

## آليات مقترحة لتحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء أبعاد

### القيادة الذكية

د. عبد الله عالي القرني

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك

المملكة العربية السعودية

a-alqarni@ut.edu.sa

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٤ / ٢ / ٦ م

تاريخ تسلم البحث: ٢٠٢٤ / ١ / ٢١ م

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى وضع آليات لتحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء أبعاد القيادة الذكية، من خلال الكشف عن درجة توافر الازدهار التنظيمي، ودرجة ممارسة القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك، ولتحقيق ذلك؛ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة؛ لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، والتي طُبِّقت على عينة عشوائية بلغ قوامها (٣٨٠) من مديري ومعلمي المدارس بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة تبوك، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: جاءت الدرجة الإجمالية لمستوى توافر أبعاد الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢, ٣٣)، في حين جاءت الدرجة الإجمالية لمستوى ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك "كبيرة" بمتوسط حسابي (٢, ٣٣)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت في درجة توافر أبعاد الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك؛ حيث جاء بعد (الإبداع) في المرتبة الأولى، يليه بعد (الرشاقة التنظيمية) في المرتبة الثانية، ثم بعد (رأس المال الفكري) في المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (الميزة التنافسية المستدامة)، بالإضافة إلى وجود تفاوت في درجة ممارسة أبعاد القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك؛ حيث جاء بعد (الذكاء الروحي) في المرتبة الأولى يليه بعد (الذكاء العقلائي) في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (الذكاء العاطفي)، كما توصلت نتائج الدراسة -أيضاً- إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك

تُعزى لمتغير الوظيفة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك، تُعزى لمتغير الوظيفة لصالح فئة مدير/ وكيل، وانتهت الدراسة في ضوء ما أسفرت عنه من نتائج بوضع بعض الآليات الإجرائية لتحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام في ضوء أبعاد القيادة الذكية.

**الكلمات المفتاحية:** الازدهار التنظيمي، القيادة الذكية، مدارس التعليم العام، مدينة تبوك.

## Proposed Mechanisms to Achieve Organizational Prosperity in Public Education Schools in Tabuk in Light of Smart Leadership Dimensions

Dr. Abdullah Ali Al-Qarni

Associate Professor of Educational Administration and Planning -  
College of Education and Arts - University of Tabuk

Saudi Arabia

a-alqarni@ut.edu.sa

Date of Receiving the Research: 21/1/2024 Research Acceptance Date: 6/2/2024

### Abstract:

*The present study aimed at developing the mechanisms necessary for achieving organizational prosperity in public education schools in Tabuk city in light of smart leadership dimensions through revealing the degree of the availability of organizational prosperity and the degree of smart leadership practice in public education schools in Tabuk city. To achieve these goals, the study employed the descriptive approach and used the questionnaire as a tool for data collection from the study sample, which was applied to a random sample of (380) school principals and teachers at the primary, intermediary, and secondary stages in Tabuk city. The study reached many results of which the following are the most prominent: the overall score for the level of the availability of organizational prosperity dimensions in public education schools in Tabuk city was "Medium" with an average of (2.33), while the overall score for the level of smart leadership practices in public education schools in Tabuk city was "large" with an average of (2.33). The results also showed a disparity in the degree of the availability of organizational prosperity dimensions in public education schools in Tabuk city: the dimension of (creativity) came in first place, followed by the dimension of (organizational agility) in second place, then the (intellectual capital) in third place, and finally came the dimension of (sustainable competitive feature). In addition, there was a disparity in the degree of practicing smart leadership dimensions in public education schools in Tabuk: the dimension of (spiritual intelligence) came in first place, followed by (rational intelligence) in second place, and finally came (emotional intelligence). The results of the study also showed that there were no statistically significant differences among the total averages of the responses of the study sample members concerning the degree of the availability of organizational prosperity in public education schools in Tabuk city attributable to the variable of job, in addition to the presence of statistically significant differences at the significance level of*

(0.05) in the responses of the study sample regarding the degree of smart leadership practice in public education schools in Tabuk city, owing to the variable of job in favor of the principal/vice-principal category. In light of the results reached, the study concluded with highlighting the establishment of some procedural mechanisms necessary for achieving organizational prosperity in public education schools in line with smart leadership dimensions.

**Keywords:** organizational prosperity - smart leadership - public education schools - Tabuk city.

## المقدمة:

### القسم الأول: الإطار العام للدراسة

يُموج العصر الحالي بالعديد من الاضطرابات والتغيرات والتحديات على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية، والتي يصعب التكهن بها، فضلاً عن التكيف معها ومساريتها؛ ومن ثم بات لزاماً على المؤسسات - عامة - البحث عن عوامل أكثر تطوراً؛ لتنسجم مع تلك التطورات والتغيرات المتسارعة؛ لا سيما وبقاء أي مؤسسة في الوقت الحالي لم يعد هدف من السهل تحقيقه ما لم يرافقه الأداء الجيد، فضلاً عن التميز المستدام لأطول فترة ممكنة.

ومع التطور الديناميكي السريع الذي تشهده المنظمات في الوقت الحالي والذي يصعب السيطرة عليه، وفي خضم تلك التغيرات؛ فإن منظمات الألفية الثالثة بحاجة إلى تحقيق الازدهار في تأدية مهامها وأدوارها؛ حتى يتسنى لهم تعزيز مركزهم التنافسي، وتلبية متطلبات المجتمع الخارجي، وتحقيق الأهداف التنظيمية والرؤية المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها، بما يعكس مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها المأمولة والمنشود تحقيقها (Mohammed & Saaed, 2021:6703). ويعبر الازدهار (Prosperity) - وفق المنظور الإداري - عن إطار منهجي ساهم في نشأته وتطوره نتاج كثير من الأدبيات التربوية والإدارية؛ فالمنظمة المزدهرة يسعى جميع أفرادها نحو تحقيق هدف مشترك - لا يمكن تحقيقه - إلا من خلال فريق متماسك ومتآزر نحو تقديم النتائج والإنجازات التي وصلت إليها المنظمة، مع وجود اهتمامات متنامية بين الفريق الواحد مستوحاة من نجاح الآخرين (مصطفى، أمين، ٢٠٢٣: ٦٤).

فالمنظمات التي تسعى نحو الازدهار يجب عليها التوجه نحو النمو المستمر، واستثمار قدراتها الفكرية والمعرفية، والعمل بروح الفريق الواحد؛ وذلك بهدف استدامة ميزتها التنافسية، وتحقيق أقصى درجات التميز؛ فضلاً عن تدعيم وتعزيز عمليات الابتكار، مع انتهاج أساليب وطرق حديثة ومتنوعة في مجال الموارد البشرية والمعرفية والتكنولوجية (محمد، فالح، ٢٠٢٢: ١٢٤-١٢٥). لا سيما ونجاح المنظمات في الوقت الحالي لم يعد أمراً سهلاً؛ كونه يحتاج إلى أداء فعال يتوافق مع التغيرات البيئية السريعة التي تشهدها منظمات الأعمال في الوقت الحالي (Chew, 2005:87).

وعلى الرغم من أن مصطلح الازدهار قد تمت دراسته ومناقشته مؤخراً في أدبيات علم النفس والاقتصاد، إلا أن المطالع والمستقرئ للدراسات والأدبيات التربوية في المجال الإداري يدرك بما لا يدع مجالاً للشك أن هناك اهتماماً وتوجهاً كبيراً من الباحثين في مجال التنظيم والإدارة

لوضع تصور لهذا المصطلح في البيئة التنظيمية (Legzian et al, 2015:1292). وفي هذا الصدد يؤكد (Al-Samarai & Hussain,2023:1713) على أن الازدهار التنظيمي عبارة عن هدف مشترك تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه من خلال إيجاد مستويات من الاستقرار والتكيف والمواءمة البيئية وتحقيق الإبداع الكامل والنجاح المستقبلي على المدى الطويل.

ويسهم الازدهار التنظيمي في تحسين قدرة المنظمات والمؤسسات على مواجهة كافة التحديات والتطورات والتغيرات البيئية، وتحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة، وزيادة مستوى الإبداع والابتكار المستدام عن طريق تقديم منتجات وخدمات تحقق رضا المستفيدين، فضلاً عن تحسين قدرة المنظمات على البقاء والنمو والتميز من خلال زيادة قدراتها التنافسية المستدامة (Alipour & Karimi, 2011:8). لذا أضحي الازدهار التنظيمي محط اهتمام وعناية فائقة من قبل المؤسسات التعليمية، وأصبح لزاماً عليها أنها تسعى نحو تحقيقه؛ حيث يعد إحدى الوسائل والطرق المهمة للنجاح في بيئة الأعمال الديناميكية التي تتسم بالعديد من الاضطرابات والتغيرات، فضلاً عن كونه يعمل على اغتنام الفرص فيها وتوظيفها في خدمة أهدافها التي تسعى نحو إنجازها وتحقيقها في المستقبل القريب.

وتؤكد الأدبيات والدراسات التربوية على أن الأسلوب القيادي المستخدم من قبل قادة المؤسسات يؤثر بشكل فعال في تحقيق الازدهار والنمو الاقتصادي للمؤسسة والأفراد العاملين بها، فضلاً عن تحقيق النمو والتميز المهني لأعضاء المنظمة، الأمر الذي يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية المؤسسة وتحقيق عوائد مادية ومستدامة لها، ومن ثم يجب أن يتمتع قائد المؤسسة بالقدرة على تعزيز الإبداع والابتكار، وتحفيز المرؤوسين على تحدي أنظمة القيم الخاصة بهم وتحسين أدائهم الفردي (Hurduzeu, 2015:298-290). فدون التأثير الإيجابي للقيادة لن يتمكن أعضاء المنظمة من توفير مستويات الأداء المطلوبة لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى القريب والبعيد.

وفي وسط الاضطرابات والتغيرات التي تعاني منها المؤسسات والمنظمات ومع ظهور أنماط جديدة من التنظيمات الموزعة التي تيسر التعاون بين أفرادها في عالم أصبحت المنظمات فيه أكثر ترابطاً وانسجاماً من أي وقت مضى؛ برزت الحاجة إلى نهج جديد للقيادة يسمى "القيادة الذكية"؛ بهدف تطوير أداء المنظمات في القرن الحادي والعشرين (Banahan, 2021:1). فالسعي الدؤوب للمؤسسات والمنظمات؛ بهدف مجابهة الأحداث والتغيرات غير المتوقعة يتطلب

حتمية وجود قادة أذكاء على مستوى عال من الإبداع والتفكير الخلاق لتصور مستقبل منظمتهم وتحديد به بدرجة عالية.

وتتضمن القيادة الذكية مزيجاً من القدرات الإبداعية وأنواعاً متعددة من الذكاء؛ كذكاء الحكمة، والذكاء الشخصي، والذكاء الاجتماعي، والذكاء الروحي، والعاطفي. وترتبط تلك الأنواع بالقدرات العقلية الخاصة بالقائد؛ وقدرته على معالجة المعلومات وإيصالها بالشكل الذي يسهم في مواجهة التحديات البيئية واتخاذ القرارات الاستراتيجية على الأمد البعيد (سعيد وسلطان، ٢٠٢٢: ١٢٢).

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن القيادة الذكية نهج وأسلوب قيادي يركز على الذكاء والرؤية المستقبلية والقدرة على التكيف؛ فالقادة الأذكاء يمتلكون القدرة على تحليل المعلومات المعقدة واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعزز أهداف مؤسساتهم، كما أنهم لا يتمتعون بمهارات عالية في مجال خبرتهم فحسب؛ بل يمتلكون أيضاً الذكاء العاطفي ومهارات التعامل مع الآخرين من خلال قدرتهم على تحفيز وإلهام الأفراد العاملين بالمؤسسة وتعزيز التواصل المفتوح والتعاون، وخلق ثقافة عمل إيجابية (<https://smartworkingrevolution.com>). وفي سياق متصل يمكن النظر إلى القيادة الذكية على أنها عملية ذات أبعاد فلسفية ومعرفية واجتماعية وتقنية تتطلب توظيف استراتيجيات مناسبة - في بيئة محدودة الموارد - لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية التي تواجه المؤسسات التعليمية، كما تمكنها من الفعل والتفكير المستمرين لتحقيق التكيف اللازم لبلوغ أهدافها المشوذة، من خلال إحداث تحسينات تدريجية أو إجراء تغييرات جذرية في السياق التنظيمي والمعرفي داخل المنظمات وتشمل هذه الإجراءات سلسلة من التخفيضات أو الدمج في الأقسام الأكاديمية وبرامج الدرجات العلمية، وإعادة التنظيم الهيكلي في الإدارة، وزيادة حجم الفصول الدراسية بالتزامن مع ارتفاع نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس (Yakoboski, 2010:2). ومن ثم يمكن القول بأن القيادة الذكية تعد مطلباً ضرورياً لإدارة المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي؛ وذلك بهدف تحقيق الفارق في نتائج المؤسسات التعليمية الحالية والمستقبلية، من خلال بناء ثقافة إيجابية تحرك جميع أفراد المؤسسة نحو التعلم والتعاون والتحسين المستمر والابتكار، فضلاً عن توظيف قدرات القائد العقلية في تحقيق ذلك.

ولمّا كان من الأهمية بمكان تحقيق الازدهار التنظيمي بالمؤسسات التعليمية فإن العديد من الدراسات والكتابات التربوية تؤكد بها لا يدع مجالاً للشك أن قادة المؤسسات التعليمية يقع على عاتقهم دور كبير ومهم في تحقيق ذلك؛ حيث تشير دراسة (Gyoreva, 2019:366) إلى أن تبني نمط القيادة الذكية من قبل قادة المؤسسات التعليمية - لا سيّما في بيئة تتسم بكثرة الاضطرابات والتغيرات الذكية، وزيادة المنافسة في جميع مجالات الحياة العامّة- يسهم في تعزيز وتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات ومن ثم تحقيق الازدهار التنظيمي لتلك المؤسسات، ففي سياق العصر-الديناميكي والرقمي الجديد والحاجة إلى ضمان جودة المؤسسات التعليمية في المستقبل، أصبح من الضروري أن يسعى قادة المؤسسات التعليمية نحو تطوير استراتيجياتها وفرقها لتشكيل الأهداف والأولويات الاستراتيجية والكفاءات القيادية لتحقيق النجاح وتنفيذ السياسات المبتكرة وتطوير المنظمات المدرسية.

وفي ذات السياق تؤكد دراسة (De Waal, & Frijns, 2011:8) على أهمية دور القيادة في تحقيق الازدهار التنظيمي بالمنظمات من خلال إيلاء أهمية أخلاقية لتمكين العاملين والمحافظة عليهم، الأمر الذي ينعكس على رفاهية العاملين ومن ثم رفاهية المنظمة. وعلى صعيد الدراسات العربية أشارت نتائج دراسة (إسماعيل وبروشكي، ٢٠٢٣: ٨٥٤) إلى أن سلوكيات القيادة التي تُظهر ذاتها الحقيقية وقناعاتها الفعلية وعواطفها تجاه الأفراد العاملين بها، فضلاً عن تحلي قادة المؤسسات بمستوى عالٍ من الأخلاق، واتخاذهم القرارات استناداً على تحليل المعلومات بدقة وموضوعية؛ كل ذلك يسهم بشكل فعال في تحقيق الازدهار التنظيمي للمنظمات.

يتّضح مما سبق أن تحقيق الازدهار التنظيمي أضحى ضرورة حتمية في الوقت الذي تشهد فيه المؤسسات التعليمية مزيداً من التغيرات والتطورات الديناميكية، مما يستوجب ضرورة إعادة النظر في سياسات وأنظمة العمل داخل المؤسسات التعليمية فضلاً عن تبني أنماط قيادية جديدة من شأنها مواكبة التغيرات والتطورات المحيطة بالمؤسسات التعليمية.

#### مشكلة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية تطورات اقتصادية كبيرة ومؤثرة في كافة مجالات الحياة لا سيّما المجال التعليمي، ويبرهن على ذلك؛ إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تمثل إطاراً للتحوّل نحو مجتمع قائم على المعرفة، فضلاً عن كونها داعمة لمسيرة النهوض والتقدم للتعليم في المملكة العربية السعودية. كما يركز بناء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام بالمملكة العربية



السعودية على مجموعة من القيم تنظر إلى التعليم على أنه: معزز للهوية، ومركز على الطالب، ومحقق لتكافؤ الفرص، وممكن للتنمية، وحديث ومتطور، ومنفتح على المجتمع، ويعتمد على المشاركة من المعنيين كافة، ليس هذا فحسب؛ بل تسعى تلك الاستراتيجية إلى جعل المدارس مؤسسات تربوية لديها القدرة الذاتية على التطوير، وتمتع بدرجة كافية من الاستقلالية في التصميم والتخطيط والتقييم وقيادة عمليات التطوير (وزارة التعليم، ٢٠١٤: ١٣، ١٦). الأمر الذي يؤكد بها لا يدع مجالاً للشك أنه في حالة تحقيق ما سبق من جهود ومبادرات إصلاحية، يتحقق الازدهار التنظيمي لكافة المؤسسات التعليمية، مما يمكن تلك المؤسسات من مساهمة التطورات والتغيرات على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية.

وتبذل - أيضاً - وزارة التعليم جهوداً حثيثة وملموسة نحو تطوير وتحسين قدرة المؤسسات التعليمية بالمملكة على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية، فضلاً عن النجاح المستقبلي على المدى الطويل، ويؤيد ذلك المشاريع التنموية والتطويرية التي تهدف برمتها نحو الارتقاء بالتعليم والتعلم في كافة المؤسسات التعليمية بالمملكة، ولعل من أبرز تلك الجهود: جائزة التعليم للتميز التي تستهدف مدارس التعليم العام وتسهم في تحفيز تطلعات وطموحات التعليم استناداً لرؤية ٢٠٣٠ وتحوي هذه الجائزة بعض المجالات ذات الارتباط الوثيق بفلسفة الازدهار التنظيمي من أهمها: إدارة موارد المؤسسات التعليمية، استثمار التقنية الحديثة، ومواجهة التحديات والتغيرات الطارئة، ومتابعة فرق العمل (وزارة التعليم، مركز التميز، ٢٠٢٠).

وعلى الرغم من الجهود السابقة والتي تبذلها وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية نحو تطوير التعليم؛ لمواجهة التطورات والتغيرات المتلاحقة، إلا أن نتائج العديد من الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة تكشف عن فجوة حقيقية بين ما هو موجود وما هو مرغوب مستقبلاً، فضلاً عن العديد من المشكلات وجوانب القصور والضعف التي تؤثر على تحقيق الازدهار التنظيمي بمؤسسات التعليم بالمملكة بصفة عامة، ومؤسسات التعليم العام بمدينة تبوك بصفة خاصة؛ وفي هذا الصدد تؤكد دراسة (التويجى وآخرون، ٢٠٢٢: ٥٥) على بعض المشكلات التي تعد عائقاً أمام تحقيق الازدهار التنظيمي من أبرزها: رفض قائدات المدرسة استخدام التقنية والاستفادة منها، والتمسك بالأنظمة الإدارية القديمة، وعدم ملاءمة بعض المباني المدرسية القديمة للتطورات الحديثة.

وعلى مستوى منطقة تبوك فتشير دراسة (العنزي، ٢٠٢٢: ٩٩) إلى وجود تغيرات متزايدة وبنسب مختلفة في أعداد المدارس والمعلمين والطلاب والإداريين، مما يؤثر على أداء المؤسسات التعليمية بمنطقة تبوك على اختلاف أنواعها، الأمر الذي يتطلب استشراف مستقبل التعليم في المنطقة. هذا فضلاً عن وجود قصور في نواتج التعلم بالمدارس الثانوية بمنطقة تبوك، يبرهن على وجودها تقرير القياس التجميعي لمدارس منطقة تبوك الثانوية للفترة من ١٤٣٧ - ١٤٤١، والذي يؤكد على وجود فجوات في اختبار القدرات، والاختبار التحصيلي للطلاب. الأمر الذي يؤثر على تحقيق الازدهار التنظيمي للمؤسسات التعليمية بمنطقة تبوك.

كما تشير نتائج دراسة (القرني، ٢٠٢٣) إلى بعض المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية بمنطقة تبوك من أبرزها: نقص الموارد والإمكانات اللازمة لعقد الدورات التدريبية اللازمة لتنمية رأس المال الفكري بتلك المؤسسات، وندرة وعي القائمين على العملية التعليمية بالمدارس بأهم وأبرز متطلبات سوق العمل الخارجي، وضعف مستوى العلاقة بين إدارة المدارس بمنطقة تبوك ومؤسسات المجتمع الخارجي.

ومن السابق يتضح جلياً وجود العديد من المشكلات وجوانب القصور والضعف التي تؤثر على تحقيق الازدهار التنظيمي بالمؤسسات التعليمية بمدينة تبوك، الأمر الذي يتطلب ضرورة إعادة التفكير بشكل جذري في تبني مداخل وأنماط قيادية من شأنها المساهمة في تحقيق الازدهار التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، ولعل من أبرز تلك الأنماط القيادية؛ نمط القيادة الذكية والذي يسهم في تعزيز وتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات التعليمية ومن ثم تحقيق الازدهار التنظيمي لها، ومن ثم أولت تلك الدراسة جل اهتمامها نحو توظيف أبعاد القيادة الذكية في تحقيق الازدهار التنظيمي بمؤسسات التعليم العام بمدينة تبوك. وبناء على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء أبعاد القيادة الذكية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأطر النظرية للازدهار التنظيمي والقيادة الذكية بالمؤسسات التعليمية؟
٢. ما واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٣. ما واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك تُعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: (الوظيفة، الجنس، موقف المدرسة من الاعتماد، المرحلة)؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك تُعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: (الوظيفة، الجنس، موقف المدرسة من الاعتماد، المرحلة)؟

٦. ما الآليات المقترحة لتحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء أبعاد القيادة الذكية؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن:

١. الأسس النظرية للازدهار التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.  
٢. واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

٣. واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٤. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك والتي تُعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: (الوظيفة، الجنس، موقف المدرسة من الاعتماد، المرحلة).

٥. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك والتي تُعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: (الوظيفة، الجنس، موقف المدرسة من الاعتماد، المرحلة).

٦. الآليات المقترحة لتحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء أبعاد القيادة الذكية.



### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من جانبين؛ الأول منها نظري والآخر تطبيقي، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

### الأهمية النظرية:

تنبثق أهمية الدراسة النظرية من:

1. تسليط الضوء على متغيرات حيوية ومهمة لنجاح المؤسسات التعليمية لا سيّما في الوقت التي تعاني منه من تغيرات واضطرابات متعددة الأمر الذي يستلزم ضرورة تحسين وتجويد أدائها بشكل يلبي احتياجات وتطلعات المستفيدين من خدماتها.
2. حداثة المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية وهما الازدهار التنظيمي والقيادة الذكية، ويتضح ذلك من ندرة الكتابات والدراسات التربوية عنها، مما يستدعي الكتابة فيها نظريًا.
3. إثراء ورفد المكتبة العربية بمعرفة جديدة عن الازدهار التنظيمي والقيادة الذكية بالمؤسسات التعليمية لا سيّما في ظل ندرة الدراسات والأبحاث التربوية المرتبطة بهما في المجال الإداري، مما يسهم في توجيه أنظار الباحثين والمهتمين بالمجال التربوي نحو الكتابة في ذلك المجال.
4. تتزامن الدراسة الحالية مع الجهود المبذولة من قبل الحكومة السعودية نحو تحسين وتجويد أداء المؤسسات التعليمية بالمملكة فضلًا عن استدامة الميزة التنافسية لها وذلك وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠م.

### الأهمية التطبيقية:

تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من:

1. الكشف عن واقع توافر الازدهار التنظيمي وممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك، وما لذلك من أثر في تشخيص الواقع بشكل جيد ومن ثم وضع وبناء آليات للتغلب على جوانب القصور ودعم جوانب القوة من خلال توظيف أبعاد القيادة الذكية في تحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك.
2. تُوفّر نتائج تلك الدراسة دليل أو قاعدة معلومات يمكن الاستفادة منها وتوظيفها في إجراء مزيد من البحوث والدراسات المماثلة في مؤسسات تعليمية ذات مستويات مختلفة.

٣. من المأمول أن تُسهم تلك الدراسة في تبصير وتوعية أصحاب القرار فضلاً عن واضعي السياسات التعليمية بالمملكة بجوانب القصور والضعف التي تعرقل تحقيق الازدهار التنظيمي بها، ومن ثم اقتراح الآليات وبناء الخطط والبرامج اللازمة للتغلب على ذلك.

### مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة في الآتي:

## ١. الازدهار التنظيمي Organizational prosperity

يُعرّف الازدهار التنظيمي بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستثمار مواردها، فضلاً عن تعزيز دور الأفراد العاملين فيها والذين تتوافق قيمهم ومواقفهم وتوقعاتهم مع رؤية ورسالة المنظمة (Chew, 2005:87).

كما يُعرّف على أنه: قدرة المنظمات والمؤسسات التعليمية على تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين منها من خلال ما تمتلكه من موارد معرفية وتعليمية وتحويلها إلى منتجات وخدمات عالية الجودة بما يسهم في تحقيق استدامة نجاح المنظمة فضلاً عن ازدهارها (العطار وآخرون، ٢٠٢٠:١٤١).

وإجراءياً يُعرّف الازدهار التنظيمي في الدراسة الحالية على أنه: قدرة مؤسسات التعليم العام بمدينة تبوك على تحقيق الرفاهية والازدهار في تأدية مهامها ومسؤولياتها، وتحقيق مستويات عالية من الأداء الأمثل من خلال امتلاكها القدرة على التنبؤ والاستجابة للتغيرات السريعة والطارئة في بيئة العمل، وتبني الإبداع كأداة رئيسة في تقديم خدماتها ومنتجاتها التعليمية، فضلاً عما تمتلكه من رأس مال فكري متميز يسهم في المحافظة على الموقع التنافسي للمؤسسة واستدامة ميزتها التنافسية على المدى البعيد.

## ٢. القيادة الذكية Intelligent Leadership

تُعرّف القيادة الذكية على أنها: دمج المعرفة والمعلومات والمهارات التي تقوم على أنواع الذكاء الآتية: (الذكاء الشعوري، والذكاء الروحي، والذكاء العقلائي) في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل المنظمة (Rutkauskas & Stasytyte, 2013:54).

