

عنوان البحث

**درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات
من وجهة نظر المعلمين والمعلمات**

صابرين محمد أبو مصطفى¹

¹ معلمة في مدارس الأوقاف، وباحثة دكتوراه في تخصص الإدارة التربوية، فلسطين.

بريد الكتروني: newsabreen2018@gmail.com

HNSJ, 2022, 3(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj3920>

تاريخ القبول: 2022/08/19م

تاريخ النشر: 2022/09/01م

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لكل من ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغيرات (الجنس _ سنوات الخدمة - المؤهل العلمي)، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والتي طبقت على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في معلمي المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية من فلسطين، والبالغ عددها (362) معلماً، بنسبة بلغت (7.67%) من حجم مجتمع الدراسة، وأظهرت العديد من النتائج، من أهمها: أن تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات؛ حصل على وزن نسبي (77.54%) ، أي بدرجة كبيرة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات تُعزى لمتغير الجنس، ما عدا مجال "الذكاء الاستراتيجي"، حيث وجدت فروق لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات تُعزى لمتغيرات: (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي). وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بما يلي: تعزيز الذكاءات المتعددة والجدارات اللازمة لمديري المدارس، بما ينعكس على أدائهم المدرسي، ومن ثم رفع درجة رضى المستفيدين.

RESEARCH TITLE

THE DEGREE TO WHICH SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS IN THE SOUTHERN GOVERNORATES OF PALESTINE PRACTICE MANAGEMENT WITH INTELLIGENCE FROM THE POINT OF VIEW OF TEACHERS**Sabreen Mohamed Abu Mustafa¹**

¹ A teacher at Awqaf schools, and a PhD researcher in educational administration, Palestine.
Email: newsabreen2018@gmail.com

HNSJ, 2022, 3(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj3920>

Published at 01/09/2022**Accepted at 19/08/2021****Abstract**

The study aimed to identify the degree of practice of secondary school managers in the southern governorates of Palestine for management with intelligence from the point of view of teachers, and to reveal the indication of differences between the average grades of the study sample members of both secondary school managers' practice in (Sex _ Years of Service - Scientific qualification), followed the analytical descriptive methodology, and the questionnaire was used as the main tool for gathering information that was applied to a sample of the study community represented by secondary teachers in the southern governorates of Palestine, the number of which is 362. 7%) of the size of the study community, and the study resulted in a set of results, the most important of which were: And many of the results showed, among its most important: that the study sample appreciated the degree of practice of secondary school managers in the southern governorates of Palestine to manage with intelligence; He got relative weight (77.54%), very much so. There are no statistical differences at the indicative level ($\alpha \leq 0.05$) Among the average grades of the study sample for the practice of secondary school managers in southern governorates in Palestine for management with intelligence attributable to gender, except in the area of "strategic intelligence", where there are differences in favor of females, and there are no such differentials ($\alpha \leq 0.05$) Among the average grades of study sample assessment of the degree of practice of secondary school managers in southern governorates in Palestine for intelligent management are attributable to variables: (years of service, scientific qualification). In the light of these findings, the study recommended the following: enhancing the multiple intelligence and courses needed for school managers, reflecting their school performance, and thus raising the beneficiary's satisfaction score.

مقدمة:

إن التحديات المتلاحقة التي تواجه المجتمعات في القرن الواحد والعشرين، نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي الكبير أدت إلى حدوث طفرة كبيرة في التوجهات التربوية الحديثة، وإلى إعطاء أهمية كبرى للعملية التعليمية التعليمية كركيزة أساسية في تقدم المجتمعات ورفيها وحضارتها.

وتعتبر الإدارة التربوية اللبنة الأساسية في أي منظومة عمل تعليمية، فقد زاد الاهتمام بالإدارة التربوية وتحديثها؛ كونها عاملاً أساسياً لكل تطوير في مجال التربية والتعليم (عبوي، 2008: 86):

ولأن الإدارة المدرسية هي الأداة التنفيذية للتوجهات الاستراتيجية للقيادة التربوية العليا، وهي الأكثر احتكاكاً بالواقع المعاش للمجتمعات البشرية، وعلى معرفة قريبة بتطلعاتها ورغباتها "فقد اكتسبت أهميتها من كونها تحقق أهدافاً أساسية، أهمها السعي لتحقيق أهداف التربية والتعليم، وبناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا، علمياً وعقلياً وجسدياً واجتماعياً، وتوجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية، استخداماً علمياً وعقلانياً؛ بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية" (البناء، 2013: 65).

وحيث أن الإدارة المدرسية شهدت تطوراً وتجديداً فيها، فلم تعد مهمة المدرسة مجرد تسيير أمورها فقط، ولم يُعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، وحصر حضور التلاميذ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية الحديثة يدور حول توفير كل الظروف والإمكانات، التي تساعد على توجيه المعلمين الوجهة الصحيحة؛ وصولاً إلى تحسين العملية التربوية، إلى جانب دور المدرسة الفاعل تجاه المجتمع، والتغيير في أدوار القيادة، مرتبطةً إلى ذلك بالتغيير في النظرة نحو العملية التربوية ونحو المجتمع (العجارمة، 2012: 4).

ولهذا السبب قام العاملين على تطوير أداء مديري المدارس بالعمل على تنمية كفاءات هؤلاء المديرين وجداراتهم، لتأهيلهم لخوض معركة التميز والتنافسية باقتدار، ولعل تنمية ذكاءاتهم من الأمور التي لاقت اهتماماً من قبل المنظرين والمدرسين.

إن مفهوم الذكاء الإنساني حظي بقدر كبير من الاهتمام لدى علماء النفس منذ بداية القرن الماضي وحتى الآن، لأن الاهتمام بدراسة الذكاء لم ينته، وعلى الرغم من أن هذا الاهتمام قد انعكس على عدد كبير من الدراسات والبحوث والنظريات التي تناولت الذكاء على مدى العقود العشرة التي تكون القرن الماضي، إلا أن هذه الدراسات والبحوث _ على كثرتها وتعدد مناهجها وأساليبها وتباين النظريات التي اشتقت منها _ لم تصل إلى تصور يمكن أن تتكامل تحت لوائه طبيعة الذكاء الإنساني ومكوناته وخصائصه ومظاهره وأساليب التعبير عنه وقياسه، وتباينت النظرة لمفهوم الذكاء من التكوين الأحادي والثنائي إلى التكوين المتعدد الأبعاد" (القمش، 2011: 43).

ولأن الإنسان يعد الركيزة الأولى في الحياة، كان لابد من مراعاة تفكيره، وقدراته، وذكائه، وعدم النظر إلى ذكاء الإنسان بالنظرة الأحادية القديمة، والتي تعتبر الذكاء كياناً عقلياً موحداً، ففي النقيض هناك علماء يفترضون وجود سلسلة عقلية وفكرية تتعامل مع عدد من الذكاءات، وهو ما يعرف الآن باسم الذكاءات المتعددة التي حددها جاردنر فيما يأتي: (الذكاء اللغوي، الذكاء المنطقي الرياضي، الذكاء المكاني، الذكاء الجسمي والحركي، الذكاء

الاجتماعي، الذكاء الشخصي، الذكاء الموسيقي)" (عز الدين وآخرون، 2015: 32-35).

ومن هنا قام جاردنز بتصميم وتطوير نظرية الذكاءات المتعددة حيث تحدث عن أهمية الإدراك، والتعرف إلى أن الأفراد يحتاجون لكل أنواع الذكاءات المتعددة والمتداخلة والمتفاعلة بعضها ببعض؛ من أجل تحقيق فهم عبقرى للمواقف الحياتية التي تواجه الأفراد" (حسين، 2005: 337).

