



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

## دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية

بحث تحليلي لآراء عينة من مدراء المدارس الحكومية  
في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة

بحث تقدمت به الطالبة

آلاء ثامر صالح هادي الخفاجي

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي  
في إدارة الجودة

بإشراف

أ. د.

علاء فرحان طالب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ  
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ

تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾ سورة التوبة

صدق الله العلي العظيم

## الإهداء

- ❖ إلى قدوتي وقائدي ومعلمي معلم البشرية جمعاء.....  
رسول الله محمد (صلى الله عليه واله وسلم )
- ❖ إلى من قال اسألوني قبل ان تفقدوني.....  
أمير المؤمنين علي ابن أبي طالب (عليه السلام) واهل بيته الطيبين  
الطاهرين.....
- ❖ إلى والدي الكريمين ودائم دعائي لهما.....
- ❖ إلى أغلى ما أهداني الله عز وجل زهراتي وفلذت كبدي....  
ولدي العزيز وابنتي العزيزتين.....
- ❖ إلى أهلي وأصدقائي الذين أجلهم واحترمهم.....
- ❖ إلى جميع الأساتذة المجلبين....
- ❖ أرى رحلتي الجامعية قد انتهت اليوم بالفعل، من بعد تعب ومشقة لوقت طويل واليوم أختتم  
بحشي بكل ما لدي من همة ونشاط وبداخلي كل تقدير وامتنان لكل شخص  
كان له الفضل في مسيرتي وقدم لي المساعدة ولو بالشيء القليل.  
اهدي هذا الجهد المتواضع راجية منهم القبول والرضا.

الباحثة

## الشكر والامتنان

الحمد لله رب العالمين حمداً لا يحصيه إلا هو والصلاة والسلام على النبي المختار واله الأطهار .  
أما بعد أوجه شكري وامتناني في مستهل هذا البحث و عرفاناً مني بالجميل ، أتقدم بجزيل شكري لأستاذي  
الدكتور (علاء فرحان طالب) عميد كلية الإدارة والاقتصاد لقبوله الإشراف على مجيئي ومتابعته له منذ الخطوات  
الأولى وعلى ما منحني من صدر واسع وتوجيهات والإرشادات قيمة ساعدت على إخراج هذا العمل بهذه  
الصورة .

كما أتوجه بالشكر إلى أساتيد كلية الإدارة والاقتصاد وبالخصوص أساتيد قسم إدارة الأعمال وكل من مد يد العون  
والمساعدة لإتمام هذا العمل المتواضع .

ولا يسعني إلا ان أتقدم بفاثق الشكر والامتنان إلى السادة الخبراء المحكمين لإسهاماتهم العلمية في توجيه  
استمارة الاستبانة وتقويمها لتكون ميسرة الفهم لعينة البحث وأوجه شكري الخالص و عرفاني إلى الأستاذ الفاضل  
الذي اشرف على تقويم البحث علمياً , والأستاذ الفاضل الذي اشرف على تقويمه لغوياً .

كما واقدم شكري إلى الأساتيد رئيس لجنة المناقشة وأعضائها الذين ستكون مساهماتهم وأراءهم وملاحظاتهم  
العلمية السديدة الدور الكبير في اكتمال هذه البحث ووضعها بين يدي الباحثين والطلبة في المستقبل جزءاً  
متواضعاً يساهم في التراكم العلمي بشكل عام ويخدم وطننا العزيز العراق بشكل خاص .

وختاماً فاني اقدم شكري وتقديري و عرفاني لكل من كان مهتماً ومتابعاً وسائلاً وناصحاً وداعياً  
لي بالنجاح من الأحبة والأهل والأصدقاء اسأل الله تعالى لهم مزيداً من الصحة والعافية والتوفيق في حياتهم .

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الآية القرآنية
أ	الإهداء
ب	الشكر والامتنان
ت	قائمة المحتويات
ث	قائمة الأشكال
ج - ح	قائمة الجداول والملاحق
	المستخلص
1	المقدمة
2	هيكلية الدراسة
25-3	<b>الفصل الأول : الاطار النظري المفاهيمي للبحث</b>
	المبحث الأول : القيادة الذكية
	المبحث الثاني : جودة العملية التعليمية
44 - 26	<b>الفصل الثاني : الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للبحث</b>
	المبحث الأول : منهجية العلمية للبحث
	المبحث الثاني : الجهود المعرفية السابقة
66 - 45	<b>الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للبحث</b>
	المبحث الأول : وصف وتشخيص متغيرات البحث
	المبحث الثاني : اختبار فرضيات البحث
70 - 67	<b>الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات</b>
	المبحث الأول : الاستنتاجات
	المبحث الثاني : التوصيات
76 - 71	المرجع والمصادر
	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
2	هيكلية البحث	1
11	دائرة Deming	2
12	ثلاثية جوران لارتقاء بالجودة	3
25	ابعاد جودة الخدمة	4
28	المخطط الفرضي للبحث	5
31	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	6
31	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	7
32	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	8
32	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	9
33	توزيع أفراد العينة حسب نوع المدرسة	10
33	توزيع أفراد العينة حسب المرحلة الدراسية	11
34	توزيع أفراد العينة حسب موقع المدرسة	12
47	التمثيل البياني لمعامل الثبات لجودة الخدمة التعليمية	13
47	التمثيل البياني لمعامل الثبات للقيادة الذكية	14
49	للاهمية النسبية لفقرات بعد الذكاء الشعوري	15
50	التمثيل البياني لترتيب فقرات بعد الذكاء العقلاني	16
51	التمثيل البياني لترتيب فقرات بعد الذكاء الروحي	17
52	ابعاد المتغير المستقل (القيادة الذكية) وفقاً لنتائج الاستبانة (للأوساط الحسابية)	18
53	ترتيب فقرات بعد الملموسية وفقاً للأوساط الحسابية	19
54	ترتيب فقرات بعد المعولية او الاعتمادية وفقاً للأوساط الحسابية	20
55	ترتيب فقرات بعد الاستجابة وفقاً للأوساط الحسابية	21
56	ترتيب فقرات بعد الموثوقية (الضمان والأمان) وفقاً للأوساط الحسابية	22
57	ترتيب فقرات بعد التعاطف وفقاً للأوساط الحسابية	23
58	الاهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة التعليمية وفقاً لأوساطها الحسابية	24
59	مخطط الفرضية الرئيسية والفرضية الفرعية	25

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
5	بعض مفاهيم القيادة الذكية	1
30	وصف عينة البحث	2
39	دراسة (كرعاوي، 2016)	3
40	دراسة (اشتيايت، 2017)	4
40	دراسة (الغنيماي وكاظم، 2020)	5
41	دراسة (احمد، 2016)	6
41	دراسة (علوش ، سلمان ، 2018)	7
42	دراسة (Wong , Law , 2002)	8
43	دراسة (Senol , Dagli , 2017)	9
46	قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيري البحث	10
48	تصنيف فئات الوصف الاحصائي	11
49	الإحصاء الوصفي لبعد الذكاء الشعوري	12
50	الإحصاء الوصفي لبعد الذكاء العقلاني	13
51	الإحصاء الوصفي لبعد الذكاء الروحي	14
52	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية وشدة الإجابة للأبعاد الرئيسة للمتغير المستقل (القيادة الذكية)	15
53	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لفقرات بعد الملموسية	16
54	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لفقرات بعد الاعتمادية او المعولية	17
55	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لفقرات بعد الإستجابة	18
56	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لفقرات بعد الموثوقية (الضمان والامان)	19
57	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لفقرات بعد التعاطف	20
58	ترتيب أبعاد المتغير التابع من حيث الأهمية النسبية وفقا للأوساط الحسابية	21
60	قوة معامل الارتباط	22
60	معاملات الارتباط بين متغير القيادة الذكية ومتغير جودة الخدمة التعليمية بأبعاده الخمسة	23
61	معاملات الارتباط بين أبعاد متغير القيادة الذكية ومتغير جودة الخدمة التعليمية	24
62	معاملات الارتباط بين أبعاد متغير القيادة الذكية وأبعاد متغير جودة الخدمة التعليمية	25