كما تُعرّف القيادة الذكية على أنها: استراتيجية قائمة على الإعداد والتهيئة لمعالجة أوجه القصور داخل المنظمات والمؤسسات التعليمية، ووضع الخطط والبرامج العملية للتعامل مع أي أزمة واحتوائها، فضلاً عن تمكين القادة من تحقيق أهداف مؤسساتهم ومن العمل بفعالية (AI-) (Jameel, 2022:44).

وإجرائيًا تُعرَّف القيادة الذكية في الدراسة الحالية على أنها: نمط قيادي قائم على الاستفادة من أنماط الذكاء الآتية: (الذكاء العاطفي، والذكاء الروحي، والذكاء العقلائي) في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل المنظمة؛ بغية تحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك.

#### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الحدود الآتية:

١. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة في حدودها الموضوعية الأطر النظرية للازدهار التنظيمي والقيادة الذكية كما تعكسها الأدبيات التربوية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي؛ بغية تحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم بمدينة تبوك في ضوء أبعاد القيادة الذكية.

٢. الحدود المكانية: اقتصرت الحدود المكانية للدراسة على بعض مدارس التعليم العام بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة تبوك.

٣. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة في حدودها البشرية على عينة من معلمي ومديري مدارس التعليم العام بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة تبوك، والبالغ عددهم (٣٨٠) مفردة.

٤. الحدود الزمنية: طبقت أداة الدراسة – وهي الاستبانة – في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م.

#### منهج الدراسة وأداتها:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة والتي استهدفت تحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك، وذلك من خلال تشخيص واقع الازدهار التنظيمي وواقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك بمدينة تبوك، ثم التوصل إلى اقتراح آليات لتحقيق الازدهار التنظيمي في ضوء أبعاد القيادة الذكية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة من معلمي ومديري مدارس التعليم العام بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة تبوك، والبالغ عددهم (٣٨٠) مفردة.

#### القسم الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:

تستعرض الدراسة في هذا القسم إطارها النظري وذلك وفق ثلاثة محاور يتناول المحور الأول الأطر النظرية للازدهار التنظيمي من حيث الوقوف على ماهية وأهمية وأبعاد الازدهار

التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، في حين يتناول المحور الثاني الأطر النظرية للقيادة الذكية من خلال تناول ماهية وأهمية وأهداف وأدوار، وأبعاد القيادة الذكية بالمؤسسات التعليمية، وختامًا يستعرض المحور الثالث الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي، وذلك على النحو الآتي:

#### المحور الأول: الأطر النظرية للازدهار التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:

تستعرض الدراسة الأطر النظرية للازدهار التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في السياق الآتي:

#### أولاً: ماهية الازدهار التنظيمي:

نظرًا لحداثة الكتابات التربوية - لا سيَّما الإدارية منها - المرتبطة بالازدهار التنظيمي بالمؤسسات التعليمية؛ فإن التحديد الدقيق لماهية الازدهار التنظيمي يتطلب الوقوف - أولاً - على نشأة ومفهوم الازدهار ويمكن تناول ذلك في السياق الآتي:

#### ١. نشأة ومفهوم الازدهار:

من الأهمية بمكان الإشارة إلى أن المنظمات والمؤسسات التعليمية في الوقت الحالي في أمس الحاجة إلى مفاهيم وأسس من شأنها أن تعزز من رفاهية العاملين بها، فضلاً عن مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمات التي تتطلع نحو الوصول إليها في المستقبل. ومن بين تلك المفاهيم؛ مفهوم الازدهار والتي ترتبط نشأته بشكل عام بعلم الاجتماع؛ والذي ينظر إلى الازدهار على أنه تجربة مشتركة للتعلم والحيوية والنشاط، ومن ثم يتمتع الأفراد العاملين بالقدرة على النمو والتطوير، الأمر الذي ينعكس على تبنيهم لسلوكيات من شأنها تلبية أهدافهم الخاصة، وأهداف منظماتهم (Spreitzer et al, 2012:155).

وتشير الدراسات إلى أن مفهوم الازدهار (Prosperity) في اللغة الإنجليزية ليس حديث النشأة؛ حيث تعود أولى محاولات استخدام مصطلح الازدهار إلى الإغريق؛ حيث يقابل مصطلح الازدهار باللغة الانجليزية كلمة (Aristae) لدى الإغريق، ويتكون أصل الكلمة لدى الإغريق من مقطعين الأول (AR) وتعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (Aston) وتعني الاستقرار والتوافق لتحقيق النجاح على المدى البعيد (Anninos, 2007:308).

ومن حيث مفهوم الازدهار، فُيُعرَّف بشكل عام على أنه: "حالة فريدة وخاصة من النجاح في كسب المال، وتمثل في قدرة المنظمات على النمو الاقتصادي من خلال الأداء الجيد، والميزة

التنافسية، والابتكار في العمل (Mendez, 2017: 37)، ويؤكد ذلك على ارتباط مفهوم الازدهار بشكل عام بالناحية الاقتصادية، والتي تتمثل في تحقيق النمو الاقتصادي والبحث عن موارد جديدة.

وعلى جانب آخر يُنظر إلى الازدهار على أنه: حالة نفسية وإيجابية يشعر الفرد من خلالها بالحيوية والنشاط وحب التعلم والسعي نحو النمو والتطور ( Porath et al., 2012: 250)، كما ينظر إليه -أيضاً- على أنه: عملية ديناميكية وحيوية تستهدف تكيف الفرد مع الصعوبات الفكرية أو النفسية أو الاجتماعية التي يواجهها؛ الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نتائج إيجابية مثل النمو الشخصي وتحسين الأداء (Kleine et al., 2019:973). يتضح مما سبق أن مفهوم الازدهار يرتبط بشكل كبير بالحالة الإيجابية التي يتميز بها الأفراد داخل المنظمات والتي تؤثر بدورها على قابليتهم للتعلم؛ فضلاً عن شعورهم بالحيوية والنشاط؛ الأمر الذي ينعكس على تطوير وتجويد أداؤهم، كما يرتبط الازدهار بالحالة الاقتصادية للمنظمة التي يعمل بها الفرد والتي تسهم في تحقيق النمو الاقتصادي لها.

## ٢. مفهوم الازدهار التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:

على الرغم من أن مصطلح "الازدهار" قد تمت مناقشته في أدبيات علم النفس والاقتصاد، إلا أنه وبمزيد من التدقيق والفحص العلمي للكتابات والدراسات التربوية، يمكن الكشف عن الاهتمام الكبير الذي أولاه الباحثون في مجال التنظيم والإدارة لوضع وبناء تصور لهذا المصطلح في البيئة التنظيمية.

وبناء على ما سبق يُعرّف الازدهار التنظيمي على أنه: العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى استثمار قدراتها المعرفية والمعرفية والعمل بروح الفريق الواحد؛ بهدف تحقيق أقصى- درجات التميز، والحفاظ على ميزتها التنافسية، وتعزيز الابتكار، فضلاً عن وضع وتصميم استراتيجيات متنوعة في مجال الموارد البشرية والمعرفية والتكنولوجية ( Anninos, 2007:308).

كما يُعرّف على أنه: الطموح والمكانة التي تسعى المنظمات والمؤسسات نحو الوصول إليها من خلال ما تمتلكه من امكانيات مادية وبشرية، وبما يتمتع به العاملون لديها من قيم ومبادئ ومعتقدات تتماشى مع رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ( Legzian et al, 2015:1292).



ويشير (القطار وآخرون، ٢٠٢٠: ١٤١) إلى الازدهار التنظيمي على أنه: قدرة المنظمات والمؤسسات التعليمية على تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين منها من خلال ما تمتلكه من موارد معرفية وتعليمية وتحويلها إلى منتجات وخدمات عالية الجودة بما يسهم في تحقيق استدامة نجاح المنظمة فضلاً عن ازدهارها.

وفي نفس السياق يرى (Mohammed, 2021:6707) الازدهار التنظيمي على أنه: قدرة المنظمة على التنسيق والترابط بين الأفراد العاملين بها، وانتهاج أساليب واستراتيجيات حديثة؛ بغية تحقيق مستوى متميز من الأداء، من خلال استثمار موارد المؤسسة الإبداعية في تحقيق أهدافها المستقبلية واستدامة ميزتها التنافسية.

ويؤكد (Al-Samarai & Hussain,2023:1713) على أن الازدهار التنظيمي عبارة عن هدف مشترك تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه من خلال إيجاد مستويات من الاستقرار والتكيف والمواءمة البيئية وتحقيق الإبداع الكامل والنجاح المستقبلي على المدى الطويل.

يتضح مما سبق أن الازدهار التنظيمي يعد بمثابة المرحلة التي تصل فيها المنظمات والمؤسسات إلى النمو والتطور والاستقرار والتكيف مع كافة التغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحقيق تلك المنظمات لأهدافها المستقبلية، ومن ثم ترى الدراسة الحالية الازدهار التنظيمي على أنه: قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق الرفاهية والازدهار في تأدية مهامها ومسؤولياتها، وتحقيق مستويات عالية من الأداء الأمثل من خلال امتلاكها القدرة على التنبؤ والاستجابة للتغيرات السريعة والطارئة في بيئة العمل، وتبني الإبداع كأداة رئيسة في تقديم خدماتها ومنتجاتها التعليمية، فضلاً عما تمتلكه من رأس مال فكري متميز يسهم في المحافظة على الموقع التنافسي للمؤسسة واستدامة ميزتها التنافسية على المدى البعيد.

ثانياً: أهمية الازدهار التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:

تؤدي المؤسسات والمنظمات أدوارها ومسؤولياتها- في الوقت الحالي - في بيئة معقدة وديناميكية ومتسارعة تتسم بالتغيرات السريعة وزيادة حدة المنافسة وكثرة التحديات والصعوبات، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاستجابة والتكيف مع تلك التغيرات، وتلبية احتياجات ورغبات العاملين داخل تلك المؤسسات؛ وذلك بهدف تحقيق النمو والتطور المستدام، ومن هنا تبرز أهمية الازدهار التنظيمي بالمؤسسات، حيث يحدد (Al-Samarai & Hussain,2023:1714) أهمية الازدهار التنظيمي في شعور أفراد المؤسسة بالحياة والسباق

نحو اكتساب العلم والمعرفة، ورفع مستوى الأداء الوظيفي، مما يساهم في تحفيز أفراد المؤسسة نجو إنجاز أهدافها، فضلاً عن مساهمة الازدهار التنظيمي في تفعيل القرارات الاستراتيجية والإدارية في المنظمة، وتعزيز البنية التحتية للمؤسسات، وتحقيق النمو المهني للأفراد من خلال الاهتمام برأس المال الفكري داخل المنظمة.

ويشير (مصطفى، أمين، ٢٠٢٣: ٦٤) إلى أن أهمية الازدهار التنظيمي تكمن في تحقيقه عدة مميزات للمؤسسات تتمثل في زيادة إنتاجية المنظمة وفعاليتها، وتعزيز رأس مالها الفكري والاداري، وتحقيق أرباح مستدامة لها، مما يؤدي إلى زيادة مستوى النمو والتميز، فضلاً عن تطوير وتنمية القدرات البشرية المستدامة، وإيجاد قيمة مستدامة للمنظمة وتحقيق الأداء المتميز.

كما يؤدي الازدهار التنظيمي دوراً في دعم وتطوير الأفراد العاملين بالمنظمة، وتشجيعهم على تقديم أفكار ورؤى جديدة ومبدعة، وكسب رضا المستفيدين والعملاء الخارجين عن طريق تقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم، جودة عالية، هذا فضلاً عن تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي للأفراد العاملين بالمنظمة من خلال زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين لها، وتدعيم وتقوية أواصر الثقة بين العاملين والمنظمة بما يخدم مصلحة الجميع (Martin, 2010:19).

ومن السابق يتضح أن الازدهار التنظيمي يساهم من وجهة نظر الدراسة الحالية في تدعيم وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات على اختلاف أنواعها، وتحقيق النمو المهني للأفراد العاملين بالمؤسسات من خلال تشجيعهم على تقديم رؤى وأفكار جديدة من شأنها أن تساهم في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتلبي احتياجات وتطلعات المستفيدين من العملية التعليمية، هذا فضلاً عن أهمية الازدهار التنظيمي في زيادة إنتاجية وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها المستقبلية.

ثالثاً: أبعاد الازدهار التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:

على الرغم من حداثة الكتابات التربوية في مجال الازدهار التنظيمي؛ إلا أنه قد حظي باهتمام الكتاب والباحثين ومنظري الإدارة، وبناء على ذلك تعددت الرؤى ووجهات النظر حول تحديد أبعاد الازدهار التنظيمي بالمؤسسات التعليمية وغير التعليمية، وفي هذا السياق اتفقت دراسة (محمد، ٢٠١٩)، ودراسة (العتار وآخرون: ٢٠٢٠)، ودراسة (Sharif, 2021)، ودراسة (يوسف، ٢٠٢١)، ودراسة (مصطفى وأمين: ٢٠٢٣)، ودراسة (علي ومحمود: ٢٠٢٣)

على أبعاد الازدهار التنظيمي الآتية: (الرشاقة التنظيمية، والميزة التنافسية المستدامة، والإبداع، وتنمية رأس المال الفكري)، في حين حددت دراسة (حسين والحميري: ٢٠٢٢) الأبعاد الآتية: (الكفاءة، والفاعلية، والميزة التنافسية المستدامة، والرشاقة التنظيمية)، كما اقتصرت دراسة (إسماعيل وبروشكي: ٢٠٢٣) على الأبعاد الآتية: (الابتكار، والميزة التنافسية المستدامة، ورأس المال الفكري)، وتبنت دراسة (Singh & Arora, 2020)، ودراسة (منصور ومحمد، ٢٠٢٢) الأبعاد الآتية: القدرات التنظيمية، الالتزام التنظيمي، دعم القيادة، التمكين، الوعي التنظيمي، وتقتصر الدراسة على الأبعاد الآتية: (الرشاقة التنظيمية، والإبداع، والميزة التنافسية المستدامة، ورأس المال الفكري)؛ كونها أكثر الأبعاد التي تم الاتفاق عليها في غالبية البحوث والدراسات التربوية المرتبطة بالازدهار، وفي السياق الآتي يمكن تناول تلك الأبعاد بمزيد من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

#### ١. الرشاقة التنظيمية:

تواجه المؤسسات التعليمية - في الوقت الحالي - عدة تغيرات وتحديات متلاحقة، والتي أصبحت سمة سائدة في عصر المعلوماتية والانفجار المعرفي الذي نعيشه اليوم، بإيقاعاته السريعة وأحداثه الفجائية، وتحدياته غير المسبوقة، الأمر الذي فرض بدوره على تلك المؤسسات أن تكون أكثر تطوراً وديناميكية؛ حتى تستطيع مجابهة ومسيرة تلك التغيرات بالقرارات والإجراءات التي تتناسب معها، دون فقدانها لهويتها ومواردها، وبما يساعدها على تحقيق أهدافها المنشودة، وتنفيذ مهامها المنوطة بها.

ومن ثم بات لزاماً على المؤسسات التعليمية تبني استراتيجيات وطرائق جديدة تتوافق مع متطلبات عصر المعلوماتية؛ بهدف إيجاد كوادر بشرية مؤهلة قادرة على سبر أغوار الواقع الحالي، فضلاً عن صياغة استراتيجيات ابتكارية؛ للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل، واستثمار الفرص المتاحة واحتواء التهديدات الخارجية (Alwehabia, 2017:111). ونتيجة لتلك التطورات والتغيرات الهائلة؛ لجأت المؤسسات التعليمية نحو تبني عملية الرشاقة التنظيمية في تادية وتنفيذ مهامها وأهدافها؛ وذلك لضمان استمرارية بقائها، وديمومة عملها ومنافستها في بيئات العمل التي تتميز بالاستدامة.

وتُعرّف الرشاقة التنظيمية على أنها: القدرة التنظيمية على التعامل مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال من خلال الاستجابة السريعة والابتكار مع استغلال تلك التغيرات في تحقيق

النمو والازدهار داخل المؤسسات (Cai et al, 2013:5). وتعرف أيضًا على أنها: قدرة المنظمة على استشعار التغيرات البيئية غير المتوقعة والاستجابة لها بفعالية وكفاءة (Trinh, 2012: 172). ومن ثم يمكن القول بأن الرشاقة التنظيمية تتضمن القدرة على التنبؤ والاستجابة للتغيرات السريعة المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة العمل، والتكيف معها وتحويلها لفرص مع الاستفادة منها في المستقبل القريب وتحويلها إلى ميزة تنافسية للمؤسسة. وتؤدي الرشاقة التنظيمية دورًا مهمًا للمؤسسات التعليمية كونها توفر لها إمكانية الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المتوقعة وغير المتوقعة مما يسهم بدوروه في تحسين كفاءة تلك المؤسسات، كما تساعد في رفع مستوى رشاقة القادة، وامتلاكهم لمهارات التعامل مع المستجدات والتحديات، والمخاطر، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على تطوير وتجويد أداء تلك المؤسسات (Yeganegi & Azar, 2012:2537). ومن ثم تحقيق الازدهار التنظيمي لتلك المؤسسات، الأمر الذي يمكنها من تحقيق أهدافها المأمولة والمنشودة بفعالية وكفاءة عالية. وترى الدراسة الحالية أن الرشاقة التنظيمية تسهم في تحقيق الازدهار للمؤسسات التعليمية من خلال الآتي: رصد التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية، الاستفادة من الوسائل التكنولوجية عند استشعار المؤسسات التعليمية للمشكلات التي قد تواجهها، اكتشاف الفرص والتهديدات في الوقت المناسب، فضلًا عن استخدام أسلوب السيناريوهات لتوقع التغيرات المستقبلية، وتوظيف البيانات والمعلومات المتاحة لدى المؤسسات التعليمية في اتخاذ قرارات فعالة، والمتابعة الدورية لكافة المستجدات التعليمية.

## ٢. رأس المال الفكري:

شغلت المعرفة محل الاهتمام الرئيس لجميع المؤسسات التعليمية وغير التعليمية؛ وأصبح العاملون أصحاب المعرفة أهم أصول تلك المؤسسات وأكثرها قيمة، وتحول الاقتصاد رويدًا رويدًا نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، كما أصبح أهم عوامل الإنتاج المعترف بها كمورد أساسي لإنتاج الثروة، فضلًا عن كونه العامل الأساسي والأبرز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات (Martí & Cabrita, 2012: 1). ومن هنا برز الاهتمام برأس المال الفكري الذي أضحى يشكل أكثر الموجودات قيمة في ظل اقتصاد المعرفة، والذي يتمثل في مجمل المعارف والمهارات والخبرات والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات، كما يمثل رأس المال الفكري الثروة الحقيقية لأي مؤسسة ومصدر الإبداع والتجديد بداخلها، فضلًا عن كونه يعد مؤشرًا لأدائها الاقتصادي

وعلامة على نجاحها وتفوقها ومن ثم ازدهارها بشكل مستمر (Ghorbani et al., 2012:5208).

ويقصد برأس المال الفكري: المعرفة ذات القيمة للمنظمة، والتي تتضمن رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، وهذا يعني أن إدارة المعرفة (مجموع ما هو معروف داخل أي منظمة) تخلق رأس المال الفكري لها (Akpınar & Akdemir, 2010:333). كما يقصد به أيضاً: المكونات الفكرية الموجودة داخل المؤسسة والتي تسهم في زيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها، ومواجهة التحديات المنوطة بها (Golshahi et al., 2015:169). ومن ثم يمكن القول بأن رأس المال الفكري يتضمن الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسات التعليمية، والمسؤولة عن تعظيم قدراتها وتعزيز مكانتها التنافسية، وتشمل: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات.

وتنبثق أهمية رأس المال الفكري من أن امتلاك المؤسسات التعليمية لرأس المال الفكري وقدرتها على حسن استخدامه وإدارته، له الأثر الأكبر والفعال في تحسين جودة أدائها وكفاءة خدماتها؛ وذلك على اعتبار أن المؤسسات التعليمية لها النصيب والدور الأكبر في تكوين واكتساب ونقل المعرفة (Corcoles & Vanderdonck, 2013:40). ومن ثم فإن رأس المال الفكري وما تمتلكه المؤسسة من موارد وإمكانات معرفية وغير معرفية يحسن من قيمة المنظمة أو القيمة المضافة المنسوبة إلى أصولها، من خلال العمل على تنمية تلك الأصول، الأمر الذي يسهم بدوره في تحقيق الازدهار والرفاهية لتلك المنظمة، وبالتالي تهتم المدرسة باستقطاب وتعيين الكوادر البشرية ذوي الخبرات والمهارات العالية.

وتتمن الدراسة الحالية من الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري في تحقيق الازدهار التنظيمي بالمؤسسات وذلك من خلال العمل على استقطاب وتعيين الكوادر البشرية ذوي الخبرات والمهارات العالية، وتوفير برامج تدريبية متطورة لتنمية مهارات وقدرات جميع منسوبي العملية التعليمية، وتصميم قاعدة بيانات متطورة لمواردها المادية والبشرية، وتحديث المؤسسات التعليمية هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع طبيعة التطورات والمستجدات التعليمية، فضلاً عن التعرف على احتياجات وتطلعات المستفيدين، والاهتمام بمقترحات العملاء والمستفيدين من خدماتها ووضعها موضع التنفيذ، بالإضافة إلى توطيد وتوثيق أواصر العلاقة مع مؤسسات المجتمع الخارجي.

### ٣. الإبداع:

يمثل الإبداع أحد العوامل الرئيسة في تقدم وازدهار المؤسسات في الوقت الحالي؛ حيث يمكنها من الاستجابة للتغيرات البيئية السريعة والمتزايدة - والتي تؤثر بها لا يدع مجالاً للشك - على تحقيقها لأهدافها (Ghorbanzide & Asgari, 2023:1087)؛ فالإبداع هو حجر الزاوية في الأداء المتميز والفعال لأي مؤسسة، كما أنه المحرك الرئيس للإنتاجية والنمو الاقتصادي للمؤسسات (Mention, 2012:2)، فضلاً عن كون الإبداع العامل الرئيس في تطوير قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمكانتها بين المؤسسات المنافسة والمناظرة لها؛ فكلما زادت سرعة الابتكارات وجودتها التي تقدمها المؤسسة، كلما احتفظت المؤسسة بتفوقها على المنافسين (Ahmad & Mushraf, 2011:105). ومن ثم يتعين على المؤسسات أن تسعى جاهدة نحو تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة منتجاتها وخدماتها.

ويتضمن الإبداع الاستغلال الناجح للأفكار والرؤى الجديدة التي تساعد المؤسسات على إضافة قيمة أسرع من منافسيها، كما يتضمن الإبداع القدرة على إدخال تعديلات سواء كبيرة، أو صغيرة، أو جذرية، أو إضافية على المنتجات أو العمليات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات؛ مما يضمن من قيمتها عند المستفيدين منها (مصطفى، أمين، ٢٠٢٣: ٦٥). ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع يقصد به: تبني المؤسسات التعليمية أنماط وأساليب عمل مبتكرة ومتطورة في تأدية مهامها وتقديم خدماتها بشكل إبداعي، بما يلي طموحات وتطلعات المستفيدين من العملية التعليمية.

ويسهم الإبداع في تحقيق الازدهار التنظيمي للمؤسسات من خلال إتاحة الفرصة للأفراد العاملين للتعلم والتطور الأمر الذي يؤثر في الكشف عن فرص التحسين الممكنة وتنفيذها على أرض الواقع، ومن ثم تكريس جهودهم نحو البحث وتطبيق أساليب ورؤى جديدة في تأدية مهامهم وأدوارهم بكفاءة وفعالية (Carmeli & Spreitzer, 2009).

وترى الدراسة الحالية أنه يمكن أن يسهم الإبداع في تحقيق الازدهار التنظيمي للمؤسسات التعليمية من خلال الآتي: تنظيم دورات وورش عمل تدريبية لتنمية المهارات الإبداعية لجميع منسوبيها، وتهيئة بيئة ومناخ تنظيمي مشجع على الإبداع، ودعم المؤسسات التعليمية لذوي الأفكار والرؤى الإبداعية الجديدة، بالإضافة إلى تطبيق الإبداع في كافة العمليات التعليمية،

وتحديد آليات لتطبيق الأفكار الإبداعية، وتصميم وحدات مخصصة لتبني المبادرات التطويرية والإبداعية، فضلاً عن حرص المؤسسة التعليمية على تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل إبداعي.

٤. الميزة التنافسية المستدامة:

تسعى المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي نحو تحقيق التنافسية في كافة أنشطتها وخدماتها التي تقدمها؛ بهدف تحقيق التفرد والتميز عن كافة المنافسين الخارجيين، الأمر الذي يتطلب انتهاج استراتيجيات وأساليب متطورة من شأنها تحقيق ذلك، لا سيما مع ظهور التصنيفات العالمية، وحصول العديد من المؤسسات التعليمية في كثير من الدول على الاعتماد الأكاديمي. وتعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسات في الوقت الحالي، مع الأخذ في الاعتبار أن الاستدامة لا تقتصر على الاحتفاظ بالميزة أكبر وقت ممكن؛ ولكن تعني التطور والتحسين المستمر للميزة في محاولة لضمان الحافظ على استمرار التفوق التنافسي للمؤسسة ضمن مجال عملها، فاستدامة الميزة التنافسية هي البقاء في الوضع التنافسي مع تحقيق التفوق والتفرد عن أقرب المنافسين (عيسى، ٢٠١٨: ١٦٣-١٦٤). وتعرف الميزة التنافسية على أنها: الأنشطة والبرامج ذات الجودة العالية والتي تكفل للمؤسسات حق التميز والتفرد عن غيرها من المؤسسات (Porter, 2005: 29-30)، وتعرف أيضاً بأنها: قدرة المؤسسات والمنظمات التعليمية على تقديم مزايا وخدمات بصورة تفوق منافسيها بصفة دائمة ومستمرة (Nderitu, 2016:82).

ومن ثم يمكن القول بأن الميزة التنافسية المستدامة تتمثل في القدرة على الاحتفاظ بالميزة التنافسية التي حققتها المؤسسات التعليمية، فضلاً عن استدامتها وتطويرها في ضوء المتغيرات والتطورات المحيطة بها.

