

"أبعاد الذكاء الإداري لدى مديرات المدارس المتوسطة في محافظة الخرج ودورها في ممارسات إدارة
الجودة الشاملة لديهن من وجهة نظر المعلمات"

إعداد : سارة عرار الدوسري

Saraaldosary3@gmail.com

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى استكشاف وتحديد أبعاد الذكاء الإداري لدى مديرات المدارس المتوسطة، بالإضافة إلى التعرف على واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية في المرحلة المتوسطة في محافظة الخرج، كما سعت الدراسة إلى تقديم مجموعة من المقترحات العملية التي تهدف إلى تفعيل وتعزيز الذكاء الإداري لدى تلك القيادات التربوية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية بحثية رئيسية، حيث تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام هذا الأسلوب الذي يتيح فهما عميقا للظواهر المدروسة من خلال وصفها وتحليلها بشكل دقيق ومنهجي، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أبرزها، هو أن واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية في المرحلة المتوسطة بمحافظة الخرج يتفاوت بدرجات متفاوتة، وفقاً لوجهات نظر المعلمات اللواتي شملتهن الدراسة حيث تراوحت مستويات الذكاء الإداري بين الدرجة المتوسطة والدرجة الكبيرة جداً، مما يعكس وجود تفاوت ملحوظ في قدرات الذكاء الإداري بين مختلف القيادات التربوية.

وبناءً على هذه النتائج، تم اقتراح مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تفعيل وتحسين مستوى الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية في محافظة الخرج، من خلال برامج تدريبية وتطويرية مخصصة، بالإضافة إلى تبني استراتيجيات إدارة مبتكرة تسهم في تعزيز القدرات الإدارية وتطوير مهارات القيادة لدى المديرات.

الكلمات المفتاحية: أبعاد الذكاء الإداري، الجودة الشاملة، القيادات التربوية، المرحلة المتوسطة، محافظة الخرج.

Abstract

The study aimed to explore and identify the dimensions of administrative intelligence among middle school principals, in addition to understanding the current state of administrative intelligence among educational leaders at the middle school level in Al-Kharj Governorate. The study also sought to provide a set of practical suggestions aimed at activating and enhancing administrative intelligence among these educational leaders.

The study employed the descriptive-analytical method as the primary research methodology, where data were collected and analyzed using this approach, allowing for a deep understanding of the studied phenomena through precise and systematic description and analysis.

Among the most prominent findings of the study was that the state of administrative intelligence among educational leaders at the middle school level in Al-Kharj Governorate varies to different degrees, according to the perspectives of the teachers included in the study. The levels of administrative intelligence ranged from moderate to very high, reflecting a significant disparity in administrative intelligence capabilities among different educational leaders.

Based on these results, a set of recommendations was proposed to activate and improve the level of administrative intelligence among educational leaders in Al-Kharj Governorate. This includes specialized training and development programs, as well as the adoption of innovative management strategies that contribute to enhancing administrative capacities and developing leadership skills among principals.

Keywords: Dimensions of administrative intelligence, overall quality, educational leadership, middle stage, Kharg governorate.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة:

يعد مفهوم الذكاء الإداري من المفاهيم المعاصرة المهمة في مجال القيادة والإدارة، حيث يشير إلى مجموعة المهارات والقدرات التي يمتلكها القائد، والتي تمكنه من تحقيق توازن فعال بين مختلف مهامه ومسؤولياته، حيث يتطلب الذكاء الإداري مجموعة متنوعة من الكفاءات العقلية والعاطفية التي تساعد القائد على خدمة من حوله بفعالية وكفاءة، فهذا النوع من الذكاء لا يقتصر فقط على إدارة المهام واتخاذ القرارات، بل يشمل أيضًا القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معها بشكل إيجابي، مما يعزز مناخ العمل ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل متكامل، حيث ان الذكاء الإداري مثل أي أصل قيم، يحتاج إلى عناية خاصة وتطوير مستمر من قبل القادة التربويين، فمن الضروري أن يتعامل هؤلاء القادة مع نكاه موظفيهم بحساسية واهتمام، ويعملوا على تطويره من خلال خلق بيئة عمل تشجع على التحدي والابتكار، وتثمن الجهد الفردي والجماعي، والاعتراف بأن جميع الأشخاص يحملون في داخلهم قدرات إبداعية فطرية هو خطوة أساسية نحو تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية المتاحة. لذا، يتوجب على القادة التربويين أن يتبنوا استراتيجيات وبرامج تنموية تهدف إلى تحفيز الإبداع والابتكار بين الموظفين، مما يعزز من كفاءة العمل ويسهم في تحقيق النجاح الشامل للمنظمة. (سلطان، ٢٠١٢)

ولذا يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير، بوصفه ضرورة اجتماعية من ضروريات الحياة نظراً لتأثيرها على المجموعة ودورها الاجتماعي، وتعد القيادة شكلاً من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين، كما أنها سلوك يقوم به القائد من أجل مساعدة المجموعة على تحقيق أهدافها. (أسامة، ٢٠١٢)

ويجب على قادة المؤسسات التعليمية أن يبحثوا عن طرق جديدة للقيام بعملهم بكفاءة وفعالية والاستفادة منها، بما يساعد على تحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح مرؤوسيه، وذلك لأن المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص تواجه اليوم العديد من التحديات والضغوط.