63	نتائج تقدير الانحدار الخطي لقيادة الذكية في جودة الخدمة التعليمية	26
64	نتائج تقدير الانحدار الخطي لأبعاد القيادة الذكية في جودة الخدمة التعليمية	27
64	نتائج تقدير الانحدار الخطي لأبعاد القيادة الذكية في بعد التعاطف	28
65	نتائج تقدير الانحدار الخطي لأبعاد القيادة الذكية في بعد الاعتمادية (المعولية)	29
65	نتائج تقدير الانحدار الخطي لأبعاد القيادة الذكية في بعد الاستجابة	30
66	نتائج تقدير الانحدار الخطي لأبعاد القيادة الذكية في بعد الموثوقية	31
66	نتائج تقدير الانحدار الخطي لأبعاد القيادة الذكية في بعد الملموسية	32

## قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
1	أسماء السادة المحكمين حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية .
2	استمارة الاستبانة

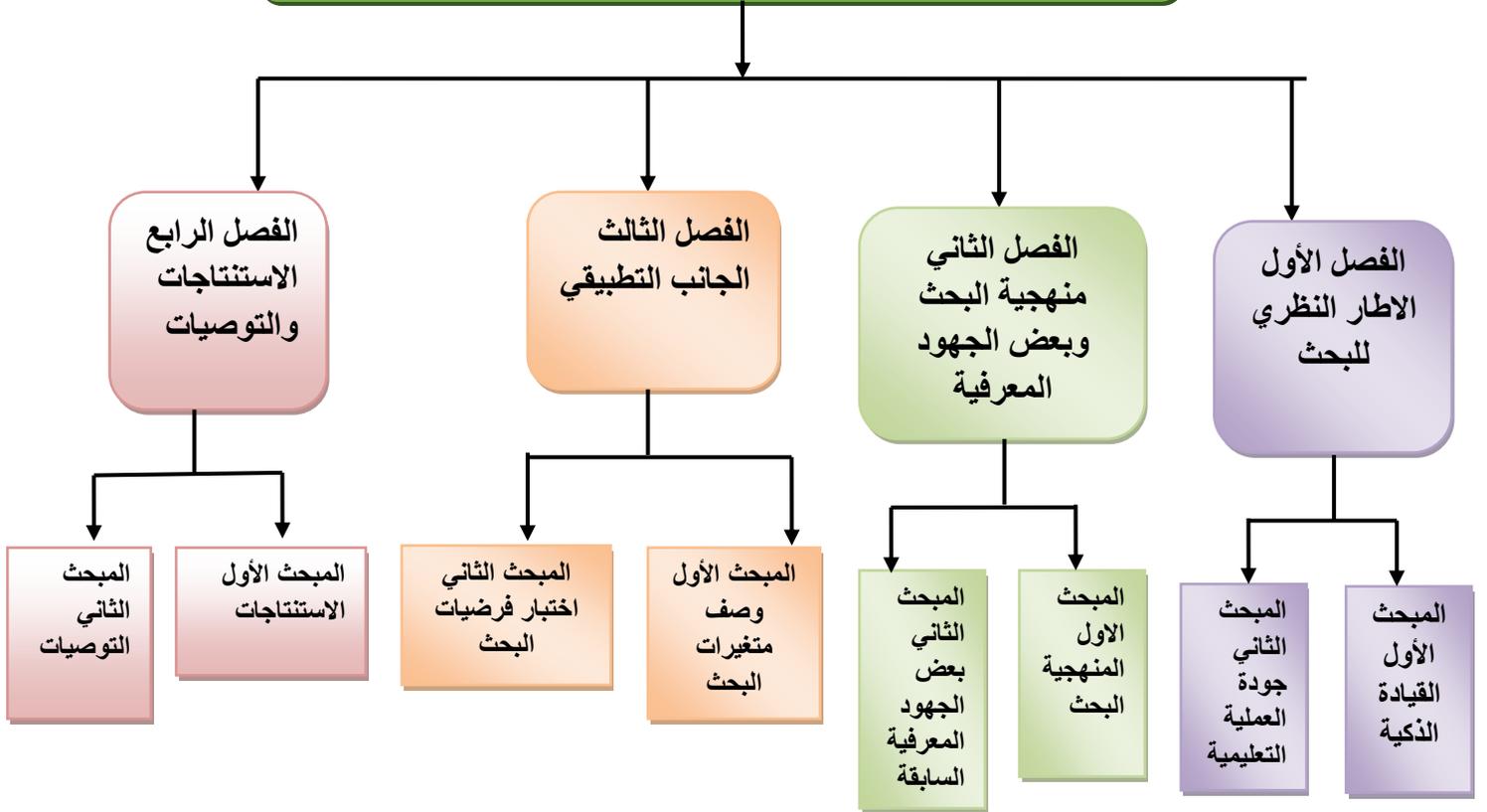
## المقدمة

إن ما تواجهنا من تحديات في جميع نواحي حياة الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية وما نشهده التحديات من سرعة متنامية في النمط السلوكي للمجتمع، وما نعيشه من زخم معرفي والاتصال السريع وتكنولوجيا الحديثة ، كل ذلك يفرض علينا سرعة تقييم وضعنا الراهن والتخطيط السليم لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيم ومبادئ ديننا الإسلامي وإمكانياتنا .

ان الذكاء الهدف الأساس الذي تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تحقيقه وان التميز بينها أصبح من خلال قدرتها على جذب الأفراد الأذكياء لذا التقدم التكنولوجي المتسارع أرغم المؤسسات على تطوير نفسها من خلال التعلم استجابة للتغيرات المتسارعة ومن هنا فان هذا البحث يأتي لمعالجة مشكلة يعاني منها القطاع التعليمي في البيئة العراقية وهي قلة الاهتمام بالقيادات الذكية لتحقيق التفوق وتحسين جودة الخدمات التعليمية.

سعى البحث الحالي إلى تقديم اطر نظرية للمفاهيم بالاستناد الى ما قدمه الباحثون في مجال القيادة وجودة التعليم برزت أهمية البحث الحالي لحدثة المفاهيم التربوية التي يتناولها البحث الخاص بالسلوك القيادي (القيادة الذكية) وإدارة الجودة الخدمات التعليمية ومن خلالهما يمكن الإفادة بزيادة فاعلية وكفاءة العمل الإداري والتعليمي في المؤسسات التعليمية وانطلاقاً من ذلك فان البحث الحالي هي محالة لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات فتم التعبير عن القيادة الذكية بأبعاد (الذكاء الشعوري ، الذكاء العقلاني ، الذكاء الروحي) وجودة الخدمة التعليمية بأبعاد (الملموسية ، الاعتمادية ، الاستجابة ، التعاطف ، الموثوقية) وتضمن البحث أربعة فصول ، خصص الفصل الأول لعرض الاطار النظري لمفاهيم البحث وتوزع على مبحثين الأول منه لتقديم الاطار النظري لمفهوم القيادة الذكية وأبعادها في حين المبحث الثاني قدم الاطار النظري لمفهوم جودة التعليم ومفهوم جودة الخدمة التعليمية وأبعادها أما الفصل الثاني خصص لعرض الجهود المعرفية السابقة ومنهجية العلمية للبحث حيث تضمن مبحثين الأول لعرض الجهود المعرفية السابقة لمتغيري البحث اما المبحث الثاني لعرض المنهجية العلمية للبحث اما الفصل الثالث إذ خصص للجانب التطبيقي للبحث وتناول اختبار الفرضيات واختتمت البحث بالفصل الرابع حيث عرض الاستنتاجات في مبحث الأول منه والتوصيات في المبحث الثاني.

## دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية



شكل (1) هيكلية البحث

المصدر : من اعداد الباحثة

المبحث الأول  
القيادة الذكية

تمهيد :

تعد القيادة عملية حيوية لإدامة الأعمال وتقدم المجتمعات والمنظمات بشكل منتظم وقد خصص هذا المبحث في توضيح الاطار النظري لمتغير القيادة الذكية لمدرء المدارس من حيث مفهومها وأهميتها وأبعاد القيادة الذكية والقيادة التربوية .

اولاً : مفهوم القيادة وأهميتها :

إن كلمة القيادة متداولة قديماً وحديثاً ولكنها اشتهرت قديماً وارتبطت بالحروب والمعارك والتي من خلالها تبرز شخصية القائد وأما حديثاً فان التطور الكبير في دراسة مفهوم القيادة بمختلف الجوانب حيث تم دراسة شخصيات كثيرة سجلها التاريخ والتي اثبت قدرتها العالية والنادرة في القيادة ولعل القائد الأول والمعلم الأول ويعد افضل قائداً عرفته البشرية هو سيدنا ونبينا محمد (صلى الله عليه واله وسلم) الذي جمع مهارات قيادة الإنسانية والتربوية والعسكرية والإدارية (المطيري وآخرون ، 2019 :6) لم يكن الرسول محمد (صلى الله عليه واله وسلم ) قائداً كالقادة الآخرين وان عظمته تتعدى حدود القيادة العادية ، فهو النبي ورسول الله الى البشرية جمعاء ، وقد بين الله تعالى صفة البشرية لنبيه في قوله (وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَى أَعْقَابِكُمْ وَمَنْ يَنْقَلِبْ عَلَى عَقْبَيْهِ فَلَنْ يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئًا وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ) (ال عمران: 144) ، و ان النبي محمد (صلى الله عليه واله وسلم ) نسيج وحده لا يقارن بغيره من القادة المشهورين في تاريخ منهم (جنكيز خان ونابليون وهتلر) ان هؤلاء القادة سطروا سيرة حياتهم ومعاركهم بمئات المؤلفات لم يتجاوزوا مقام الحاكم المستبد الظالم أو مجرم حرب وسافك للدماء وأوضحت ( Sharma , 2013:310 ) إن القيادة ما هي إلا عملية يتم من خلالها تأثير شخص على الآخرين لتحقيق الأهداف التي تؤدي إلى تطور وتحسين المنظمة وان القادة يولدون ولا يصنعون لان المهارات والمعرفة تساهم بشكل مباشر في عملية القيادة ، يحاول كثير من الباحثين إن يجدوا الفرق بين الإدارة والقيادة فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، بينما يسعى رجال الإدارة التعليمية ودارسوها إلى توضيح ذلك اذ ان بعضهم أن يرى ان الإدارة التعليمية هي ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية. أما القيادة فتتعلق بما هو اكبر من هذا وتتطلب ممن يقوم بها أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى وبالتالي يظل

## الفصل الأول – المبحث الأول ..... القيادة الذكية

مسؤولاً عن الجوانب التنفيذية بل يجب أن يجمع بين الاثنين (سليم، 2009: 21)، ترى الباحثة أن القيادة ما هي إلا عملية تفاعل فرد مع أفراد و بالشكل الذي يمكنه أن يُمارس تأثيراً على سلوك ومشاعر هؤلاء الآخرين وتوجيه هذا السلوك بالاتجاه المرغوب فيه والذي يتميز بنشر روح الحماسة والتحفيز في العاملين والتواصل معهم اذ يمكن ان نعدّها ناتجة من عملية تفاعل اجتماعي لا يتم من فراغ وإنما هنالك اطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من العاملين الذين يشكلون الجماعة ليتبلور الدور القيادي ويعدها البعض الآخر إنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القادة في جماعة معينة والتي تكون محصلة للتفاعل بين القائد والإتباع.

### ثانياً : العلاقة بين القيادة والإدارة:

قد يخلط الكثير بين مفهومي الادارة والقيادة ، وقد يظن البعض أن كل منهم له نفس المعنى ولكن بشكل مختلف، ولكن في الواقع يوجد فرق كبير بين كل منهم وقد نجد ان الاختلاف الواضح بين كل من الإدارة والقيادة في الأشياء التي يقوم بها كل منهم، حيث تقوم الإدارة بوضع المخرجات وجميع المكونات المادية داخل المنظمة بينما القيادة فهي تقوم بالتركيز على العنصر البشري بشكل كبير كما تهتم كثيرا بتنمية المهارات الخاصة بهم، (Piattenko, 2013) ان ظاهرة القيادة تكون أوسع نطاقا واكثر شمولية من الادارة ، لأنها تحدث داخل وخارج المنظمات والمؤسسات في حين الادارة تكون ضمن نطاق المؤسسة أو المنظمة ولكن هناك علاقة وثيقة بين الاثنين كما في القائد والمدير اذ ان القائد هو الشخص الذي يعمل الأشياء الصحيحة بينما المدير يعمل الشيء بالشكل الصحيح . (داغر ، حرحوش، 2000: 419,420)

### ثالثاً : مفهوم القيادة الذكية :

ان البشر يختلفون بمقدار الذكاء الذي يولدن به وطبيعة الذكاء الذي يمتلكونه وكيفية تطوير ذكاءهم واختلاف علماء علم النفس بتعريف الذكاء فمنهم من عرفه حسب تكوينه وبنيته وهنالك من عرفه بحسب الوظيفة والمهام في الجدول ادناه :

## الفصل الأول – المبحث الأول ..... القيادة الذكية

جدول (1) يمثل بعض مفاهيم القيادة الذكية

ت	المصدر	مضمون المفهوم
1	(الكرعاوي، 2016 : 37)	إنها القدرة على تعزيز وتطوير المهارات والكفاءات سواء كانت مهارات خاصة بالفائد أو بالأفراد العاملين والمزج بين هذه القدرات الابداعية وانواع الذكاء الخاص بقدرة القائد على معالجة المعلومات بالشكل الذي يتكيف مع البيئة في مواجهة التحديات واتخاذ القرارات بعيدة المدى .
2	(Mattone : 2017)	هي قيادة شاملة إذ إنها مصمم للعاملين الاستثنائيين الذين يتميزون بإدارة فاعلة وإستراتيجية سليمة من الناحية التشغيلية والنشاط والحماس لتحقيق الأهداف هي عملية صنع القرارات بكيفية التفاعل مع العاملين لتحفيزهم لتحقيق الاهداف ز
3	(مشعل ، 2018)	ان الذكاء ما هو إلا عملية حسية حركية يمتلك صاحبه قدرات متعددة ومستمرة يتم تفعيلها بعد دعم بالعامل الوراثي والمنبهات الداخلية والمثيرات الخارجية ، وتعد القيادة الذكية إحدى الأنماط القيادية الحديثة وان تعدد المفاهيم القيادة الذكية تكون حسب اختلاف مداخل دراستها في كل منظمة
4	(المجالي ، 2019 : 11)	إن القيادة الذكية ما هي إلا قيادة إبداعية تتسم بعلاقات إرتباطية وتشاركية وتسلط الضوء على الامتيازات كافة لوضع الحلول بكل تشاركية ومهارة ذكية فهي إدارة وقيادة وان العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إلا لغرض تحقيق الأهداف و ينعكس هذا على تحقيق المشاريع التنموية والاستثمارية ومن ثم ينعكس على السلوك الإنساني في المجتمع الذي يتمتع بالمعرفة والابتكار والقدرة على إحداث تغيير إيجابي
5	Iannotta, Meret, Marchetti ,2020:8	سلوك يظهر بشكل طبيعي في سياقات العمل لإلهام التغيير وإنتاج الابتكار في طرق التفكير في العمل و استخدام التقنيات المتقدمة لتحسين الفعالية التنظيمية من حيث مبادئ الرشاقة والاستقلالية والثقة والمسؤولية و تساهم رؤيتها الملهمه جنباً إلى جنب مع السلوكيات المدفوعة أخلاقياً في خلق معنى مشترك للتغيير ، مما يؤدي إلى مواءمة القيم والأهداف والمصالح الفردية والتنظيمية

وتتضح أهمية القيادة الذكية من خلال الاهتمام بمستقبل العاملين وإدامة عمليات التغيير من أجل مشاركة الموظفين مستقبلاً في اتخاذ القرارات وتطوير معرفتهم وتعزيز قدراتهم الفردية والجماعية وتكون مرتبطة بالعوامل داخلية المتمثلة بالمحفزات وادراك المواقف وأيضاً عوامل خارجية لها علاقة بالمكافأة والبيئة العمل . (الغنيموي وكاظم ، 2020 : 139) وان للقائد الممتاز خمسة أنماط ذكاء مترابطة هي : (Veldsman :2016)

1. **الذكاء الداخلي والشخصي** : القادة الذين لديهم هوية حقيقية من خلال الثقة والتواضع والنزاهة والتعاطف ورعاية المرؤوسين .