وتشكل نظرية الذكاءات المتعددة التي أطلقها جاردنز ثورة بحق على الدراسات التقليدية للذكاء، حيث إنها جعلت النظرة إلى الذكاء أكثر عدلاً، فتجاوزت هذه النظرية التركيز التقليدي للذكاء على جوانب دون أخرى، وتختلف هذه النظرية عن النظريات التقليدية في نظرتها إلى أن الذكاء الإنساني هو نشاط عقلي حقيقي وليس مجرد قدرة للمعرفة الإنسانية، ولذلك سعى في نظريته هذه إلى توسيع مجال الإمكانيات الإنسانية بحيث تتعدى تقدير نسبة الذكاء" (أحمد، 2005: 4).

وتعتبر الذكاءات المتعددة ذات صلة بجودة الحياة، فيمكن أن تساعد الفرد على التعامل مع المواقف الحياتية وفهمها من وجهات نظر متعددة، فتمكنه من إعادة النظر في موقف ما عن طريق معايشته له بقدرات مختلفة ومتعددة، ويمكن اعتبار الكفاءات الذهنية للفرد جملة من القدرات والمهارات العقلية التي يطلق عليها الذكاءات، وما من فرد إلا ولديه إحدى هذه الذكاءات، كما يختلف الأفراد فيما بينهم في توظيف كل منهم لكفاءته؛ لتحديد الطريقة الملائمة للوصول لأهدافه التي يريدها (حسين، 2005: 20).

ولما شكلت نظرية الذكاءات منبهاً لأرباب الفكر والممارسة بشتى ميادينهم، كان لمفكري علم الإدارة النصيب في استلهاهم هذه النظرية وتطوير مخرجاتها بما يتلاءم مع طبيعة علم الإدارة، فظهر في كتابات المفكرين والمنظرين ما يسمى بالذكاء العاطفي، والذكاء الاستراتيجي، والذكاء التنافسي.

أما فيما يخص الذكاء العاطفي فقد أكد (Jawaldeh and, Altal, Qamash Al) 87:2011 أن هذا النوع من الذكاء له تأثير على الكائن البشري وعلى سلوكه، ويرتبط الذكاء العاطفي بالاستجابة للمزاج، و المشاعر والحواس، فمسؤولية السلوك الإنساني تقع على عاتق كل من الكفاءات الفكرية والعاطفية فإن عملت هاتان الكفاءتان على وفاق فإن الأداء البشري يكون جيداً. بالإضافة إلى أن الذكاء العاطفي يعبر عن الطريقة التي يتفاعل بها الفرد مع حالاته الشخصية، وكذلك مع محيطه الوجداني. ويمكن وصف الذكاء العاطفي بأنه قدرة الفرد على رصد مشاعره ومشاعر الآخرين، مع القدرة على التمييز بينها لتوجيه سلوكه وأفكاره. ويمكن تعريف الذكاء العاطفي أيضاً بأنه قدرة التوصل لرد فعل، وخلق التفكير الصحيح عند ظهور المشاعر، والقدرة على فهم رد الفعل، والمعرفة العاطفية، والقدرة على التحكم في أبعاد التطوير العاطفي والعقلي.

أما الذكاء التنافسي فيشير إلى عملية جمع وتحليل ونشر المعلومات عن البيئة التنافسية، فضلاً عن تحديد قدرات المنافسين وتحركاتهم المستقبلية، إذ تمتلك المنظمة ذكاءً تنافسيًا من خلال إنتاج واستخدام أنظمة للذكاء التنافسي (Zhao & Jin, 2011, p. 1514).

وفيما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي فيشير (Belle and Wagner) 22006 أن الذكاء الاستراتيجي يشمل جمع المعلومات المتعلقة بالعوامل الخارجية التي لديها القدرة على التأثير في رسالة المنظمة وعلى التوجه الاستراتيجي. لأن المنظمات تنشط في بيئة أعمال ديناميكية ومتقلبة أحياناً، والمسؤولين التنفيذيين يعتمدون كثيراً على المعلومات عن البيئة الخارجية أكثر من معلومات البيئة الداخلية.

مما سبق يتبين للباحثة أن الذكاءات الثلاث ذات أهمية كبيرة للإنسان بشكل عام، وللإداري بشكل خاص، والتي يتوقع أن يكون لها تداخل وتماس مع بعض العمليات الإدارية ونتائجها، كالتميز المؤسسي، وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، وتزويد هيئاتها الإدارية بالقدرة على مواجهة الأزمات التي تتعرض لها.

مشكلة الدراسة:

إن المؤسسات التعليمية في الوطن العربي تعاني الكثير من الصعوبات، وتواجه العديد من التحديات، والتي تؤثر على أدائها وسمعتها، ولعل المدارس الثانوية من بين تلك المؤسسات التعليمية، والتي تتطلب جهودًا إضافية لتصحيح مسارها، كونها تشكل حلقة الوصل الفاعلة بين مؤسسات التعليم العام ومؤسسات التعليم الجامعي، ولعل إدارة المدارس الثانوية تتحمل العبء الأكبر في تلك المساعي للنهوض بهذا النوع من التعليم، وتحمل المسؤولية الأكبر في أي ضعف قد يمس مستوى مدارسها.

وقد تبين فيما سبق أهمية الإدارة بالذكاءات في العمل المدرسي لما لها من أثر إيجابي على العملية التعليمية وتحسين جودة العملية الإدارية حيث يتفاوت العاملين في المدرسة في درجة امتلاكهم للكفايات والجدارات والذكاءات التي تتبناها المدرسة.

وعليه تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لكلٍ من المتغيرات التصنيفية: (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات تعزى لمتغير الجنس (ذكر _ أنثى).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات _ من 5 إلى 15 سنة _ أكثر من 15 سنة).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس _ دراسات عليا).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من النقاط التالية:

1. أهمية موضوعها الذي يتناول الإدارة بالذكاءات، والذي يعتبر من المفاهيم التي لاقت اقبالا في السنوات الاخيرة في عالم المؤسسات التعليمية لما له من أهمية في تحسين أدائها لتحقيق رسالتها واهدافها التي نشأت من أجلها.
 2. حاجة الإدارة التربوية إلى مثل هذه الدراسات التي تشكل محورا أساسيا في العملية الإدارية وتسلب الضوء على الذكاءات اللازمة لمديري المدارس الثانوية في العملية الإدارية وتطويرها.
 3. إن الدراسة الحالية قد تتيح للباحثين نتائج علمية حول أهمية الذكاءات لمديري المدارس الثانوية.
 4. تفيد هذه الدراسة الباحثين والمهتمين في التعليم، وذلك بإجراء دراسات مماثلة بناء على نتائج الدراسة وتوصياتها.
 5. من المتوقع أن تفيد هذه الدراسة كل من المسؤولين التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي، ومديري المدارس والمعلمين، وكل من له علاقة بالتربية والتعليم.
- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
 2. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي بمدخله التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة وأهدافها، والذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي؛ دون تدخل الباحثة في مجرياتها، وتستطيع الباحثة أن تتفاعل معها مباشرة " (الأغا، 2000: 43).

حدود الدراسة:

تم تطبيق الدراسة الحالية وفق الحدود التالية:

الحد الموضوعي: تناولت الدراسة الإدارة بالذكاءات الثلاثة (الذكاء العاطفي، والذكاء الاستراتيجي، والذكاء التنافسي) لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

الحد الزمني: أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023/2022.

الحد المكاني: أجريت الدراسة في المحافظات الجنوبية بفلسطين.