ويتم تحديد فعالية المنهج الدراسي للمؤسسة التعليمية من خلال أداء الإدارة، والذي يتحدد بدوره من خلال شخصية المدير وأسلوب القيادة ودرجة المعرفة والوعي بالممارسات القيادية المناسبة في الواقع، ويمكن القول إن المشكلة لا تكمن في معرفة فلسفات القيادة المثالية، بل في مدى توظيف مدير المدرسة لها، فهو المسؤول عن جميع أعضاء هيئة التدريس، والطاقم الإداري المساعد، وجميع الطلاب المسجلين في المدرسة، لذلك فهو يتحمل قدراً كبيراً من المسؤولية، ولذلك 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. (زيد، ٢٠١٠)

وتعد الجودة في التعليم أحد الركائز الأساسية والوسائل الحيوية لتحسين وتطوير النظام التعليمي بشقيه المادي والبشري، كما تتطلب التحسينات المستمرة في جودة التعليم الاهتمام بجميع جوانب العملية التعليمية، بما في ذلك المناهج الدراسية، والتدريب المهني للمعلمين، وتطوير البنية التحتية التعليمية، وتطبيق أحدث التقنيات والأساليب التربوية، فالوضع الراهن للحركة التعليمية والتربوية جعل من الجودة في التعليم ضرورة ملحة وخياراً استراتيجياً لا بديل عنه، ويرى بعض الخبراء أن مفهوم الجودة الشاملة في التعليم يمتد ليشمل الفعالية والكفاءة معاً، فالفعالية في التعليم تشير إلى مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق أهدافه المرسومة ونتائجه المرجوة، بينما الكفاءة تعني

الاستغلال الأمثل للموارد التعليمية المتاحة لتحقيق تلك الأهداف، والكفاءة في هذا السياق تعرّف بأنها القدرة على استخدام الموارد التعليمية (المدخلات) بشكل أمثل لتحقيق النتائج والأهداف التعليمية المحددة، أو بعبارة أخرى، الحصول على مقدار معين من المخرجات التعليمية باستخدام أقل مقدار ممكن من المدخلات التعليمية، وبأقل تكلفة ممكنة. هذا المبدأ يمثل أحد الأسس الجوهرية التي تستند إليها الجودة الشاملة في التعليم، وهو السعي لتحقيق المواصفات والمعايير المطلوبة بأفضل الطرائق وأقل تكلفة، إضافة إلى ذلك، تحقيق الجودة في التعليم يتطلب تبني نهج شامل ومستدام يشمل جميع عناصر العملية التعليمية، من التخطيط والتنفيذ إلى التقييم والمراجعة المستمرة، لذا يجب أن تتوافر في النظام التعليمي آليات لتقييم الأداء وضمان الجودة، تتيح الكشف عن نقاط القوة والضعف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

كما يجب أن يشمل نهج الجودة الشاملة في التعليم تدريجياً مستمراً للمعلمين والإداريين على أفضل الممارسات التربوية والإدارية، وتوفير بيئة تعليمية ملائمة ومحفزة للطلاب، ودعم الابتكار والإبداع في التعليم. فقط من خلال التزام حقيقي وشامل بالجودة يمكن تحقيق نظام تعليمي قادر على تلبية احتياجات وتطلعات المجتمع، ومواكبة التطورات السريعة في المعرفة والتكنولوجيا.

مشكلة الدراسة:

- يعد الذكاء الإداري أحد المفاهيم الحديثة في مجال دراسة السلوك التنظيمي والموارد البشرية التي تؤثر على نجاح القادة من خلال قدرتهم على التعامل مع العواطف والمشاعر وإدارتها، وكذلك التحكم بكامل طاقتهم للتأثير بشكل مباشر على سلوكيات وتصرفات رؤسائهم.
- وفي ضوء ما سبق يتضح مدى أهمية الذكاء الإداري الذي يجب أن يمتلكه القادة التربويون، لأنه يعمل كوسيلة لتسهيل إقامة علاقة متعاونة بين سلطة اتخاذ القرار والتأثير على الآخرين.
- أنه لا يمكن أن تكون مدرسة متميزة دون أن يكون على رأسها مدير متميز، ولا يمكن أن تكون هناك مدرسة متدنية الأداء يترأسها مدير متميز، وإن الفرق بين مدرسة عادية وأخرى متميزة يعود إلى عدة أسباب، منها الدور الذي يقوم به مدير المدرسة وأسلوب قيادته للمدرسة. (العريان، ٢٠١٣)
- ويأخذ في الاعتبار نظام التعليم المتوسط في محافظة الخرج كما هو موجود بالفعل، فإنه يعاني من عدد من المشكلات والتحديات المتعلقة بالقيادة التربوية والإدارة المدرسية، والتي لها تأثير سلبي على خطط التطوير التربوي، ويظهر الواقع مدى صعوبة إيجاد معايير موضوعية لاختيار ورفع مستوى القيادات التربوية.
- مما يجعل الجودة الشاملة أكثر أهمية، الأمر الذي يتطلب تنسيق الجهود وتحديد المهام، وهذا يتطلب وجود شخص يقوم بتنسيق الأعمال، وتوزيع الأدوار بين أفراد المجموعة الواحدة. (عطية، ٢٠١٥)

تساؤلات الدراسة:

- ما الذكاء الإداري وأهم أبعاده؟
- ما واقع الذكاء الإداري لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة الخرج؟
- ما أهم مقترحات تفعيل الذكاء الإداري لدى مديرات المدارس المتوسطة في محافظة الخرج؟
- ما واقع جودة أداء مديري المدارس المتوسطة في محافظة الخرج؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- تحديد أبعاد الذكاء الإداري.
- تعرف واقع الذكاء الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة الخرج.
- تقديم بعض المقترحات التي تعمل على تفعيل الذكاء الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة الخرج.
- معرفة واقع جودة أداء مديري المدارس المتوسطة في محافظة الخرج.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة فيما يلي:

- توجيه أ نظار التربويين وواضعي السياسة التعليمية بمحافظة الخرج إلى ضرورة العمل على تنمية الذكاء الإداري لدى جميع العاملين بالعملية التعليمية.
- مساعدة الوزارة في تنظيم وتقديم دورات تدريبية لمديري المدارس حول الجودة وكيفية تحقيق جودة الأداء، فضلاً عن ترسيخ ثقافة الجودة والتميز واعتماد منحنى التقييم المؤسسي لمراجعة الأداء والتطوير المستمر وفق معايير الجودة.
- توفر لمديري المدارس معلومات مهمة حول كيفية رفع مستوى عملهم وتأثيرات أفعالهم على رفع المستوى، مما يؤدي إلى تقدم العملية الإدارية وتعزيزها.
- قد تفتح الباب أمام باحثين آخرين مهتمين بهذا المجال لإجراء دراسات مشابهة لها.
- نظراً للأدبيات النظرية والأبحاث السابقة وطرق البحث التي تقدمها، والتي سيتم التأكد من صحتها موثوقيتها.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في معرفة وتفسير أهم النتائج التي يمكن الاستدلال بها للتعرف على مدى أهمية الذكاء الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الخرج، والوصول إلى بعض المقترحات التي تعمل على تفعيل دور عناصر المنظومة التربوية في تحقيق الذكاء الإداري، والتي قد تستفيد منه بعض الجهات، مثل المدارس المسئولون عن مؤسسات التعليم في محافظة الخرج، والباحثون والمتخصصون في المجالات البحثية ذات الصلة.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأمثل لوصف الظاهرة المدروسة بدقة ووضوح، وتقديم صورة شاملة عنها كما هي موجودة في الواقع الفعلي. هذا المنهج يسمح للباحثين بفهم الحالة الراهنة للظاهرة واستكشاف جميع أبعادها وتفصيلها، مما يساهم في تحليل البيانات بشكل شامل وموضوعي.

ومن خلال هذا النهج، تمكنت الدراسة من تقديم توصيف دقيق للظاهرة، مما يتيح الفرصة لتحديد النقاط القوية والضعيفة فيها. إضافة إلى ذلك، يساعد المنهج الوصفي التحليلي في اقتراح خطوات عملية وأساليب منهجية يمكن اتباعها لتحسين الوضع الحالي للظاهرة المدروسة والوصول بها إلى الحالة المثلى التي ينبغي أن تكون عليها، حيث يتطلب هذا النهج أيضاً التأصيل النظري للأطر التربوية

والفلسفية والتشريعية ذات العلاقة بالظاهرة، فالباحثون بحاجة إلى فهم عميق وشامل للأسس النظرية التي تقوم عليها الظاهرة، بما في ذلك المبادئ التربوية والفلسفية التي تؤثر في تشكيلها وتطويرها، وكذلك التشريعات والقوانين التي تنظمها وتوجه مسارها، كما يساعد هذا التأسيس النظري في توفير خلفية معرفية صلبة تساهم في تفسير النتائج وتوجيه التوصيات بشكل يتماشى مع السياقات التربوية والاجتماعية والتشريعية. وبهذا الأسلوب، يتمكن الباحثون من تقديم توصيات وحلول واقعية وقابلة للتطبيق، تعزز من فرص تحسين الظاهرة المدروسة وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تمت دراسة أبعاد الذكاء الإداري لدى مديرات المدارس المتوسطة في محافظة الخرج ودورها في ممارسات إدارة الجودة الشاملة لديهن من وجهة نظر المعلمات في عام ٢٠٢٤.
- الحدود المكانية: المدارس المتوسطة في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: المعلمات العاملات في تلك المدارس المتوسطة في محافظة الخرج.

مصطلحات الدراسة:

- الذكاء الإداري:

يُعرف الذكاء الإداري بأنه القدرة على تحديد الفرص وتنظيم العمليات، وتجنب المشكلات، والتعامل مع حالات الطوارئ، ووضع الخطط الاستراتيجية، والتفاعل بفعالية مع الموظفين والعملاء، وإثراء الأفكار بقدرات قيادية، والتفاوض والإقناع، والتأثير على الآخرين.