## الفصل الأول – المبحث الأول ..... القيادة الذكية

2. **الذكاء النظامي** : أو الذكاء الإدراكي إذ القادة تكون لديهم معرفة على المجريات كيفية عمل العالم من حيث الوقت والأنماط الديناميكية .
3. **ذكاء الأفكار** : أو ما يسمى الذكاء الروحي ويمثل جوهر هذا النوع من الذكاء هو التخيل والقادة الذين يمتلكون الرؤية المستقبلية والأهداف الاستراتيجية لا حدود لها لتحقيق الازدهار بعيد المدى للمنظمة.
4. **ذكاء العمل** : جوهره يتمثل بتحويل الخطط المستقبلية إلى عمل حقيقي واقعي من خلال إحداث التغييرات الحقيقية الهادفة .
5. **الذكاء السياقي** : يتمحور حول الثقة من خلال نظرة معمقة في التحديات الحالية للمنظمة وفي المستقبل وحدث توافق الديناميكي بين القادة وسياقات مجال عمل المنظمة.

### رابعا : أهمية القيادة الذكية :

أهمية القيادة تعرف بأنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة و لضمان البقاء والاستمرار فإن عليها أن تغير في أساليب العمل و التكنولوجيا المستخدمة وفي هيكلها التنظيمية وكذلك في سلوك العاملين فيها وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يملكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور (الغزالي ، 2012، 24) وان القيادة التربوية لها الدور الفعال يهدف الى توجيه سلوك العاملين في المؤسسة التعليمية لتحقيق الاهداف المشتركة من خلال بناء رؤيا المستقبلية وبناء علاقات انسانية بين جميع الافراد والتأثير فيهم وتحفيزهم لأداء الاعمال بشكل الصحيح وهي كل نشاط منظم هادف لتحقيق الاهداف التربوية في المؤسسة التعليمية . (العجمي ، 2008 : 43)وتكمن أهمية القيادة الذكية في خلق وإدامة والهام الرؤية وتطبيق هذه الرؤية بالمشاركة مع الفريق ، وهذا النوع من القيادة يساهم في حل الكثير من المشاكل التي خلفتها الحقبة الصناعية في العالم ، ويساعد هذا النموذج الجديد من القيادة على حل المشاكل الضخمة سواء كان اقتصادية او سياسية او تكنولوجية ، وغيرها مما نواجهه اليوم. كما يمكن توضيح أهمية القيادة الذكية باهتمامها بمستقبل المجتمع البشري في المنظمات وإدامة (الكرعاوي، 2016، 38)

## الفصل الأول – المبحث الأول ..... القيادة الذكية

### خامسا : أبعاد القيادة الذكية :

حاول بعض الباحثين ان يصفون القيادة الذكية على وفق مجموعة من أبعاد حيث بين ( John Mattone: 2019) في كتابه حول القيادة الذكية ، يركز فيه على تطوير القادة الطموحين من خلال جوهرهم الداخلي الذي يهتم بتقوية شخصيتهم ، وتوضيح قيمهم والتفكير الاستراتيجي ، والحسم والقدرة على تحمل التعقيد من أجل تحقيق النتائج ومن خلالها يطور النواة الداخلية التي هي المفتاح لفتح إمكانات قيادة على التحسين في جميع الكفاءات الخارجية التي تعتمد كليًا على قوة وعمق جوهرهم الداخلي ، هناك ابعاد للقيادة الذكية ذكرها الباحثان (علي ورشيد، 2020 : 84) هي:

1. **ذكاء الشخصية** : هو القدرة على التنمية ومتابعة التفوق الاخلاقي للقائد بالشكل الذي يؤدي الى

التمكن الذاتي للظروف المحيطة من خلال الاصرار على التغيير والتصحيح الذاتي ، وهو الشخص الذي يبدأ التغيير من نفسه بغض النظر عن الاخرين .

2. **الذكاء الشعوري** : القدرة على التصور بدقة للحالة ، والتقييم الشامل ، والقدرة على الوصول

إلى تولد المشاعر عندما تكون الافكار سهلة ، والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية والقدرة على تنظيم بالطريقة التي تخدم المنظمة .

3. **الذكاء العقلاني**: إن العقلانية تعني تحديد أهداف مناسبة من قبل القائد والتحرك المناسب في

ضوء أهداف المخطط لها والأهداف تبنى على اساس الامكانيات المتوفرة وهذا يعني تحقيق المؤسسة أهدافها بالاستعانة بأفضل السبل الممكنة .

4. **الذكاء الروحي**: بأنه القدرة على استخدام نهج متعدد الحواس بما في ذلك الحدس والتأمل

والتصور للوصول إلى المعرفة المرء الداخلية من أجل حل المشاكل

وأیضا هنالك ثلاثة أبعاد أوضحها الباحثان كلا من ( الغنيموي وكاظم ، 2020 : 139,140 ) والتي

سوف تعتمدها الباحثة، وذلك بسبب تحسين اتخاذ القرارات والذي يكون مبني على الوعي والحكمة وزيادة القدرات والمهارات التفاوض والتعاون وبناء العلاقات بين القائد والعاملين لتطوير ثقافة التعاون لبناء بيئة عمل ذكية، وهي كالآتي:

1. **الذكاء الشعوري** : الذي يوضح قدرته على تعبير عن المشاعر من قبل العاملين ، وفهم

الانفعال العاطفي لهم وتنظيم العواطف وإدارة الذات ومساعدته على ادراك المشاعر وتوجيه

الأخرين وتحفيزهم لإنجاز الأعمال بكفاءة وجودة وفاعلية ، ان الذين يتمتعون بالذكاء

الشعوري يمتلكون القدرة على مواجهة حالات الإحباط والفشل بعزيمة عالية

## الفصل الأول – المبحث الأول ..... القيادة الذكية

ان تعريف الذكاء الشعوري يتمثل بقدرة الشخص على ادراك مشاعره وتوجهاته مما يساعده على ادراك مشاعر وتوجهات الآخرين وقيادتهم وتحفيزهم والقائد الذي يتمتع بذكاء شعوري يعتقد بأنه أكثر ولاء التزام للمنظمة التي يعمل بها وأكثر سعادة في عمله، وذو أداء أفضل في العمل، ولدية القدرة في أستخدام الذكاء الذي يتمتع به لتحسين ورفع مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة، والبهجة والثقة، والتعاون بين عامليه من خلال علاقته الشخصية بهم.

2. **الذكاء الروحي** : المفهوم الروحاني هو من العناصر التي تعزز القدرات وتحقيق الأهداف وحل المشكلات وفهم الذات الإنسانية المدعوم بالطبيعة والتربية الخاصة بالفرد الذي تكسبه القدرات والمهارات الروحانية إذ يمكن المزج بين العقل والروح معاً ومما يساعد الفرد على التأقلم باعتباره مجموعة من القدرات والإمكانيات التي تمكن الفرد من حل المشاكل تحقيق الأهداف في الحياة اليومية وعرف الذكاء الروحي ايضاً بأنه القدرة على استخدام نهج متعدد الحواس بما في ذلك الحدس والتأمل والتصور للوصول إلى المعرفة المرء الداخلية من أجل حل المشكلات .