وتؤدي الميزة التنافسية المستدامة دوراً مهماً في تحقيق الازدهار التنظيمي لأي مؤسسة؛ كونها تعد مؤشراً لقدرة المؤسسة من خلال الحصول على موقع ريادي أكبر من منافسيها، كما تمكنها من مواجهة تحديات السوق والمنافسين وذلك عبر تطوير المؤسسة لقدرتها باستمرار، فضلاً عن أن الميزة التنافسية المستدامة تعد المؤشر الأكثر دقة في تحديد نجاح وازدهار المنظمة على المدى القريب والبعيد، وذلك من خلال امتلاكها لأطر النجاح والتطور (Hill, 2009:209).

ويمكن أن تسهم الميزة التنافسية المستدامة - من وجهة نظر الدراسة الحالية - في تحقيق الازدهار التنظيمي للمؤسسات التعليمية من خلال العمل على: انتهاج سياسات جديدة في

تقديم المؤسسات التعليمية لخدماتها ومنتجاتها بأعلى جودة مقارنة بمنافسيها، واستثمار المؤسسات التعليمية لمواردها التنظيمية بكفاءة وفاعلية، ودعم كافة مبادرات الارتقاء بمخرجات المؤسسة التعليمية بما يميزها عن المؤسسات المنافسة لها، فضلاً عن إجراء دراسات وبحوث علمية؛ بهدف تخفيض تكلفة خدماتها التعليمية، وتصميم خططاً علمية لتحسين سمعة المؤسسة الأكاديمية، وتوظيف مواردها المتاحة بشكل يحقق أكبر عائد لها.

### المحور الثاني: الأطر النظرية للقيادة الذكية بالمؤسسات التعليمية:

تستعرض الدراسة الأطر النظرية للقيادة الذكية بالمؤسسات التعليمية على النحو الآتي:

#### أولاً: ماهية القيادة الذكية بالمؤسسات التعليمية:

تعد القيادة من العوامل الرئيسة التي تؤثر في تحديد طبيعة العلاقات والتفاعلات داخل أي منظمة، ومع التطور التكنولوجي المتزايد والمضطرد الذي تواجهه المنظمات والمؤسسات في الوقت الحالي، والمنافسة الشديدة والتغير البيئي، أصبح لزاماً أن تمتلك المنظمات قيادة ذكية تسهم في مواجهة تلك التغيرات والتطورات، كما أن التطور الدائم لعملية القيادة يرجع إلى السعي الدائم والدؤوب للمؤسسات لمواجهة الأحداث غير المتوقعة، الأمر الذي يتطلب - أيضاً - وجود قادة أذكياء على مستوى عالٍ من الإبداع والتفكير الخلاق الذي يسهم في تحديد مستقبل وهوية منظماتهم في الوقت الحالي.

وعن مفهوم القيادة الذكية، فيتعدد ويتنوع؛ وذلك تبعاً لتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين ومنظري الإدارة، واختلاف تخصصاتهم، وفي هذا الصدد تُعرف القيادة الذكية على أنها: عملية تفاعل وحوار مشترك بين القائد وأتباعه؛ بهدف تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها على نحو فعال، وتتم هذه العملية ضمن فريق منظم يتقاسم نفس القيم والمعتقدات التنظيمية (Sydänmaanlakka, 2003:78). ويؤكد ذلك المفهوم على الدور الفاعل والحيوي للأفراد العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى القيادة الذكية نحو تحقيقها.

وتُعرف - أيضاً - على أنها: القدرة على الكشف عن استراتيجيات جديدة في بيئة مضطربة ومحدودة الموارد؛ بغية مواجهة التحديات وإنجاز المهام بالصورة التي تحقق أفضل نتائج (Yakoboski, 2010:1). وفي ذات السياق تُعرف على أنها: عملية تفاعلية وتعاونية يقوم من خلالها القادة الأذكياء بحشد وتعبئة كافة الموارد والإمكانات اللازمة لتحسين حياة الأفراد العاملين بالمؤسسات التعليمية (Banahan, 2021:5). ويؤكد ذلك المفهوم على أن القادة



الأذكىاء تحركهم الرغبة في تقديم مساهمة قيمة وذات جدوى لتحسين وتجويد حياة أفراد المؤسسة.

ويرى (Garcia, 2012:6) القيادة الذكية على أنها: ذلك النمط القيادي الذي يستخدم مزيجًا من الذكاءات الآتية: (ذكاء الحكمة، والذكاء الشخصي، والذكاء الاجتماعي، والذكاء الروحي) في أي وقت وبالتزامن مع القدرات العقلية الخاصة بالقائد؛ بغية حصول المؤسسة على مزايا استراتيجية، فضلاً عن اختيار البديل الأمثل.

وفي نفس السياق يشير (Rutkauskas & Stasytyte, 2013:54) إلى أن القيادة الذكية يُقصد بها: دمج المعرفة والمعلومات والمهارات التي تقوم على أنواع الذكاء الآتية: (الذكاء الشعوري، والذكاء الروحي، والذكاء العقلاني) في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل المنظمة.

وفي سياق مغاير يرى (Matton, 2022) القيادة الذكية على أنها: فلسفة وعملية لنمو وازدهار القيادة المبنية على النتائج والتي تعمل على تنمية وصقل مواهب وقدرات ومشاعر الأفراد داخل المؤسسة؛ لتدعيم وخلق قيادة استثنائية وتحسين ثقافة المنظمة.

ويقصد بها - أيضاً - استراتيجية قائمة على الإعداد والتهيئة لمعالجة أوجه القصور داخل المنظمات والمؤسسات التعليمية، ووضع الخطط والبرامج العملية للتعامل مع أي أزمة واحتوائها، فضلاً عن تمكين القادة من تحقيق أهداف مؤسساتهم ومن العمل بفعالية (AI-) (Jameel, 2022:44). ويؤكد هذا المفهوم على الدور المهم الذي تؤديه القيادة الذكية في معالجة أوجه القصور والمشكلات التي تؤثر على أداء المؤسسات، الأمر الذي يؤثر في التغلب على الأزمات التي تعاني منها في الوقت الحالي.

كما تُعرّف القيادة الذكية على أنها: عملية تفاعلية بين القائد المعلم وأتباعه (الطلبة) لتوجيههم وإرشادهم الوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة من العملية التعليمية شريطة أن تتوافر أبعاد القيادة الذكية (Al-Khatlan, 2023:499).

وخلاصة القول في ذلك إن مفهوم القيادة الذكية يعد من المفاهيم التي لاقت رواجاً كبيراً من قبل الباحثين ومنظري الإدارة في الوقت الذي يعجز بالعديد من التغيرات والتطورات على كافة الأصعدة، وثمة تأكيد على أن مجمل ما سبق من تعريفات للقيادة الذكية يوضح أنها تعتمد بما لا يدع مجالاً للشك على المزج بين أنماط الذكاء المختلفة، سواء الذكاء العاطفي، أو الروحي،

أو العقلي، أو الذكاء الشخصي، وذلك في معالجة المعلومات وإيصالها بالشكل الذي يتكيف مع البيئة في مواجهة التحديات البيئية واتخاذ القرارات الاستراتيجية على الأمد البعيد. وبناء على ما سبق ترى الدراسة الحالية القيادة الذكية على أنها: نمط قيادي قائم على الاستفادة من أنماط الذكاء الآتية: (الذكاء العاطفي، والذكاء الروحي، والذكاء العقلاني) في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل المنظمة.

#### ثانياً: أهمية القيادة الذكية بالمؤسسات التعليمية:

تواجه المنظمات والمؤسسات التعليمية العديد من الأحداث والتغيرات التي تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها وخططها المستقبلية، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود قادة أذكياء على مستوى عالٍ من الإبداع والتفكير الخلاق لتصور مستقبل منظماتهم وتحديد درجة عالية، فضلاً عن توفير كافة الموارد والإمكانات اللازمة لتنفيذ ذلك، لا سيما في بيئة مضطربة ومحدودة الموارد.

وعلى وجه الخصوص تنبثق أهمية القيادة الذكية في إطار تحول المنظمات والمؤسسات التعليمية نحو المنظمات الذكية، وفي هذا الصدد تشير دراسة (Sydänmaanlakka, 2003:2) إلى أن أهميتها تنبثق من أن تأثيرها لا يقتصر على الأفراد فقط؛ بل ينتقل من الأفراد إلى فرق العمل داخل المنظمة، ثم إلى المنظمة ككل، ومنها إلى المجتمع بكافة قطاعاته.

وفي ذات السياق تشير دراسة (Keikha et., 2017:67) إلى أن أهمية القيادة الذكية تكمن في تنمية القدرات الذاتية للأفراد العاملين بالمنظمة، وتوليد الحماس الجماعي، وتوسيع رأس المال المعرفي والفكري لها، كما أن اعتماد فاعتماد مثل هذا النهج القيادي في المؤسسات التعليمية يخلق حالة من التوازن بين الجهود والممارسات الحالية والتخطيط للمستقبل، فضلاً عن إسهامها في خلق بيئة فريدة تتوازن فيها الجوانب الاقتصادية والأخلاقية.

وتتمثل أهمية القيادة الذكية - أيضاً - في كونها تواجه تحديات غير مسبقة، بالإضافة إلى المنافسة التي تستهدف المنظمات عموماً في كل إجراءاتها الذكية وغير المألوفة والابتكارية؛ فالقائد الذكي هو الذي يمتلك القدرة على النجاح في البيئة الحالية المليئة بالاضطرابات والتحديات، فمن الصعوبة بمكان تأدية مهام وأدوار تلك المؤسسات وفق القواعد والأنظمة والإجراءات القديمة (Mazdai & Mohammadib, 2013:83)، كما يساعد وجود القيادة الذكية على

تجنب العقبات والمشاكل التي تواجه الافراد داخل المنظمة، ومن ثم توجيهها في إطار يخدم أهداف المنظمة (Al-Khatlan, 2023:495).

يتضح مما سبق أن القيادة الذكية تسهم في تحسين أداء المؤسسة وتطوير انتاجيتها وزيادة فعاليتها، بالإضافة إلى تحسين رضا الأفراد العاملين بها، وتشجيعهم على ارتياد أفكار ورؤى جديدة تساعد المنظمة على النمو والازدهار، فضلاً عن أنها تمكنها من مواجهة التحديات والتطورات التي تواجهها، كما تسهم القيادة الذكية في اتخاذ قرارات أفضل، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تطوير مهارات التفكير لدى منسوبي المؤسسة، وتحقيق الفارق في النتائج على المستوى الحالي والمستوى المأمول والمنشود تحقيقه.

ثالثاً: أهداف القيادة الذكية بالمؤسسات التعليمية:

تتمثل أبرز أهداف القيادة الذكية في الآتي:

١. تحفيز أفراد المؤسسة: يسعى القائد الذكي نحو تحفيز أفراد المؤسسة ومتابعتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية، ومن ثم يقوم القادة الأذكياء بوضع وتصميم إطار عمل لتحقيق تلك الأهداف، واتخاذ قرارات بشأن المعايير والأولويات الخاصة بالمعايير والدعوة إلى تنفيذها، فضلاً عن تقديمها إلى العاملين بطريقة جذابة وملهمة وتحفيزهم على إنجازها وتحقيقها (Banahan, 2021:5).

٢. رؤية الصورة الكلية للمؤسسة: من أبرز أهداف القيادة الذكية رؤية الصورة الكلية للمؤسسة، والطريقة التي تتفاعل بها أجزاء مختلفة من الهيكل التنظيمي المعقد مع بعضها البعض، وتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال (Hämäläinen & Saarinen, 2007: 19).

٣. تيسير التغيير: وذلك من خلال وضع وتصميم القادة الأذكياء لرؤية واضحة تحدد شكل المؤسسة المستقبلية، وتوحيد وتنسيق جهود الأفراد العاملين بها في إطار يخدم تلك الرؤية؛ حتى يتسنى تنفيذها تحقيق التغيير المأمول (Dijk, & Freedman, 2007:10).

٤. حل المشكلات الاجتماعية: تسعى القيادة الذكية إلى التغلب على المشكلات الاجتماعية التي تواجه الأفراد داخل المؤسسة، ويتضمن ذلك مجموعة من وظائف القيادة الأساسية المطلوبة والمرتبطة بإصدار حلول للمشكلات والاختيار من بينها وتنفيذها؛ من

أبرزها: البحث عن المعلومات وهيكلتها، واستخدام المعلومات في حل المشكلة، وإدارة الموارد المادية (Rutkauskas & Stasytyte, 2013: 56-57). يتضح مما سبق أن للقيادة الذكية عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها وفي مجمل تلك الأهداف غاية أساسية تتمثل في تحقيق التميز والرقي للمؤسسات التعليمية، فضلاً عن مسايرة التقدم والتطور التكنولوجي في الوقت الحالي والذي يشهد ثمت تغيرات وتحديات؛ ومن ثم تنشأ القيادة الذكية تيسير عملية التغيير وتحفيز أفراد المؤسسة على تحقيق أهدافها المرسومة والمخطط لها.

رابعاً: أدوار القيادة الذكية بالمؤسسات التعليمية:

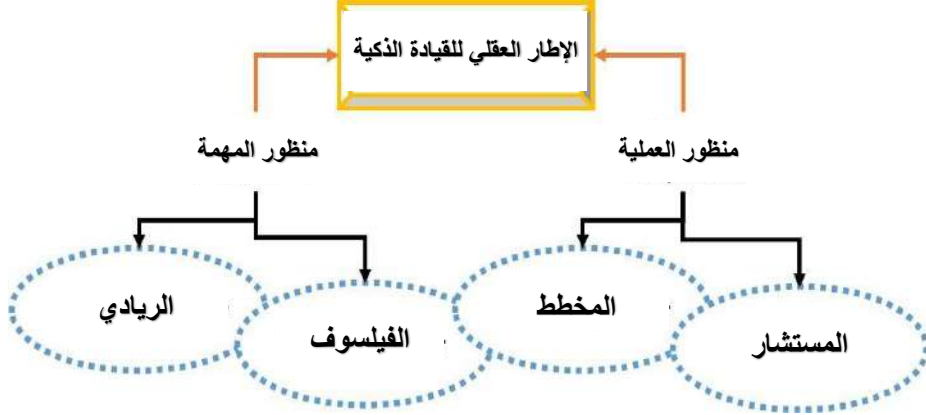
يُنظر إلى الإطار الفلسفي والعقلي للقيادة الذكية من منظورين؛ وهما المهمة، والعملية، ويرتبط منظور المهمة بما يفعله القائد، في حين يرتبط منظور العملية بكيفية تنفيذ القائد ذلك، وفي كل منظور، يقوم القائد بعدة أدوار، والشكل الآتي يوضح ذلك: (Banahan, 2021: 7-7-8).

شكل رقم (١) أدوار القيادة الذكية

Source: (Banahan, 2021:7)

ويمكن تناول تلك الأدوار بمزيد من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

١. منظور المهمة، ويتضمن الأدوار الآتية:



• الدور الريادي للقائد الذكي: ويرتبط بدور القائد الذكي بتحديد ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة فضلاً عن إقناع الافراد العاملين بالمؤسسة بالحاجة إلى العمل معاً؛ لإحداث فارق في مستوى نتائج المؤسسة الحالية والمستقبلية، ويتسم القائد الذكي وفق هذا الدور بروح المبادرة والاستعداد لتحمل المخاطر.

• دور الفيلسوف للقائد الذكي: يؤدي القائد الذكي دوراً حاسماً في تصميم وإنشاء إطار مرجعي مشترك يوضح رؤية ورسالة أهداف المنظمة التي تسعى نحو تحقيقها، فضلاً عن تحديد أدوار كافة العاملين بالمنظمة تجاه تحقيق تلك الأهداف ومن ثم يخلق القائد الذكي المعنى والهدف الأسمى للمنظمة الذكية.

٢. منظور العملية: ويتضمن الأدوار الآتية:

• دور المخطط للقائد الذكي: ويرتبط بدور القائد الذكي في تحديد وجهة ومسار المنظمة الذكية ومع ذلك، يقوم القائد الذكي أيضاً بتنسيق العملية التنظيمية والإشراف عليها، وتعديل ومراجعة ذلك المسار وفق خطوات التقدم التي تم الوصول إليها، وينطوي ذلك على مجموعة من المهارات القيادية؛ من أبرزها: التفاوض والدبلوماسية.

• دور المستشار للقائد الذكي: يعد القائد الذكي مرجعاً لجميع أعضاء المنظمة؛ حيث يتمتع القائد الذكي بالمعرفة والفهم لتنوع قدرات ومعارف الأفراد العاملين، الأمر الذي يضمن توافق توقعات الأفراد الفردية مع أهداف وغايات المنظمة الذكية (Banahan, 2021: 8).

وتحدد دراسة (Hess & Bacigalupo, 2013: 205-206) أدوار القيادة الذكية في الأدوار الآتية:

▪ المهتم *Inspirer*: ويرتبط ذلك بدور القائد الذكي في حث جميع المستفيدين من العملية التعليمية على الالتزام بالوقت والجهد؛ بغية الارتقاء والنهوض بالمؤسسة من خلال تحقيق أهدافها واتخاذ قرارات مستنيرة تحتفظ على هوية المؤسسة وصورتها المستقبلية.

▪ المطور *Developer*: ويتمثل ذلك في دور القائد الذكي في ممارسة الأحكام التي تسمح للأفراد العاملين بالمؤسسة بأخذ زمام المبادرة وقبول المسؤولية عن تطوير المنظمة.

▪ وكيل التغيير *Chang agent*: ويتمثل ذلك الدور في اهتمام القائد الذكي بقيادة التغيير داخل المؤسسة من خلال تصميم رؤية إيجابية لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وتشجيع أفراد المؤسسة على تحقيقها ومن ثم تحقيق التغيير المنشود. خامساً: أبعاد القيادة الذكية بالمؤسسات التعليمية:

حظيت القيادة الذكية باهتمام الكتاب والباحثين في مختلف التخصصات، وبناء على ذلك تعددت رؤاهم ووجهات نظرهم حول تحديد أبعاد القيادة الذكية بالمؤسسات التعليمية؛ فعلى صعيد الدراسات العربية حددت دراسة (المطيرى وآخرون: ٢٠٢٣)، ودراسة (المصري: ٢٠٢٠)، ودراسة (الكرعاوي، ٢٠١٦) أبعاد القيادة الذكية في الأبعاد الآتية: (الذكاء الروحي، والذكاء العاطفي، والذكاء العقلائي)، كما حددت دراسة (واحد وعبد الله: ٢٠٢١) الأبعاد الآتية: (تقاسم الرؤية والأهداف المشتركة، والذكاء الاجتماعي، والذكاء العقلائي)، في حين حددت دراسة (المسعود ودرويش: ٢٠٢٣) الأبعاد الآتية: (الرؤية والأهداف المشتركة، والقيادة التشاركية، وقيادة فرق العمل، والثقافة التنظيمية)، وتبنت دراسة (سعيد وسلطان: ٢٠٢٢) الأبعاد الآتية: (الرؤية والأهداف المشتركة، المشاركة في صنع القرارات، والتفاعل، وفرق

العمل، والقيم والثقافة التنظيمية)، وعلى صعيد الدراسات الأجنبية؛ حددت دراسة (AI- (Jameel, 2022) الآتية: (الرؤية الاستراتيجية، وتحديد الأهداف، والتفاعل، والمشاركة، وفرق العمل)، في حين حددت دراسة (Sydänmaanlakka, 2003) الأبعاد الآتية: (الرؤية والأهداف المشتركة، والقيادة التشاركية، وقيادة فرق العمل، والثقافة التنظيمية)، وفي سياق معايير حد (Garcia, 2012:1) أربع أنواع من الذكاء كأبعاد للقيادة الذكية، وهي: (ذكاء الحكمة، وذكاء الشخصية، والذكاء الاجتماعي، والذكاء الروحي). وتحدد دراسة (Daderman et al, 2013:62) الأبعاد الآتية: (الذكاء الشعوري، والذكاء الروحي، والذكاء العقلاي). وبعض العرض السابق لأبعاد القيادة الذكية تقتصر- الدراسة الحالية على الأبعاد الآتية: (الذكاء العاطفي (الشعوري)، والذكاء الروحي، والذكاء العقلاي)، كونها أكثر الأبعاد صلة وارتباطاً بطبيعة وفلسفة القيادة الذكية القائمة على الاستفادة من أنماط الذكاء المتعددة في عملية القيادة، ومن ثم توظيفها في خدمة أهداف المنظمة وتحقيق فعاليتها، وفي السياق الآتي يمكن تناول تلك الأبعاد بمزيد من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

#### ١. الذكاء العاطفي: Emotional intelligence

يتعلق تأثير القيادة الإيجابي بمقدار ما تحدثه من انطباعات جيدة في نفوس المرؤوسين، من خلال تحرير ملكاتهم وقدراتهم وتوظيفها في خدمة أهداف المؤسسة، ولعل من أبرز الأساليب التي تؤدي لتحقيق ذلك، التعرف على مشاعرهم وعواطفهم في كافة المواقف لا سيما في أوقات الأزمات.

فعلى الرغم من الدور المهم للتكنولوجيا الحديثة في رفع كفاءة المنظمات وفعاليتها؛ إلا أن الاعتبارات الإنسانية تبقى ركيزة أساسية للمنظمات في إطار تحقيق نجاحها وتفوقها، وهذا التوجه نجو المجال الإنساني والتقليل من تمجيد الآلة قاد إلى العديد من الدراسات والبحوث التي أثمرت عن عدد من النتائج والحقائق، والتي من أبرزها ظهور مفهوم الذكاء العاطفي (الكرعاوي، ٢٠١٦: ٤٣). ويقصد بالذكاء العاطفي: "قدرة الفرد على إدراك عواطفه وعواطف الآخرين، والتمييز بينهم، واستخدام المعلومات لتوجيه تفكير الفرد وأفعاله" (Daderman et al, 2013:62). ويقصد به أيضاً: "القدرة على فهم عواطف الآخرين وإدارتها بشكل فعال والعمل على تعزيزها بواسطة برامج التدريب؛ حتى يتمكن الأفراد من توجيه عواطفهم بما يخدم أهداف المنظمة" (Kidwell et al., 2015: 108). وبناء على ما

سبق يمكن القول بأن الذكاء العاطفي يتمثل في قدرة القائد على فهم وتقييم مشاعره وانفعالاته وعواطفه، فضلاً عن مشاعر وانفعالات وعواطف الأفراد الآخرين، بشكل يساهم في إدارته الناجحة والفعالة للمؤسسة.

ويسهم الذكاء العاطفي في اكتساب القائد لمصادر متعددة القوة والتأثير في سلوكيات المرؤوسين بما يمكنه من أداء أدوار القيادة بفاعلية وكفاءة عالية، ومن ثم يجب أن تتناغم القيادة الذكية مع الذكاء العاطفي أو الشعوري، مع التركيز بوجه خاص على العاملين بالشكل الذي يسمح لهم باتباع منهج أكثر شمولية لتنمية المهارات القيادية للتابعين، كما أن القائد الذي يتمتع بالذكاء الشعوري يتميز بأنه ذو أداء أفضل، ولديه القدرة على استخدام الذكاء الذي يتمتع به؛ لتحسين ورفع مستوى اتخاذ القرار داخل المنظمة (الكرعاوي: ٢٠١٦: ٤٤). ومن ثم يمكن القول بأن الذكاء الشعوري أو العاطفي يساهم في إدراك مشاعر الأفراد وتنظيمها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى سرعة انجاز أهداف المؤسسة التنظيمية.

كما يساهم الذكاء العاطفي في تزويد قادة المؤسسات التعليمية بمزيد من المرونة والقابلية لاستيعاب وفهم كافة التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئة عمل المؤسسة، فضلاً عن أن الذكاء العاطفي يمكن قادة المؤسسات أيضاً من التغلب على المشكلات الناتجة عن عدم تحكم العاملين في انفعالاتهم، وخلق بيئة ومناخ تنظيمي جيد من خلال استيعاب السلوكيات السلبية والمعاكسة (سكر، ٢٠١٩: ٦٠٤). وتضمن الدراسة الحالية من دور الذكاء العاطفي بالنسبة لقيادة المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال أن يعمل القادة على: التحكم في انفعالاتهم أثناء العمل، وتجنب الأخطاء السابقة عند تنفيذ الخطط المستقبلية، والافصاح عن مشاعرهم الإيجابية بسهولة، وتقبل انتقادات الآخرين ومقترحاتهم البناءة، فضلاً عن الاحتفاظ بالهدوء عند التعرض لأي مشكلة، والتعاطف مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكل فعال، وأن يظهر القادة فهماً لاحتياجات ومتطلبات العاملين بالمدرسة.

## ٢. الذكاء الروحي: Spiritual intelligence

يقصد بالذكاء الروحي: القدرة على التصرف بحكمة وشفقة ورحمة مع الاحتفاظ بالسلام الداخلي والخارجي بغض النظر عن الأحداث الخارجية (سعادة وجلال، ٢٠١٤: ٢٤٧)، ويقصد به أيضاً: الذكاء الذي نصل من خلاله إلى أعماق معانينا وقيمنا وأغراضنا ودوافعنا العليا (Daderman et al, 2013:62). ومن ثم يمكن القول بأن الذكاء الروحي يتعلق



بالمقيم والسمات الروحية التي يمتلكها القائد وتمكنه من التصرف بحكمة وعقلانية في مختلف المواقف والأحداث.

ويسهم الذكاء الروحي في مساعدة قادة المؤسسات التعليمية على تعزيز قدراتهم وتحقيق أهدافهم الذاتية والتنظيمية، وتجاوز كل المشكلات الإدارية التي تواجههم بسلام وطمأنينة، ومما لا ريب فيه أن امتلاك القادة للذكاء الروحي ينعكس بشكل إيجابي على التوافق الانفعالي والاجتماعي، وتحسين نوعية الحياة لديهم، وبناء أهداف وتوقعات عالية نحو الحياة، والعيش بسلام مع الآخرين بعد تحقيق السلام الداخلي مع الذات، ومن ثم يساعد الذكاء الروحي قادة المؤسسات التعليمية على اتخاذ قرارات فعالة ورشيده (سعادة وجلال، ٢٠١٤: ٢٣٨).

وترى الدراسة الحالية أن الذكاء الروحي يؤدي دوراً مهماً في تنمية القيادة الذكية بالمؤسسات التعليمية وذلك من خلال اهتمام القادة بتحمل المسؤولية عن تنفيذ أنشطة المدرسة ومهامها، والتصرف في مختلف المواقف وفقاً لما يؤمنون به من قيم، والاهتمام بتدعيم القيم الأخلاقية بين جميع منسوبي المدرسة، فضلاً عن التحلي بالصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف، وأن تتسم شخصية القائد بالتسامح والاتزان، بالإضافة إلى النظر إلى الأشياء من منطلق روحي وليس مادي.