(الصليبي، ٢٠١٢)

- الجودة:

في المجال التربوي، يشير مفهوم الجودة إلى جميع الجوانب التي تؤثر على تحسين وتطوير العملية التعليمية وتحقيق أهداف التعليم بشكل فعال وفعال. (محسن علي، ٢٠١٥)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الذكاء الإداري

• مفهوم الذكاء الإداري:

يعرف الذكاء الإداري بأنه عملية تحديد الفرص، وترتيب العمليات، وتجنب المشكلات، والتعامل مع حالات الطوارئ، والتخطيط الاستراتيجي، والتفاعل الفعال مع الموظفين والعملاء، والتوصل إلى أفكار ذات قدرات قيادية، والتفاوض، والإقناع، والتأثير على الناس. (الصليبي، ٢٠١٢)

• أهمية الذكاء الإداري:

يلعب الذكاء الإداري دوراً مهماً في القيادة يتمثل فيما يلي:

- خلق فهم مشترك لأهداف وغايات المجموعة والتوجه نحو تحقيقها: تجسد رؤية القائد أهداف المنظمة وغاياتها، ويمكن للذكاء العاطفي أن يساعد هؤلاء القادة في صياغة رؤية مقنعة للفرق أو المنظمات، وإن الطريقة التي يستخدم بها القادة عواطفهم يمكن أن تحسن مدى جودة معالجة المعلومات حول الفرص والمخاطر والمشاكل والتحديات، حيث تساهم العواطف في تسهيل عمليات معرفية محددة.
- الحفاظ على ثقافة الإثارة والحماس والثقة والتعاون داخل المنظمة: للقيام بذلك، يحتاج القائد إلى أن يكون قادراً على تقييم مشاعر مرؤوسيه، وفهم الآثار المترتبة على تلك المشاعر، والتنبؤ بكيفية رد فعلهم لمختلف المواقف والأحداث والتغيرات، وإدارة تلك المشاعر، ويجب أيضاً أن يميز بشكل فعال بين المشاعر التي يظهرها المرؤوسون ومشاعرهم الحقيقية.
- تعد الكفاءات المتعلقة بالذكاء العاطفي، مثل التحفيز وضبط النفس والوعي الذاتي، مكونات حاسمة في مكان العمل، وهي تهدف إلى تعزيز قدرة الشخص على تحديد أصوله وأوجه قصوره، وتنمية شعور إيجابي بقيمة الذات، وإظهار القدرة على التكيف، وقبول المساءلة عن أفعاله، وممارسة المبادرة، والمثابرة حتى الإنجاز.
- يساعد الذكاء العاطفي أعضاء الفريق على التحكم والوعي بمشاعرهم الخاصة وكذلك مشاعر أعضاء الفريق الآخرين، لذا يلعب الذكاء العاطفي دوراً هاماً في تعزيز أداء فرق العمل، وتعد القدرة على التعرف على العواطف والتحكم فيها عاملاً حاسماً في تحديد مدى جودة أداء الفريق في العمل، بالإضافة إلى ذلك، تدعم هذه المهارات الحفاظ على علاقات عمل أكثر إنتاجية مع زملاء العمل، مما يؤدي بدوره إلى تحسين التواصل واتخاذ القرار في الفرق.

• أبعاد الذكاء الإداري:

يشكل الذكاء الإداري توازناً متكاملًا بين الذكاء العاطفي والذكاء العقلائي، فالمدير الناجح هو من يجمع بين القدرة على التفكير العقلائي الدقيق والقدرة على التفاعل مع الآخرين بشكل عاطفي وذكي، فيحتاج المديرون إلى أن يستشيروا قلوبهم وضمائهم بجانب استخدامهم لعقولهم في اتخاذ القرارات الصائبة، ولا يمكن للمدير أن يعتمد فقط على القلب والوجدان في اتخاذ القرارات، بل يجب عليه أيضاً أن يقوم بتحليل دقيق وحسابات عقلانية لتقييم الخيارات المتاحة.

وبالتالي، يتكون الذكاء الإداري من التوازن الدقيق بين القدرة على فهم وتقبل المشاعر والعواطف، وبين القدرة على التفكير الهادئ والمنطقي، وينبغي للمدير أن يتمكن من دمج هذين الجانبين بشكل متناغم لاتخاذ القرارات الفعالة والمستتيرة. بالتالي، يمكن اعتبار الذكاء الإداري نتاجاً لتفاعل قلبه وعقله وضميره وفكره، حيث يتجسد هذا التفاعل في القدرة على اتخاذ القرارات الموزونة والمتوازنة التي تحقق أهداف المنظمة بطريقة أخلاقية ومسؤولة. (إبراهيم، ٢٠١٤)

1- الذكاء العقلي:

يأتي الذكاء العقلي كمرحلة أولى في فهم مفهوم الذكاء بشكل عام، حيث بدأ تبلور هذا المفهوم في منتصف القرن الماضي، وقد تم تأكيد وجود اختلافات وتباينات بين الأفراد في مستوى الذكاء العقلي، وهو ما يمكن قياسه كمية من خلال تطوير العديد من أدوات التقييم المعروفة باسم مقاييس الذكاء، حيث استخدم المديرون هذه المتطلبات في مختلف المجالات مثل مسابقات ملكات الجمال، وامتحانات الكليات العسكرية، وعمليات اختيار الوظائف.

وظهرت تعريفات متنوعة للذكاء العقلي، تعكس وجهات نظر متفاوتة للعلماء والباحثين في هذا المجال، تلك التعريفات والمفاهيم المختلفة تبرز التنوع الواسع في النظريات والاهتمامات البحثية حول الذكاء، وتعكس الاعتقادات المتباينة حول طبيعته وقيمه وكيفية قياسه وتطوره.

