير العام للمجال	٣,٢٣	٠,٤١	٦٤,٦	متوسطة	

يتبين من الجدول (١١) أن التقدير العام لمستوى قوة المرجعية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بلغ (٣,٢٣)، وبوزن نسبي (٦٤,٦%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يتمتع بالقدرة على إقامة علاقات شخصية مع المعلمين)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك المديرين بأهمية المناخ التنظيمي الصحي للأداء، وأهمية تهيئة بيئات تنظيمية جاذبة، بالإضافة إلى وعي المديرين بأهمية تدعيم روابط الألفة والمحبة مع المعلمين؛ الأمر الذي يحفزهم على بذل مزيداً من الجهد لتحقيق الأهداف، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يملك

شبكة علاقات خارجية تجعله يحظى بتأييد المستفيدين من المدرسة)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى انشغال المديرين بالمهام والأعمال المكلفين بها، وتعدد المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، الأمر الذي يتسبب في استنزاف وقتهم وجهدهم ويرهقهم ويقوض أيه محاولة منهم لبناء علاقات خارجية فعالة.

١- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية للقيادة الذكية ومستوى القوة التنظيمية لديهم؟

للإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما في الجدول (١٢).

جدول (١٢) يبين نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين القيادة الذكية والقوة التنظيمية

الدرجة الكلية للقوة التنظيمية	مجالات القوة التنظيمية				قيمة معامل الارتباط بيرسون / مستوى الدلالة	المتغير التابع / المتغير المستقل	
	قوة المرجعية	قوة المكافأة	قوة الخبرة	القوة الرسمية		الذكاء العاطفي "الشعوري"	الذكاء العقلائي
٠,٧٤**	٠,٧٤**	٠,٦٣**	٠,٧٢**	٠,٧٨**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الذكاء العاطفي "الشعوري"	مجالات القيادة الذكية
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	مستوى الدلالة		
٠,٧٩**	٠,٧٨**	٠,٦٩**	٠,٧٧**	٠,٨٣**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الذكاء العقلائي	
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	مستوى الدلالة		
٠,٨٩**	٠,٨٨**	٠,٨١**	٠,٨٧**	٠,٩٢**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الذكاء الروحي	
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	مستوى الدلالة		
٠,٨١**	٠,٨١**	٠,٧٢**	٠,٧٩**	٠,٨٥**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدرجة الكلية	
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	مستوى الدلالة	للقوة التنظيمية	

يتبين من جدول (١٢) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة الذكية والقوة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون الكلية بين المتغيرين (٠,٨١)، ووجود إشارة (***) تؤكد دلالة هذه العلاقة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية للقيادة الذكية ومستوى القوة التنظيمية لديهم، وعليه فكلما زادت درجة ممارسة القيادة الذكية لدى المديرين زاد مستوى القوة التنظيمية لديهم، ومن هنا يمكن القول بأن القيادة الذكية عاملاً أساسياً في تحقيق القوة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن القيادة الذكية بما تتضمنه من أبعاد ذات علاقة بالتأثير في سلوك المعلمين وتوجيهه التوجيه الذي يحقق الأهداف من خلال المزج بين أنواع الذكاء الثلاث: الروحي،

والعاطفي، والعقلاني، جميعها عوامل تساعد المديرين في تحسين مستوى القوة التنظيمية لديهم، وذلك من خلال زيادة قدرتهم على استثمار القوة الرسمية المستمدة من مركزهم الوظيفي، وقوة الخبرة المستمدة من تجاربهم السابقة أو معرفتهم المتخصصة، وقوة المكافأة المتمثلة في القدرة على منح مكافآت وحوافز تشجيعية، وقوة المرجعية المتمثلة في اكتساب خصائص وسمات ومهارات الشخصية الجاذبة أو الكاريزمية ، في تحقيق الأهداف المنشودة.

٤- الاستنتاجات والتوصيات:

- ١- تنظيم لقاءات توعوية لمديري المدارس الأساسية لزيادة معرفتهم بمدخلي القيادة الذكية والقوة التنظيمية وأثرهما في التطوير التنظيمي في المدارس.
- ٢- دمج مدخلي القيادة الذكية والقوة التنظيمية ضمن برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها.
- ٣- تنظيم ورش عمل مركزية لمناقشة آليات توفير الدعم اللازم لتغطية احتياجات المدارس الأساسية من المخصصات والبدلات اللازمة لمكافأة المعلمين المتميزين في ظل العجز المالي للحكومة.
- ٤- تنظيم ندوات إرشادية لمديري المدارس الأساسية حول أهمية إعطاء الوقت الكافي للاستماع إلى المعلمين، والتزود بالتغذية الراجعة المستمرة منهم.

- ٥- تنظيم دورات تدريبية لتمكين المديرين وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات استباقية للتكيف مع التغيرات الخارجية أو الظروف المفاجئة.
- ٦- وضع خطة متكاملة في كل مدرسة للاستفادة من آراء المعلمين في اتخاذ قرارات استباقية تساعد في التكيف مع التغيرات الخارجية أو الظروف المفاجئة.
- ٧- منح مدير المدرسة الأساسية صلاحيات تعديل بعض إجراءات العمل المتبعة في المدرسة وفقاً لما تقتضيه المصلحة العامة للمدرسة.
- ٨- تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة الأساسية لتمكينه من متابعة آليات تحقيق الأهداف الموضوعية، وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات أولاً بأول.
- ٩- تنظيم ندوات علمية مركزية لمناقشة آليات مساعدة مديري المدارس الأساسية في تكوين شبكة علاقات مع خارجية للاستفادة منها في تطوير الأداء المدرسي العام.

المصادر

- بني يونس، محمد (٢٠٠٤). مبادئ علم النفس، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمّان.
- العبادي ، هاشم فوزي (٢٠١٢). الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية: منظور مفاهيمي، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر (ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة)، ٢٣-٢٦ نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمّان.
- العناني، حنان عبد الحميد (٢٠١٨). الذكاء القيادي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة عمّان، مجلة شؤون اجتماعية، جمعية الاجتماعيين في الشارقة، عدد ١٣٩، مجلد ٣٥، الإمارات العربية المتحدة.

- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard and McKee, Annie (٢٠٠٢). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business School Press, Harvard University, USA.
- Ronthy, Marika (٢٠١٥). Leader Intelligence: How you can develop your leader intelligence with the help of your soul, heart and mind, Amfora Future Dialogue AB, Sweden.
- Sydänmaanlakka, Pentti (٢٠٠٣). Intelligent Leadership and Leadership Competencies: Developing a leadership framework for intelligent organizations, Unpublished Ph.D. Thesis, Helsinki University of Technology, Finland.