3. **الذكاء العقلاني** : إن مفهوم العقلانية هي تحديد الأهداف في ضوء أهداف الفرد ومعتقداته وان هذا النوع من الأبعاد يمكن ان يكون مكتسب وليس وراثياً حيث يمكن ان يتطور ويتحسن بحسب الظروف والموافق المحيطة بالفرد ، لذا للقائد الذي يمتلك القدرات ان يطورها ويتم تحسينها من خلال التعليم الذاتي والنظامي المستمر. والذكاء العقلاني بالنسبة للقائد يشبه مدخل الادارة بالأهداف من خلال قدرته على خلق وإدامة والهام الرؤية وتطبيق هذه الرؤية بمعنية الفريق.

المبحث الثاني  
جودة العملية التعليمية

التمهيد:

تُعد جودة العملية التعليمية مجموعة الخصائص والمميزات لمخرجات التعليم وتمثل الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية والتي تتطابق مع المواصفات وتؤدي إلى حالة من الرضا ، وقد خصص هذا المبحث في توضيح الاطار النظري لمتغير جودة الخدمة التعليمية من حيث مفهومها وأهميتها ومعايير جودة الخدمة التعليمية وأبعادها .

اولاً : مفهوم الجودة :

الجودة في اللغة العربية من " جيد ، جيداً " : اذا طال عنقه وحسن ، فهو أجيد وهي جيداء (المعجم الوسيط، 155) " والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جودة ، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل " (ابن منظور ، 72) ، وديننا الإسلامي هو دين الجودة والإبداع ، فهو دين الله الكامل لقوله تعالى (اليَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا) (سورة المائدة ، اية 3) فقد وردت الجودة بألفاظ أخرى كإتقان والإحسان في قوله تعالى (صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ) (سورة النمل ، اية 88) وقول الرسول محمد (صلى الله عليه واله وسلم) : " إِنْ اللَّهُ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ " رواه مسلم وأيضاً وصف الدين الإسلامي في كتاب القران الكريم الجودة بالإحسان بقوله تعالى (إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) (سورة الكهف ، اية 30) ، ظهر مفهوم الجودة في الإسلام من عدة جوانب منها صحة العقيدة والعبادة وفي قراءة القران والأمر الدنيوية أيضاً من خلال المعاملات والعلاقات العامة والتجارة ، ان مفهوم الجودة فقد جاء بها ديننا الحنيف منذ 14 قرناً وحث عليها في نصوص كثيرة ؛ فهذا سيدنا يوسف (عليه السلام) لما اصطفاه الملك طلب منه أن يوليه خزائن مصر لأنه أدري وأقدر على إجادة عمله وعبر عن ذلك بصفتي الحفظ والعلم كأساس لنجاح عمله وسبب لجودته وإتقانه، قال تعالى (قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ) (سورة يوسف ، اية 55) لذا فان مفهوم الجودة في المجال التعليمي التربوي هو أداء العمل بشكل الصحيح وفق مجموعة من المعايير والمواصفات التربوية اللازمة لرفع مستوى جودة المنظمة التعليمية بأقل جهد وتكلفة.

## الفصل الأول – المبحث الثاني ..... جودة العملية التعليمية

### ثانياً: مفهوم إدارة الجودة بالتعليم :

إنّ انتقال مفهوم الجودة إلى ميدان التربية والتعليم على يد العالم مالكوم بالدريج 1981 في أمريكا والذي كان ينادي بتطبيق الجودة في جميع المجالات ومنها التعليم وفي عام 1993 اعلن رونالد براون ان جائزة مالكولم في الجودة قد شملت قطاع التعليم مما ادى الى تلبية تطبيق الجودة في التعليم بشكل جدي(عطية، 2007 : 4) وقد أشار كلا من (علوش ، سلمان ، 2018 : 338) بأن الجودة في المجال التربوي تقسم إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى ضبط جودة المنتج التعليمي وتحسينه المستمر وكذلك تشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تحقق من خلالها مواصفات الجودة ، لتساعد المنظمات التعليمية على تحقق نتائج مرضية و كما ذكرت (مجيد، 2011 : 131) ان هنالك عدة فوائد متوخاة من تطبيق إدارة الجودة في التعليم وهي :

- أ- ضبط وتطور النظام الإداري في أي منظمة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- ب- زيادة الثقة والتعاون بين المنظمة التعليمية والمجتمع.
- ت- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية.
- ث- زيادة الوعي والانتماء نحو المنظمة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.
- ج- زيادة كفاءة الإداريين والمعلمين والعاملين بالمنظمات التعليمية لرفع مستوى أدائهم.
- ح- العمل بروح فريق الواحد يعني الترابط والتكامل بين جميع في المنظمة التعليمية.
- خ- توفير جو من التعاون والتفاهم والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المنظمة التعليمية.
- د- ان تطبيق نظام إدارة الجودة يمنح المنظمة تقديراً واحتراماً محلياً واعترافاً عالمياً .

### ثالثاً: أهمية إدارة الجودة في التعليم :

وضحت (الفتلاوي: 2008 ، 92 ) ان من الصعب توقع التأثير المباشر لتطبيق نظام الجودة على أداء المنظمات التعليمية كونه منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات لذلك فهي تنظر إلى ما يقدم من خدمات ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود العاملين وتسهم في تحسين الروح المعنوية وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز ، وتكمن أهمية الجودة في التعليم فيما يلي:

1. ضبط وتطوير النظام القيادي والتعليمي داخل المنظمة التعليمية وتحقيق نجاح اهدافها بأقل

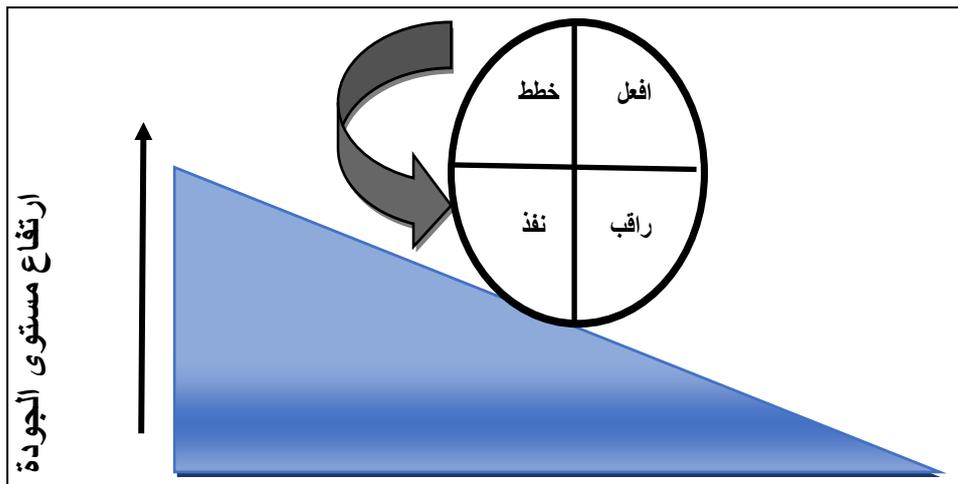
تكلفة.