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

- الجودة التي يمتلكها موظف معين في تعاملاته مع محيطه أو أكثر.
- يتعلق الأمر بمدى احتمالية تحقيق الموظف لكل الهدف أو جزء منه.
- يعتمد على قدرة العامل على التكيف مع الهدف والبيئة.

2- الذكاء العاطفي:

ترتبط قدرة الفرد على التحكم في نفسه وتفاعلاته الاجتماعية بفكرة الذكاء العاطفي، وتم استخدام عبارة "الذكاء العاطفي" رسمياً لأول مرة في التسعينيات، يحدد الكتاب الذكاء العاطفي بشكل مختلف اعتماداً على وهات نظريتهم، وفي هذا الصدد عرف الذكاء العاطفي بأنه " القابلية على المعالجة الدقيقة للمعلومات العاطفية بما في ذلك المعلومات التي تتعلق بتمييز المشاعر في النفس ولدى الآخرين وتركيبها وتنظيمها.

واختلف الباحثون في تحديد أبعاد الذكاء العاطفي ويرجع ذلك إلى اختلاف المقاييس التي اعتمدت من قبل هؤلاء الباحثون حول أبعاد الذكاء العاطفي، وهي:

- **الوعي الذاتي:** ويقصد به معرفة الإنسان بمشاعره وأفكاره وانفعالاته فيما يتعلق بهذه المشاعر والعواطف.
- **إدارة الذات:** تشير إلى مهارة التهدئة الذاتية وقدرة الشخص على تنظيم وتعديل انفعالاته، وليس قمعها، وإن غياب المشاعر يجعل الحياة بلا معنى أو يحرم النفس من هدفها الحقيقي.
- **التحفيز الذاتي:** ويقصد به متابعة القدرات الفطرية للإنسان عالي الإدراك والخيال.

صفات القائد التربوي الذكي إدارياً:

- توجد مجموعة من الصفات على القائد التربوي أن يتحلى بها ليتصف بالذكاء الإداري من بينها:
- المهارات الفكرية: يحتاج القائد التربوي إلى مجموعة واسعة من القدرات الفكرية التي تتجاوز البساطة ووضوح الفكر والتعبير، ويجب أن تشمل هذه القدرات القدرة على فهم واستنتاج الحجج المعقدة، وتقييم مزايا وجهات النظر المتعارضة، واتخاذ قرارات مستتيرة بناءً على المعلومات المتوفرة.
- القدرة على استخدام المعلومات بسرعة: يحتاج القائد إلى أن يكون قادراً على دراسة واستيعاب كميات هائلة من المعلومات مع التخلص بسرعة من المحتوى غير ذي الصلة أو المحيطي، من أجل تحديد ما هو ذو صلة، وفهم ما هو مهم، والتصرف بناءً على ما هو ضروري،
- الخبرات الشخصية: وهي أيضاً ذات قيمة، ويحتاج القائد التربوي إلى امتلاكها، على سبيل المثال، كونك إتقان عدة لغات يسهل التحكم في تكنولوجيا المعلومات وتقنيات البحث على الإنترنت بالإضافة إلى المساعدة في ترجمة المستندات.
- القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة: يجب أن يكون القادة قادرين على اكتشاف الأنماط المهمة، وإنشاء نماذج مفاهيمية للموضوعات التي بحثوا فيها، واكتشاف التطورات الحاسمة فور حدوثها. (مقرش، ٢٠١٥)

المبحث الثاني: الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

• مفهوم الجودة:

- إن انتقال مفهوم الجودة إلى ميدان التربية والتعليم على يد العالم مالكوم بالدريج ١٩٨١ في أمريكا والذي كان دعا إلى استخدام الجودة في جميع المجالات ومنها التعليم وفي عام ١٩٩٣ أعلن رونالد براون أن جائزة مالكوم في الجودة قد شملت قطاع التعليم مما أدى إلى تلبية تطبيق الجودة في التعليم بشكل جدي. (محسن علي، ٢٠١٥)
- في مجال التربوي، يتم تصنيف الجودة إلى مجموعة من المبادئ التوجيهية والممارسات التي يحاول استخدامها تنظيم مستوى المخرجات التعليمية وضمان تطويرها المستمر، ومن أجل مساعدة المؤسسات التعليمية في تحقيق نتائج جيدة، فإنه يحدد أيضاً المتطلبات والصفات المتوقعة من المنتج التعليمي بالإضافة إلى الإجراءات والإجراءات اللازمة لتلبية معايير الجودة. (النجار، ٢٠١٧)

• أساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

- هناك العديد من التقنيات والموارد المتاحة لإدارة الجودة في التعليم، وتشمل هذه الأساليب نهج حل المشكلات في المؤسسات التعليمية والعصف الذهني، والذي يستلزم تحليل المشكلات باستخدام الأشكال الرسومية وتحليل السبب والنتيجة.
- وهناك عدة مداخل لتطبيق الجودة في المؤسسة التعليمية ومنها: (الداغستاني، ٢٠٠٨)
- الاستراتيجية: في السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة، تحتاج القيادة التعليمية إلى وضع خطة للمكان الذي ترغب في رؤية المؤسسة فيه
- الهيكلية: إعادة ترتيب الأدوار والواجبات والمسؤوليات داخل المدرسة وتشكيل مجموعات العمل.
- النظام: وضع نظام جديد لتعزيز فعالية التدريس وتحسين نتائج الطلاب مع دمج أفكار جديدة تعزز المدخلات وترفع الكفاءة الشاملة للنظام التعليمي.