الحد المؤسساتي: أجريت الدراسة في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

الحد البشري: طبقت الدراسة على مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة بما يلي:

فيما يلي تعريفات اصطلاحية وإجرائية لمتغيرات الدراسة:

الذكاء العاطفي: يعرفه (Jawaldeh and, Altal, Qamash Al) 87:2011 بأنه: "قدرة الفرد على رصد مشاعره ومشاعر الآخرين، مع القدرة على التمييز بينها لتوجيه سلوكه وأفكاره".

الذكاء الاستراتيجي: ويعرفه (Belle and Wagner) 22006 بأنه: "العملية العقلية التي تشمل جمع المعلومات المتعلقة بالعوامل الخارجية التي لديها القدرة على التأثير في رسالة المنظمة وعلى التوجه الاستراتيجي؛ لأن المنظمات تنشط في بيئة أعمال ديناميكية ومتقلبة أحياناً، والمسؤولين التنفيذيين يعتمدون كثيراً على المعلومات عن البيئة الخارجية أكثر من معلومات البيئة الداخلية".

الذكاء التنافسي: ويعرفه (Zhao & Jin, 2011, p. 1514) بأنه: "عملية عقلية تتضمن جمع وتحليل ونشر المعلومات عن البيئة التنافسية، فضلاً عن تحديد قدرات المنافسين وتحركاتهم المستقبلية، إذ تمتلك المنظمة ذكاءً تنافسيًا من خلال إنتاج واستخدام أنظمة للذكاء التنافسي".

وتعرف الباحثة الإدارة بالذكاءات إجرائياً بأنها:

مجموعة العمليات العقلية التي يمارسها مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين لمجالات الإدارة بالذكاءات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، وذلك فيما يتعلق بإدارتهم لعواطفهم خلال تعاملاتهم، بما يتضمن قدرتهم على رصد المشاعر وتمييزها وتوجيه السلوك وفقاً لها (الذكاء العاطفي)، وكذلك ما يتعلق بقدرتهم على جمع المعلومات التي تؤثر على توجهاتهم الاستراتيجية (الذكاء الاستراتيجي)، وكذلك ما يتعلق بجمع المعلومات وتوظيفها لمواجهة المنافسين وتحقيق سبق عليهم (الذكاء التنافسي)، إذ يمكن قياسها إجرائياً من خلال استجابة عينة من المعلمين على استبانة تتضمن فئات تعالج الذكاءات الثلاثة (الذكاء العاطفي، والذكاء الاستراتيجي، والذكاء التنافسي).

المدارس الثانوية:

هي مؤسسات تربوية، تشرف على إدارتها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وتضم طلبة الصفين، الأول، أو الثاني الثانويين، أو كليهما، بفروعها (العلمي، والعلوم الإنسانية، والشرعي)، وتتراوح أعمارهم ما بين 18-16 عاماً (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتخطيط، 2013: 1).

مدير المدرسة:

عرفه (الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، 2020: 10) بأنه: "هو المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته، ومهمته تيسير وتسيير العمل التربوي، والتعليمي، والاجتماعي، والإداري، والإبداعي، ويعتد المرجعية الأولى لكافة العاملين، والطلبة، وأولياء الأمور، ويناط به مجموعة من المهام والمسؤوليات المحددة".

المحافظات الجنوبية بفلسطين:

"هي جزء من السهل الساحلي، تبلغ مساحتها (365) كيلو متر مربع، ويمتد هذا الجزء على الشاطئ الشرقي

للبحر المتوسط بطول (45) كم، ويعرض ما بين (6-12)، ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إداريًا إلى خمس محافظات وهي: شمال غزة - غزة - الوسطى - خان يونس - رفح" (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997: 14).

الأسس النظرية للدراسة:

مفهوم الذكاء:

تعددت تعريفات الذكاء باختلاف المدارس الفكرية، فقد عرفه عامر وربيع (2008: 15) بأنه: "القدرة على مواجهة الصعاب، ومهارة التكيف مع الظروف الطارئة، ومن ثم حل المشاكل التي تعترض طريق الفرد". وعرفه عامر والمصري (2018: 20) بأنه: "قدرة عضوية لها أساس في التكوين الجسماني، ويرجع اختلاف الأفراد فيه إلى اختلافهم في التكوين العضوي، وهذه القدرة بهذا المعنى موروثية". وبذلك يتبين أن الذكاء نعمة حظي بها الإنسان، إذا أنه بها يمكن أن يواجه الصعاب، ويتكيف مع الظروف الطارئة.

نظرية الذكاءات المتعددة:

الذكاءات المتعددة مفهوم كغيره من المفاهيم، ينظر إليه الكتاب من زوايا متعددة، ويضعون آراءهم في قوالب نظرية. فقد أشار نوفل (2010: 22) إلى أن "الذكاء المتعدد طاقة بيولوجية نفسية لمعالجة المعلومات والتي يمكن أن تنشط في موقف ثقافي لحل المشكلات أو تكوين منتجات ذات قيمة في ثقافة ما. ويمكن افتراض هذه الطاقة العصبية سوف تنشط أولاً، اعتماداً على قيمتها والفرص المتوافرة في تلك الثقافة، والقرارات الشخصية التي يتخذها الأفراد أو عائلاتهم ومعلمو المدارس الآخرين". وقام العالم جاردنر سنة 1983 بتصنيف الذكاء إلى عدة أنواع منها كما ورد في (الزغول، 2012، 248_249):

1. الذكاء اللغوي: ويتمثل في حساسية الأفراد للأصوات والمقاطع والمفردات والمعاني اللغوية.
2. الذكاء المنطقي الرياضي: يتمثل في القدرة على الاستدلال الرياضي ومعالجة العلاقات الرياضية المنطقية وإتقان المهمات الرياضية العددية.
3. الذكاء الموسيقي: يتمثل في القدرة على إنتاج وإيقاعات والنغمات الموسيقية والتذوق والاستماع للمقطوعات الموسيقية.
4. الذكاء المكاني: يتمثل في القدرة على إدراك المكان، والموقع والشك والفراغ، وأداء التحويلات للمدركات البصرية المتعلقة بالمكان والفراغ.
5. الذكاء الحركي أو الجسمي: يتمثل في "القدرة على السيطرة على الحركات الجسمية المختلفة وإتقان المهارات الحركية الدقيقة والتعامل مع الأشياء بمهارة فائقة.
6. الذكاء الاجتماعي: يتمثل في القدرة على فهم الآخرين والاستجابة بشكل لائق مع الأفراد من ذوي الأمزجة والدوافع المختلفة والقدرة على تشكيل العلاقات الاجتماعية وتكوين الصداقات إضافة إلى القدرة على التعرف على رغبات الآخرين.

7. الذكاء الشخصي: يتمثل في القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية وتحديد إمكانيات الذات ونقاط الضعف والقوة فيها.

وفي سياق فكرة التعدد للذكاءات المشار إليها سابقاً وانطلاقاً منها، يمكن إضافة ذكاءات أخرى، تناسب ميادين عمل محددة، ومن هذه الذكاءات التي يمكن إضافتها _ في ضوء معالجتها من قبل بعض الباحثين في دراسات سابقة _ الذكاء العاطفي، والذكاء الاستراتيجي، والذكاء التنافسي، وفيما يلي تفصيل للذكاءات الثلاثة: الذكاء العاطفي:

للذكاء العاطفي عدة تعريفات تسرد الباحثة فيما يلي بعضاً منها:

عرفه عثمان (2000: 174) بأنه: "القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح وتنظيمها وفقاً لمراقبة وإدراك دقيق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم، للدخول معهم في علاقة انفعالية اجتماعية إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني، وتعلم المزيد من المهارات الحياتية الضرورية".