## الفصل الأول – المبحث الثاني ..... جودة العملية التعليمية

2. الارتقاء بالمستوى المعرفي والمهاري والنفسي والاجتماعي للطلاب.
3. رفع كفاءة ومستوى أداء الهيئة التدريسية والإداريين ومشاركة جميع العاملين بالمنظمة في اتخاذ القرار وتطوير الأداء بعيداً عن المركزية.
4. توفير التعاون والتفاهم وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المنظمة التعليمية بما فيهم الطلاب.
5. رفع مستوى الوعي والإدراك لدى الهيئة التدريسية والطلاب تجاه عمليات التعليم والتعلم .
6. تطوير وتحسين المخرجات التعليمية بما يتماشى مع السياسات والأنظمة وإرضاء جميع المستفيدين.
7. إيجاد الثقة المتبادلة بين المنظمة التعليمية والمسؤولين والمجتمع .
8. إيجاد بيئة داعمة للتطوير المستمر وخفض الهدر والاستخدام الأمثل للمدخلات البشرية والمادية.

### رابعاً : أساليب إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية:

هنالك عدد من الأساليب والأدوات الخاصة بإدارة الجودة في التعليم من حيث إقامة مجالس وفرق ولجان لدعم التحسين المستمر منها أسلوب حل المشكلات في المؤسسات التعليمية منها طور ديمينغ الذي يتناسب مع البيئة التعليمية المتمثل بعجلة أو دائرة Deming (خطط ، نفذ ، راقب ، افعل) كما في الشكل (2) وأيضاً استعمال العصف الذهني الذي يشمل تحليل المشكلات من خلال استعمال تحليل السبب والأثر والإشكال البيانية . (الفتلاوي: 2008 ، 71)



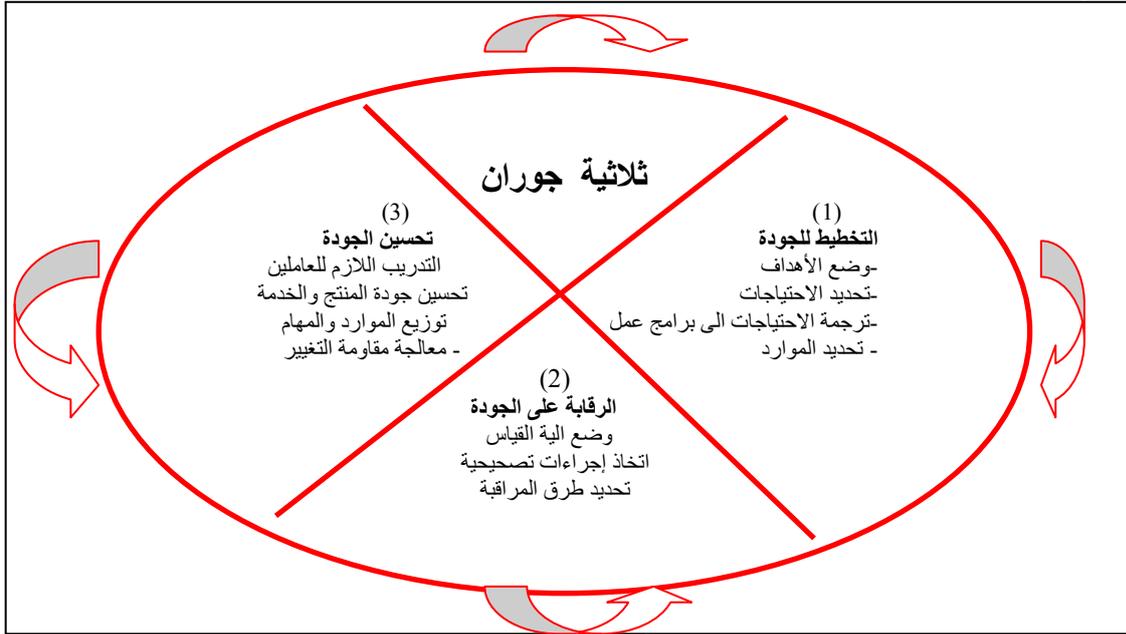
الشكل (2) دائرة Deming

المصدر(الدكتورة بوحروود فتحية ، إدارة الجودة في منظمات الأعمال (النظرية والتطبيق)، الطبعة الاولى ، مطبعة دار المسيرة

للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، 2015 ، 80)

## الفصل الأول – المبحث الثاني ..... جودة العملية التعليمية

ويوضح الشكل (3) ثلاثية جوران لارتقاء بالجودة ،



شكل ( 3 ) ثلاثية جوران لارتقاء بالجودة

المصدر (سمير كامل الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة والأيزو مدخل معاصر ، الطبعة الاولى ، مطبعة مصر ودار

المرضى للنشر والتوزيع ، بغداد – العراق ، 2008 ، 95)

وهناك عدة مداخل لتطبيق الجودة في المؤسسة التعليمية ومنها ما يسمى بـ (مدخل السبعة إس) The

seven "S" approach لوضوحه وسهولة تطبيقه (7s)، بما يلي: (داغستاني ، 2007 : 12)

1. الاستراتيجية (Strategy): أن يكون لدى القيادة التربوية خطة عن مستقبل المؤسسة التعليمية في

السنوات الثلاث إلى خمس القادمة.

2. الهياكل (Structure): تنظيم الهيكل المدرسي مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار وبناء فرق

العمل.

3. النظام (System): إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فاعلية التدريس مع إضافة ابتكارات

جديدة تسهم في تحسين المدخلات وبالتالي تحسين فاعلية النظام المدرسي.

4. العاملون (Staff): معاملة العاملين "المعلمين والإداريين" بشكل لائق ومناسب لإشباع احتياجاتهم

وتحقيق طموحاتهم من خلال استعمال أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

5. المهارات (Skills): تحسين قدرات ومهارات العاملين من خلال التدريب المستمر لابتكار أساليب جديدة

في العملية التربوية والتعليمية قادرة على المنافسة وتحقيق احتياجات المجتمع.

6. النمط (Style): إتباع الأنماط الإدارية والقيادية التي تقود إدارة الجودة في المؤسسة التعليمية.

## الفصل الأول – المبحث الثاني ..... جودة العملية التعليمية

7. القيم المشتركة (Shared Value): إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر.

### خامساً : معايير إدارة الجودة:

أوضحت (بريغيث - 2018) ان معايير الجودة تعرف بأنها: مجموعة من الخصائص والسمات والموصفات المطلوب توافرها في النظام الكامل للمنظمة بهدف تحقيق الجودة ، علماً بأن هذه الصفات والخصائص تشمل: مدى تهيئة البيئة، والمناخ المناسب، وتحديد المتطلبات التي يحتاجها الزبون ، أو المستفيد من عمل المنظمة، بالإضافة إلى التخطيط لجودة الأهداف، وجودة كل من الإدارة، والخطط، ومحتوى البرامج في المنظمة، وتحديد مدى جودة العاملين ، ومدى ملاءمة المنظمة لمتطلبات العمل. وترى (مجيد، 2011: 28) ان تعريف معايير هي تمثل معدلات القياسية لإدارة الوحدة المحلية التي تعبرها إدارة الوحدة كأساس للتقييم والمراجعة ، وذلك لمقارنة النتائج التي تحققها.

1. مفهوم المعايير لغةً: ان تعريف معنى المعيار في (قاموس المعجم الوسيط) : "هو ما يُقاس به غيره، وهو النموذج المحقق لما ينبغي أن يكون عليه الشيء ، ينص عليها القانون أو معيار قبول الخدمة (انتقال الخدمة) هي مجموعة معايير تستعمل للتأكد من أن خدمة تكنولوجيا المعلومات تحقق متطلبات الجودة و المتطلبات الوظيفية الخاصة بها أي ان المعيار (اسم مفرد) ،الجمع: معايير، العلوم المعيارية : المنطق والأخلاق ، والجمال والمعيار (مقياس يقاس به غيره للحكم والتقييم) غير معياري : مختلف أو غير ملتزم بمعيار، معيار سلاح : أداة تستخدم لقياس عيار سلاح ما معيار الذهب أو الفضة .