### ٣. الذكاء العقلاني: Rational intelligence

ترتبط العقلانية بشكل عام بقدرة الفرد على تحديد أهداف مناسبة والتحرك في ضوء تلك الأهداف التي تم تصميمها بحكمة شديدة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق الفرد لأهدافه في الحياة بالاستعانة بأفضل السبل الممكنة، والذكاء العقلاني بالنسبة للقائد الذكي يشبه مدخل الإدارة بالأهداف من خلال قدرته على خلق واستدامة والهام أفراد المؤسسة نحو تطبيق وتنفيذ رؤية المؤسسة، وتتصف المنظمات التي تمتلك قائداً ذا ذكاء عقلاني بخصائص مختلفة عن المنظمات ذات الأداء التقليدي كون أهدافها مرسومة ومحددة بدقة وقابلة للقياس (العطار وآخرون، ٢٠١٥: ١٤٠).

ويعرف الذكاء العقلاني على أنه: قدرة الفرد على امتلاك مهارات منطقية وتحليلية متقدمة (Daderman et al, 2013:65)، ومن ثم يسعى القائد الذكي من خلال الذكاء العقلاني إلى الوصول إلى حلول منطقية للمشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسة، من خلال

امتلاك قائد المؤسسة القدرة على تنظيم، وتحديد الأهداف بطريقة واضحة وقابلة للتنفيذ في ضوء خطة زمنية واضحة المعالم.

وترى الدراسة الحالية أن الذكاء العقلاني يؤدي دوراً مهماً في تنمية القيادة الذكية بالمؤسسات التعليمية وذلك من خلال تحليل القادة للمواقف والمشكلات تحليلاً منطقيًا، وتصميم رؤية المدرسة المستقبلية في ضوء معطيات الواقع، وتصميم أهداف المدرسة بطريقة قابلة للتطبيق والقياس، بالإضافة إلى توفير الدعم والمساندة اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة، والاستفادة من موارد المدرسة المتاحة في تنفيذ خططها المستقبلية، وتنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها، ووضع استراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة.

### المحور الثالث: الدراسات السابقة:

تستعرض الدراسة في الآتي الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي؛ وذلك وفق محورين يتناول المحور الأول منها الدراسات العربية المرتبطة بالازدهار التنظيمي والقيادة الذكية في المؤسسات التعليمية، في حين يتناول المحور الثاني منها الدراسات الأجنبية المرتبطة بالازدهار التنظيمي والقيادة الذكية بالمؤسسات التعليمية، ويمكن تناول ذلك بمزيد من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

#### أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة (الكرعاوي: ٢٠١٦) الكشف عن تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي، وتبنت الدراسة أسلوب العينة القصدية (العمدية) والتي ضمت مجموعة من رؤساء الأقسام العلمية في مختلف الكليات ببعض جامعات الفرات الأوسط بالعراق، والبالغ عددهم (١١٦) مفردة، وأثمرت الدراسة عن النتائج الآتية: يسهم امتلاك القيادات الجامعية لمستوى عال من الذكاء في زيادة قدرتهم على تحويل كلياتهم إلى منظمات ذكية من خلال اهتمام تلك الكليات بأبعاد التعلم التنظيمي، وأوصت الدراسة بدعوة الجامعات المبحوثة إلى نشر مفهوم القيادة الذكية بين أعضاء الكليات من رؤساء الأقسام، وذلك عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وعمل البرامج التدريبية الهادفة إلى التوعية بدور التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية للجامعات وصولاً إلى المنظمات الذكية.

وهدفت دراسة (محمد: ٢٠١٩) تحديد دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة؛ كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة عشوائية من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة والبالغ عددهم

(٥١) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: وجود علاقة ذات تأثير معنوي للقيادة الفاضلة في الازدهار التنظيمي من خلال سمعة المنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على القيادة الفاضلة؛ كونها عاملاً مهماً في تحقيق الازدهار التنظيمي.

واستهدفت دراسة (المصري: ٢٠٢٠) الكشف عن درجة ممارسة القيادة الذكية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقتها بمستوى القوة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي تم تطبيقها على عينة عشوائية من (٥٧٢) معلماً ومعلمة، وأثمرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: جاءت درجة ممارسة القيادة الذكية متوسطة، ومستوى القوة التنظيمية جاء - أيضاً - متوسطاً، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الذكية ومستوى القوة التنظيمية لديهم.

كما استهدفت دراسة (القطار وآخرون: ٢٠٢٠) تعرّف تأثير القيادة الذكية بأبعادها المتمثلة بـ (الذكاء الشعوري، والذكاء الروحي، والذكاء العقلائي) في تحقيق الازدهار التنظيمي بأبعاده المتمثلة بـ (الابتكار، ورأس المال الفكري، والرشاقة التنظيمية)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية من عينة الدراسة والبالغ عددها (٤٠) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: وجود تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الذكية في الازدهار التنظيمي، كما أهملت الإدارة العليا الموظفين من خلال عدم إشراكهم في عملية صنع القرارات وتنفيذها، بالإضافة إلى انخفاض قدرة الإدارة العليا على دعم وتنمية القيادات الذكية لتحقيق مستوى متميز من الازدهار التنظيمي، وأوصت الدراسة بالعمل على إزالة كل العوائق والمشاكل والتحديات التي تواجه الموظفين سواء كانت في الأقسام أو الوحدات الإدارية في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن دعم جهود إدارة المنظمة لمتابعة أفضل الممارسات الموجودة في مجال القيادة الذكية الشعورية، والروحية، والعقلانية، والاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة بما يساهم في تطوير وتعزيز الازدهار التنظيمي.

وأجرى (يوسف، ٢٠٢١) دراسة سعت نحو قياس تأثير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، المشاركة الطوعية، الروح الرياضية) في تحقيق الازدهار التنظيمي بأبعاده (رأس المال الفكري، الميزة التنافسية المستدامة، الابتكار، الرشاقة التنظيمية) في

كلية النور الجامعة بالعراق. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة؛ كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أعضاء هيئة التدريس بكلية النور الجامعة الأهلية والبالغ عددهم (٧٠) مفردة، وأثمرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير ذات دلالة إحصائية موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية والازدهار التنظيمي في كلية النور الجامعة، فضلاً عن وجود استعداد مرتفع لدى أعضاء هيئة التدريس لتبني هذه السلوكيات مما يعكس المناخ التنظيمي الإيجابي في الكلية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الانغماس أكثر في ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مكافأة وتقدير هذا السلوك وجعله جزء من آليات التقييم، واعتماده كمعيار أساسي من معايير تقييم أداء الهيئة التدريسية.

كما أجرى (سعيد وسلطان: ٢٠٢٢) دراسة لتعرّف الدور الذي تؤديه القيادة الذكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة؛ كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والمتمثلة في عينة من القيادات الإدارية في جامعتي (نوروز، وجيهان) الخاصة في مدينة دهوك، والبالغ قوامها (٤٩) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: على المستوى الكلي تؤثر القيادة الذكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين أبعاد القيادة الذكية والسيادة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعات بمواردها الفكرية وتطوير قدراتها لأداء العمل بكفاءة وفاعلية، وإعادة النظر بطرق تحقيق مستلزمات السيادة الاستراتيجية والتي تعتمد عليها الجامعات المبحوثة.

وقدم كل من (رضوى ومزيعل، ٢٠٢٢) دراسة استهدفاً من خلالها تعرّف درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس بمحافظة واسط، وكذلك التعرف على مستوى الازدهار التنظيمي ونوع العلاقة الارتباطية بين القيادة الابتكارية والازدهار التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة واسط، ولتحقيق تلك الأهداف؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٣٥٠) مُعلِّماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة

مديري المدارس للقيادة الابتكارية ومتوسطات درجات أفراد العينة لمستوى الازدهار التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة قيام مديري المدارس بتشجيع روح التنافس الإيجابي بين المعلمين لتحسين أدائهم بشكل فعال.

كما قدم (حسن والحميري، ٢٠٢٢) دراسة استهدفاً من خلالها تحديد دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (المحتوى، السياق، العملية) في تحقيق الازدهار التنظيمي للمنظمة بأبعاده المتمثلة بـ (الميزة التنافسية المستدامة، الكفاءة، الفاعلية، الرشاقة التنظيمية). اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والمتمثلة في القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة النجف الأشرف والبالغ عددها (٥٥) مفردة، وأثمرت نتائج الدراسة الحالية عن وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين متغيري الدراسة (التجديد الاستراتيجي، والازدهار التنظيمي).

وسعت دراسة (المطيري وآخرون: ٢٠٢٣) نحو تعرّف واقع ممارسة القيادة الذكية بالمناطق التعليمية في دولة الكويت، والتوصل إلى مجموعة من الأساليب والمقترحات الإجرائية لتفيل تلك الممارسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة من العاملين بكافة مستوياتهم بالمناطق التعليمية بدولة الكويت، والبالغ عددها (٦) مناطق تعليمية. وبلغ عدد أفراد العينة (٧٢٤) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن درجة ممارسة القيادة الذكية بالمناطق التعليمية جاءت متوسطة، كما يتمتع رؤساء المناطق التعليمية بالذكاء في عملهم، ولديهم رغبة كبيرة في تحقيق مشاركة فعالة قوية من قبل العاملين معهم في المناطق التعليمية.

وأجرى (المسعود ودرويش: ٢٠٢٣) دراسة استهدفت الكشف عن واقع تطبيق أبعاد القيادة الذكية، وإلقاء الضوء على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، والكشف عن دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج من وجهة نظر المشرفات التربويات، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بإدارة تعليم محافظة الخرج،

وعددهن (١٧٠) مشرفة، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل في اختيار العينة، وتمثلت العينة في (١٥٦) مشرفة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، من أبرزها: أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول "توافر أبعاد القيادة الذكية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج" جاءت بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وبدرجة موافقة كبيرة، وأن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول توافر متطلبات "تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج، جاء بمتوسط حسابي (٤,٠١) وبدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول "دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج" بمتوسط حسابي (٤,١٢) ودرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

وسعت دراسة (علي ومحمود، ٢٠٢٣) إلى تحليل العلاقة التآثرية بين الوعي الاستراتيجي وبين الازدهار التنظيمي، والدور الوسيط لإدارة المواهب البشرية في تلك العلاقة ببعض كليات الجامعات الخاصة بأربيل، ولتحقيق ذلك؛ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والمتمثلة في القيادات الأكاديمية في بعض كليات الجامعات الخاصة بأربيل والبالغ عددهم (٩٤) مفردة، وأثمرت نتائج الدراسة عن النتائج الآتية: وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث، كما أظهرت الدراسة تأثير معنوي للوعي الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي، كما أظهرت النتائج تأثير غير مباشر للوعي الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي عبر إدارة المواهب البشرية كمتغير وسيط، وأوصت الدراسة بضرورة أن تهتم الجامعات بأبعاد الوعي الاستراتيجي؛ لما لها من دور واضح في توفير المعلومات الضرورية؛ لمساعدة قيادات الكليات بالجامعات الخاصة بأربيل على اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة المضطربة، ولما لها من تأثير في تحقيق الازدهار التنظيمي.

في حين سعت دراسة (مصطفى وأمين، ٢٠٢٣) نحو معرفة دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي في كليات جامعة زاخو، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة؛ كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة من أعضاء هيئة التدريس بتلك

الكليات والبالغ عددهم (١٥٦) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة الربط المنطقي بين الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي للجامعة؛ لكي تتمكن من فتح كليات وأقسام علمية جديدة؛ لتحقيق الازدهار التنظيمي من خلال تهيئتها للاستجابة للتهديدات غير المتوقعة.

#### الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Jasour & Avarsin, 2016) الكشف عن العلاقة بين الذكاء الروحي والأداء الوظيفي للعاملين بجامعة تبريز للعلوم الطبية، اعتمدت الدراسة على الاستبانة؛ كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي (٨) كليات بجامعة تبريز الطبية بإيران، وبلغ حجم العينة (٢٤٣) موظفًا تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط وثيق بين الذكاء الروحي والأداء الوظيفي للعاملين، فضلاً عن وجود علاقة معنوية بين مكونات الذكاء الروحي والأداء الوظيفي.

كما هدفت دراسة (Zinke, 2016) لتحديد العلاقة بين القيادة الذكية في المؤسسات التعليمية وبين كفاءة الأداء وتحديد أثر هذه العلاقة في تحسين أداء الإدارة، ولتحقق ذلك؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي تمثلت في (١١١) موظفًا بإدارات التعليم ومكاتبها بولاية مسيسيبي الأمريكية، وأثمرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: أن مستوى القيادة الذكية لدى إدارات التعليم جاء بدرجة عالية.

وأجرى (Keikha, et al., 2017) دراسة استهدفت تصميم وتطوير نموذج للقيادة الذكية للجامعات الحكومية بمدينة زهدان بإيران؛ ولتحقيق ذلك؛ استخدمت الدراسة أسلوب البحث النوعي الكمي لتصميم نموذج للقيادة الذكية، وفي سبيل ذلك استعانت الدراسة بالمقابلات الشخصية المقننة وأسلوب دلفي كأدوات لجمع البيانات والمعلومات من عينة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة ببعض الجامعات الحكومية بإيران والبالغ عددهم (١٢٠) مفردة، وانتهت الدراسة بتقديم أنموذجاً للقيادة الذكية بالجامعة يتضمن الأبعاد الآتية: القيادة الرشيدة، والقيادة العاطفية، والقيادة الروحية، والقيادة الجماعية وتصنيفها إلى فئات فرعية.

كما أجرى (Wahdati & Hudallah, 2019) دراسة للكشف عن تأثير الثقافة المدرسية والازدهار والرضا الوظيفي على أداء معلمي المدارس الابتدائية بإندونيسيا، اعتمدت الدراسة على الاستبيان؛ كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ قوامها (٦٢) مفردة، وتمت معالجة البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق استخدام التحليل الوصفي والتحليل الإحصائي الكمي، وأظهرت نتائج الدراسة تأثيراً مباشراً للازدهار والثقافة المدرسية والرضا الوظيفي على أداء المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي يتوسط تأثير الثقافة المدرسية والازدهار على أداء المعلمين، هذا فضلاً عن أن زيادة مستوى الثقافة المدرسية والازدهار والرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على أداء المعلمين؛ سواء الأداء الفردي أو الجماعي ومن ثم فإنه لكي يتحسن أداء المعلمين فلا بد من توافر مستويات عالية من الثقافة المدرسية والازدهار والرضا الوظيفي.

وقدم (Gyoreva, 2019) دراسة للكشف عن محددات وأبعاد القيادة الذكية في مؤسسات رياض الأطفال البلغارية؛ ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على استطلاع للرأي وجه لمعلمات ومديرات مؤسسات رياض الأطفال في بلغاريا، والبالغ عددهم (١٦٣) مفردة، بواقع ٥, ٧٢٪ من المعلمات، و ٥, ٢٧٪ من المديرات، وتشير نتائج الدراسة إلى أن المهارات المحددة في التفكير الاستراتيجي والتخطيط والابتكار وخاصة الأنشطة التي تعمل على تحسين أداء المدارس جاءت مرتفعة، وهو ما يرتبط بضرورة إعادة هيكلة إدارة المؤسسات البرتغالية، ومنحها مزيداً من الاستقلالية، فضلاً عن زيادة الثقة في كافة منسوبي العملية والتعليمية وأصحاب المصلحة، وإشراكهم قدر الإمكان في صياغة الأهداف والخطط المستقبلية.

كما قدم (Sharif, 2021) دراسة تهدف لتعريف علاقة الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي بأبعاده المتمثلة ب (الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة، والاستقلال الذاتي، والعدوانية التنافسية)، والازدهار التنظيمي بأبعاده المتمثلة بـ (الإبداع، ورأس المال الفكري، والرشاقة الاستراتيجية، والميزة التنافسية المستدامة) من وجهة نظر عينة من القيادات الإدارية بالجامعات الخاصة بإقليم كردستان، استخدمت الدراسة الاستبانة؛ كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة المتمثلة في رؤساء الجامعات ومساعدتهم، والعمداء ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام العلمية والبالغ عددهم (١١٢) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية معنوية بين التوجه الريادي والازدهار التنظيمي في الجامعات الخاصة بإقليم كردستان مما يدل



على أنه كلما زاد عدد القادة الإداريين الذين يطبقون ويستخدمون أبعاد التوجه الريادي في الجامعات المبحوثة، كلما زادت قدراتهم على تحقيق الازدهار التنظيمي بالجامعة. كما استهدفت دراسة (Yen et al., 2021) تحديد العوامل التي تؤثر على كفاءات القيادة المدرسية الذكية، استخدمت الدراسة التصميم غير التجريبي، والاستبانة؛ لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي بلغ قوامها (٢٩٥) مديرًا بالمدارس الثانوية بخمس مقاطعات ومدن في فيتنام، وأثمرت نتائج الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: تتأثر كفاءات القيادة المدرسية الذكية بالعوامل الآتية: عوامل على مستوى الفرد، وتمثل أبرزها في: الوعي الذاتي بالنسبة لمدرء المدارس، والرغبة في تطوير المدارس الذكية، وعوامل على مستوى المدرسة، وجاء أبرزها البنية التحتية للمدرسة، وعوامل على مستوى المجتمع، وتمثل أبرزها في: سياسات التعليم الحكومية، وسياسات وزارة التعليم والتدريب، والثقافة المجتمعية، وموافقة ودعم أولياء الأمور والأطراف المجتمعية الأخرى، وبصفة عامة حددت الدراسة العوامل الآتية؛ كأبرز العوامل التي تؤثر على كفاءات القيادة المدرسية الذكية، وهي: سياسات تطوير المدارس الذكية، والابتكار، والبنية التحتية، والمرافق المدرسية الذكية

وسعت دراسة (Al-Jameel, 2022) إلى الكشف عن دور القيادة الذكية في إدارة الأزمات، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة؛ كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، والبالغ عددها (٤٤) مفردة من القيادات الإدارية العاملة في عدد من كليات العلوم الإنسانية في جامعة الموصل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن القيادات الإدارية في جامعة الموصل يمتلكون المعرفة والوعي بأبعاد القيادة الذكية، والتي جاء توافرها بدرجة متوسطة أقرب إلى الكبيرة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية وإدارة الأزمات، الأمر الذي يشير إلى أن أي محاولة من قبل القيادات الإدارية في جامعة الموصل لتحسين مستوى إدارة الأزمات، تعتمد على مدى التفاعل مع أبعاد القيادة الذكية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد القيادة الذكية وإدارة الأزمات في المنظمات محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الاستراتيجيات الرائدة في إدارة الأزمات، والتي تعتمد على أبعاد القيادة الذكية وتفعيلها على المستوى الإداري.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة بمزيد من التدقيق العلمي يتضح أن هناك اهتمامًا وتوجهًا بمدخلي الدراسة؛ (الازدهار التنظيمي والقيادة الذكية)، وذلك على الرغم من محدودية الدراسات العربية لا سيما الدراسات التي تناولت الربط بين المتغيرين في المؤسسات التعليمية، وهو ما دعا الباحث لتسليط الضوء على دراسة متغيري الدراسة في مؤسسات التعليم العام بمدينة تبوك، وبصفة خاصة يتضح ما يلي من خلال عرض الدراسات السابقة:

■ تتمثل أبرز أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم والأداة المستخدمة؛ حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ لتحقيق أهدافها، كما في دراسة (محمد، ٢٠١٩)، ودراسة (Al-Jameel, 2022)، كما استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة كما في دراسة المصري (٢٠٢٠)، ودراسة (Jasour & Avarsin, 2016) بيد أن بعض الدراسات استخدمت المقابلة الشخصية شبه المقننة، وأسلوب دلفي لتحقيق أهدافها؛ كدراسة (Keikha, et al., 2017).

■ تتمثل أبرز أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق والنطاق الجغرافي المحدد في الدراسة الحالية بمدينة تبوك، وهو ما لم تتناوله أيًا من الدراسات السابقة.

■ تتمثل أبرز أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة - العربية منها والأجنبية - في كتابة الإطار النظري للازدهار التنظيمي والقيادة الذكية بالمؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى اختيار عينة الدراسة، وبناء وإعداد أدواتها، وصياغة عباراتها، فضلًا عن اختيار المنهجية والتصميم الملائمان لتحقيق أهداف الدراسة، كما استفادت منها في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

### القسم الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

تستعرض الدراسة في هذا القسم لإجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها؛ بدءًا بعرض أداة الدراسة بما اشتملت عليه من صدق وثبات، مرورًا بمجتمع الدراسة وعييتها، وخصائصها، وأساليب المعالجة الإحصائية، وختامًا بتفسير ومناقشة نتائج الدراسة، ويمكن تناول ذلك في السياق الآتي:

### أولاً: أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الاستبانة؛ كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وذلك بهدف الكشف عن واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك، بالإضافة إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة الذكية بمدارس التعليم بمدينة تبوك من وجهة نظر عينة من معلمي المدارس بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وتم إعدادها في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، فضلاً عن الأدبيات والكتابات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة. ويمكن عرض الإجراءات المتبعة في إعداد الاستبانة وصدقها والمعالجة الإحصائية لها على النحو الآتي:

#### ١. صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة وتساؤلاتها، وأهدافها، وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات؛ بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق.

#### ٢. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية ضمت (٣٠) مفردة من أفراد مجتمع الدراسة المستهدف من معلمي ومديري المدارس بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية؛ بهدف التأكد من ملاءمة الأداة وصلاحيتها لجمع البيانات من وجهة نظر بعض أفراد مجتمع الدراسة.

#### ٣. ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات Reliability لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha؛ والذي يعتبر من أنسب الطرق لحساب ثبات الاستبيانات؛ حيث يوجد مدى محدد من الدرجات المحتملة لكل مفردة أو عبارة، ويوضح جدول (١) معاملات الثبات لمحموري الاستبانة باستخدام معمل ألفا كرونباخ.

جدول رقم (١)

معاملات الثبات لمحوري الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	المحور/ البعد	معامل الثبات	المحور/ البعد
٠,٩٧٦	المحور الثاني واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك	٠,٩٢	لمحور الأول واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك
٠,٩٤٥	الذكاء العاطفي	٠,٩١	لرشاقة التنظيمية
٠,٩٤	الذكاء الروحي	٠,٩١	رأس المال الفكري
٠,٩٦	الذكاء العقلاي	٠,٩٥	لإبداع
٠,٩٨٥	الثبات العام للاستبانة	٠,٩٤	لميزة التنافسية

يتضح من جدول (١) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة قد بلغت (٠,٩٨) للاستبانة ككل وهو مقبول إحصائياً، كما أن معاملات الثبات لمحوري أداة الدراسة وأبعادها جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠,٩١) إلى (٠,٩٧)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (٠,٧٠). ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع مستوى الثبات لإجمالي الأداة وكافة أبعادها الفرعية، وبالتالي الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة وسلامة البناء عليها.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري ومعلمي مدارس المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة تبوك ولتحديد حجم مجتمع الدراسة تم مراجعة الشرة الإحصائية الصادرة عن الإدارة التعليمية بمدينة تبوك لعام ١٤٤٥هـ، وتبين أن إجمالي حجم مجتمع الدراسة يبلغ (٥٥٥٩) مفردة، بواقع (٢٥٩) مديراً ووكيلاً و (٥٣٠٠) مُعلِّماً (الإدارة التعليمية بمدينة تبوك، إحصائية بأعداد معلمي ومديري المدارس بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة تبوك للعام ١٤٤٥هـ)، وتطبيق معادلة ستيف ثامبسون لحساب حجم العينة لمجتمع عدده ٥٥٥٩ عضواً، تبين أن الحد الأدنى للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (٣٥٩) مفردة، والجدول الآتي يوضح خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (٢)

توزيع العينة طبقاً لمتغير الوظيفة ونسبتها المئوية

النسبة المئوية. % من إجمالي العينة	العينة	مجتمع الدراسة	الوظيفة
٢٦, ٣٢	١٠٠	٢٥٩	مدير/ وكيل
٧٣, ٦٨	٢٨٠	٥٣٠٠	معلم
%١٠٠	٣٨٠	٥٥٥٩	المجموع

يتضح من جدول (٢) أن عينة الدراسة بحسب متغير الوظيفة قد تضمنت (١٠٠) مفردة من فئة مدير/ وكيل بنسبة مئوية قدرها (%٢٦, ٣٢) من إجمالي عينة الدراسة من تلك الفئة والبالغ (٢٥٩) مديراً ووكيلاً، كما تضمنت (٢٨٠) مفردة من فئة معلم بنسبة مئوية قدرها (%٧٣, ٦٨) من إجمالي عينة الدراسة لتلك الفئة والبالغ (٥٣٠٠) معلماً ومعلمة. ويوضح الجدول الآتي أعداد المدارس التي تم تطبيق أداة الدراسة بها ونسبتها المئوية:

جدول رقم (٣)

أعداد المدارس التي تم تطبيق أداة الدراسة بها ونسبتها المئوية

المرحلة	عدد المدارس الفعلية	عدد الاستبانة المطبقة	النسبة المئوية من إجمالي عدد الاستبانة المطبقة
لابتدائية	١٥٩	١٥٠	%٣٩, ٤٦
متوسطة	١١٧	٩٦	%٢٥, ٢٨
الثانوية	٦٧	١٣٤	%٣٥, ٢٦
المجموع	٣٤٣	٣٨٠	%١٠٠

يتضح من جدول (٣) أن عدد الاستبانة التي تم تطبيقها (٣٨٠) استبانة، بواقع (١٥٠) استبانة بمدارس المرحلة الابتدائية، وبما يعادل (%٣٩, ٤٦) من إجمالي عدد الاستبانة المطبقة. وبواقع (٩٦) استبانة بمدارس المرحلة المتوسطة، وبما يعادل (%٢٥, ٢٨) من إجمالي عدد الاستبانة المطبقة، بالإضافة إلى (١٣٤) استبانة بمدارس المرحلة الثانوية، وبما يعادل (%٣٥, ٢٦) من إجمالي عدد الاستبانة المطبقة.

### ثالثاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ البيانات وإدخالها بالحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل الثبات، والوزن النسبي، والانحراف المعياري، واختبار "ت" للعينات المستقلة Independent sample t-test لمتغيرات الدراسة الآتية: (الوظيفة، والجنس، وموقف المدرسة من الاعتماد)، وتحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA لمتغير (المرحلة)، وتحليل الانحدار للوقوف على تأثير القيادة الذكية على الازدهار التنظيمي، والجدول التالي يوضح توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة:

جدول رقم (٤)

توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

المدى	درجة الموافقة
٣ - ٢, ٣٤	كبيرة
١, ٦٦ - أقل من ٢, ٣٤	متوسطة
١, ٦٦ - أقل من	ضعيفة

### رابعاً: نتائج الدراسة (تحليلها وتفسيرها):

للإجابة عن السؤال الثاني والثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على: ما واقع الازدهار التنظيمي وممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك؟ تستعرض الدراسة في الآتي لنتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل النتائج الإجمالية للدراسة الميدانية أولاً، ثم عرض وتحليل النتائج التفصيلية لكل بُعد من أبعاد محاور الدراسة ثانياً، ويمكن تناول ذلك في السياق الآتي:

١. النتائج الإجمالية لواقع الازدهار التنظيمي وممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك:

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول واقع الازدهار التنظيمي وممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٥)

يوضح النتائج الإجمالية حول واقع الازدهار التنظيمي وممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك

الدرجة التوافر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسطة		٠,٠٣	٢,٣٣	المحور الأول واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك
متوسطة	٢	٠,١٣	٢,٣٢	الرشاقة التنظيمية
متوسطة	٣	٠,١٤	٢,٣٢	رأس المال الفكري
كبيرة	١	٠,١٨	٢,٣٧	الإبداع
متوسطة	٤	٠,١٩	٢,٣١	الميزة التنافسية
كبيرة		٠,١٤	٢,٦٢	المحور الثاني واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك
كبيرة	٣	٠,١٤	٢,٦٠	الذكاء العاطفي
كبيرة	١	٠,١٦	٢,٦٧	الذكاء الروحي
كبيرة	٢	٠,١١	٢,٦٠	الذكاء العقلائي

يتضح من جدول (٥) ما يلي:

المحور الأول: واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك:

■ جاءت الدرجة الإجمالية لمستوى توافر أبعاد الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٣٣)، وهو ما يُبرهن على أن مستوى توافر الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك لم يرتق بعد إلى المستوى المأمول والمنشود والمرجو تحقيقه، لا سيما في ظل توجه واهتمام قيادات المملكة ومؤسساتها الحكومية نحو الارتقاء بأداء المنظومة التعليمية في كافة القطاعات؛ بهدف تقديمها لخدمات ومنتجات تلبي طموحات وتطلعات المستفيدين من العملية التعليمية وذات جودة عالية- وهو جوهر عملية الازدهار التنظيمي- وليس أدل على ذلك الاهتمام من رؤية المملكة ٢٠٣٠ م، فضلاً عن المشاريع التنموية

والتطويرية التي تهدف برمتها نحو الارتقاء بالتعليم والتعلم في كافة المؤسسات التعليمية، وقد يُعزى ذلك إلى بعض جوانب القصور والضعف بمؤسسات التعليم بالمملكة بعمامة، ومؤسسات التعليم العام بمدينة تبوك بخاصة؛ كالتمسك بالأنظمة الإدارية القديمة من قبل بعض القيادات، ومقاومة التغيير من البعض، وضعف جاهزية بعض المباني المدرسية القديمة للتطورات الحديثة، وهو ما تؤكدته دراسة (التويجري وآخرون: ٢٠٢٢: ٥٥)، كما تتفق تلك النتيجة بصفة عامة مع دراسة (يوسف، ٢٠٢١: ٨٨٥) والتي أشارت إلى أن مستوى توافر الازدهار التنظيمي جاء متوسطاً، وتختلف تلك النتيجة مع دراسة (إسماعيل وبروشكي، ٢٠٢٢: ٨٥٤) والتي أشارت إلى أن مستوى توافر الازدهار التنظيمي جاء مرتفعاً.

■ وجود تفاوت في درجة توافر أبعاد الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك؛ حيث جاء بعد (الإبداع) في المرتبة الأولى بين أبعاد الازدهار التنظيمي بدرجة توافر "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٣٧، ٢)، وقد يُعزى ذلك إلى تشجيع إدارة المدرسة منسوبيها على ارتياد أفكار ورؤى مبدعة ومتطورة تسهم في مجابهة التغيرات والتطورات التي تواجه المؤسسات التعليمية، وتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة، بالإضافة إلى الاستغلال الناجح لتلك الأفكار والرؤى الجديدة في إضافة قيمة تتفوق بها على المنافسين، وتختلف تلك النتيجة مع دراسة (إسماعيل وبروشكي، ٢٠٢١: ٨٥٥) والتي أشارت إلى أن بعد الإبداع احتل المرتبة الثانية بين أبعاد الازدهار التنظيمي، في حين تتفق معها في أن درجة توافر بعد الإبداع جاءت مرتفعة، وجاء بعد (الرشاقة التنظيمية) في المرتبة الثانية بين أبعاد الازدهار التنظيمي بمتوسط حسابي (٣٢، ٢) وبدرجة توافر "متوسطة" وهو ما يُظهر أهمية الرؤى والأفكار الجديدة في مواجهة التغيرات والتطورات البيئية والكشف عنها قبل حدوثها، وهو جوهر عملية الرشاقة التنظيمية، وفي ذلك تأكيد على الارتباط الوثيق بين وقوع بُعد الإبداع في المرتبة الأولى، وبُعد الرشاقة التنظيمية في المرتبة الثانية، كما يعكس ذلك أيضاً قدرة المؤسسات التعليمية على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية لضمان بقاءها واستمرارها، في حين جاء بعد (رأس المال الفكري) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣٢، ٢) وبدرجة توافر "متوسطة"، الأمر الذي يُظهر بعض جوانب القصور والضعف في عملية تنمية الموارد البشرية للمؤسسات التعليمية، والتي تعتمد في



المقام الأول على عملية اختيار كوادر بشرية ذات كفاءة عالية، ويتفق ذلك مع دراسة (يوسف، ٢٠٢١: ٨٨٥) والتي أشارت إلى أن مستوى توافر رأس المال الفكري جاء متوسطاً.

■ وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (الميزة التنافسية المستدامة) بمتوسط حسابي (٣١، ٢) وبدرجة توافر "متوسطة"، وقد يُعزى ذلك إلى بعض الصعوبات التي تعرقل تبوء المنظمات والمؤسسات التعليمية بمدينة تبوك مكانة مرموقة بين المؤسسات المناظرة لها، ويتفق ذلك مع دراسة (يوسف، ٢٠٢١: ٨٨٦) والتي أشارت إلى أن بعد الميزة التنافسية المستدامة جاء متوسطاً، ودراسة (القرني، ٢٠٢٣)، والتي أشارت إلى نقص الموارد والإمكانات اللازمة لعقد الدورات التدريبية اللازمة لمنسوبي المدرسة، وندرة وعي القائمين على العملية التعليمية بالمدارس بأهم وأبرز متطلبات سوق العمل الخارجي، وضعف مستوى العلاقة بين إدارة المدارس بمنطقة تبوك ومؤسسات المجتمع الخارجي.

#### المحور الثاني: واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك:

■ جاءت الدرجة الإجمالية لمستوى ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك "كبيرة" بمتوسط حسابي (٣٣، ٢)، الأمر الذي يُظهر مستوى جيد لممارسة القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك ويؤكد ذلك على أهمية مدخل القيادة الذكية كأحد المداخل القيادية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك لمضمون القيادة الذكية ودورها في التأثير الفعال على سلوكيات المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى رغبتهم في مواجهة التحديات المستقبلية والاستجابة للتغيرات المتسارعة، وإدراكهم بأنهم يعملون في بيئة ديناميكية سريعة التغيير والتطور، فضلاً عن أنها مليئة بالأحداث والمواقف والأزمات التي تستدعي إعادة النظر بشكل كلي في أنماط القيادة المستخدمة، ومن ثم تبني أنماط قيادية أخرى تساهم في مواكبة التغيرات الحادثة على أرض الواقع، بالإضافة إلى توجيه منسوبي المدرسة نحو الاتجاه الصحيح في إطار تحقيق الأهداف والرؤى الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق النجاح التنظيمي للمؤسسة؛ بشكل يساهم في إحداث الفارق في النتائج الحالية والمستقبلية لها، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (المسعود ودرويش: ٢٠٢٣)، ودراسة (المصري: ٢٠٢٠)، ودراسة (Zinke, 2016)؛ حيث جاء

مستوى ممارسة القيادة الذكية مرتفعاً، في حين تختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة (الكرعاوي: ٢٠١٦)، و(المطيري وآخرون: ٢٠٢٣)، حيث جاء مستوى القيادة الذكية متوسطاً.

■ وجود تفاوت في درجة ممارسة أبعاد القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك؛ حيث جاء بعد (الذكاء الروحي) في المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الذكية، بدرجة ممارسة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٦٧، ٢)، الأمر الذي يشير إلى تمتع القيادة المدرسية بمستوى مرتفع من الذكاء الروحي، وبقدرة عالية على التصرف بحكمة وشفقة مع أفراد المؤسسة بغض النظر عن الأحداث الخارجية، وقد يُعزى ذلك إلى رغبة القيادة المدرسية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في تعزيز قدراتهم وتحقيق أهدافهم الذاتية والتنظيمية، وتجاوز المشكلات الإدارية التي تواجههم بسلام وطمأنينة، ومن ثم اتخاذ قرارات فعالة ورشيدة، فضلاً عن تمسكهم بالقيم الإسلامية السمحة والتي تحث على وضع القواعد الروحانية في قلب المكونات التي ينبغي أن يتضمنها السلوك الإنساني أثناء التعامل مع أفراد المؤسسة، ويتفق ذلك مع دراسة (الناصر، ٢٠٢١: ٩٦) والتي أشارت إلى أن ممارسة الذكاء الروحي جاءت بدرجة مرتفعة، في حين يختلف معها في احتلال بعد الذكاء الروحي المرتبة الثانية بين ممارسات القيادة الذكية، كما تختلف تلك النتيجة مع دراسة (الدباس، ٢٠٢٢: ٦١) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة الذكاء الروحي جاءت متوسطة، وتتفق معها في احتلال الذكاء الروحي المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الذكية.

■ جاء بعد (الذكاء العقلائي) في المرتبة الثانية بين أبعاد القيادة الذكية بمتوسط حسابي (٦٠، ٢) وبدرجة ممارسة "كبيرة" وهو ما يُظهر اهتمام القيادة المدرسية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك بإثراء العمل المدرسي من خلال اهتمامهم بتحديد وصياغة أهداف واضحة وقابلة لمؤسساتهم والتحرك في ضوء تلك الأهداف التي تم تصميمها بحكمة شديدة، وقد يُعزى ذلك إلى رغبتهم في خلق واستدامة وإلهام أفراد المؤسسة نحو تطبيق وتنفيذ رؤية وأهداف المؤسسة، فضلاً عن اتباع المنطق في مواجهة مشكلات المؤسسة للوصول إلى حلول واقعية، ومن تحقيق المزيد من الاهداف والإنجازات، ويتفق ذلك مع دراسة (الناصر، ٢٠٢١: ٩٦) والتي أشارت إلى أن ممارسة الذكاء العقلائي جاءت بدرجة مرتفعة، في حين يختلف معها - أيضاً - في احتلال بعد الذكاء العقلائي المرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الذكية، كما تختلف تلك النتيجة مع

دراسة (الدباس، ٢٠٢٢: ٦١) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة الذكاء العقلاي جاءت متوسطة، وتختلف معها في احتلال الذكاء العقلاي المرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الذكية.

■ وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (الذكاء العاطفي) بمتوسط حسابي (٦٠، ٢) وبدرجة ممارسة "كبيرة"، الأمر الذي يشير إلى تمتع القيادة المدرسية بمستوى مرتفع من الذكاء العاطفي، وقد يُعزى احتلال الذكاء العاطفي المرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الذكية - من وجهة نظر الدراسة الحالية - إلى صعوبة التحكم والسيطرة المطلقة على مشاعر وانفعالات وعواطف القيادة المدرسية، ومن ثم التعرف على مشاعر وعواطف أفراد المؤسسة في كافة المواقف، وعلى الرغم من ذلك إلا أنه ينبغي التأكيد على أهمية الذكاء العاطفي في ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية داخل المؤسسة، وحل بعض المشكلات التي تواجه منسوبي المدارس، بالإضافة إلى دور الذكاء العاطفي في الشعور بالعاملين وتقدير جهودهم، الأمر الذي ينعكس على تحفيزهم لإنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية، وتختلف تلك النتيجة مع دراسة (الناصر، ٢٠٢١)، ودراسة (الدباس، ٢٠٢٢) والتي أشارتا إلى احتلال الذكاء العاطفي المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الذكية بالمؤسسات التعليمية، في حين تتفق مع دراسة (الناصر، ٢٠٢١) في أن ممارسة الذكاء العاطفي جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة.

## ٢. النتائج التفصيلية للعبارات:

تستعرض الدراسة في الآتي النتائج التفصيلية للعبارات، حيث تستعرض النتائج التفصيلية للمحور الأول والمرتبطة بواقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك، ثم تستعرض النتائج التفصيلية للمحور الثاني والمرتبطة بواقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك:

أ. بعد (الرشاقة التنظيمية):

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول بعد الرشاقة التنظيمية، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٦)

يوضح استجابات العينة حول درجة التوافر على بعد الرقابة التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	تَمْتَلِكُ المدرسة القدرة على رصد التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية.	٢,٥٤	٠,٥٩	١	كبيرة
٢	تَمْتَلِكُ المدرسة القدرة على رصد التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية.	٢,٣٧	٠,٦٣	٤	كبيرة
٣	تستفيد المدرسة من الوسائل التكنولوجية عند استشعارها للمشكلات التي قد تواجهها.	٢,١٥	٠,٦٢	٧	متوسطة
٤	تَمْتَكِنُ المدرسة من اكتشاف الفرص والتهديدات في الوقت المناسب.	٢,٤٧	٠,٦٦	٣	كبيرة
٥	تستخدم المدرسة أسلوب السيناريوهات لتوقع التغيرات المستقبلية.	٢,٢٧	٠,٧٢	٥	متوسطة
٦	تُوظَفُ المدرسة البيانات والمعلومات المتاحة لديها في اتخاذ قرارات فعالة	٢,١٩	٠,٥٧	٦	متوسطة
٧	تتابع المدرسة بشكل دوري المستجدات التعليمية.	٢,١٤	٠,٥٥	٨	متوسطة
٨	تُحَدِّدُ المدرسة احتياجاتها المستقبلية وتعمل على تلبيتها.	٢,٤٩	٠,٦٦	٢	كبيرة
	إجمالي درجة توافر بعد الرقابة التنظيمية.	٢,٣٢	٠,١٣		متوسطة

يتضح من جدول (٦) أن إجمالي درجة توافر بعد الرقابة التنظيمية تقع في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٣٢)، وقد تراوحت المتوسطات لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (٢,٥٤) إلى (٢,١٤) أي أن العبارات جاءت درجة توافرها في مستوى متوسطة وكبيرة.

وعلى مستوى العبارات جاءت العبارة رقم (١)، والتي تنص على "تَمْتَلِكُ المدرسة القدرة على رصد التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية" في الترتيب الأول بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢,٥٤) وبدرجة توافر "كبيرة"، كما جاءت العبارة رقم (٨)، والتي تنص على "تُحَدِّدُ المدرسة احتياجاتها المستقبلية وتعمل على تلبيتها" في الترتيب الثاني بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (٢,٤٩) وبدرجة توافر "كبيرة"، الأمر الذي يشير إلى إدراك مؤسسات التعليم العام بمدينة تبوك لكافة التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية لها، بالإضافة إلى اهتمامها

بتوفير كافة احتياجاتها ومتطلباتها المستقبلية، وقد يُعزى ذلك إلى حرص مؤسسات التعليم العام بمدينة تبوك على تقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجات وتطلعات المستفيدين من العملية التعليمية، بما يسهم في تحقيقها لأهدافها وتطلعاتها المنشودة، وبما يحقق مستوى عالٍ من الازدهار، فضلاً عن سعى إدارة المدرسة نحو تهيئة بيئة داعمة لتحقيق الازدهار. ويتضح من جدول (٦) - أيضاً - وقوع العبارة رقم (٧)، والتي تنص على "تُتابع المدرسة بشكل دوري المستجدات التعليمية" في الترتيب الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (١٤, ٢) وبدرجة توافر "متوسطة"، كما جاءت العبارة رقم (٣)، والتي تنص على "تستفيد المدرسة من الوسائل التكنولوجية عند استشعارها للمشكلات التي قد تواجهها" في الترتيب قبل الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (١٥, ٢) وبدرجة توافر "متوسطة"، الأمر الذي يُظهر بعض جوانب القصور والضعف في متابعة التطورات والتغيرات المحيطة بالمؤسسات التعليمية، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في استشعار المشكلات، وقد يُعزى ذلك إلى ندرة الموارد والإمكانات التكنولوجية التي من شأنها تهيئة بيئة داعمة للكشف عن المشكلات التي قد تواجه مؤسسات التعليم العام بمدينة تبوك، بالإضافة إلى وجود عجز في الموارد المادية اللازمة لتحقيق تلك الاستفادة، بالإضافة تدني مستوى المعارف والمهارات التكنولوجية لدى الغالبية من أفراد المجتمع المدرسي، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه بعض الدراسات التي تناولت عملية التحول الرقمي بالمؤسسات السعودية ومنها دراسة (الغامدي، ٢٠٢١: ٦٦٦-٦٦٧) والتي أشارت إلى أن مستوى جاهزية البيئة التكنولوجية في المدارس السعودية منخفض.

ب. بعد (رأس المال الفكري):

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول بعد رأس المال الفكري، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٧)

يوضح استجابات العينة حول درجة التوافق على بعد رأس المال الفكري

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافق
١	تَهَيَّمت المدرسة باستقطاب وتعيين الكوادر البشرية ذوي الخبرات والمهارات العالية.	٢,٢٠	٠,٨٠	٦	متوسطة
٢	تُوفَّر المدرسة برامج تدريبية متطورة لجميع منسوبيها.	٢,١٥	٠,٧٧	٧	متوسطة
٣	تُصمَّم المدرسة قاعدة بيانات متطورة لمواردها المادية والبشرية.	٢,٢٣	٠,٧٨	٥	متوسطة
٤	تُحدَّث المدرسة هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع طبيعة التطورات والمستجدات التعليمية.	٢,٤٢	٠,٦٩	٢	كبيرة
٥	تُسَعَى المدرسة نحو التعرف على احتياجات وتطلعات المستفيدين.	٢,٤٨	٠,٦٩	١	كبيرة
٦	تَهَيَّمت المدرسة بمقترحات العملاء والمستفيدين من خدماتها وتضعها موضع التنفيذ.	٢,٤٢	٠,٧٤	٣	كبيرة
٧	تُوطد المدرسة علاقاتها مع مؤسسات المجتمع الخارجي.	٢,٣٩	٠,٧٠	٤	كبيرة
	إجمالي درجة توافق بعد رأس المال الفكري	٢,٣٢	٠,١٤		متوسطة

يتضح من جدول (٧) أن إجمالي درجة توافق بعد رأس المال الفكري تقع في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٣٢)، وقد تراوحت المتوسطات لدرجة التوافق على مستوى العبارات من (٢,٤٨) إلى (٢,١٥) أي أن العبارات جاءت درجة توافقها في مستوى متوسطة وكبيرة.

وعلى مستوى العبارات جاءت العبارة رقم (٥)، والتي تنص على "تُسَعَى المدرسة نحو التعرف على احتياجات وتطلعات المستفيدين" في الترتيب الأول بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢,٤٨) وبدرجة توافق "كبيرة"، كما جاءت العبارة رقم (٤)، والتي تنص على "تُحدَّث المدرسة هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع طبيعة التطورات والمستجدات التعليمية" في الترتيب الثاني بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (٢,٤٢) وبدرجة توافق "كبيرة"، الأمر الذي يشير إلى اهتمام مؤسسات التعليم العام بمدينة تبوك بتلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين من العملية التعليمية، بالإضافة إلى حرصها الدائم والدؤوب على تعديل وتحديث هيكلها التنظيمي، وقد يُعزى ذلك إلى رغبة مؤسسات التعليم العام بمدينة تبوك في تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية من خلال تنفيذ الخطط الموضوعية واتخاذ القرارات التي تكفل تحقيق الانسجام بين وحدات

المؤسسة، فضلاً عن مسابرة التطورات والتغيرات التي تحيط بالمؤسسات التعليمية؛ وتبوء مكانة مرموقة بين المؤسسات المناظرة لها.

ويتضح من جدول (٧) أيضاً وقوع العبارة رقم (٢)، والتي تنص على "توفر المدرسة برامج تدريبية متطورة لجميع منسوبيها" في الترتيب الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢, ١٥) وبدرجة توافر "متوسطة"، كما جاءت العبارة رقم (١)، والتي تنص على "تهتم المدرسة باستقطاب وتعيين الكوادر البشرية ذوي الخبرات والمهارات العالية" في الترتيب قبل الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (٢, ٢٠) وبدرجة توافر "متوسطة"، الأمر الذي يشير إلى بعض جوانب القصور والضعف التي تتاب عملية تنمية رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العام بمدينة تبوك؛ من أبرزها: قلة البرامج التدريبية المقدمة لمنسوبي المدرسة، وندرة الاهتمام باختيار كوادر بشرية على مستوى عال من الكفاءة، وقد يعزى ذلك إلى ضعف الإمكانيات وقلة الموارد اللازمة لإقامة برامج وورش عمل تدريبية لرفع كفاءة جميع منسوبي المدرسة، كما أن إقامة مثل تلك الدورات والبرامج التدريبية يستلزم العديد من الإجراءات والقرارات التي قد يعرقل تنفيذها بعض المشكلات؛ كالمركزية الشديدة والبيروقراطية والروتين الإداري التي تتسم بها بعض الكوادر الإدارية، فضلاً عن أن عملية اختيار وتعيين الكوادر البشرية ليست من صميم عمل الإدارة المدرسية؛ كونها جهة تنفيذية لكافة القرارات التي تصل إليها، ويتفق ذلك مع دراسة (القرني، ٢٠٢٣: ٢٥٣) والتي أشارت إلى وجود بعض جوانب القصور والضعف في المدارس الثانوية بتبوك، من أبرزها: ندرة التخطيط الجيد لتصميم وعقد برامج تدريبية للعاملين بالمدارس الثانوية بمدينة تبوك، بالإضافة إلى نقص الموارد والإمكانات اللازمة لعقد مثل تلك الدورات، كما تختلف مع دراسة (علي، ومحمود، ٢٠٢٣: ٨٥٤) والتي أشارت إلى أن الاهتمام بتنمية رأس المال الفكري - لا سيما رأس المال البشري - يسهم بدوره في تحقيق الازدهار التنظيمي للمؤسسات.

ج. بعد (الإبداع):

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول بعد الابداع، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٨)

يوضح استجابات العينة حول درجة التوافر على بعد الإبداع

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	تُنظَّم المدرسة دورات وورش عمل تدريبية لتنمية المهارات الإبداعية لجميع منسوبيها.	٢,١٤	٠,٧٨	٨	متوسطة
٢	تُعْمَل المدرسة على تهيئة بيئة ومناخ تنظيمي مشجع على الإبداع.	٢,٤٠	٠,٧٣	٤	كبيرة
٣	تُدْعَم المدرسة ذوي الأفكار والرؤى الإبداعية الجديدة.	٢,٤٢	٠,٧١	٢	كبيرة
٤	تُحْرَص المدرسة على تطبيق الإبداع في عملياتها التعليمية.	٢,٤٠	٠,٧١	٣	كبيرة
٥	تُحَدَّد المدرسة آليات لتطبيق الأفكار الإبداعية.	٢,٣٤	٠,٧٤	٦	كبيرة
٦	تُصمَّم المدرسة وحدات مخصصة لتبني المبادرات التطويرية والإبداعية.	٢,٢٤	٠,٧٤	٧	متوسطة
٧	تُحْرَص المدرسة على تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل إبداعي.	٢,٣٩	٠,٧٤	٥	كبيرة
٨	تُشجَّع المدرسة أسلوب العمل الجماعي في تأدية مهامها.	٢,٦٢	٠,٥٨	١	كبيرة
	إجمالي درجة توافر بعد الابداع	٢,٣٧	٠,١٨		كبيرة

يتضح من جدول (٨) أن إجمالي درجة توافر بعد الإبداع تقع في مستوى "كبيرة" بمتوسط حسابي (٢,٣٧)، وقد تراوحت المتوسطات لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (٢,٦٢) إلى (٢,١٤) أي أن العبارات جاءت درجة توافرها في مستوى متوسطة وكبيرة. وعلى مستوى العبارات جاءت العبارة رقم (٨)، والتي تنص على "تُشجَّع المدرسة أسلوب العمل الجماعي في تأدية مهامها" في الترتيب الأول بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢,٦٢) وبدرجة توافر "كبيرة"، كما جاءت العبارة رقم (٣)، والتي تنص على "تُدْعَم المدرسة ذوي الأفكار والرؤى الإبداعية الجديدة" في الترتيب الثاني بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (٢,٤٢) وبدرجة توافر "كبيرة"، الأمر الذي يشير إلى تشجيع مؤسسات التعليم العام بمدينة تبوك أساليب العمل الجماعية، بالإضافة إلى تشجيع ودعم الأفراد العاملين على تقديم أفكار



ورؤى جديدة، وقد يُعزى ذلك إلى حرص مؤسسات التعليم العام بمدينة تبوك على تنفيذ خططها المرسومة وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية، بالإضافة إلى تقوية أواصر العلاقة بين منسوبي المدرسة، وتهيئة بيئة ومناخ تنظيمي مشجع على الإبداع وقائم على الحوار والمناقشة والعمل الجماعي، بالإضافة إلى التوجه العام نحو اعتماد العديد من المدارس، وما يتطلبه ذلك من عمل جماعي، فضلاً عن الاستفادة من الأفكار والرؤى الجديدة وتوظيفها في مواجهة كافة المستجدات التي تطرأ على الساحة التعليمية.