وعرف بأنه: "القدرة على مراقبة مشاعر وعواطف الفرد والآخرين، والتمييز بينهم واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير المرء وأفعاله" (Brackett & Salovey, 2006: 34).

أبعاد الذكاء العاطفي:

هناك خمس أبعاد للذكاء العاطفي، يتوجب أن تتوفر في كل فرد، كما أشار إليها عامر والمصري (2018، 61) فيما يلي:

1. الوعي بالذات: أي قدرة الفرد على معرفة مشاعره، واستخدام هذه المعرفة في قراراتهم.
2. إدارة العواطف: أي القدرة على التحكم في الانفعالات السلبية، وتحويلها إلى انفعالات إيجابية وممارسة الحياة بشكل فعال.
3. الدافعية الذاتية: ويعني بها القدرة على ضبط الانفعالات ومراجعتها، وتأجيل التعبير الفوري عنها، بما يتيح للفرد التفكير واختيار الاستجابة المناسبة.
4. التعاطف: أي قدرة الفرد على الشعور بالآخرين، والاستجابة لحاجاتهم.
5. المهارات الاجتماعية: أي القدرة على تحمل المسؤولية، وتأكيد الذات وضبطها، والقدرة على فهم الآخرين والتواصل معهم.

أثر الذكاء العاطفي على المنظمات:

للذكاء العاطفي أثر كبير في زيادة كفاءة المنظمات كما ذكرتها حمد (2016: 20)، وهي:

1. الذكاء العاطفي يساعد على بناء علاقات جيدة بين أفراد الفريق الواحد، مما يزيد الاندماج بين أفراد الفريق، وهذا يؤدي إلى الارتياح بين أعضاء الفريق، وبالتالي يكون الأداء عاليًا في العمل.
2. الذكاء العاطفي يساهم في التحكم بالنفس، ويساعد على العزل بين المشكلات الشخصية والأعمال المطلوب إنجازها في وقت العمل، وهذا يؤدي إلى الدقة في العمل، كما يؤدي إلى الاتفاق في العمل، كما أنه لا يؤثر سلباً على الإنجاز المطلوب.

3. كما أن للذكاء العاطفي القدرة على معرفة ما يحفز النفس وما يحفز الآخرين، ويزيد من قدرة التركيز على الهدف وهذا يؤثرًا تأثيرًا مباشرًا في القدرة على النجاح.
الذكاء الاستراتيجي:

يعد الذكاء الاستراتيجي من أهم وأحدث الأنظمة التي تضمن ليس فقط للمنظمات الحفاظ على مكانها ومكانتها في سوق المنافسة وإنما حتى الحكومات والدول، على اعتبار أن المعلومة والمعرفة من أهم الموارد التي تحاول المنظمة الوصول إليها واستخدامها بما يحقق الهدف والغاية، الأمر الذي يجعلها تحافظ على مكانتها في سوق منافسة ميزته الثابتة هي التغيير والزبنيّة (العيداني، 2018: 62).
مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

عرفه مسلم (2015: 20): بأنه: "القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها القيادة العليا في المنظمات، ذلك من خلال جمع المعلومات وتحليلها لتكون جاهزة ليتم استخدامها في صناعة القرارات المهمة والتي من شأنها مواجهة وحل المشكلات والأزمات الراهنة وتجنب المشكلات المستقبلية قبل وقوعها وتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى التميز والريادة".

أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

ساهم العديد من الباحثين في تناول وتحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي، مع وجود تباين في تحديد تسمية المصطلح ما بين (عناصر أو مكونات أو أبعاد) الذكاء الاستراتيجي، ومع وجود اتفاق في تشخيص مشترك لبعض هذه الأبعاد، وكما حددها (الأسدي، 2019) في التالي:

1. الاستشراف: الافتقار إلى عنصر الاستشراف قاد عددًا من المنظمات إلى الفشل.
2. تفكير النظم: القدرة على مزج العناصر مع بعضها أكثر من فصل ارتباطها إلى أجزاء ومن تحليلها.
3. الرؤية الاستراتيجية: التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمنظمة والمركز السوقي الذي تريد أن تحققه بالاستناد إلى البيئة التي تعمل فيها.
4. القدرة على تحفيز العاملين: المقدره تتركز في دفع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقًا من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع تنفيذ، ويتطلب ذلك ان يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف.
5. الشراكة: عبارة عن اتفاقيات تعاونية بين الشركات المتنافسة، أو غير المتنافسة التي تبحث عن فرص استثمار أو تملك.
6. الإبداع: قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد، والذي يضيف قيمة أكبر، وتقديم المنتج الأفضل مقارنة مع منتجات المنافسين.
7. الحدس: الحدس إدراك عقلي سريع لظروف القرار بالاستناد إلى الخبرات السابقة دون الرجوع، أو التركيز على التفكير المحسوس بطبيعة الموضوع المطلوب صنع قرار بصدده.

الذكاء التنافسي:

والذكاء التنافسي في عالم الأعمال المعقد والمتغير هو بمثابة قاعدة راسخة في مجال اتخاذ القرارات

الاستراتيجية أن التعرف على الاحتياجات التنافسية هو البداية الفعلية لدورة الذكاء التنافسي، والتي يتم من خلالها تحديد أولويات متطلبات الذكاء للمنظمة لقيادة مسار عملية الذكاء التنافسي من حيث جمع وتحليل المعلومات وتوزيعها (حسن وإبراهيم، 2019: 150).

مفهوم الذكاء التنافسي:

للذكاء التنافسي عدة تعريفات فيما يلي بعض منها:

يعرف على أنه: "القدرة على معالجة المعلومات وجعلها مفيدة بحيث تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها" (أقطي وهاشمي، 2017: 144)

يُعرف أيضًا بأنه: "مجموعة الأبعاد التي تشمل (الوعي التنظيمي، والعملية، والمعالجة)، والتي تعكس قدرة المؤسسة على المنافسة، وإضافة قيمة لأدائها وللخدمات المقدمة للعملاء، وتقليل المخاطر البيئية المحيطة، وصنع القرار الاستراتيجي الأنسب" (البياتي، 2020: 20).

أبعاد الذكاء التنافسي:

للذكاء التنافسي عدة أبعاد، هي:

1. العملية **Process**: وهي مجموعة من الأنشطة الضرورية لدعم جهود الذكاء التنافسي من خلال جمع البيانات عن المنافسين المحتملين، وترجمتها إلى معلومات تخدم عملية صنع القرار الاستراتيجي (البياتي، 2020: 40).

2. المعالجة **Processing**: وهي مجموعة الأنشطة الضرورية التي يجب أن توفرها المنظمة في تحديد خيارها الاستراتيجي الأنسب؛ وذلك من خلال تحويل البيانات المجمع إلى معلومات ومعارف تخدم عملية القرارات، وتقييم وتصنيف هذه المعارف إلى فئات حسب القرارات التي ستتخذها المنظمة (البياتي، 2020: 40 - 42).

3. الوعي التنظيمي **Organizational Awareness**: وهو العامل الحاسم في تسهيل التعاون، وتبادل المعرفة، لا سيما بين العاملين المشتتين، والوعي هو تبادل المعرفة الموزعة، وهو بنية متعددة الأبعاد تتكون من الوعي التنظيمي، واكتساب المعرفة في المنظمة مما يؤدي إلى اكتساب المعرفة (Kim, et. al, 2019: 47).