- العاملون: يعامل الموظفون الموظفون الإداريين والمعلمين باللياقة والملاءمة لتلبية احتياجاتهم، والوصول إلى أهدافهم في العمل من خلال تطبيق منهج العلاقات الإنسانية.
 - المهارات: تعزيز قدرات وكفاءات العاملين من خلال التدريب المستمر لتطوير أساليب جديدة للتعليم قادرة على المنافسة وتلبية المتطلبات المجتمعية.
 - الأسلوب: الالتزام بالنماذج القيادية والإدارية التي توجه إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
- **مراحل تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:**

- لتحويل فلسفة الجودة إلى حقيقة ملموسة في المؤسسة التعليمية يجب ألا تبقى هذه الفلسفة معرفية لدى موظفي المؤسسة التعليمية، وإن تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية هو عملية طويلة الأمد ذات مراحل متكاملة ومتراصة، ويتطلب كل مستوى الالتزام بالإجراءات المستمرة والثقة بالنفس في استخدام التميز في البيئة التعليمية، وتشمل هذه المراحل العناصر التالية: (محسن علي، ٢٠٠٨).
- تعزيز ثقافة الجودة:** في هذه المرحلة تعمل المؤسسة التعليمية بقيادة الوزارة وقيادتها العليا على تعزيز ثقافة الجودة وأهمية التغيير من خلال تنظيم دورات تدريبية ومؤتمرات ومحاضرات حول قيمة الدمج الجودة في جميع جوانب عمليات المؤسسة.
- **مرحلة تخطيط الجودة:** يتم تحديد أهداف المؤسسة التعليمية في هذه المرحلة، ووضع خطط استراتيجية ذات أهداف قابلة للقياس، وتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها، وإجراء الزيارات الميدانية، وحساب الموارد والنفقات اللازمة لتحقيق الجودة داخل المؤسسة. (أمنية، ٢٠١٩)
 - **مرحلة التنفيذ:** تشمل تشكيل فرق عمل عالية الجودة للمؤسسة التعليمية ووضعها موضع التنفيذ، بالإضافة إلى تطوير مهارات المعالجة الإحصائية وتحليل المعلومات وتقييم العمليات وعرض النتائج، بالإضافة إلى ذلك، يتلقون تدريباً على مبادئ الجودة وأساليبها وإجراءاتها، بالإضافة إلى قيمة الجودة وتقنيات الاتصال والعلاقات الإنسانية.
 - **المرحلة التقييم في وضع المؤسسة التعليمية في المرحلتين الأولى والثانية:** مع إنشاء مجلس للجودة بقيادة مدير المؤسسة وعدد محدد من الأعضاء، تسعى هذه الخطوة إلى التأكد من نقاط القوة والقصور في المؤسسة من خلال المدخلات، ومهمة هذا المجلس هي العمل مع السلطات العليا لتحديد الأنماط، والعمل والمساعي والنظرة للمستقبل. (الحوالي، ٢٠١٣)

الدراسات السابقة:

- دراسة عمر الصليبي (٢٠١٢)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مصطلح الذكاء الإداري باعتباره أحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، وتوضيح مدى أهمية امتلاك الإدارة العليا أو جزء منها لهذا النوع من الذكاء في تنمية وتطوير المنظمة، مما ينعكس بشكل إيجابي على التنمية الشاملة، كما سعت الدراسة إلى استكشاف تأثير بعض العناصر الديمغرافية على مستوى الذكاء الإداري داخل المنظمة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتيح جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي ودقيق لفهم الظواهر المدروسة بعمق. وقد أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج، ومن بين أبرز هذه النتائج تبين أن ٦٦% فقط من أفراد عينة الدراسة يدركون معنى مصطلح الذكاء الإداري، في حين أن ٣٤% منهم لم يسمعوا بهذا المصطلح من قبل. هذا يشير إلى حاجة ملحة لتعزيز الوعي والمعرفة بمفهوم الذكاء الإداري بين العاملين في المؤسسات.

كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة قوية بين تمتع الإدارة العليا في الجامعة بالذكاء الإداري وبين تنمية وتطوير الجامعة. هذا يؤكد أن الذكاء الإداري يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الإداري وتعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا، ومن جهة أخرى، أظهرت الدراسة أن الذكاء الإداري لدى الإدارة العليا يتأثر بمتغيرين رئيسيين هما المستوى العلمي والمستوى الوظيفي. هذا يعني أن الأفراد ذوي المستويات العلمية والوظيفية العالية يتمتعون بقدرات أعلى في الذكاء الإداري. بالمقابل، لم تجد الدراسة أن هناك تأثيراً يُذكر لمتغيرات الجنس أو العمر أو مستوى الدخل على مستوى الذكاء الإداري.

بالإضافة إلى ذلك، تُشير النتائج إلى ضرورة إعادة النظر في سياسات التوظيف والتطوير المهني، بحيث يتم اختيار وتطوير القادة الذين يتمتعون بقدرات عالية في الذكاء الإداري. إن تطبيق هذه الاستراتيجيات يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي والتنمية المستدامة.