ويُتضح من جدول (٨) أيضاً وقوع العبارة رقم (١)، والتي تنص على "تُنظَّم المدرسة دورات وورش عمل تدريبية لتنمية المهارات الإبداعية لجميع منسوبيها" في الترتيب الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (١٤, ٢) وبدرجة توافر "متوسطة"، كما جاءت العبارة رقم (٦)، والتي تنص على "تُصمَّم المدرسة وحدات مختصة لتبني المبادرات التطويرية والإبداعية" في الترتيب قبل الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (٢٤, ٢) وبدرجة توافر "متوسطة"، الأمر الذي يشير إلى بعض جوانب القصور والضعف المرتبطة بعقد دورات وورش عمل تدريبية لتنمية مهارات الافراد الإبداعية، بالإضافة إلى ندرة تصميم وحدات داخل المدارس؛ لتبني الأفكار الإبداعية، وقد يُعزى ذلك إلى ندرة توفير ميزانية داعمة لتنفيذ ما سبق، في ظل محدودية مصادر التمويل الذاتي بالعديد من المدارس، وعدم وجود إعداد مسبق لعقد مثل تلك الدورات والتي يستلزم عقدها موافقة الجهات العليا من خلال إجراءات إدارية عديدة، فضلاً عن جمود الهيكل التنظيمي واللوائح والقوانين المنظمة لسير العمل المدرسي.

د. بعد (الميزة التنافسية المستدامة):

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول بعد الميزة التنافسية المستدامة، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٩)

يوضح استجابات العينة حول درجة التوافر على بعد الميزة التنافسية المستدامة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	تُنَهِّج المدرسة سياسات جديدة في تقديم خدماتها.	٢,٣٢	٠,٧١	٦	متوسطة
٢	تُطَمِّح المدرسة نحو تقديم خدماتها بأعلى جودة مقارنة بمنافسيها.	٢,٥٢	٠,٦٦	١	كبيرة
٣	تُسْتَمِر المدرسة مواردها التنظيمية بكفاءة وفاعلية.	٢,٤٤	٠,٦٩	٢	كبيرة
٤	تُدْعَم المدرسة مبادرات الارتقاء بمخرجاتها بما يميزها عن المؤسسات المنافسة لها.	٢,٤٣	٠,٧٠	٣	كبيرة
٥	يَتَوَافَر في منتجات وخدمات المدرسة مزايا يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة.	٢,١١	٠,٧٥	٧	متوسطة
٦	تُجْرِي المدرسة دراسات وبحوث علمية من أجل تخفيض تكلفة خدماتها التعليمية.	١,٩٨	٠,٧٨	٨	متوسطة
٧	تُصَمِّم المدرسة خططاً علمية لتحسين سمعتها الأكاديمية.	٢,٤١	٠,٧٣	٤	كبيرة
٨	تُوظَّف المدرسة مواردها المتاحة بشكل يحقق أكبر عائد لها.	٢,٣٤	٠,٧٤	٥	كبيرة
	إجمالي درجة توافر بعد الميزة التنافسية المستدامة	٢,٣١	٠,١٩		متوسطة

يتضح من جدول (٩) أن إجمالي درجة توافر بعد الميزة التنافسية المستدامة تقع في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٣١)، وقد تراوحت المتوسطات لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (٢,٥٢) إلى (١,٩٨) أي أن العبارات جاءت درجة توافرها في مستوى متوسطة وكبيرة.

وعلى مستوى العبارات جاءت العبارة رقم (٢)، والتي تنص على "تَطْمَح المدرسة نحو تقديم خدماتها بأعلى جودة مقارنة بمنافسيها" في الترتيب الأول بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢,٥٢) وبدرجة توافر "كبيرة"، كما جاءت العبارة رقم (٣)، والتي تنص على "تُسْتَمِر المدرسة مواردها التنظيمية بكفاءة وفاعلية" في الترتيب الثاني بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (٢,٤٤) وبدرجة توافر "كبيرة"، الأمر الذي يشير إلى حرص مؤسسات التعليم العام بمدينة تبوك على تقديم كافة خدماتها بأعلى جودة، فضلاً عن استثمار مواردها بكفاءة وفاعلية، وقد يعزى ذلك إلى رغبة مؤسسات التعليم العام بمدينة تبوك على استدامة الميزة التي حققتها

مقارنة بمنافسيها، وتلبية احتياجات وتطلعات كافة المستفيدين من العملية التعليمية، فضلاً عن سعيهم نحو توظيف كافة موارد المؤسسة في تحقيق أهدافها بشكل علمي سليم، وذلك تماشياً مع سياسة ترشيد النفقات المتبعة بغالية مؤسسات التعليم بالمملكة.

ويُتَّضح من جدول (٩) - أيضاً- وقوع العبارة رقم (٦)، والتي تنص على "تُجري المدرسة دراسات وبحوث علمية من أجل تخفيض تكلفة خدماتها التعليمية" في الترتيب الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٩٨، ١) وبدرجة توافر "متوسطة"، كما جاءت العبارة رقم (٥)، والتي تنص على "يُتَوَافَر في منتجات وخدمات المدرسة مزايا يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة" في الترتيب قبل الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (١١، ٢) وبدرجة توافر "متوسطة"، الأمر الذي يشير إلى بعض جوانب القصور والضعف المرتبطة بإجراء بحوث ودراسات لتخفيض كلفة ما تقدمه المؤسسات التعليمية من خدمات ومنتجات، الأمر الذي يترتب عليه أحياناً ندرة توافر مزايا في منتجات وخدمات المدرسة، وقد يُعزى ذلك إلى ندرة وعي القائمين على العملية التعليمية بأهمية تلك الدراسات، وضعف توافر الكوادر البشرية المؤهلة لإجراء مثل تلك الدراسات.

المحور الثاني: واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك:

أ. بعد (الذكاء العاطفي):

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول بعد الذكاء العاطفي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (١٠)

يوضح استجابات العينة حول درجة ممارسة بعد الذكاء العاطفي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	يَتَحَكَّم قائد المدرسة في انفعالاته أثناء العمل.	٢, ٦٢	٠, ٦٢	٦	كبيرة
٢	يَتَجَنَّب أخطاءه السابقة عند تنفيذ خطط المدرسة المستقبلية.	٢, ٦٣	٠, ٥٨	٥	كبيرة
٣	يُفْصَح عن مشاعره الإيجابية بسهولة.	٢, ٦٥	٠, ٥٩	٤	كبيرة
٤	يَتَقَبَّل انتقادات الآخرين ومقترحاتهم البناءة.	٢, ٢٥	٠, ٦٥	٨	متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٥	يُحْتَفَظُ بهدوئه عند التعرض لمشكلة ما.	٢,٦١	٠,٦١	٧	كبيرة
٦	يَتَعَاظَفُ مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكل فعال.	٢,٦٨	٠,٥٥	٢	كبيرة
٧	يُظَهِّرُ فِهْمًا لاحتياجات ومتطلبات العاملين بالمدرسة.	٢,٦٦	٠,٦٠	٣	كبيرة
٨	يُؤَوِّدُ علاقته مع جميع المعلمين.	٢,٧٣	٠,٥٥	١	كبيرة
	إجمالي درجة ممارسة بعد الذكاء العاطفي	٢,٦٠	٠,١٤		كبيرة

يُتَضَحُ من جدول (١٠) أن إجمالي درجة ممارسة بعد الذكاء العاطفي تقع في مستوى "كبيرة" بمتوسط حسابي (٢,٦٠)، وقد تراوحت المتوسطات لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (٢,٧٣) إلى (٢,٢٥) أي أن العبارات جاءت درجة ممارستها في مستوى متوسطة وكبيرة.

وعلى مستوى العبارات جاءت العبارة رقم (٨)، والتي تنص على "يُؤَوِّدُ علاقته مع جميع المعلمين" في الترتيب الأول بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢,٧٣) وبدرجة ممارسة "كبيرة"، كما جاءت العبارة رقم (٦)، والتي تنص على "يَتَعَاظَفُ مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكل فعال" في الترتيب الثاني بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢,٦٨) وبدرجة ممارسة "كبيرة" الأمر الذي يشير إلى اهتمام قيادات مدارس التعليم العام بمدينة تبوك بتوطيد أواصر العلاقة بينهم وبين أفراد المجتمع المدرسي، بالإضافة إلى مشاركتهم في جميع المواقف الإيجابية والسلبية معاً، وقد يُعزى ذلك إلى رغبتهم في شيوع جو من الألفة والود والمحبة والتعاون؛ حتى يثنى تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة، وقد يُعزى ذلك - أيضاً - إلى القدرة الإدارية لقادة المدارس وتنفيذهم الجيد للوائح، مع الأخذ في الاعتبار الحفاظ على العلاقات الإنسانية الجيدة، والتي أحياناً ما تكون مصدرًا للضغوط في حالة تعارض القوانين مع العلاقات الإنسانية، ويتفق ذلك مع دراسة (المصري، ٢٠٢٠: ٣٤٣) والتي أشارت إلى استخدام الذكاء العاطفي من قبل قادة المدارس في تحفيز المعلمين ومنسوبي المدرسة نحو إنجاز أهدافها وخططها المرسومة.

ويُتَضَحُ من جدول (١٠) أيضاً وقوع العبارة رقم (٤)، والتي تنص على "يَتَقَبَّلُ انتقادات الآخرين ومقترحاتهم البناءة" في الترتيب الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢,٢٥)

وبدرجة ممارسة "متوسطة"، كما جاءت العبارة رقم (٥)، والتي تنص على "يَحْتَفِظُ بهدوئه عند التعرض لمشكلة ما" في الترتيب قبل الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (٦٢, ٢) وبدرجة ممارسة "كبيرة"، الأمر الذي يشير إلى بعض جوانب القصور والضعف في ممارسة بعد الذكاء العاطفي والمربطة بتقبل انتقادات الآخرين ومقترحاتهم، بالإضافة إلى الاحتفاظ بهدوء القادة عند التعرض لأي مشكلة قد تعرقل سير العمل المدرسي، وقد يُعزى ذلك إلى حدوث تعارض أحياناً بين المقترحات وأوجه النقد المقدمة إلى قيادة المدرسة مع مصالحهم ورغباتهم وتطلعاتهم الشخصية، مما يجدوا بهم إلى عدم تقبل تلك الانتقادات والمقترحات؛ حتى ولو كانت صائبة، الأمر الذي يترتب عليه عدم قدرة قادة المدرسة على الاحتفاظ بهدوئهم في بعض الأحيان، وقد يُعزى ذلك - أيضاً - إلى كثرة الأعباء الوظيفية وزيادة الضغوط المهنية بصورة تشغل قادة المدرسة عن التفكير في أنفسهم ومراجعة انفعالاتهم أو سلوكياتهم، كما قد ترجع إلى التسرع في ردود فعلهم تجاه مواقف العمل الصعبة، بالإضافة إلى اقتناعهم بأن لديهم من الخبرة والمعرفة والمهارة ما يغنيهم عن تقبل مقترحات البعض من منسوبي المدرسة.

#### ب. بعد (الذكاء الروحي):

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول بعد الذكاء الروحي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (١١)

يوضح استجابات العينة حول درجة ممارسة بعد الذكاء الروحي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	يَتَحَمَّلُ قائد المدرسة المسؤولية عن تنفيذ أنشطة المدرسة ومهامها.	٢,٧١	٠,٥١	٥	كبيرة
٢	يَتَصَرَّفُ وفقاً للقيم التي يؤمن بها.	٢,٧٧	٠,٤٧	١	كبيرة
٣	يَسْعَى نحو تدعيم القيم الأخلاقية بين جميع منسوبي المدرسة.	٢,٧٦	٠,٤٩	٢	كبيرة
٤	يُعَدُّ أنموذجاً في العطاء والصبر والحكمة.	٢,٧٠	٠,٥٦	٦	كبيرة
٥	يَتَحَلَّى بالصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف.	٢,٧٤	٠,٥٢	٣	كبيرة
٦	يَتَمَيَّزُ بشخصيته المتزنة والمتسامحة.	٢,٧٤	٠,٥٣	٤	كبيرة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٧	يُنْظَرُ إلى الأشياء من منطلق روحي وليس مادي.	٢,٣٠	٠,٥٥	٧	متوسطة
	إجمالي درجة ممارسة بعد الذكاء الروحي	٢,٦٧	٠,٥٧		كبيرة

يُتَّضح من جدول (١١) أن إجمالي درجة ممارسة بعد الذكاء الروحي تقع في مستوى "كبيرة" بمتوسط حسابي (٢,٦٧)، وقد تراوحت المتوسطات لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (٢,٧٧) إلى (٢,٣٠) أي أن العبارات جاءت درجة ممارستها في مستوى متوسطة وكبيرة.

وعلى مستوى العبارات جاءت العبارة رقم (٢)، والتي تنص على "يَتَصَرَّف وفقاً للقيم التي يؤمن بها" في الترتيب الأول بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢,٧٧) وبدرجة ممارسة "كبيرة"، كما جاءت العبارة رقم (٣)، والتي تنص على "يَسْعَى نحو تدعيم القيم الأخلاقية بين جميع منسوبي المدرسة" في الترتيب الثاني بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢,٧٦) وبدرجة ممارسة "كبيرة" الأمر الذي يظهر مستوى مرتفع لممارسة الذكاء الروحي في مؤسسات التعليم العام بمدينة تبوك من خلال التصرف وفقاً للقيم التي يؤمن بها كل قائد، بالإضافة إلى نشر وتدعيم القيم الأخلاقية بين منسوبي المدرسة؛ ولهذا دلالة واضحة على أن أي فرد يمتلك مستوى عال من الذكاء الروحي يمنع نفسه من القيام بأي عمل مخالف؛ حيث يسيطر عقله على قلبه ويتحكم في مشاعره وعواطفه الأمر الذي يؤدي إلى إبراز الجانب الأخلاقي في سلوكياته وتصرفاته، كما أن المستوى العال من الذكاء الروحي يساعد على تحقيق الأهداف والغايات المنشودة والمأمولة، وقد يُعزى ذلك إلى تمسك قادة المدارس بالقيم الإسلامية والتي تدعو إلى التحلي بالسلوك الأخلاقي في جميع الأوقات، ويتفق ذلك مع دراسة (الكرعاوي، ٢٠١٦: ١١٠) والتي أشارت إلى أن رؤساء الأقسام - باعتبارهم قادة - لديهم القدرة والاستعداد على الاعتراف بأخطائهم وتحملهم المسؤولية من خلال التصرف وفقاً لما يؤمنون به من قيم، ووفقاً للجانب الأخلاقي.

ويُتَّضح من جدول (١١) - أيضاً - وقوع العبارة رقم (٧)، والتي تنص على "يُنْظَرُ إلى الأشياء من منطلق روحي وليس مادي" في الترتيب الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي

(٢,٣٠) وبدرجة ممارسة "متوسطة"، كما جاءت العبارة رقم (٤)، والتي تنص على "يعدّ أنموذجاً في العطاء والصبر والحكمة" في الترتيب قبل الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (٢,٧٠) وبدرجة ممارسة "كبيرة"، وعلى الرغم من احتلالها المرتبتين الأخيرتين، إلا أنه قد يُعزى ذلك إلى كثرة الأعباء الوظيفية وزيادة الضغوط المهنية التي تقع على كاهل قيادات المدرسة مما يؤثر في نظرهم إلى الأشياء من منطلق روحاني غير ملموس، وليس منطلق مادي، الأمر الذي يتجاوز معه قادة المدرسة عديد من المواقف والأزمات والمشكلات، مما يجعلهم أنموذجاً يجتذى به في الصبر والحكمة.

ج. بعد (الذكاء العقلائي):

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول بعد الذكاء العقلائي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (١٢)

يوضح استجابات العينة حول درجة ممارسة الذكاء العقلائي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	يُجَلِّ قائد المدرسة المواقف والمشكلات التي يواجهها تحليلاً منطقيًا.	٢,٦٥	٠,٥٨	٥	كبيرة
٢	يُصمِّم رؤية المدرسة المستقبلية في ضوء معطيات الواقع .	٢,٣٢	٠,٥٨	٨	متوسطة
٣	يُصمِّم أهداف المدرسة بطريقة قابلة للتطبيق والقياس .	٢,٦٢	٠,٥٨	٦	كبيرة
٤	يُوفِّر الدعم والمساندة اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة.	٢,٦٦	٠,٥٦	٢	كبيرة
٥	يُصمِّم خطة زمنية لتحقيق أهداف المدرسة.	٢,٦٥	٠,٥٦	٤	كبيرة
٦	يُستفيد من موارد المدرسة المتاحة في تنفيذ خططها المستقبلية.	٢,٦٢	٠,٥٩	٧	كبيرة
٧	يَهْتَم بتنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها.	٢,٦٧	٠,٥٨	١	كبيرة
٨	يَصِّع استراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة.	٢,٦٦	٠,٥٧	٣	كبيرة
	إجمالي درجة ممارسة بعد الذكاء العقلائي	٢,٦٠	٠,١١		كبيرة

يتَّضح من جدول (١٢) أن إجمالي درجة ممارسة بعد الذكاء العقلائي تقع في مستوى "كبيرة" بمتوسط حسابي (٢,٦٦)، وقد تراوحت المتوسطات لدرجة التوافر على مستوى

العبارات من (٢, ٦٧) إلى (٢, ٣٢) أي أن العبارات جاءت درجة ممارستها في مستوى متوسطة وكبيرة.

وعلى مستوى العبارات جاءت العبارة رقم (٧)، والتي تنص على "يَهْتَم بتنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها" في الترتيب الأول بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢, ٦٧) وبدرجة ممارسة "كبيرة"، كما جاءت العبارة رقم (٤)، والتي تنص على "يُوفّر الدعم والمساندة اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة" في الترتيب الثاني بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢, ٦٦) وبدرجة ممارسة "كبيرة" الأمر الذي يظهر مستوى مرتفع لممارسة الذكاء العقلاني في مؤسسات التعليم العام بمدينة تبوك من خلال الالتزام بتنفيذ كافة القرارات والخطط التي تم الاتفاق عليها، بالإضافة إلى توفير كافة سبل الدعم والإمكانات اللازمة لذلك، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام وحرص قادة المدارس على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها بدقة من قبل إدارة المدرسة، فضلاً عن أن قائد المدرسة يعد بمثابة القدوة في تصرفاته وأفعاله ومن ثم يلتزم بتنفيذ كل ما تم الاتفاق عليه من خطط وسياسات عمل، ويتفق ذلك مع دراسة (الكرعاوي، ٢٠١٦: ١٠٨) والتي أشارت إلى ارتباط الذكاء العقلاني بالنسبة للقيادة بمتابعة عملية تحقيق الأهداف من خلال وضع وتصميم استراتيجيات متطورة وفاعلة.

ويُتضح من جدول (١٢) - أيضاً - وقوع العبارة رقم (٢)، والتي تنص على "يُصمّم رؤية المدرسة المستقبلية في ضوء معطيات الواقع" في الترتيب الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢, ٣٢) وبدرجة ممارسة "متوسطة"، كما جاءت العبارة رقم (٦)، والتي تنص على "يُستفيد من موارد المدرسة المتاحة في تنفيذ خططها المستقبلية" في الترتيب قبل الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (٢, ٦٢) وبدرجة ممارسة "كبيرة"، وعلى الرغم من احتلالهما المرتبتين الأخيرتين، إلا أن ذلك قد يُعزى إلى رغبة قادة المدارس في حدوث الانسجام والتوافق بين رؤية المدرسة ومعطيات وإمكانات الواقع حتى يتسنى تحقيق وتنفيذ رؤية ورسالة أهداف المدرسة، بالإضافة إلى العمل على توظيف موارد وإمكانات المدرسة في تنفيذ خططها المستقبلية.

٣. نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات الأولية:



للإجابة عن السؤال الرابع والخامس من أسئلة الدراسة والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الازدهار التنظيمي وممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك تُعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: (الوظيفة، الجنس، موقف المدرسة من الاعتماد، المرحلة)؟ تم دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية أو الخصائص الأولية لعينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

أ. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الوظيفة:

جدول (١٣)

يوضح اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة

(حيث ن = ٣٨٠)

البد	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
لمحور الأول واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك	مدير/ وكيل	١٠٠	٧٣,٩٤	١٤,٦٦	٠,١٥	٠,٨٨	غير دالة
	معلم	٢٨٠	٧٣,٦٤	١٧,٨٧			
لرئاسة التنظيمية	مدير/ وكيل	١٠٠	٢٠,٣٢	٣,٥٤	١,٠٦	٠,٢٩	غير دالة
	معلم	٢٨٠	١٩,٨٢	٤,٢٣			
رأس المال الفكري	مدير/ وكيل	١٠٠	١٦,٢	٣,٧٦	٠,٢٥	٠,٨٠	غير دالة
	معلم	٢٨٠	١٦,٣٢	٤,٣٢			
لإبداع	مدير/ وكيل	١٠٠	١٩,٢	٤,٢٧	٠,٦	٠,٥٥	غير دالة
	معلم	٢٨٠	١٨,٨٦	٥,١٥			
لميزة التنافسية	مدير/ وكيل	١٠٠	١٨,٢٢	٤,١٩	٠,٧٣	٠,٤٦	غير دالة
	معلم	٢٨٠	١٨,٦٤	٥,٠٩			
لمحور الثاني واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك	مدير/ وكيل	١٠٠	٦٣,٦٢	٦,٦٧	٢,٤٥	٠,٠٢	دالة عند ٠,٠٥
	معلم	٢٨٠	٦٠,٦٤	١١,٥٣			
لذكاء العاطفي	مدير/ وكيل	١٠٠	٢٢,١٦	٢,٦٧	٢,٩٥	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	معلم	٢٨٠	٢٠,٧٩	٤,٣٨			
لذكاء الروحي	مدير/ وكيل	١٠٠	١٩,٨٤	١,٨٧	٢,٧٣	٠,٠١	دالة عند ٠,٠١
	معلم	٢٨٠	١٨,٨٦	٣,٤٠			
لذكاء العقلاني	مدير/ وكيل	١٠٠	٢١,٦٢	٣,٢٤	١,٣٤	٠,١٨	غير دالة
	معلم	٢٨٠	٢٠,٩٩	٤,٣٠			

يتضح من جدول (١٣) ما يلي:

**المحور الأول: واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك:**

يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك تُعزى لمتغير الوظيفة - إجمالاً وفي جميع الأبعاد -، وقد يرجع ذلك إلى إدراك فئتي الدراسة (مدير/ وكيل، ومعلم) للواقع المدرسي بشكل جيد وبصورة أكثر توازناً في ضوء الإمكانيات والمعطيات المتوافرة، ولهذا دلالة واضحة على وعي فئتي الدراسة بمستوى الازدهار التنظيمي وما تقدمه مؤسساتهم من خدمات ومنتجات تعليمية.

**المحور الثاني: واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك:**

بالنسبة لإجمالي واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك فقد كانت قيمة التاء (٢, ٤٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠, ٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠, ٠٥) في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الوظيفة، وجاءت أعلى المتوسطات لفئة مدير/ وكيل بمتوسط حسابي (٦٣, ٦٢) في حين جاءت أقل المتوسطات لفئة معلم بمتوسط حسابي (٦٠, ٦٤)، الأمر الذي يشير إلى إدراك فئة مدير/ وكيل لممارسات القيادة الذكية بصورة أكبر نسبياً من فئة معلم، نتيجة تقلد فئة مدير/ وكيل للعديد من المناصب الإدارية، ومن ثم فلدليهم خبرة في مجال العمل الإداري أكبر من فئة معلم، هذا إلى جانب ارتباط مضمون تلك العبارات بأداء فئة مدير/ وكيل، الأمر الذي يؤثر في تقييمهم لتلك الممارسات والحكم عليها.

كما يتضح من نتائج دراسة الفروق على مستوى الأبعاد الفرعية وجود فروق معنوية لصالح فئة مدير/ وكيل في بعد الذكاء العاطفي، والذكاء الروحي، عند مستوى دلالة (٠, ٠١)، الأمر الذي يشير إلى إدراك فئة مدير/ وكيل لممارسات القيادة الذكية في بعد الذكاء العاطفي والروحي بصورة أكبر نسبياً عن فئة معلم، وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة عمل فئة مدير/ وكيل والتي تتطلب توطيد أو اصر العلاقة بين المدير ومنسوبي العملية التعليمية، كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الذكاء العقلاني بين فئتي الدراسة (مدير/ وكيل،

معلم)، وقد يُعزى ذلك إلى سعى قيادات المدرسة نحو تبني وتحديد خطة وأهداف واضحة المعالم وتشجيع جميع أفراد المؤسسة نحو تحقيقها.  
أ. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير موقف المدرسة من الاعتماد:

جدول (١٤)

بوضوح اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير موقف المدرسة من الاعتماد

(حيث ن=٣٨٠)

البعد	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
لمحور الأول واقع الازدهار التنظيمي بمدارس لتعليم العام بمدينة تبوك	معتمدة	٣٢٤	٧٤,٢٥	١٦,٩٩	١,٤٨	٠,١٤	غير دالة
	غير معتمدة	٥٦	٧٠,٦١	١٧,٣٠			
لرئاسة التنظيمية	معتمدة	٣٢٤	٢٠,٠٥	٣,٩٧	١,١٢	٠,٢٦	غير دالة
	غير معتمدة	٥٦	١٩,٣٩	٤,٥٤			
رأس المال الفكري	معتمدة	٣٢٤	١٦,٤٢	٤,١٩	١,٤٦	٠,١٤	غير دالة
	غير معتمدة	٥٦	١٥,٥٤	٤,٠٨			
لإبداع	معتمدة	٣٢٤	١٩,٠١	٤,٩٥	٠,٦٢	٠,٥٤	غير دالة
	غير معتمدة	٥٦	١٨,٥٧	٤,٨٤			
لميزة التنافسية المستدامة	معتمدة	٣٢٤	١٨,٧٧	٤,٨٥	٢,٣٨	٠,٠٢	دالة عند ٠,٠٥
	غير معتمدة	٥٦	١٧,١١	٤,٧٤			
لمحور الثاني واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك	معتمدة	٣٢٤	٦١,٤٨	١٠,٦٨	٠,٢٤	٠,٨١	غير دالة
	غير معتمدة	٥٦	٦١,١١	٩,٨٠			
للذكاء العاطفي	معتمدة	٣٢٤	٢١,٠٩	٤,١٧	٠,٧١	٠,٤٨	غير دالة
	غير معتمدة	٥٦	٢١,٥٠	٣,٢٣			
للذكاء الروحي	معتمدة	٣٢٤	١٩,١٣	٣,٠٩	٠,١٣	٠,٩٠	غير دالة
	غير معتمدة	٥٦	١٩,٠٧	٣,١٨			
للذكاء العقلاني	معتمدة	٣٢٤	٢١,٢٦	٣,٩٧	١,٢٣	٠,٢٢	غير دالة
	غير معتمدة	٥٦	٢٠,٥٤	٤,٤٩			

يتضح من جدول (١٤) ما يلي:

### المحور الأول: واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك:

بالنسبة لإجمالي واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك تُعزى لمتغير موقف المدرسة من الاعتماد، وقد يرجع ذلك إلى سعى كافة المؤسسات التعليمية بالمملكة نحو الحصول على الاعتماد، ومن ثم تشابه الظروف والإمكانات بين غالبية المؤسسات، فضلاً عن محاولة استفادة المؤسسات غير المعتمدة من المؤسسات المعتمدة وتدارك الأخطاء التي وقعت فيها.