دراسات سابقة:

وقفت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي ساهمت في إثراء الدراسة، ونظرا لندرة الدراسات التي تناولت مصطلح (الإدارة بالذكاءات)، اجتهدت الباحثة من أجل الوقوف على دراسات تناولت كل نوع من الذكاءات الثلاثة (الذكاء العاطفي، والذكاء الاستراتيجي، والذكاء التنافسي) على حدة، وهي فيما يلي:

1. هدفت دراسة آل بوعينين (2021)، إلى تعرف العلاقة الارتباطية بين الذكاء العاطفي (بأبعاده، وبدرجته الكلية) لقائدات المدارس والتوافق المهني لمعلمتهن، وبتطبيق مجموعة الأدوات، والتي اشتملت على: مقياس الذكاء العاطفي لقائدات المدارس، ومقياس التوافق المهني للمعلمات وجميعها من إعداد الباحثة، واستخدمت

الدراسة الأساليب الإحصائية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد؛ وأشارت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي لقائدات المدارس والتوافق المهني للمعلمات، وأنه يمكن التنبؤ بالتوافق المهني لدى المعلمات من خلال الذكاء العاطفي لقائدات.

2. وأجرى الحدأ وعرشان (2021) دراسة هدفت إلى تعرف الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالمرونة النفسية لدى العاملين في المؤسسات، ولتحقيق هدف الدراسة، استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيري (الذكاء الاستراتيجي والمرونة النفسية) كذلك استنتاج محتمل لوجود علاقات إيجابية بين تلك المتغيرات ومتغيرات أخرى ك (القدرة على اتخاذ القرار، التوافق المهني، المسؤولية الاجتماعية، إدارة الضغوط والأزمات، استقرار الحالة الانفعالية والصحية، والاستقرار النفسي بشكل عام) وفي ضوء هذه النتائج قدمت الباحثتان عددًا من التوصيات والمقترحات.

3. واستهدفت دراسة شمل (2021) الكشف عن مستوى الذكاء الاستراتيجي والسلوك القيادي والعلاقة الارتباطية بينهما لدى أساتذة الجامعة. وتم استخدام الاستبانة كأداة البحث، إذ وأظهرت النتائج أن العينة تمتاز بذكاء استراتيجي عال، أن العينة تتمتع بسلوك قيادي جيد، وهناك علاقة سالبة غير دالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والسلوك القيادي.

4. وقصدت دراسة مغاوري (2020)، إلى تحديد الإطار المفاهيمي للذكاء التنافسي في مؤسسات التعليم الجامعي. ودراسة خطوات استخدام الذكاء التنافسي في مؤسسات التعليم الجامعي، والتعرف إلى مفهوم الميزة التنافسية، كما تم استخدام المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وضع مجموعة من الآليات المقترحة التي قد تساعد في استخدام الذكاء التنافسي في مؤسسات التعليم الجامعي، مما قد يسهم في تحقيق الميزة التنافسية بها.

5. وأعد الرسيني (2020)، دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الذكاء العاطفي لدى قائدات المدارس الأهلية في مدينة بريدة، ووضع آليات مقترحة لتعزيز الذكاء العاطفي لدى قائدات المدارس. واستخدم المنهج الوصفي (المسحي)، والاستبانة أداة للدراسة وجاءت أهم النتائج: أن قائدات المدارس الأهلية في مدينة بريدة يتمتعن بدرجة عالية من الذكاء العاطفي، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة على استجابة عينة الدراسة.

6. وهدفت دراسة إجليكا كيريلوف، (2019) Iglia S. Kirilov، إلى استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة المنظمات غير الربحية لتطوير خطط لتحسين الأداء بناءً على الذكاء الاستراتيجي، وتكونت عينة البحث من (3) قادة من كل منظمة غير ربحية، تم جمع البيانات من المقابلات شبه المنظمة ومراجعة الوثائق العامة والداخلية ونتائج الأداء، أظهرت النتائج أن التغيير الاجتماعي الإيجابي يوفر استراتيجيات لقادة المنظمات غير الربحية حول كيفية توجيه مؤسساتهم من خلال بيئات سريعة التغير، والتنافس بنجاح، والحفاظ على تسليم السلع والخدمات عالية التأثير للجمهور والمجتمعات التي يخدمونها.

7. وأعد أبو شعيرة وأبو الخير (2018) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين وعلاقته بتحسين مستوى أدائهم من وجهة نظر المشرفين بمدارس المرحلة الأساسية الدنيا بمنطقة غرب غزة التابعة لوكالة الغوث، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مدارس المرحلة الأساسية غرب غزة وعددهم (39) مشرف ومشرفة، وأظهرت نتائج الدراسة عددًا من النتائج أهمها: أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في المرحلة الأساسية في منطقة غرب غزة التعليمية التابعة لوكالة الغوث من وجهة نظر المشرفين كان متوسطًا.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بجميع معلمي المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين من كلا الجنسين للعام الدراسي 2021-2022م، والبالغ عددهم (4719) معلمًا ومعلمة (الإدارة العامة للتخطيط العالي، 2019: 33)، والجدول التالي يوضح توزيع فئات العينة تبعًا لمتغيري المديرية وجنس المعلم.

الجدول (1) يبين توزيع عينة البحث بحسب متغيرات (الجنس - المديرية)

المجموع	إناث	ذكور	الجنس المديرية
784	414	370	مديرية شمال غزة
853	402	451	مديرية غرب غزة
594	385	209	مديرية شرق غزة
825	471	354	مديرية الوسطى
609	315	294	مديرية غرب خان يونس
427	224	203	مديرية شرق خان يونس
627	340	287	مديرية رفح
4719	2551	2168	المجموع

إعداد الاستبانة وحساب الصدق والثبات:

بعد اطلاع الباحثة على الأطر النظرية والدراسات السابقة، قامت بإعداد استبانة الإدارة بالذكاءات، وتكونت في صورتها الأولية من (22) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، والجدول التالي يبين توزيع فقرات الاستبانة في صورتها الأولية على مجالاتها:

جدول رقم (2): توزيع فقرات استبانة الإدارة بالذكاءات على مجالاتها

عدد الفقرات	مجالات الاستبانة
8	المجال الأول: الذكاء الاستراتيجي
7	المجال الثاني: الذكاء التنافسي
7	المجال الثالث: الذكاء العاطفي
22	المجموع

صدق استبانة "الإدارة بالذكاءات":

تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين:

أولاً/ صدق المحكمين:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين والمختصين في أصول التربية والإدارة التربوية من الجامعات والوزارات الفلسطينية، وذلك بهدف معرفة ملاحظاتهم حول تحقيق مجالات الاستبانة وفقراتها لأهداف الدراسة، ومدى انتماء الفقرات لمجالاتها، وسلامتها من حيث الصياغة اللغوية، وقد تم الأخذ بأرائهم في تعديل الاستبانة.

ثانياً/ صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لمجالها، مع بيان مستوى الدلالة أسفل الجدول:

جدول (3): معامل ارتباط درجات مجالات استبانة "الإدارة بالذكاءات" مع الدرجة الكلية للاستبانة

المجالات	معامل الارتباط R	قيمة Sig
المجال الأول: الذكاء الاستراتيجي	.966**0	0.000
المجال الثاني: الذكاء التنافسي	.954**0	0.000
المجال الثالث: الذكاء العاطفي	.966**0	0.000

** دالة عند 0.01

* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.361، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.4630.