- دراسة عباس حنون ونور شاكر ٢٠١٨

هدفت الدراسة الحالي إلى دراسة مستوى الذكاء الإداري لدى مديري الأقسام في المؤسسات المختلفة، مع التركيز على تحديد الفروق في مستوى الذكاء الإداري بناءً على الجنس، والتحصيل الدراسي، والعمر، والتخصص الأكاديمي. بالإضافة إلى ذلك، سعى البحث إلى تقييم مستوى التواضع لدى مديري الأقسام، وفحص الفروق في مستوى التواضع بناءً على نفس المتغيرات الديمغرافية. كما هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة الارتباطية بين الذكاء الإداري والتواضع.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، الذي يعتمد على وصف الظواهر وتحليلها بشكل منهجي ومنظم. وقد أظهرت نتائج البحث الحالي، المستندة إلى الإطار النظري المعتمد، عدة استنتاجات هامة. أولاً، تبين أنه لا يوجد مستوى ملحوظ من الذكاء الإداري لدى مديري الأقسام، مما يشير إلى حاجة ماسة لتطوير هذه المهارة الحيوية من خلال برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تعزيز القدرات الإدارية وتحسين فعالية القيادة، كما أوضحت النتائج أنه لا يوجد تفاعل بين المتغيرات الديمغرافية المختلفة (الجنس، التحصيل الدراسي، العمر، والتخصص) ومستوى الذكاء الإداري، مما يعني أن هذه العوامل ليست محدداً قوياً لمستوى الذكاء الإداري لدى الأفراد في مناصب الإدارة، وأظهرت الدراسة أيضاً أن مديري الأقسام يتمتعون بقدر كبير من التواضع، وهو صفة قيادية هامة تعزز من تواصلهم الفعال مع الفرق التي يقودونها وتساهم في خلق بيئة عمل إيجابية. كما بينت النتائج وجود علاقة بين الجنس والتواضع لصالح الإناث، مما يشير إلى أن النساء في مناصب الإدارة قد يكون لديهن مستوى أعلى من التواضع مقارنة بالرجال. ومع ذلك، لم تُظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى التواضع بناءً على المتغيرات الديمغرافية الأخرى مثل التحصيل الدراسي، والعمر، والتخصص.

كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الإداري والتواضع. هذا يعني أن الأفراد الذين يتمتعون بذكاء إداري أعلى يميلون أيضاً إلى التمتع بمستوى أعلى من التواضع، مما يعزز من قدرتهم على قيادة الفرق بشكل فعال وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود لتطوير مهارات الذكاء الإداري والتواضع لدى مديري الأقسام من خلال برامج تدريبية شاملة ومتكاملة، واقترحت إجراء مزيد من الأبحاث لدراسة تأثير العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الذكاء الإداري والتواضع، وذلك بهدف فهم أعمق وتطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتعزيز القيادة الإدارية في المؤسسات المختلفة.

- دراسة: (لوبيز وآخرون 2003, Lopes et al)

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي وسمات الشخصية مثل العصبية، الانبساطية، الانفتاحية، التوافقية، وبقطة الضمير، بالإضافة إلى مساهمة كل من هذه السمات في فهم الفرد لنوعية علاقاته الاجتماعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل البيانات وتفسير النتائج، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي ورضا الفرد عن علاقاته الاجتماعية، وتبين أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من القدرة على إدارة مشاعرهم وانفعالاتهم يكونون أكثر ميلاً للإبلاغ عن علاقات إيجابية مع الآخرين، وفهم ودعم من الأبوين، وأقل عرضة للإبلاغ عن علاقات سلبية مع الأصدقاء المقربين، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة المشاعر والانفعالات الذاتية وبين نمط الموافقة وبقطة الضمير، مما يعني أن الأفراد الذين يستطيعون إدارة مشاعرهم بشكل جيد يكونون أكثر توافقاً وبقطة في تعاملاتهم.

وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يتمتع بصدق تقاربي وصدق تمييزي في علاقته بمقاييس الشخصية والذكاء اللفظي، مما يعزز من موثوقية هذه النتائج وأهميتها في فهم كيفية تأثير الذكاء العاطفي على الجوانب المختلفة من حياة الفرد، خاصة فيما يتعلق بعلاقاته الاجتماعية.

- دراسة (احمد، ٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى بيان واقع جودة الخدمة التعليمية وأبعادها ومدى تطبيقها بمرحلة الأساس وكشف عن أهم المعوقات تطبيق جودة الخدمة التعليمية، وبلغت عينة الدراسة (٦٠) فرداً من المعلمين والمشرفين التربويين، وكان من أهم النتائج ضرورة تلبية المؤسسات التعليمية لرغبات واحتياجات المستفيدين من الخدمة وإنشاء قسم أو إدارة خاصة بالجودة داخل المدارس لمتابعة ومراقبة تنفيذ أبعاد جودة الخدمة التعليمية.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسة التعليمية بتقييم مدى كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة من خلال تطبيق جودة الخدمة التعليمية وتطوير مستوى أدائها كهدف استراتيجي لتقديم أفضل وأجود ما لديها وأنشاء قسم خاص بالجودة لمراقبة تنفيذ عمليات ضمان الجودة داخل المؤسسة وتفعيل التعاون بين الإدارة العليا والعاملين حتى يتم تطبيق مقاييس جودة الخدمة التعليمية في اكل وجه.