2. مفهوم معايير كمصطلح :بين المعهد البريطاني للمعايير BSI، 5750 ان المعيار عبارة عن طريقة متفق عليه للقيام بالأشياء وقد يتعلق الأمر بإنتاج منتج أو إدارة عملية، أو تقديم خدمة، أو توريد مواد ويمكن أن تغطي المعايير مجموعة ضخمة من الأنشطة والأهداف تختص بها المؤسسات ويستخدمها زبائنها ان انتقال مصطلح المعيار إلى العلوم النفسية والتربوية وبدأ يستعمل المصطلح بصورة مجازية، في اختبارات الذكاء وتقويم التحصيل، واختبارات الاتجاهات والميول و مفهوم المعيار كمصطلح في التعليم ، هو أنه العملية التعليمية تتحمل مسؤولية إعداد قادة المستقبل في عالم يتطلب الجودة في كل جوانب الحياة وان المجتمع ينمو ويتقدم في ظل منافسة يفوز فيها الأقوى ، ويسود بامتلاكه أرقى أنواع التربية والتعليم.

## الفصل الأول – المبحث الثاني ..... جودة العملية التعليمية

### سادساً : معايير الجودة في التعليم:

وضح (عطية، 2015 : 92) إن في عام 1987 وضعت المنظمة الدولية للتقييس معايير أداء نظم الجودة اطلق عليها ISO9000 وتم الاتفاق بين الدول الصناعية الكبرى ودول العالم على ان هذه المعايير هي معايير عالمية لقياس الجودة والتي تشمل جودة السلع والخدمات لذا أصبحت المؤسسات التعليمية ملزمة بتطبيق معايير وبوصفها أساساً للتنافس، وان استعمالها في المؤسسات التعليمية اصبح ضمان لجودة الخدمة التعليمية، وخاصة لبلدان العالم الثالث لتقليل الفجوة بينها وبين البلدان المتقدمة وذكر (البيلاوي، 2006: 20) ان المعايير تكون على شكل مستويات يتم وضعها من احدى الجهات المعنية للمقارنة بين مستويات الإنجاز بين مؤسسة وأخرى. اكد (زيتون ، 2004 : 114) ان معظم النظم المجتمعة قد أخذت صيغة معايير للإصلاح نظام التعليمي من خلال تحديد معايير، تستهدف رؤية واضحة للمدخلات والمخرجات، لتحقيق جودة الأداء التربوي .كما بين (حافظ ، 2012 : 173) إن المعايير التعليمية تتضمن مجموعة من الخصائص والمواصفات المطلوبة في عناصر العملية التعليمية ، لتوضيح مستويات الأداء التي يتضمنها كل معيار وتساعد في تحقيقه وتقويمه بصورة متقنة

### سابعاً : معايير الجودة التعليمية:

عرفت معايير الجودة بأنّها: مجموعة من الخصائص والسمات والمواصفات المطلوب توافرها في النظام الكامل للمؤسسة؛ بهدف تحقيق الجودة وان هذه الصفات والخصائص تشمل: مدى تهيئة البيئة، والمناخ المناسب، وتحديد المتطلبات التي يحتاجها الزبون، أو المستفيد من عمل المنظمة، التخطيط لجودة الأهداف، وجودة كلّ من الإدارة، والخُطّط، ومُحتوى البرامج في المنظمة، وتحديد مدى جودة العاملين ، ومدى مُلاءمة المنظمة لمتطلبات العمل. (العوامل، 2011 : 61)

كما ذكرت (الفتلاوي، 2008 : 70) ان من معايير الجودة هي:

#### 1- معيار كروسبي: يُعد "فيليب كروسبي" واحداً من أهم المستشارين المعنيين بالجودة التعليمية

على مستوى العالم، وقد قام بوضع أربعة معايير أساسية، وهي:

- أ- تحديد تعريفٍ محدد وواضح وشامل للجودة بحيث يتكّيف مع متطلباتها كافة.
- ب- وضع المعايير للأداء الجيد ، وذلك للوقاية من الوقوع في الأخطاء وتطابق جودة المخرجات مع المواصفات
- ت- الحرص على أداء الأعمال والوظائف بالشكل الصحيح، وذلك لعدم الوقوع في الخطأ.
- ث- عمل تقييم للجودة بناءً على المعايير الموضوعية.

## الفصل الأول – المبحث الثاني ..... جودة العملية التعليمية

2- معيار مالكونم بالدرج: إن مالكونم بالدرج هو أحد رواد الجودة الأمريكية وخصصت جائزة باسمه ويعد معيار بالدرج ثورة على المعايير والنماذج الاخرى وقد تم تطوير نظام جديد يعنى بمعايير الجودة، وذلك على يد "مالكونم بالدرج"، وقد تم اعتماده في العديد من المؤسسات التعليمية في العديد من الدول حول العالم، وخاصةً التي تعاني من مشكلة ندرة الموارد التعليمية، إذ يشمل هذا النظام مجموعة من المعايير نذكر منها: (ابوعبدة ، 2011: 37، 38)

أ- القيادة: تشمل الإدارة والمديرين التي تسعى الى تحقيق الجودة وجعله نظام متكامل  
ب- نظام جمع وتحليل المعلومات: والتي تتضمن المعلومات كافة التي يتم جمعها حول التحصيل العلمي.

ت- التخطيط الاستراتيجي: وضع الخطط الاستراتيجية المتكاملة والقدرة على أحداث التغييرات الجذرية على أداء المنظمة.

ث- العمال والموارد البشرية: تدريب العاملين ودمجهم في التخطيط ورفع الروح المعنوية ورفع قدرتهم على العمل بشكل جيد وصحيح وتحفيزهم.

ج- المديرون التربويون: المسؤولون عن عمل التصميم الأساس للنظام التعليمي، وتقديم الخدمات وإجراء الأبحاث.

ح- النتائج المدرسية: والتي تتضمن نتائج الطلاب، أو المناخ الدراسي.

خ- تقييم الطلاب: ومدى رضاهم على مؤسستهم التعليمية.

3- معيار التقويم الشامل: إن حركة التقويم الذاتي الشامل للتعليم بعض المعايير تضمن مجموعة من المجالات (وضع الأهداف محددة للبيئة المؤسسة التعليمية والمخططات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف و يهتم بتقسيم الجوانب التعليمية كافة بالتقويم الخارجي والذاتي عن طريق الاعتماد على عدة مجالات تقويمية تهدف الى إعادة صياغة البيئة التعليمية من اجل ضمان تحقيق الجودة في التعليم . (الأحمد ، 2016)

وترى (السرطان ، 2017) ان معايير التعليمية تضمن ما يلي:

### 1- معايير جودة المعلم

أ- التخطيط الجيد والمحكم للحصة الدراسية من قبل المعلم.

ب- تهيئة المتعلمين لموضوع الحصة بأسلوب شيق.

ت- التنوع بأساليب واستراتيجيات التدريس المختلفة لما يتناسب مع الموقف التعليمي.

ث- قدرة المعلم على الاستفادة من أي ملاحظات تعطى له من المدير أو المشرف.