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات درجات ارتباطات مجالات استبانة "الإدارة بالذكاءات"، والدرجة الكلية لها دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبذلك يتضح أن مجالات الاستبانة الثلاثة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

ثبات الاستبانة: تم التحقق من ثبات الاستبانة على استطلاعية قوامها (30) من المعلمين والمعلمات بطريقتين:

أولاً: معامل كرونباخ ألفا (Gronbach Alpha)

قامت الباحثة بتقدير ثبات استبانة "الإدارة بالذكاءات" في صورتها النهائية بحساب معامل كرونباخ ألفا للمجالات

الثلاثة المكونة للاستبانة وللدرجة الكلية لها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4): قيم معاملات ثبات استبانة "الإدارة بالذكاءات" بطريقة كرونباخ ألفا

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المجال الأول: الذكاء الاستراتيجي	10	.9600
المجال الثاني: الذكاء التنافسي	10	.9370
المجال الثالث: الذكاء العاطفي	11	.9680
الدرجة الكلية للاستبانة	31	.9830

- يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ألفا مرتفعة، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (9830) وهي قيمة مرتفعة أيضاً، والتي تطمئن الباحثة للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على العينة الكلية، مما سبق

يتضح أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يؤهلها للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

ثانياً- طريقة التجزئة النصفية: Split-half method

تم حساب ثبات استبانة "الإدارة بالذكاءات" باستخدام قانون التجزئة النصفية، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط لأبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين النصفين بمعادلة بيرسون، وقد تم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة سبيرمان براون للمجالات زوجية عدد الفقرات (النصفين متساويين)، ومعادلة جتمان للمجالات فردية عدد الفقرات، والجدول التالي يبين قيم الثبات (الارتباطات) قبل وبعد التعديل:

جدول (5): يبين معامل الثبات لاستبانة "الإدارة بالذكاءات" وفقاً لطريقة التجزئة النصفية

المجالات	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل @	معامل الثبات
المجال الأول: الذكاء الاستراتيجي	10	.8520	.9200
المجال الثاني: الذكاء التنافسي	10	.7260	.8410
المجال الثالث: الذكاء العاطفي	11*	.8860	.9140
الدرجة الكلية للاستبانة	31*	.8920	.9420

* تم استخدام معادلة جتمان

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها جيدة، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (.9420)، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، وذلك يدل على الوثوق بهذه الاستبانة. النتائج والمناقشة:

أولاً: المحك المعتمد في البحث:

حيث أنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة البحث، وفيما يلي المحك المعتمد.

جدول (6): المحك المعتمد في الدراسة.

درجة التقدير	طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له
منخفضة جداً	أقل من 1.80	أقل من 36%
منخفضة	1.80 إلى 2.59	36% إلى 51.9%
متوسطة	2.60 إلى 3.39	52% إلى 67.9%
كبيرة	3.40 إلى 4.19	68% إلى 83.9%
كبيرة جداً	4.20 فأكثر	84% فأكثر

(أبو صالح، 46: 2001)

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على استبانة "الإدارة بالذكاءات" بمجالاتها ودرجاتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن

النسبي والترتيب لمجالات استبانة "الإدارة بالذكاءات" ودرجتها الكلية

م	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب ب	الحكم على الدرجة
1	المجال الأول: الذكاء الاستراتيجي	10	3.927	1.037	78.54	1	كبيرة
2	المجال الثاني: الذكاء التنافسي	10	3.857	1.009	77.14	2	كبيرة
3	المجال الثالث: الذكاء العاطفي	11	3.849	1.113	76.98	3	كبيرة
	الدرجة الكلية للاستبانة	31	3.877	1.012	77.54	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالذكاءات؛ حصل على وزن نسبي (77.54%) أي بدرجة كبيرة، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى الجهود التي تبذلها مديريات التربية والتعليم في تزويد المديرين بكل ما يستجد من التطبيقات الإدارية، ناهيك عن أن عمليات اختيار مديري المدارس تخضع لإجراءات مضبوطة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو شعيرة وأبو الخير (2018) التي بينت أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في المرحلة الأساسية في منطقة غرب غزة التعليمية من وجهة نظر المشرفين كان متوسطاً.

أما ترتيب مجالات الاستبانة حسب أوزانها النسبية؛ فكان على النحو التالي:

جاء المجال الأول "الذكاء الاستراتيجي"، في المرتبة الأولى، حيث حصل على وزن نسبي (78.54%) وبدرجة كبيرة، ثم جاء المجال الثاني "الذكاء التنافسي"، في المرتبة الثانية، حيث حصل على وزن نسبي (77.14%) وبدرجة كبيرة، ثم جاء المجال الثالث "الذكاء العاطفي"، في المرتبة الثالثة، حيث حصل على وزن نسبي (76.98%) وبدرجة كبيرة.

وتغزو الباحثة هذا إلى أن مديري المدارس هم على وعي كامل بأهداف المدرسة، والعمل على تحقيقها، ولديهم القدرة على تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة حتى يكونوا قادرين على استثمار الفرص المتاحة لهم، من أجل تحسين وتطوير الأداء المدرسي.

ولمزيد من النتائج، قامت الباحثة بدراسة فقرات كل مجال على حدة ليتبين التالي:

أولاً- فيما يتعلق بالمجال الأول "الذكاء الاستراتيجي":

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا

المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "الذكاء الاستراتيجي"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يحدد المدير الرؤية المستقبلية بالاستناد إلى معطيات واقعية	3.936	1.203	78.72	كبيرة	5
2.	يستفيد من خبرات الآخرين عند التعامل بالأحداث المستقبلية	3.944	1.145	78.88	كبيرة	4
3.	يتعرف على الفرص والتهديدات من خلال إجراء التحليل البيئي الدوري للمدرسة	3.903	1.111	78.06	كبيرة	8
4.	يتوقع ويشخص أسباب المشكلة قبل اتخاذ القرار المناسب	3.974	1.113	79.48	كبيرة	2
5.	يضع أهداف المدرسة بوعي كامل ودقة متكاملة.	4.005	1.147	80.10	كبيرة	1
6.	يملك القدرة على تحليل المواقف والمشكلات التي تواجه المدرسة تحليلاً تربوياً كاملاً.	3.875	1.185	77.50	كبيرة	9
7.	يستطيع اختيار البدائل الاستراتيجية.	3.844	1.173	76.88	كبيرة	10
8.	يستجيب للمقترحات والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين المدرسة	3.954	1.164	79.08	كبيرة	3
9.	يتواصل مع العاملين معه لتحديد أبعاد المشكلات الطارئة	3.921	1.145	78.42	كبيرة	6
10.	يكافئ العاملين المبدعين ويشجع أفكارهم مهما كانت التكلفة المادية.	3.913	1.119	78.26	كبيرة	7

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير فقرات مجال "الذكاء الاستراتيجي"، تراوحت بين (76.88%- 80.10%) وبدرجة كبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال "الذكاء الاستراتيجي":

● الفقرة رقم (5) والتي نصت على: "يحدد أهداف المدرسة بوعي كامل ودقة متكاملة"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.10%) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وحدات الدعم الاستراتيجي تتابع الأداء التخطيطي للإدارات المدرسية. وكانت أدنى فقرة في مجال "الذكاء الاستراتيجي":

● الفقرة رقم (7) والتي نصت على: "يملك القدرة على اختيار البدائل الاستراتيجية"، احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (76.88%) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم هي التي تحدد البدائل الاستراتيجية، وعليه يبدو ظاهراً أن المديرين هم من يمتلكون هذه القدرة، وهذا ما جعل هذه الفقرة هي الأدنى بالرغم من أنها حصلت على تقدير (كبيرة). وقد اتفقت مع نتائج دراسة شمل (2021) التي أظهرت أن العينة تمتاز بذكاء استراتيجي عال، أن العينة تتمتع بسلوك قيادي جيد. ثانياً- فيما يتعلق بالمجال الثاني "الذكاء التنافسي":

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (9): المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "الذكاء التنافسي"