الخاتمة:

لقد تطور دور مدير المدرسة من مدير تعليمي مسؤول عن إدارة الشؤون التعليمية في مدرسته إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير المطلوب في مؤسسته التربوية، يركز على بناء وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة وتحسين سبل الاتصال والتواصل مع العاملين فيها، ولهذا فإن موضوع أبعاد الذكاء الإداري لدى مديرات المدارس المتوسطة في محافظة الخرج ودورها في ممارسات إدارة الجودة الشاملة لديهن من وجهة نظر المعلمات ذات الأهمية لتعرف قدرة مدير المدرسة على تحقيق أهداف المدرسة، وتسعى جميع الأوساط التربوية الحاضنة للإدارات التربوية إلى تحسين وتطوير دور العاملين فيها، خاصة مديري المدارس لما لهم من دور أساسي وفعال في العملية التربوية، فإذا ما حسن أداؤهم انعكس ذلك على جميع جوانب العملية التعليمية، فالمدير الناجح يقود مدرسة ناجحة ذات مخرجات جيدة.

التوصيات:

- 1- زيادة الاهتمام من قبل المؤسسات التعليمية بمحافظة الخرج بمفهوم الذكاء الإداري وترسيخ هذا المفهوم؛ لما يسهم به في تحسين جودة التعليمية المقدمة.
- 2- تعزيز ثقافة الذكاء الإداري وتوعية أعضاء هيئة التدريس بأهمية المصطلح وتقديم البرامج التعليمية في هذا المجال.
- 3- عقد وتصميم دورات تدريبية تدور حول الذكاء الإداري بمختلف أبعاده لكافة العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- 4- توفير كافة الإمكانيات الإدارية المتاحة للقادة لتسهيل التفويض الإداري ومساعدتهم على النجاح على المستويين المهني والإداري.
- 5- تمكين القيادات التربوية بالمؤسسات التعليمية بمحافظة الخرج من تحقيق وتنفيذ ما تحلم به وتتخذه من قرارات حتى تنمي لديهم الذكاء الإداري.
- 6- تشجيع القيادات التربوية على أخذ زمام المبادرة وعدم الخوف من اتخاذ القرارات أو تحمل تبعاتها حتى تنمي لديهم الذكاء الإداري.

المراجع:

- سلطان غالب الديحاني، دور الذكاءات المتعددة في التنبؤ بنمط القيادة لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ١٣، ع ٢ كلية التربية، جامعة البحرين ٢٠١٢.
- أسامة خيرى، القيادة الإدارية، عمان، دار الرابطة للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
- زيد منير عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
- العرينات، وعي معلمي المرحلة الأساسية في عمان بمعايير ضمان جودة التعليم، دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن، ٢٠١٣.
- عطية، د. محسن علي، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥.
- إبراهيم عصمت مطاوع الإدارة التربوية في الوطن العربي أوراق عربية عالمية، دار الفكر للطباعة، عمان، ٢٠١٤.
- مقراش فوزية أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية رسالة دكتوراه غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ٢٠١٥.
- طية، د. محسن علي، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠١٥.
- النجار، صباح مجيد وجواد، إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد - العراق، ٢٠١٧.
- الداغستاني، محمد بن كامل بن محمد، القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي ٢٦ - ٢٨ / ٤ / ١٤٢٨ هـ، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨.
- عطية، محسن علي، ٢٠١٥، مرجع سابق.
- أمينة، دوش، أطروحة دكتوراه بعنوان معايير الجودة التربوية بين حتمية التنبؤ ومعوقات التطبيق في المدرسة الجزائرية، في مجلة آفاق علمية المجلد (١١) العدد (٠١)، ٢٠١٩.
- الحلواني، هادية محمد رفيق، رسالة ماجستير بعنوان متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق، ٢٠١٣.

الملاحق:

ملحق ١: مقياس أبعاد الذكاء الإداري

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	أوافق تماماً	أوافق	العبارات	
					أحب إدارة العمل واتخاذ القرارات	١-
					أحرص على تكوين الصداقات مع العاملين	٢-
					واجه المواقف الصعبة بخبراتي المتراكمة في الإدارة	٣-
					أخذ قراري بعد معرفة أفعال العاملين بشكل مناسب	٤-
					أقبل وجهة نظر العاملين حتى لو تعارضت معي	٥-
					أواجه معوقات بالعمل، ولكنني أتجاوزها وأعمل	٦-
					أتوافق مع المواقف الاجتماعية الجديدة بسهولة	٧-
					أسعى لتطوير قدراتي وهي سبيل لإنجاز الأعمال	٨-
					أحدد أولويات أهدافي كي أنجزها بشكل أفضل	٩-
					يسعى المدير إلى إيجاد فهم مشترك لدى العاملين حول أهداف الخطة	١٠-
					يشجع المدير المبادرات الإبداعية (الفردية والجماعية) لتوفير بيئة مدرسية آمنة.	١١-
					يتبع المدير الأساليب التربوية للتعامل مع المشكلات التي تواجه الطلبة.	١٢-
					يهيئ المدير البيئة التربوية المناسبة لتعليم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	١٣-
					يوفر المدير التجهيزات المناسبة لممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة	١٤-
					يشجع المدير العاملين على الالتحاق ببرامج التنمية المهنية.	١٥-