كما يتضح من نتائج دراسة الفروق على مستوى الأبعاد الفرعية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كافة الأبعاد؛ ما عدا بعد الميزة التنافسية المستدامة، فقد جاءت دالة عند مستوى دلالة 0,05 لصالح فئة معتمدة، وقد يُعزى ذلك إلى حرص واهتمام المدارس المعتمدة على الحفاظ على الميزة التنافسية التي حققتها لفترة طويلة؛ حتى تتمكن من التفوق على نظرائها من المؤسسات الأخرى، الأمر الذي ينعكس على تلك الفئة لدرجة توافر الميزة التنافسية المستدامة بدرجة أكبر نسبياً عن المدارس غير المعتمدة.

### المحور الثاني: واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك:

يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك تُعزى لمتغير موقف المدرسة من الاعتماد -إجمالاً وفي جميع الأبعاد - وقد يرجع ذلك إلى اهتمام قادة المدرس المعتمدة وغير المعتمدة بممارسة القيادة الذكية بصورة أكثر توازناً وارتباطاً بواقع تلك المدارس، الأمر الذي ينعكس على إدراك فئتي الدراسة (معتمدة، وغير معتمدة) لممارسة القيادة الذكية بصورة متشابهة.

ب. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الجنس:

جدول (١٥)

يوضح اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع

(حيث ن = ٣٨٠)

البعد	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
لمحور الأول واقع الازدهار التنظيمي بمدارس لتعليم العام بمدينة تبوك	ذكر	٢٢٦	٧٢,٨٨	١٦,٧٤	١,١٦	٠,٢٥	غير دالة
	أنثى	١٥٤	٧٤,٩٥	١٧,٥٠			
لرئاسة التنظيمية	ذكر	٢٢٦	١٩,٧٤	٤,٠٧	١,٢٢	٠,٢٢	غير دالة
	أنثى	١٥٤	٢٠,٢٦	٤,٠٤			
رأس المال الفكري	ذكر	٢٢٦	١٦,٠٥	٤,١٣	١,٣٤	٠,١٨	غير دالة
	أنثى	١٥٤	١٦,٦٤	٤,٢٣			
الإبداع	ذكر	٢٢٦	١٨,٦	٤,٧٩	١,٦٦	٠,٠٩	غير دالة
	أنثى	١٥٤	١٩,٤٥	٥,١٠			
لميزة التنافسية المستدامة	ذكر	٢٢٦	١٨,٤٨	٤,٧٦	٠,٢٣	٠,٨٢	غير دالة
	أنثى	١٥٤	١٨,٦	٥,٠٣			
لمحور الثاني واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس لتعليم العام بمدينة تبوك	ذكر	٢٢٦	٦٠,٧٦	١٠,٦٦	١,٤٨	٠,١٤	غير دالة
	أنثى	١٥٤	٦٢,٣٩	١٠,٣٣			
للذكاء العاطفي	ذكر	٢٢٦	٢١,٠٤	٣,٩٧	٠,٦٠	٠,٥٥	غير دالة
	أنثى	١٥٤	٢١,٣	٤,١٧			
للذكاء الروحي	ذكر	٢٢٦	١٨,٩٣	٣,١٥	١,٤٦	٠,١٤	غير دالة
	أنثى	١٥٤	١٩,٤	٣,٠١			
للذكاء العقلاني	ذكر	٢٢٦	٢٠,٧٩	٤,١٨	٢,١٣	٠,٠٣	دالة عند ٠,٠٥
	أنثى	١٥٤	٢١,٦٩	٣,٨١			

يتضح من جدول (١٥) ما يلي:

المحور الأول: واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك:

يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك - إجمالاً وفي جميع الأبعاد - تُعزى لمتغير الجنس، الأمر الذي يشير إلى إدراك فئتي الدراسة (ذكر، أنثى) لدرجة توافر

الازدهار التنظيمي بصورة جيدة، وقد يرجع ذلك إلى توافر قدر مشابه من المعرفة حول مقومات وإمكانات العمل المدرسي في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك لدى فئتي الدراسة وذلك بحكم خبرتهم في مجال العمل التدريسي والإداري، الأمر الذي ينعكس على امتلاك فئتي الدراسة (ذكر، وأنثى) لرؤى متشابهة حول ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك.

#### المحور الثاني: واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك:

بالنسبة لإجمالي واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس، وقد يرجع ذلك إلى إدراك فئتي الدراسة لممارسات القيادة الذكية بصورة جيدة، وذلك بحكم خبرتهم في المجال العمل التدريسي والإداري، كما تفرض طبيعة عمل فئتي الدراسة من الذكور والإناث قدرًا من التفاعل والاتصال المباشر مع قادة المدارس بهدف تسيير العمل المدرسي؛ حيث يسود الاحترام والتعاطف والعلاقات الاجتماعية بين القادة وفئتي الدراسة، وقد تحكّمهم القيم الروحية والدينية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على إدراك فئتي الدراس لمستوى ممارسات القادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك بصورة جيدة، وتختلف تلك النتيجة مع دراسة (الناصر، ٢٠٢١: ١٠٩) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في لصالح فئة الذكور.

كما يتّضح من نتائج دراسة الفروق على مستوى الأبعاد الفرعية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كافة الأبعاد؛ ما عدا بعد الذكاء العقلائي، فقد جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ لصالح فئة أنثى، الأمر الذي ينعكس على إدراك فئة أنثى لمستوى ممارسة بعد الذكاء العقلائي بصورة أكبر نسبيًا من فئة ذكر، وقد يُعزى ذلك إلى تقلد فئة ذكر للمناصب الإدارية بصورة أكبر من فئة أنثى الأمر الذي ينعكس على اهتمامهم بتنفيذ خطة وأهداف المؤسسة على المدى البعيد.

ج. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المرحلة:

جدول (١٦)

يبين تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المرحلة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
لمحور الأول واقع الازدهار لتنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك	بين المجموعات	٩٧٠,٦	٢	٤٨٥,٣	١,٦٧	٠,١٩	غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٩٣٨٢,٧	٢٧٨	٢٩٠,١			
	المجموع	١١٠٣٥٣,٣	٣٨٠				
لرشاقة التنظيمية	بين المجموعات	٥٦,٢	٢	٢٨,١	١,٧١	٠,١٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٦١٨٤,٩	٢٧٨	١٦,٤			
	المجموع	٦٢٤١,١	٣٨٠				
رأس المال الفكري	بين المجموعات	٢٤,١	٢	١٢,١	٠,٦٩	٠,٥٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٥٨٦,٠	٢٧٨	١٧,٥			
	المجموع	٦٦١٠,٢	٣٨٠				
لإبداع	بين المجموعات	٦٥,٢	٢	٣٢,٦	١,٣٤	٠,٢٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٩١٤١,٨	٢٧٨	٢٤,٢			
	المجموع	٩٢٠٦,٩	٣٨٠				
لميزة التنافسية المستدامة	بين المجموعات	١٢٤,٤	٢	٦٢,٢	٢,٦٥	٠,٠٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٨٨٥٠,٣	٢٧٨	٢٣,٥			
	المجموع	٨٩٧٤,٧	٣٨٠				
لمحور الثاني واقع ممارسات القيادة لذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك	بين المجموعات	٣٦,٠	٢	١٨,٠	٠,١٦	٠,٨٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٢٠٩٦,٧	٢٧٨	١١١,٧			
	المجموع	٤٢١٣٢,٦	٣٨٠				
لذكاء العاطفي	بين المجموعات	٥٤,٦	٢	٢٧,٣	١,٦٧	٠,١٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٦١٤٩,٢	٢٧٨	١٦,٣			
	المجموع	٦٢٠٣,٧	٣٨٠				
لذكاء الروحي	بين المجموعات	٠,٤	٢	٠,٢	٠,٠٢	٠,٩٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٦٤٠,٠	٢٧٨	٩,٧			
	المجموع	٣٦٤٠,٤	٣٨٠				
لذكاء العقلاني	بين المجموعات	٣,٢	٢	١,٦	٠,١٠	٠,٩١	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٢٣٤,٠	٢٧٨	١٦,٥			
	المجموع	٦٢٣٧,٢	٣٨٠				

				المجموع	٦٢٣٧, ١	٣٨٠
--	--	--	--	---------	---------	-----

يتضح من جدول (١٦) ما يلي:

**المحور الأول:** واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك:

يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك تُعزى لمتغير المرحلة - إجمالاً وفي كافة الأبعاد- وقد يرجع ذلك إلى تشابه الظروف والمقومات في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك بصفة عامة، الأمر الذي ينعكس على إدراك أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك بصورة مشابهة بين فئات الدراسة.

**المحور الثاني:** واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك:

يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك تُعزى لمتغير المرحلة إجمالاً وفي كافة الأبعاد وقد يرجع ذلك إلى تشابه ممارسات القيادة الذكية في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك من قبل قادة المدارس الأمر الذي ينعكس على إدراك درجة ممارسة القيادة الذكية بصورة مشابهة بين فئات الدراسة.

**العلاقة بين درجة تطبيق القيادة الذكية وتحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام**

**بمدينة تبوك:**

يمكن توضيح العلاقة بين درجة تطبيق القيادة الذكية وتحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك من خلال تحليل الانحدار الخطي والذي يتضح من الجدول الآتي:

جدول (١٧)

معامل الانحدار الخطي لتأثير تطبيق القيادة الذكية على زيادة الازدهار التنظيمي

بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد R	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة t	مستوى الدلالة
القيادة الذكية	٠,٧٥	٠,٧٤٩	٨٨٤,١٤	٠,٠١	١,١٢	٢٢,٠٠	٠,٠١
					الازدهار التنظيمي	١٨,١٧	٠,٠١

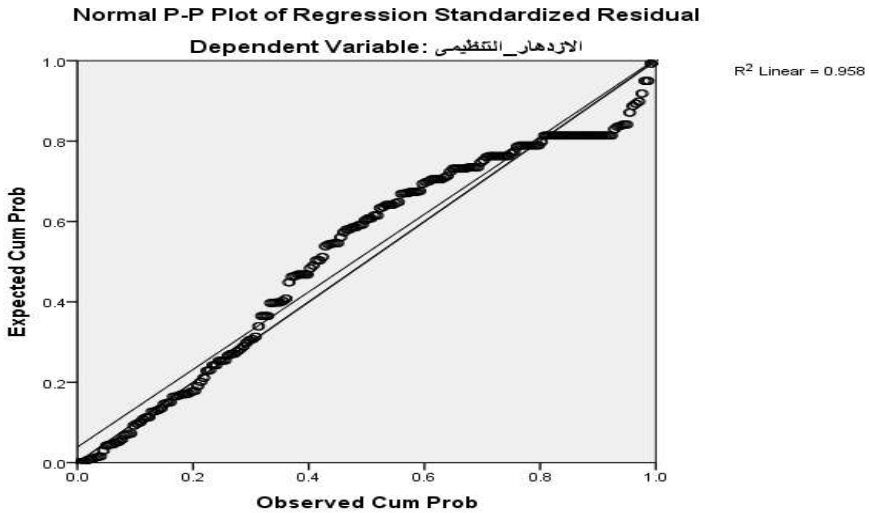


يتضح من جدول (١٧) ما يلي:

- دلالة معاملات الانحدار للقيادة الذكية والحد الثابت، حيث كانت قيمة  $t$  للحد الثابت  $22,00$  وهي دالة عند  $0,01$ ، وكان معامل الانحدار الخطي  $R^2 = 0,96$ ، مما يعني أن  $96\%$  من التغيرات مفسرة وسببها ما تحدثها ممارسة القيادة الذكية في تحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك، والباقي  $4\%$  يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر من تحليل الانحدار، ويمكن تفسير قوة العلاقة التأثيرية بين متغيري القيادة الذكية والازدهار التنظيمي إلى وجود علاقة قوية بينهما حيث بلغ معامل الارتباط  $0,75$ ، وفيما يلي شكل توضيحي يبين العلاقة الطردية بين متغيري الدراسة القيادة الذكية والازدهار التنظيمي لمدارس التعليم العام بمدينة تبوك.

خط العلاقة الطردية بين القيادة الذكية والازدهار التنظيمي

يتضح من الشكل السابق وجود علاقة طردية إيجابية بين القيادة الذكية بجميع



أبعادها وتحقيق الازدهار التنظيمي بجميع أبعاده، وحيث إن الشكل يوضح أن النقاط متمركزة حول خط العلاقة الطردية بين المتغيرين فيشير ذلك إلى إيجابية وقوة هذه العلاقة الطردية، وثمة اتفاق بين تلك النتيجة ونتائج العديد من الدراسات التي سعت نحو دراسة العلاقة بين القيادة وأنماطها بعامة، والقيادة الذكية بخاصة، وفي هذا الصدد - وبشكل عام - أشارت دراسة (De Waal, & Frijns, 2011) إلى أهمية دور القيادة في تحقيق الازدهار التنظيمي بالمنظمات من

خلال إيلاء أهمية أخلاقية لتمكين العاملين والمحافظه عليهم، ودراسة (محمد: ٢٠١٩)، والتي كشفت عن وجود علاقة ذات تأثير معنوي لنمط القيادة الفاضلة في الازدهار التنظيمي، ودراسة (رضوى ومزيعل: ٢٠٢٠) والتي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الابتكارية وتحقيق الازدهار التنظيمي.

وبشكل خاص توصلت دراسة (القطار وآخرون: ٢٠٢٠) إلى وجود تأثير للقيادة الذكية في تحقيق الازدهار التنظيمي، ودراسة (Zinke, 2016) والتي توصلت إلى دور القيادة الذكية في تحسين وتجويد أداء المؤسسات بما يحقق ازدهارها.

#### خلاصة نتائج الدراسة الميدانية:

أثمرت نتائج الدراسة الميدانية التي هدفت إلى الكشف عن واقع الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك، بالإضافة إلى الكشف عن واقع ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن النتائج الآتية:

- جاءت الدرجة الإجمالية لمستوى توافر أبعاد الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢, ٣٣).
- وجود تفاوت في درجة توافر أبعاد الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك؛ حيث جاء بعد (الإبداع) في المرتبة الأولى بين أبعاد الازدهار التنظيمي بدرجة توافر "كبيرة" بمتوسط حسابي (٢, ٣٧)، وجاء بعد (الرشاقة التنظيمية) في المرتبة الثانية بين أبعاد الازدهار التنظيمي بدرجة توافر "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢, ٣٢)، في حين جاء بعد (رأس المال الفكري) في المرتبة الثالثة بدرجة توافر "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢, ٣٢)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (الميزة التنافسية المستدامة) بدرجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (٢, ٣١).
- جاءت الدرجة الإجمالية لمستوى ممارسات القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك "كبيرة" بمتوسط حسابي (٢, ٣٣).
- وجود تفاوت في درجة ممارسة أبعاد القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك؛ حيث جاء بعد (الذكاء الروحي) في المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الذكية، بدرجة ممارسة "كبيرة" بمتوسط حسابي (٢, ٦٧)، وجاء بعد (الذكاء العقلاي) في المرتبة الثانية بين

- أبعاد القيادة الذكية بدرجة ممارسة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٢, ٦٠)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (الذكاء العاطفي) بدرجة ممارسة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٢, ٦٠).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك تُعزى لمتغير الوظيفة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠, ٠٥) في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك، تُعزى لمتغير الوظيفة لصالح فئة مدير/ وكيل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك تُعزى لمتغير موقف المدرسة من الاعتماد وعلى مستوى الأبعاد الفرعية ما عدا بعد الميزة التنافسية المستدامة، فقد جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠, ٠٥ لصالح فئة معتمدة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إجمالي درجة ممارسة القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك تُعزى لمتغير موقف المدرسة من الاعتماد، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك تُعزى لمتغير الجنس، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الذكية، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية؛ عدا بعد الذكاء العقلاني، فقد جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠, ٠٥ لصالح فئة أثنى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك تُعزى لمتغير المرحلة، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الذكية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.

القسم الرابع: الآليات المقترحة لتحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء أبعاد القيادة الذكية:

للإجابة عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة والذي نص على: "ما الآليات المقترحة لتحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء أبعاد القيادة الذكية؟ تقدم الدراسة في الآتي عدة آليات مقترحة لتحقيق أهداف الدراسة التي تسعى نحو تنفيذها، وذلك في ضوء الأطر النظرية للدراسة وما كشفت عنه الدراسة الميدانية من نتائج، وفي السياق الآتي يمكن تناول ذلك:

أولاً: دور الذكاء العاطفي في تحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك: تقترح الدراسة فيما يتعلق بدور الذكاء العاطفي في تحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك ما يلي:

- تحكّم قائد المدرسة في انفعالاته أثناء العمل.
- تجنب الأخطاء عند تنفيذ خطط المدرسة المستقبلية.
- الإفصاح عن مشاعره الإيجابية بسهولة.
- تقبل انتقادات الآخرين ومقترحاتهم البناءة.
- الاحتفاظ بهدوئه عند التعرض لمشكلة ما.
- التعاطف مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكل فعال.
- تلبية احتياجات ومتطلبات العاملين بالمدرسة.
- توطيد علاقة قائد المدرسة بجميع المعلمين.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال إقامة دورات تدريبية وورش عمل حول استراتيجيات الذكاء العاطفي بالمؤسسات التعليمية، وقياس مستوى الذكاء العاطفي للقيادات المدرسية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة، وإتاحة الفرص للنقاش وتبادل الآراء حول كل ما هو جديد ومتطور وتقبل قائد المدرسة ذلك برحابة صدر دون ملل أو تعب، بالإضافة إلى تشجيع أساليب فرق العمل الجماعية بين منسوبي المدرسة، وتفضيل مصلحة المؤسسة عن المصلحة الشخصية للقاء، ومنح حوافز تشجيعية سواء مادية أو معنوية للمتميزين وأصحاب الأفكار الجديدة.

ثانياً: دور الذكاء الروحي في تحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك:  
تقترح الدراسة فيما يتعلق بدور الذكاء الروحي في تحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس  
التعليم العام بمدينة تبوك ما يلي:

- تحمل قائد المدرسة المسؤولية عن تنفيذ أنشطة المدرسة ومهامها.
  - التصرف وفقاً للقيم التي يؤمن بها القائد.
  - تدعيم القيم الأخلاقية بين جميع منسوبي المدرسة.
  - يُعدّ أنموذجاً في العطاء والصبر والحكمة.
  - التحلي بالصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف.
  - الاتصاف بالاتزان والتسامح في التعامل مع كافة الأفراد داخل المؤسسة.
  - النظر إلى الأشياء من منطلق روحي وليس مادي.
- ويمكن تحقيق ذلك من خلال انتهاج استراتيجيات جديدة لحل المشكلات التي تعرقل سير العمل المدرسي، والتركيز على الجوانب والسلوكيات الأخلاقية من جانب قائد المؤسسة ومحاولة نشرها بين جميع منسوبي المدرسة، وتغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد حتى يتسنى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتحقيق ازدهارها ونموها الاقتصادي، بالإضافة إلى تحري العدالة في التعامل بين كافة أفراد المؤسسة، وذلك من منطلق كون القائد قدورة بالنسبة لباقي المرؤوسين.

ثالثاً: دور الذكاء العقلاني في تحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك:  
تقترح الدراسة فيما يتعلق بدور الذكاء الروحي في تحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس  
التعليم العام بمدينة تبوك ما يلي:

- تحليل المواقف والمشكلات تحليلاً منطقيًا.
- تصميم رؤية المدرسة المستقبلية في ضوء معطيات الواقع.
- تصميم أهداف المدرسة بطريقة قابلة للتطبيق والقياس.
- توفير الدعم والمساندة اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة.
- تصميم خطة زمنية لتحقيق أهداف المدرسة.
- الاستفادة من موارد المدرسة المتاحة في تنفيذ خططها المستقبلية.
- الاهتمام بتنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها.

- تصميم استراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستعانة بأفضل الإستراتيجيات ومداخل حل المشكلات، وشارك منسوبي المدرسة في صياغة رؤية ورسالة المدرسة، وتوفير البنية التحتية الملائمة لمواجهة كافة التطورات والتغيرات، بالإضافة إلى تصميم خطط واقعية للاستفادة من موارد المؤسسة من خلال الاستعانة بأراء الخبراء والمختصين في الميدان التربوي، فضلاً عن التشاور مع منسوبي المدرسة لتنفيذ كافة القرارات التي تم الاتفاق عليها.
- رابعاً: المعوقات التي قد تواجه تنفيذ تلك الآليات وسبل التغلب عليها:
- السلبية واللامبالاة بين بعض منسوبي المدرسة، ومقاومة التغيير وتمسك البعض بالأساليب القديمة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد ندوات ولقاءات توعوية لشرح أسباب التغيير والتعرف على نتائجه المتوقعة مستقبلاً.
- تغليب المصلحة الشخصية لبعض الأفراد على مصلحة المؤسسة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال اهتمام القيادة المدرسية بدمج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي، مع مراعاة التوازن بين المصلحة العامة والخاصة.
- ندرة الاهتمام بشكاوى المستفيدين داخلياً وخارجياً من العملية التعليمية، وأحياناً تجاهل تلك الشكاوى، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تصميم نظام يتيح لكافة المستفيدين من العملية التعليمية ابداء آرائهم بحرية دون أي قيود، ووضع تلك الشكاوى محل الاعتبار، حتى يتسنى تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم من العملية التعليمية.
- قلة الدعم المالي للمدارس، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تخصيص الموارد المالية اللازمة لتطوير أداء المنظومة التعليمية بكافة المدارس ومن ثم تحقيق نموها وتطورها.
- سيادة أنماط قيادية غير داعمة لأي تطور أو ازدهار، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تدريب قادرة المدارس الجدد ورفع كفاءتهم المهنية والإدارية من أجل تحقيق الدعم والتفاعل بين جميع منسوبي المدرسة.

خامساً: ضمانات نجاح الآليات المقترحة: يعتمد نجاح تلك الآليات على بعض الضمانات؛  
من أبرزها:

- قناعة جميع العاملين بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك بأهمية تحقيق الازدهار التنظيمي؛ باعتباره من أفضل الأساليب لمواجهة التغيرات التي تحيط بالمؤسسات التعليمية في الوقت الحالي.
- منح كافة الصلاحيات للمسؤولين عن المدرسة، وتشجيعهم على تقديم أفكار ورؤى جيدة ومتطورة ومنحهم الوقت الكافي لتطبيق تلك الأفكار.
- عقد ندوات وورش عمل تدريبية لتوعية أفراد المؤسسة بأهمية تحقيق الازدهار التنظيمي، فضلاً عن توعيتهم بمدخل القيادة الذكية وأهميته وآليات استخدامه في تحقيق ذلك.
- توفير الدعم المادي اللازم لإجراء أي تعديل أو تحديث في بنية المجتمع المدرسي بمؤسسات التعليم العام بمدينة تبوك.
- تهيئة بنية تحتية مزودة بأفضل الأجهزة والموارد التكنولوجية اللازمة لتحسين منظومة العمل بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك.
- مشاركة جميع أعضاء المدرسة في أعمال التحسين والتطوير داخل المدرسة، وتحملهم المسؤولية الكاملة عن ذلك مع منحهم الصلاحيات اللازمة لتنفيذ مهامهم.
- تبني تلك الآليات المقترحة ووضعها موضع التنفيذ، من خلال ترجمتها إلى استراتيجيات محددة وواضحة وواقعية حتى تكون ممكنة التطبيق، يشارك في إعدادها جميع منسوبي العملية التعليمية.

سادساً: دراسات وبحوث مقترحة:

تقترح الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات إجراء الدراسات الآتية:

- إجراء دراسة بعنوان: "تحسين الفاعلية التنظيمية بجامعة تبوك في ضوء ممارسات القيادة الذكية".
- إجراء دراسة بعنوان: استراتيجية مقترحة لتحسين الازدهار التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة على ضوء خبرات بعض الدول.
- إجراء دراسة بعنوان: تطوير ممارسات التحول نحو الجامعة الذكية بجامعة تبوك على ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية.

### مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

١. الإدارة التعليمية بمدينة تبوك (١٤٤٥). إحصائية بأعداد معلمي ومديري المدارس بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة تبوك للعام ١٤٤٥هـ.
٢. إسماعيل، هادي خليل، وبروشكي، هيفي حميد سعيد (٢٠٢٣). دور القيادة الأصيلة في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في منظمات قطاع الاسكان/ اقليم كردستان العراق. مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤(١)، ٨٤٨-٨٦٠.
٣. التويجري، فاطمة، والبكر، لمياء، وأبو اثنين، عهدود، والعصيمي، وردة (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحسين الرضاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، المجلة السعودية للعلوم التربوية، ٤(٨)، سبتمبر، ص ٣٩-٦٠.
٤. حسن، لجين سامي محمد، والحميري، بشار عباس (٢٠٢٢). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الأشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٤(٢)، ٧٠-٩٠.
٥. الدباس، أمل محمد (٢٠٢٢) أثر القيادة الذكية في تميز الأداء المنظمي في إدارة مياه محافظة البلقاء الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان.
٦. رضوى، سعد نعيم، ومزيل، عمار عبد (٢٠٢٢). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المدرسين في مدارس محافظة واسط، مجلة ريباك الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤(٥)، ٢٣٠-٢١٧.
٧. سعادة، سامح احمد سيد أحمد، وجلال، أبو بكر أحمد صديق (٢٠١٤). الذكاء الروحي كمنبى بأبعاد القيادة التحويلية لدى عينة من العاملين بالمعاهد الأزهرية: تصور مقترح، مجلة دراسات في التربية وعلم النفس، ٥٥، ٢٣٣-٢٩٤.
٨. سعيد، عبد العزيز حميد، وسلطان، حكمت رشيد (٢٠٢٢). دور القيادة الذكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي (نوروز، جيهان) في مدينة دهوك / كردستان / العراق، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، ١١(٢)، ١٢٠-١٣٤.
٩. سكر، ناجي رجب (٢٠١٩). مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة غزة وعلاقته بدرجة النجاح في ممارساتهم القيادية من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات، مجلة العلوم التربوية، الاردن ٤٦(٢)، ٢، ٦٠١-٦٢٣.



- ١٠ . العطار، فؤاد حمودي، والغنيماوي، حازم ربح نجم، وكاظم، جاسم راهي (٢٠٢٠). القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي (دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط)، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، ١٦(٤٥)، ١٣٣-١٦٦.
- ١١ . علي، مظفر حمد، ومحمود، وروناز هياس (٢٠٢٣). تحليل العلاقة التأثيرية بين الوعي الاستراتيجي والازدهار التنظيمي من خلال ادارة المواهب البشرية، مجلة قه لى العلمية زانست، مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان، العراق، ٨(٣)، ٨٣٦-٨٦٦.
- ١٢ . العززي، نوال بنت عيد (٢٠٢٢). استشراف مستقبل التعليم بمنطقة تبوك: تطبيق السلاسل الزمنية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ١١(١)، ٩٩-١١٤.
- ١٣ . عيسى، نجلاء عبد التواب (٢٠١٨). دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، ٣٣(٣)، ٢٠٧-١٣٨.
- ١٤ . الغامدي، أحمد بن عبد الله عطية (٢٠٢١م)، متطلبات دعم التحول الرقمي عبر مدارس بوابة المستقبل لتحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، ٧(٢٧)، يوليو، ٦٣٧-٦٨٧.
- ١٥ . القرني، عبد الله عالي (٢٠٢٣). رؤية مقترحة لتحسين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك في ضوء ممارسات الذكاء التنافسي، مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، ٤(١)، ديسمبر، ٢١٩-٢٨٢.
- ١٦ . الكرعوي، سجي جواد حسين (٢٠١٦). تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- ١٧ . محمد، إياد طاهر، فالح، خليل إبراهيم (٢٠٢٢). الهندسة الاستراتيجية وتأثيرها في الازدهار التنظيمي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات هيئة النزاهة، المجلة الدولية للبحوث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ١٢(٤)، أكتوبر - ديسمبر، ١١٧-١٣٧.
- ١٨ . محمد، زين سالم (٢٠١٩). دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي: (بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٥(٦٠)، ٢٥٧-٢٩٤.
- ١٩ . المسعود، منيرة عبد الله، ودرويش، زينب عواد (٢٠٢٣). القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦(٣٥)، ٢١-١.

٢٠. المصري، مروان وليد (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الذكية لمدة مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية وعلاقتها بالقوة التنظيمية لديهم، مجلة علوم التربية الرياضية، ١٣(٨)، ٣٣٨-٣٥٥.
٢١. مصطفى، خولة قادر، وأمين، هنار إبراهيم (٢٠٢٣). دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، ١١(١)، مارس، ٥٧-٧٨.
٢٢. المطيري، شيخة عطا الله، وناصف، محمد أحمد، وعليوة، مسلم محمد (٢٠٢٣). مدى ممارسة القيادة الذكية في المناطق التعليمية بدولة الكويت (دراسة ميدانية)، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرفيق)، ٣٨(١٢٩)، ج (١)، أكتوبر، ٤٧-٧٣.
٢٣. منصور، ناظم كريم، ومحمد، علياء جاسم (٢٠٢٢). تشخيص مستوى تطبيق الازدهار التنظيمي في دائرة صحة الأنبار، المجلة الدولية للبحوث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ١٢(٤)، ٦٦٤-٦٧٩.
٢٤. الناصر، سميرة خالد أحمد، والعمد، ثمارة حمزة (٢٠٢١). درجة ممارسة قيادات الجامعات الأردنية للقيادة الذكية ودورها في الشيخوخة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة جرش.
٢٥. واحد، سه رتيب عبد الله واحد، وعبد الله، مهابات نوري (٢٠٢١). دور القيادة الذكية في تطوير ثقافة التميز دراسة تحليلية لآراء المديرين في مديرية مرور أربيل التابعة لوزارة الداخلية، مجلة كؤفارى زانكؤبؤزانسته مرفؤفايه تيبه كان، ٢٥(٥)، ١٣٦-١١٦.
٢٦. يوسف، سناء خضر (٢٠٢١). سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي كلية النور الجامعة الأهلية، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية - كلية الإدارة والاقتصاد، ١(٢٢)، ٨٩٢-٨٧٤.

#### المراجع الأجنبية:

1. Akpinar, A., T., & Akdemir, A., (2000). *Intellectual Capital, Conference: First International Joint Symposium on Business Administration "Challenges for Business Administrators in The New Millenniumat. Turkey*, 332-340.
2. Alipour, F., & Karimi, R. (2011). *Mediation Role of Innovation and Knowledge Transfer in The Relationship Between Learning Organization and Organizational Performance. International Journal of Business and Social Science*, 2(19). 144-147.
3. Al-Jameel, R. S. (2022). *The Role of Smart Leadership Dimensions in Crisis Management-A Study for Opinions of Sample of Administrative Leaderships in A Number of Humanities Colleges at The University of Mosul. Journal Of Economics and Administrative Sciences*, 28(131), 42-58.
4. Al-Khatlan, A. M. S. (2023). *Smart Leadership For E-Learning for Disabilities in The Light of International Experiences and The Possibility of*

- Benefiting from It in The State of Kuwait. Journal Of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 494-517.
5. Alwehabe, A. M. (2017). Criteria For Measuring the Efficiency and Effectiveness of Human Resources Management Strategy and Its Relation to Institutional Performance at Al Rajhi Bank at Al Qassim in Saudi Arabia from The Employees' Point of View. *International Journal of Business and Management*, 12(10), 111- 120.
6. Anninos, L. N. (2007). The Archetype of Excellence in Universities And TQM. *Journal Of Management History*, 13(4), 307-321.
7. Banahan, E. (2021). *Towards an Understanding of Smart Leadership*, RoundRose Associates Ltd, 1-10.
8. Bin Ahmad, S., & Mushraf, A. M. (2011). The Relationship Between Intellectual Capital and Business Performance: An Empirical Study in Iraqi Industry. In *International Conference on Management and Artificial Intelligence Bali, Indonesia*. 104-109.
9. Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., Davison, R. M., & Liang, L. (2013). Developing Organizational Agility Through IT Capability and KM Capability: The Moderating Effects of Organizational Climate. *The 17<sup>th</sup> Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), 18-22 June, Jeju Island Korea*, 1-20.
10. Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, Connectivity, And Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
11. Chew, Y. T. (2005). Achieving Organizational Prosperity Through Employee Motivation and Retention: A Comparative Study of Strategic HRM Practices in Malaysian Institutions, *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(2), 87-104.
12. Córcoles, Y. R., & Vanderdonckt, J. (2013). Empirical Evidence for The Increasing Importance of Intellectual Capital Reporting in Higher Education Institutions. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(8), 39-51.
13. Dåderman, A., M, Ekegren, M., Ronthy, M. & Mårdberg, B., E. (2013). Managing With My Heart, Brain and Soul”: The Development of The Leadership Intelligence Questionnaire. *Journal Of Cooperative Education and Internships*, 46(1), 61-107.
14. De Waal, A., & Frijns, M. (2011). Longitudinal Research into Factors of High Performance: The Follow-Up Case of Nabil Bank. *Measuring Business Excellence*, 15(1), 4-19.
15. Dijk, C. F. V., & Freedman, J. (2007). Differentiating Emotional Intelligence in Leadership. *Journal Of Leadership Studies*, 1(2), 8-20.
16. Ghorbaazide, H., & Asgari, M., H., (2013) Investigation of Relationship Between Motivational Factors and Teachers ' Creativity of Secondary Schools, Rasht City, *Iran International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(2). 1086-1091.
17. Ghorbani, M., Mofaredi, B., & Bashiriyani, S. (2012). Study Of the Relationship Between Intellectual Capital Management and Organizational Innovation in Banks. *African Journal of Business Management*, Vol.6, No.15. 5208- 5217.

18. Golshahi, A., Estahbanati, F. K., Haghparast, A. A., & Nou, Z. R. G. (2015). Identifying And Ranking Indicators of Intellectual Capital in Higher Educational Institutions from Perspective of Faculty Members: A Case Study University of S and B. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(3), 169-176.
19. Gyoreva, R., T. (2019). Dimensions of Smart-Leadership in School Organizations. *International Journal of Advanced Research (IJAR)*, 7(5), 356-366
20. Hämäläinen, R. P., & Saarinen, E. (2007). Systems Intelligent Leadership. *Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life, Systems Analysis Laboratory, Helsinki University of Technology, Espoo, Finland* 3-38.
21. Hess, J. D., & Bacigalupo, A. C. (2013). Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations. *Administrative Sciences*, 3(4), 202-220.
22. Hill, T. (2009). *Operation Management Strategic Context & Management Analysis*, London Mac Millan Press Ltd, London.
23. Hurduzeu, R. E. (2015). The Impact of Leadership on Organizational Performance. *SEA-Practical Application of Science*, 3(07), 289-293.
24. Hussain, M. A. & Al-Samarai, I. A. (2023). The Effect of Quality of Work Life on Organizational Prosperity (Analytical Research: For A Sample of Workers in The Was It Provincial Council Office), *The Sey Bold Reborn*. 18(109) 1707- 1722.
25. Jasour, M., & Maleki Avarsin, S. (2016). The Relationship Between Attributional Style and Spiritual Intelligence and Job Performance of Employees of Tabriz University of Medical Sciences. *Research and Development in Medical Education*, 5(2), 55-61.
26. Garcia, J., (2012). Leadership Intelligence: The Four Intelligences of a Leader, *Leadership Advance Online- Issue XXII, School of Global Leadership & Entrepreneurship*, Regent University, 1-5.
27. Keikha, A., Hoveida, R., & Yaghoubi, N. M. (2017). The Development of An Intelligent Leadership Model for State Universities. *ФОРСАЙМ*, 11(1), 66-74.
28. Kidwell, B., Hasford, J., & Hardesty, D. M. (2015). Emotional Ability Training and Mindful Eating. *Journal of Marketing Research*, 52(1), 105-119.
29. Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving At Work: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999.
30. Legzian, M., Abadi, F. A., Foturehchi, M., & Namdarjoyami, E. (2015). Investigation of the Relationship Between Organizational Trust and Organizational Prosperity (A Case Study of Office and Medical Staff at Taleghani Hospital in Mashhad City). *International Journal of Review in Life Sciences*, 5(3), 1292-1300.
31. Marti, J. M. V., & Cabrera, M. D. R. M. (2012). *Entrepreneurial Excellence in The Knowledge Economy: Intellectual Capital Benchmarking Systems*. United Kingdom, Palgrave Macmillan.
32. Martin, J., (2010). *Today's Innovation Tomorrow's Prosperity Task Force on Competitiveness, Productivity and Economic Progress Ninth Annual Report*, November, Copyright.
33. Matton, J., (2022). *Intelligent Leadership*, Available at: <https://ilmovement.com/what-is-il/>, 23/1/2024.

34. Mazdai, K., & Mohammadi, A. (2012). Present The Intelligent Leadership Multiple Models, According to The Organizations Management Systems in Iran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 83-89.
35. Mendez, M. R. (2017). *Rural Prosperity for Development: Understandings, Determinants and Strategies Derived from Case Studies in Seven Countries*, MSC Project Planning for Rural Development and Sustainable Management. *Ph.D. Thesis*
36. Mention, A. L. (2012). Intellectual Capital, Innovation, and Performance: A Systematic Review of Literature. *Business And Economic Research*, 2(1). 1-37.
37. Mohammed, R. K., & Saaed, H. K. (2021). The Relationship Between Knowledge Sharing and Organizational Prosperity: Analytical: Research in The State Company for Electrical and Electronic Industries. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(13), 6703-6717.
38. Nderitu, J. W. (2016). *Strategies For Sustainable Competitive Advantage in Christian Universities in Nairobi, Kenya-Awareness Gap: A Case of Pan Africa Christian University*. *International Journal of Innovative Research and Development*, 81-98.
39. Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving At Work: Toward Its Measurement, Construct Validation, And Theoretical Refinement. *Journal Of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
40. Porter, Q. A. (2005). *Internet and Competitive Advantage: An Empirical Study of UK Retail Banking Sector*, *Ph.D*, University of Warwick.
41. Rutkauskas, A. V., & Stasytyte, V. (2013). Leadership Intelligence: How To Get There? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 52-61.
42. Sharif, Z. F. (2021). The Role of Entrepreneurial Orientation in Achieving Organizational Prosperity an Analytical Study of a Sample of Administrative Leaders in Private Universities in The Kurdistan Region, *Review of International Geographical Education Online*, 11(10).8-11
43. Singh, N., & Arora, N. (2020). Construction And Measurement of Organization Prosperity Scale for Indian Advertising Agency. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3). 4539-4547
44. Spreitzer, G., C. Porath, & C. Gibson. (2012). Toward Human Sustainability: How To Enable More Thriving at Work. *Organizational Dynamics*, 41 (2), 155-162.
45. Sydänmaanlakka, P. (2003). *Intelligent Leadership and Leadership Competencies: Developing A Leadership Framework for Intelligent Organizations*. *Ph.D*, Helsinki University of Technology, Department of Industrial Management
46. Trinh-Phuong, T., Molla, A., and Peszynski, K. (2012). Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of The Literature and Conceptual Framework. *Communication of the Association for Information Systems*, 31(8), 167-193.
47. Wahdati, A. K., Slamet, A., & Hudallah, N. (2019). The Influence of School Culture, Prosperity, and Job Satisfaction on Primary School Teacher Performance. *Educational Management*, 8(2), 141-149.
48. Yakobosk, Paul J. (2010). *Smart Leadership in Difficult Times*. TIAA-CREF Institute. *Advancing Higher Education*, January 1-13.
49. Yeganegi, K. & Azar, M., S., Z., (2012). The Effect of IT on Organizational Agility, *Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial*

*Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey, July 3 – 6, 2563-2544.*

50. Yen, D. H., Hung, L. N., Hang, V. T., & Nguyen, T. (2021). *Factors Affecting Smart School Leadership Competencies of High School Principals in Vietnam, International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, (20),4, 1-17.*

51. Zinke, F., (2016). *The Relationship Between Smart Leadership in Education Department and Performance Efficiency, Dissertation Archive, University of Southern Mississippi*

#### ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

١. وزارة التعليم (٢٠٢٠). مركز التميز، خدمة جوائز التميز، متاح على الرابط  
<https://moe.gov.sa/ar/knowledgecenter/eservices/Pages/Excellence-Awards.aspx>، تاريخ المرور ٨-١-٢٠٢٤م.

٢. وزارة التعليم (٢٠١٤). مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، ٢٠١٤، متاح على  
الرابط

<https://www.moe.gov.sa/en/aboutus/aboutministry/Documents/StrategyArchiveGE001.pdf>، تاريخ المرور ٨-١-٢٠٢٤م.

3. *What Is Smart Leadership*, Available At  
<https://Smartworkingrevolution.Com/What-Is-Smart-Leadership/26/11/2023>.

### Romanization of references

#### First: Arabic references:

1. Al-Idārah al-ta'limīyah bi-madīnat Tabūk (1445). Statistics on the numbers of school teachers and principals at the primary, middle and secondary levels in the city of Tabuk for the year 1445 AH.
2. Ismā'īl, Hādī Khalīl, wbrwshky, hyfy Ḥamīd Sa'īd (2023). Dawr al-Qiyādah al-aṣīlah fī taḥqīq al-izdihār al-tanzīmī: An analytical study of the opinions of managers in housing sector organizations/Kurdistan Region of Iraq. Polytechnic Journal of Humanities and Social Sciences, 4(1), 848-860.
3. Al-Tuwayjirī, Fāṭimah, wālbkr, Lamyā', wa-Abū ithnayn, 'uhūd, wāl'symy, Wardah (2022). Taṣawwur muqtarah li-taḥsīn alrshāqh al-tanzīmīyah ladā qā'dāt al-Madāris al-thānawīyah bi-madīnat al-Riyād, Saudi Journal of Educational Sciences, issue (8), September, pp. 39-60.
4. Ḥasan, Ijyn Sāmī Muḥammad, wālhmyry, Bashshār 'Abbās (2022). Dawr al-tajdīd al-istirātījī fī taḥqīq al-izdihār al-tanzīmī: A study of the opinions of a sample of administrative leaders in the General Directorate of Education in Najaf Governorate, Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies, 14 (2), 70-90.
5. Al-Dabbās, Amal Muḥammad (2022) Athar al-Qiyādah al-dhakīyah fī tamyīz al-adā' almnzmy fī Idārat Miyāh Muḥāfazat al-Balqā' al-Urdunīyah, unpublished master's thesis, College of Business, Amman Arab University, Amman.
6. Raḍwā, Sa'd Na'im, wnzyl, 'Ammār 'Abd (2022). al-Qiyādah alābtkāryh wa-'alāqatuhā bālāzdhār al-tanzīmī ladā mudīrī al-Madāris min wihat nazar al-Mudarrisīn fī Madāris Muḥāfazat Wāsiṭ, Rimac International Journal of Humanities and Social Sciences, 4(5), 217-230.
7. Sa'ādah, Sāmīh Aḥmad Sayyid Aḥmad, wa-Jalāl, Abū Bakr Aḥmad Ṣiddīq (2014). al-dhakā' al-rūhī kmnb' b'b'ād al-Qiyādah al-taḥwīlīyah ladā 'ayyīnah min al-'āmilīn bi-al-ma'āhid al-Azharīyah: A proposed conception, Journal of Studies in Education and Psychology, No. 55, 233-294.
8. Sa'īd, 'Abd al-'Azīz Ḥamīd, wa-sultān, Ḥikmat Rashīd (2022). Dawr al-Qiyādah al-dhakīyah fī taḥqīq al-siyādah al-istirātījīyah, an exploratory study of the opinions of a sample of administrative and scientific leaders at the universities (Nawroz and Cihan) in the city of Dohuk / Kurdistan / Iraq, Academic Journal of Newroz University, 11 (2), 120-134.
9. Sukkar, Nājī Rajab (2019). mustawā al-dhakā' al-'āṭifī ladā mudīrī al-Madāris al-ḥukūmīyah bi-madīnat Ghazzah wa-'alāqatuhu bi-darajat al-Najāh fī mmārsāthm al-qiyādīyah min wihat nazar al-Mu'allimīn, Derasat Journal, Journal of Educational Sciences, Jordan 46(2), 2, 601-623.
10. Al-'Attār, Fu'ād Ḥammūdī, wālgħnymāwy, Ḥāzīm Rabāh Najm, wkāzm, Jāsim Rāhī (2020). al-Qiyādah al-dhakīyah wa-dawruhā fī taḥqīq al-izdihār al-tanzīmī (dirāsah taḥlīlīyah fī Dā'irat ṣiḥḥat Wāsiṭ), Wasit Journal of Human Sciences, 16 (45), 133-166.

11. 'Alī, Muẓaffar Ḥamad, wa-Maḥmūd, rwnyāz Hayyās (2023). taḥlīl al-'alāqah alt'thyryh bayna al-Wa'y al-istirātījī wa-al-izdihār al-tanzīmī min khilāl Idārat al-Mawāhib al-basharīyah, Qaqai Scientific Journal, Zanst, a peer-reviewed scientific periodical published by the Lebanese-French University - Erbil, Kurdistan, Iraq, 8(3), 836-866.
12. Al-'Anzī, Nawāl bint 'Īd (2022). istishrāf Mustaqbal al-Ta'lim bi-Minṭaqat Tabūk: applying time series, International Journal of Educational and Psychological Studies, 11(1), 99-114.
13. 'Isá, Najlā' 'Abd al-Tawwāb (2018). Dawr Ra's al-māl al-ijtimā'ī fī taḥqīq astdāmh almyzh al-tanāfusīyah lil-Jāmi'āt, Journal of the Faculty of Education - Menoufia University, 33 (3), 138-207.
14. Al-Ghāmidī, Aḥmad ibn 'Abd Allāh 'Aṭīyah (2021m), Mutaṭallabāt Da'm al-taḥawwul al-raqmī 'abra Madāris bawwābat al-mustaqbal li-taḥqīq ru'yah al-Sa'ūdīyah 2030," Taif University Journal of Human Sciences, 7 (27), July, 637-687.
15. Al-Quranī, 'Abd Allāh 'Ālī (2023). ru'yah muqtarahah li-taḥsīn almyzh al-tanāfusīyah li-mu'assasāt al-Ta'lim qabla al-Jāmi'ī bi-madīnat Tabūk fī daw' mumārasāt al-dhakā' altnāfsy, Journal of the College of Education - Menoufia University, 4(1), December, 219-282.
16. Alkr'āwy, saǰá Jawād Ḥusayn (2016). Ta'thīr al-Qiyādah al-dhakīyah fī al-munazzamāt al-dhakīyah min khilāl ta'zīz al-ta'allum al-tanzīmī dirāsah taḥlīlīyah li-ārā' 'ayyīnah min ru'asā' al-aqsām fī ba'ḍ jāmi'āt al-Furāt al-Awsaṭ, unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, Al-Qadisiyah University.
17. Muḥammad, Iyād Ṭāhir, Fāliḥ, Khalīl Ibrāhīm (2022). al-Handasah al-Istirātījīyah wa-ta'thīruhā fī al-izdihār al-tanzīmī/an exploratory study of the opinions of a sample of Integrity Commission leaders, International Journal of Research in the Social Sciences and Humanities, 12(4), October-December, 117-137.
18. Muḥammad, Yazan Sālim (2019). Dawr sm'h al-Munazzamah fī al-'alāqah bayna al-Qiyādah al-fāḍilah wa-al-izdihār al-tanzīmī (An analytical study of the opinions of a sample of employees at the Holy Imam Hussein Shrine), Iraqi Journal of Administrative Sciences, 15 (60) 257-294.
19. Al-Mas'ūd, Munīrah 'Abd Allāh, wdrwysh, Zaynab 'Awwād (2023). al-Qiyādah al-dhakīyah ka-madkhal li-taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah ladā Idārat Ta'lim Muḥāfazat al-Kharj Governorate, Journal of Educational and Psychological Sciences, 6(35), 1-21.
20. Al-Miṣrī, Marwān Walīd (2020). darajat mumārasat al-Qiyādah al-dhakīyah ldh mudīrī al-Madāris al-asāsīyah bḥāfzāt Filastīn al-janūbīyah wa-'alāqatuhā bālqwh al-tanzīmīyah ldyhm, Journal of Physical Education Sciences, 13(8), 338-355.
21. Muṣṭafá, Khawlah Qādir, wa-Amīn, hnār Ibrāhīm (2023). Dawr al-Istiḳamah al-tanzīmīyah fī taḥqīq al-izdihār al-tanzīmī, "An exploratory study of



- the opinions of a sample of faculty members at the University of Zakho,” Journal of Human Sciences of the University of Zakho, 11(1), March, 57-78.
22. Al-Muṭayrī, Shaykhah ‘Aṭā Allāh, wnāsf, Muḥammad Aḥmad, w‘lywh, Muslim Muḥammad (2023). Madá mumārasat al-Qiyādah al-dhakīyah fī al-manāṭiq al-ta‘līmīyah bi-Dawlat al-Kuwayt (dirāsah maydānīyah), educational and psychological studies (Journal of the College of Education in Zagazig), 38 (129), Part (1), October, 47-73
23. Manṣūr, Nāzīm Karīm, wa-Muḥammad, ‘Alyā’ Jāsim (2022). tashkhīṣ mustawá taṭbīq al-izdihār al-tanzīmī fī Dā’irat ṣhh al-Anbār, International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, 12 (4), 664-679.
24. Al-Nāsir, Samīrah Khālid Aḥmad, wāl‘md, Timārah Ḥamzah (2021). darajat mumārasat qiyādāt al-jāmi‘āt al-Urdunīyah lil-qiyādah al-dhakīyah wa-dawruhā fī al-Shaykhūkhah al-tanzīmīyah min wjhat naẓar a‘ḍā’ Hay’at al-tadrīs, unpublished master’s thesis, Deanship of Scientific Research and Postgraduate Studies, Jerash University.
25. Wāhid, sih Ratīb ‘Abd Allāh wāhid, wa-‘Abd Allāh, mhābāt Nūrī (2021). Dawr al-Qiyādah al-dhakīyah fī taṭwīr Thaqāfat al-Tamyīz dirāsah taḥlīlīyah li-ārā’ al-mudīrīn fī Mudīrīyat murūr Arbīl al-tābi‘ah li-Wizārat al-dākhilīyah, Traffic Journal, 25(5), 116-136.
26. Yūsuf, Sanā’ Khidr (2021). sulūk al-muwāṭanah al-tanzīmīyah wa-dawruhu fī taḥqīq al-izdihār al-tanzīmī: An analytical study of the opinions of a sample of teachers from Al-Nour College, National University, Al-Danair Magazine, Iraqi University - College of Administration and Economics, 1 (22), 874-892.

#### Websites:

1. Ministry of Education (2020). Center of Excellence, Excellence Awards Service, available at the link <https://moe.gov.sa/ar/knowledgecenter/eservices/Pages/Excellence-Awards.aspx>, access date 1-8-2024 AD.
2. Ministry of Education (2014). Draft National Strategy for the Development of Public Education, 2014, available at the link <https://www.moe.gov.sa/en/aboutus/aboutministry/Documents/StrategyArchiveGE001.pdf>, access date 1-8-2024 AD.
3. What Is Smart Leadership, Available At <https://Smartworkingrevolution.Com/What-Is-Smart-Leadership/> 11/26/ 2023.