م	الفقرة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يحدد المدير احتياجات المستفيدين من طلبة _ معلمين _ أولياء أمور ويستجيب لها.	3.898	1.120	77.96	كبيرة	6
2.	يستفيد من الفرص المتاحة لتحسين الأداء المدرسي وتطويره.	4.035	1.126	80.70	كبيرة	1
3.	يهتم بالمعارف الجديدة من أجل تحسين الأداء المدرسي العام.	4.035	1.151	80.70	كبيرة	2
4.	يجمع معلومات عن المدارس المجاورة للاستفادة من خبراتهم مع الاحتفاظ بخصوصية مدرسته.	3.946	1.156	78.92	كبيرة	5
5.	يسعى لتحسين الصورة الذهنية للمدرسة.	3.946	1.113	78.92	كبيرة	4
6.	يقوم بتخصيص الميزانيات لخوض المنافسات والمسابقات مع المدارس الأخرى.	3.623	1.186	72.46	كبيرة	9
7.	يحرص على تكوين شراكات عمل مع المؤسسات الأخرى لتحقيق أهداف المدرسة.	3.773	1.161	75.46	كبيرة	8
8.	يستفيد من مبادرات العاملين معه من أجل تحقيق التميز المدرسي.	3.956	1.182	79.12	كبيرة	3
9.	يطور العمل المدرسي من خلال الاستفادة من تجارب المدارس المحلية.	3.852	1.137	77.04	كبيرة	7
10	يستحضر تجارب عالمية لتطوير العمل المدرسي.	3.508	1.169	70.16	كبيرة	10

- يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير فقرات مجال "الذكاء التنافسي" تراوحت بين (70.16%-80.7%) وبدرجة كبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال "الذكاء التنافسي":

الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "يستثمر الفرص المتاحة لتحسين الأداء المدرسي وتطويره"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.70%) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك العديد من العوامل التي تساعد المديرين في ذلك، منها مساندة مجالس الأولياء الأمور، ومشاركة مؤسسات المجتمع المحلي. وكانت أدنى فقرة في مجال "الذكاء التنافسي":

● الفقرة رقم (10) والتي نصت على: "يستحضر تجارب عالمية لتطوير العمل المدرسي"، احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (70.16%) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تفاوت مديري المدارس في هذا الأمر، والذي يرتبط بشكل كبير بالتقافة التي يمتلكها كل منهم، والقدرة على الاستفادة من التجارب العالمية.

ثالثاً- فيما يتعلق بالمجال الثالث "الذكاء العاطفي":

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا

المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "الذكاء العاطفي"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يتحلى المدير بضبط النفس والصبر عند تعرضه لضغوط العمل.	3.653	1.206	73.06	كبيرة	11
2.	يشجع ويحفز المعلمين لإنجاز المهام المكلفين بها.	3.951	1.195	79.02	كبيرة	3
3.	يشارك المعلمين في السيطرة على الضغوط المهنية	3.692	1.203	73.84	كبيرة	10
4.	يعمل جاهداً على حل المشكلات التي تواجه المعلمين.	3.839	1.266	76.78	كبيرة	6
5.	يحب للمعلمين ما يحبه لنفسه.	3.875	1.300	77.50	كبيرة	5
6.	يجتهد لاكتساب المعارف التي تساعد في الإدارة الذاتية لعواطفه وعواطف المعلمين.	3.837	1.236	76.74	كبيرة	7
7.	يتماشى مع آراء الآخرين بصدق رطب.	3.709	1.280	74.18	كبيرة	9
8.	يتخذ القرار المناسب بعد اشرار العاملين معه.	3.791	1.248	75.82	كبيرة	8
9.	يقوم باشرار المعلمين معه في المناسبات المختلفة.	4.112	1.200	82.24	كبيرة	1
10	يتعاطف مع مشاعر المعلمين ويشعر بحاجاتهم ومتطلباتهم.	3.900	1.262	78.00	كبيرة	4
11	يقدم النصح والإرشاد للمعلمين بالاستناد إلى تجاربه وخبراته.	3.979	1.259	79.58	كبيرة	2

- يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير فقرات مجال "الذكاء العاطفي" تراوحت بين (73.06%-

82.24%) وبدرجة كبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال "الذكاء العاطفي":

● الفقرة رقم (9) والتي نصت على: "يشارك المعلمين معه في المناسبات المختلفة"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.24%) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى المناسبات التي تقام لها فعاليات تتطلب وتحتم من المدير إشراك المعلمين في إنجازها حتى يكتب لها النجاح.

وكانت أدنى فقرة في مجال "الذكاء العاطفي":

● الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "يضبط مدير مدرستي نفسه عند تعرضه لضغوط العمل"، احتلت المرتبة الحادية عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (73.06%) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الكثير

من مديري المدارس لديهم إدراك بأن عدم ضبطهم لانفعالاتهم يعرضهم للمساءلة من الجهات الإدارية العليا، ناهيك عن المساءلة المجتمعية، وقد وردت هذه العبارة في آخر العبارات نظراً لهذا التفاوت.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) ≥ 0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟".

ويتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال إجابة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قامت الباحثة بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الذكور (ن=171) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الإناث (ن=191) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات باستخدام اختبار "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات

عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالذكاءات تبعاً لمتغير الجنس للمعلم

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: الذكاء الاستراتيجي	ذكر	171	4.160	.554	.003	.997	غير دالة إحصائياً
	أنثى	191	4.161	.476			
المجال الثاني: الذكاء التنافسي	ذكر	171	4.113	.580	.661	.509	غير دالة إحصائياً
	أنثى	191	4.073	.570			
المجال الثالث: الذكاء العاطفي	ذكر	171	4.151	.532	1.504	.134	غير دالة إحصائياً
	أنثى	191	4.062	.589			
الاستبانة ككل	ذكر	171	4.133	.520	.631	.528	غير دالة إحصائياً
	أنثى	191	4.099	.503			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (391) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.58)

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، وأن قيم "Sig" المقابلة لقيم "T" أكبر من (0.05) في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية ما عدا المجال الأول "الذكاء الاستراتيجي"؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات تعزى لمتغير الجنس، وتعزو الباحثة هذه

النتيجة إلى أن الذكاء العاطفي هو سمة إنسانية يتفق فيها الجميع بغض النظر عن الجنس، وهكذا الذكاء التنافسي يعتمد على الحاجات النفسية للمديرين والتي لها علاقة بالرغبة في السبق والظهور والتألق.

- أن قيمة **T** المحسوبة أكبر من قيمة **T** الجدولية، وأن قيم "Sig" المقابلة لقيم "T" أقل من (0.05) في المجال الأول "الذكاء الاستراتيجي"؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين للذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإناث أكثر استجابة للتعليمات والتوجيهات الصادرة عن الإدارة العليا والتي تحمل في طياتها التوجهات الاستراتيجية للقيادة العليا.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 15 سنة - أكثر من 15 سنة).

لتتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ للكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12): اختبار "F" للكشف عن الفروق بين تقديرات

عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالذكاءات تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: الذكاء الاستراتيجي	بين المجموعات	.892	2	.446	1.693	.186	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	94.579	359	.263			
	الاجمالي	95.471	361				
المجال الثاني: الذكاء التنافسي	بين المجموعات	1.149	2	.575	1.746	.176	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	118.133	359	.329			
	الاجمالي	119.282	361				
المجال الثالث: الذكاء العاطفي	بين المجموعات	.278	2	.139	.436	.647	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	114.568	359	.319			
	الاجمالي	114.846	361				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	.482	2	.241	.923	.398	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	93.797	359	.261			
	الاجمالي	94.280	361				

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 390) ومستوى دلالة 0.05= (3.02)، ومستوى دلالة 0.01= (4.66).

- يتضح من الجدول السابق أن قيم "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وأن قيم "Sig" المقابلة لقيم "F"

أكبر من (0.05) في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين باختلاف سنوات خدمتهم تتاح لهم فرص تنمية وممارسة الذكاءات الثلاث، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة أبو شعيرة وأبو الخير (2018)، ودراسة الرسيني (2020).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- دراسات عليا).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قامت الباحثة بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس (ن=226) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي دراسات عليا (ن=136) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات موضوع الدراسة باستخدام اختبار "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات

عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالذكاءات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: الذكاء الاستراتيجي	بكالوريوس	226	4.139	.561	1.027	.305	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	136	4.196	.422			
المجال الثاني: الذكاء التنافسي	بكالوريوس	226	4.065	.629	1.150	.251	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	136	4.136	.468			
المجال الثالث: الذكاء العاطفي	بكالوريوس	226	4.094	.622	.407	.684	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	136	4.119	.451			
الاستبانة ككل	بكالوريوس	226	4.095	.559	.928	.354	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	136	4.147	.418			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (391) ومستوى دلالة ($0.05 = (1.96)$)، ومستوى دلالة ($0.01 = (2.58)$)

- يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، وأن قيم "Sig" المقابلة لقيم "T" أكبر من (0.05) في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإعداد الأكاديمي من مؤهلات عليا وغيرها لا تؤثر في سمات الأفراد تأثيرها بحجم إكسابهم للمعارف والمعلومات.

التوصيات

- بناءً على توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصي بما يلي:
- _ تعزيز الذكاءات المتعددة اللازمة لمديري المدارس، بما ينعكس على أدائهم المدرسي، ومن ثم رفع درجة رضى المستفيدين.
- _ الاستفادة من مدربي الإرشاد المهني، والتشبيك معهم لتنمية ذكاءات المديرين بشكل يمكنهم من المنافسة العالمية.
- _ تضمين مدخل الذكاءات ضمن المحتويات التدريبية لمديري المدارس.
- _ تطوير أدوات تقييمية مقننة، يمكن من خلالها تحديد مستوى الذكاءات الثلاثة لدى المديرين.

المقترحات

- دراسة مستوى تطبيق القادة التربويين في المستويات العليا للإدارة بالذكاءات.
- بحث العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس بمستوى ممارستهم للإدارة بالذكاءات.

المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، أحمد ومحمود، أشرف (2013). دور مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 2(34) ، 13 - 65.
- أبو شعيرة، نور وأبو الخير، أحمد. (2018). مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بتحسين أداء مديري المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. المجلد 3(2)، العدد (2)، ص ص 198-214.
- أحمد، السيد علي (2005). نظرية الذكاءات المتعددة وتطبيقاتها في مجالات صعوبات التعلم (رؤية مستقبلية)، الرياض: جامعة الملك عبد العزيز.
- الإدارة العامة للتخطيط التربوي (2019). الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة للعام الدراسي 2019-2020م، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين.
- الأسدي، عدي غني عبود. (2019). الذكاء الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي، جامعة بابل، تاريخ الاطلاع 2022/2/11

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&depid=3&lcid=826>

- الأغا، إحسان خليل. (2000). البحث العلمي عناصره مناهجه أدواته، مطبعة الأمل التجاري. غزة، فلسطين.
- أقطي، جوهرة وهاشمي، بن واضح. (2017). أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية "دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد (2)، ص ص 143 _ 159.
- آل بوعينين، مشاعل. (2021)، الذكاء العاطفي لدى قائدات المدارس وعلاقته بالتوافق المهني للمعلمات، مجلة جامعة المدينة العالمية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (2)، ص ص 1 _ 46.
- البناء، هالة. (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة، ط1. السعودية: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- البواليز، واصل (2116). تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن في ضوء القيادة الفعالة. دراسة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- البياتي، ياسر إبراهيم مراد. (2020). الدور الوسيط لرأس المال السياسي المظني في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي "دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الحدأ، حليلة وعرشان، اتحاد. (2021). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالمرونة النفسية لدى العاملين في المؤسسات (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، العدد (131)، ص ص 311 _ 332.
- حسن، دنيا كريم وإبراهيم، بشرى عبد. (2019). الذكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي "دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (58)، ص ص 143 _ 168.
- حسين، محمد عبد الهادي. (2005). مدخل على نظرية الذكاءات المتعددة. دار الكتاب الجامعي: غزة.
- حمد، نهى عبد الرحمن توفيق. (2016). علاقة الذكاء العاطفي بجودة القرارات الإدارية "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة.
- الرسيني، منال. (2020). الذكاء العاطفي لدى قائدات المدارس الأهلية من وجهة نظر المعلمات، المجلة السعودية للعلوم التربوية، جامعة الملك سعود - الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية جستن، العدد (68)، ص ص 113 _ 133.
- الزغلول، عماد عبد الرحيم. (2012). مبادئ علم النفس التربوي، ط2، دار الكتاب الجامعي: الإمارات العربية المتحدة.
- شمل، شيماء. (2021). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى أساتذة الجامعة، مجلة الدراسات المستدامة، مؤسسة الدراسات المستدامة، المجلد (3)، ص ص 72 _ 99.
- عامر، طارق عبد الرؤوف محمد والمصري، عيسى إيهاب. (2018). الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

- عامر، طارق عبد الرؤوف ومحمد، ربيع. (2008). الذكاءات المتعددة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان.
- عبوي، زيد. (2008). القيادة ودورها في العملية الإدارية. ط1، الأردن، عمان: دار البدايئة ناشرون موزعون.
- عثمان، فاروق السيد. (2000). القلق وإدارة الضغوط النفسية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- العجارمة، موافق. (2012) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عز الدين، أبو النجا وفتحي، هاني وعلي، أحمد. (2015). العلاقة بين الذكاءات المتعددة والكفاءة التدريسية لدى طلبة كلية التربية الرياضية بجامعة المنصورة. المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية-مصر، العدد (2)، ص ص 101- 125.
- العيداني، إلياس. (2018). دور نظام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، 1 (1)، ص ص 62 _ 76.
- محروس، محمد وعطا، مروة وإسماعيل، محمد. (2021). الاتجاهات التربوية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية في التعليم الثانوي الفني المصري، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، 20 (163)، ص ص 305 _ 354.
- مسلم، تامر حمدان عبد القادر. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- مغاوري، هالة أمين. (2020). آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 7 (28)، ص ص 183_ 225.
- نوفل، محمد بكر. (2010). الذكاء المتعدد في غرفة الصف " النظرية والتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997). الدليل الإحصائي الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية، رام الله: دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2017). نظام الاعتماد المدرسي ودليل التقويم الذاتي، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Al Qamash, M, N., Altal, S, A., & Jawaldehy, F, E. (2011). "Dimensional Common Emotional Intelligence for the Student of Higher Education In Princess Alia College At the University of Al Balq'a Applied University In Jordan from the Point of View of the Students". **European Journal of Social Sciences**, 25, 3, 87-97.

- Brackett, M., Salovey, P., (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), **Yale University**, Vol (18), pp 34_41.
- Iglia S. Kirilov (2019). Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector, **Eric Riedel, Ph.D**, Walden University.
- Kim, H., Gibbs, J. L., & Scott, C. R. (2019). Unpacking organizational awareness: scale development and empirical examinations in the context of distributed knowledge sharing. **Journal of Applied Communication Research**, 47(1), 47-68.
- Wagner, L., & Belle, J, V. (2006). “Web Mining for Strategic Intelligence: South African Experiences and a Practical Methodology”. Department of Information Systems, University of Cape Town, 1-15.
- Zhao, J., & Jin, P. (2011). “Extraction and Credibility Evaluation of Web-based Competitive Intelligence”. **Journal of software**, 6, 8, 1513- 1521.