## الفصل الأول – المبحث الثاني ..... جودة العملية التعليمية

- ج- تنمية مهاراته، والقدرة على حل المشكلات والتحلي بأخلاقيات المهنة.
- ح- مراعاة الفروق الفردية. وضع أنظمة تقويم محفزة.
- 2- **معايير جودة البيئة التعليمية :** (البنية التحتية وملائمتها للمعلم والمتعلم ، استثمار الموارد البشرية بكفاءة واستثمار الموارد المالية بكفاءة ، علاقات متينة وإنسانية الاتصال والتواصل مع البيئة المحيطة ، الانطباع الإيجابي لكل المستفيدين من الخدمات، الطالب هو محور العملية التعليمية )
- 3- **معايير جودة المقررات الدراسية :** (الاهتمام بجودة المقررات الدراسية، ومواكبتها للتطورات تهيئة المعلمين للمناهج الجديدة وتجريب المقررات الجديدة ومدى فعاليتها بالارتقاء بالعملية التعليمية ) وضحت أيضاً ( بريغت ، 2018 ) ان المعايير التعليمية تشمل الاتي:
- أ- **المعيار الإداري:** ويتمثل هذا المعيار في زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر في التكاليف والإيمان بأن الجودة نظام عالمي وهي إحدى مميزات العصر الحديث، وجود علاقة وثيقة بين الجودة والإنتاجية وتحسين الإنتاج استخدام الموارد البشرية والمادية على النحو الأمثل، شمولية نظام الجودة للمجالات جميعها ، تنمية القدرات القيادية والإدارية لقادة المستقبل وتطوير مهاراتهم.
- ب- **المعايير المرتبطة بالطلبة:** وتتمثل هذه المعايير بأمر عدة مثل: المتوسط العام لتكلفة الفرد والنسبة بين عدد الطلاب والمعلمين ومستوى الخدمات المقدم للطلبة.
- ت- **المعايير المرتبطة بالمعلمي:** وتتضمن هذه المعايير عدة أمور مثل: مستوى الثقافة المهنية لدى المعلمين، ومدى احترامهم للطلاب، ومساهماتهم في المجتمع الذي يعيشون فيه.
- ث- **المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية:** ويندرج تحت هذه المعايير: مدى جودة المنهج الدراسي والمستوى العام لمحتوياته ومدى ارتباط هذه المحتويات في الواقع.
- ج- **المعايير المرتبطة بالإدارة المدرسية:** وتتركز هذه المعايير على العلاقة الإنسانية الجيدة بين الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية ومدى التزام الجهاز الإداري بمستويات الجودة والاهتمام بتطوير مهارات الإداريين وتدريبهم.
- ح- **المعايير المرتبطة بالإدارة التعليمية:** وتتمثل بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتفويض السلطات والابتعاد عن مظاهر العنصرية والقبلية.
- خ- **المعايير المرتبطة بالإمكانيات المادية:** ومن هذه المعايير: مدى قدرة المنظمة التعليمية على تحقيق الأهداف ومدى افادة الطلاب من المكتبة المدرسية والأدوات والتقنيات.

## الفصل الأول – المبحث الثاني ..... جودة العملية التعليمية

د- معايير مُرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع: وأهمّ هذه المعايير هو دور المدرسة في سدّ احتياجات البيئة المُحيطة بها وحلّ المُشكلات ومدى تفاعل البيئة المدرسيّة بكوادرها كافّة مع المُجتمع بقطاعاته الإنتاجيّة والخدميّة كافّة.

### ثامناً: المعايير التربويّة:

ذكرت (مجيد، 2012، 3685) ان تاريخ المعايير التربويّة يعود إلى القرن العشرين للميلاد وفي عام 1918م عندما اهتمّت الجمعية القوميّة التربويّة في الولايات المتحدة الأمريكيّة بفكرة صياغة معايير تربويّة تُحدّد طبيعة العمل التربويّ في المؤسسات الأكاديميّة، فقامت الجمعية بإصدار التقرير الأمريكي عُرف باسم (الأمة في خطر) في عام 1983م طبّقت المعايير الدولية بوضوح في المؤسسات التربويّة في مختلف أنحاء العالم، التي اعتمدت على فكرة إصلاح التعليم، وضح (خضر، 2016) ان المعايير التربويّة هي مجموعة من النصوص والأحكام المنفذة في المؤسسات التعليميّة والتربويّة في كافّة أنحاء العالم والهدف منها توجيه العمل التربويّ توجيهاً صحيحاً ومعتمداً على دور الإدارة التربويّة في تعزيز دور المعايير للقيام بالوظائف المرتبطة بها وعرفت بأنّها الأهداف التي تتمّ صياغتها ووضعها من قبل خبراء التربية والتعليم بهدف العمل على تحقيقها داخل المؤسسة التعليميّة من أجل الوصول إلى تحقيق المستوى المطلوب في البيئة التعليميّة بالاعتماد على تطبيقها من قبل الإدارة والمعلمين والطلاب إنّ إيجاد معايير خاصة بالعمل التربوي يعطي توقعات حول العملية التعليمية لأنّ تحقيق الجودة التربوية أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة ملحة تماشياً مع متطلبات العصر ووجود المعايير في المؤسسات التربوية بأهداف محددة وخطط واضحة لتقليص فروقات الأداء بين الطلبة بحيث لا يكون هناك طلبة متميزين وطلبة ضعفاء جداً ولتوفير العدالة بين جميع الطلبة داخل المنظمة التربوية الواحدة وبين جميع المؤسسات التربوية الأخرى داخل المجتمع الواحد، وتُقسم المعايير التربويّة إلى العديد من الأنواع اهمها:

- **معايير الأداء:** هي المعايير التربويّة التي ترتبط بطبيعة وبيئة الأداء المستعمل في المؤسسة التربويّة والتي ترتبط بتقييم أداء المعلمين داخل المؤسسة التربويّة ومتابعة أسلوبهم في تقديم المواد الدراسيّة للطلاب ثمّ دراسة أداء الطلاب وقياس مدى فهمهم للمواد الدراسيّة عن طريق متابعة الأداء الخاصّ بهم.

**1- معايير التعلّم (المحتوى):** هي المعايير التربويّة كافّة التي تحدّد مدى توفير البرامج التعليميّة التي تُساعد الطلاب في الحصول على المواد الدراسيّة المناسبة لمرحلتهم الدراسيّة وتشمل أيضاً الاهتمام بتوفير أعضاء هيئة تدريسيّة وكتبٍ مدرسيّةٍ تساعد في تحقيق أهداف التعلّم بالاعتماد على دور المعايير التربويّة في التأثير بها. (صالح، 2009)

## الفصل الأول – المبحث الثاني ..... جودة العملية التعليمية

### تاسعاً: مراحل تطبيق الجودة في المؤسسة التعليمية:

لتحويل فلسفة الجودة إلى حقيقة ملموسة في المؤسسة التعليمية يجب ألا تبقى هذه الفلسفة معرفية لدى موظفي المؤسسة التعليمية يتم التباهي بها دون تطبيق إجرائي وان تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة التعليمية عملية طويلة الأمد تتكون من مراحل تكاملية تلازمية ولكل مرحلة إجراءات ينبغي التقيد بها بصورة مستمرة للانطلاق بخطى وثيقة نحو تطبيق الجودة في المؤسسة التعليمية وتتكون تلك المراحل مما يلي: ( عطية، 2015 : 142، 143 )

#### 1- نشر ثقافة الجودة (المرحلة الصفريّة):

تقضي في هذه المرحلة ان تعمل المؤسسة التعليمية بقيادتها العليا (الوزارة) بنشر ثقافة الجودة وأهمية التغيير وعقد المؤتمرات وإلقاء المحاضرات وبرامج تدريبية حول أهمية لتطبيق الجودة في جميع عمليات المؤسسة التعليمية.

#### 2- مرحلة التخطيط للجودة:

في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف المؤسسة التعليمية وإعداد خطط استراتيجية محددة الأهداف وتكون قابلة للتطوير وتحديد رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية والزيارات الميدانية وتحديد العوامل والكلف اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسة وإعداد خطة تفصيلية لتحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها المؤسسة بصياغة سهلة ومفهومة للجميع.

#### 3- مرحلة تقويم وضع المؤسسة التعليمية بعد المرحلتين الأولى والثانية:

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة التعليمية عن طريق التغذية الراجعة وذلك من خلال تشكيل مجلس للجودة يرأسه مدير المؤسسة ، ويحدد عدد من الأعضاء وتكون مهمة هذا المجلس التنسيق مع الجهات العليا لتحديد اتجاهات عمل وأنشطة والرؤية المستقبلية، والتواصل مع الكادر التدريسي والطلاب والمنتفعين من هذه الخدمة ومشاركتهم الابتكار والتجديد في العملية التعليمية وإيجاد طرائق وأساليب جديد لتطوير وتحسين مخرجات المؤسسة التعليمية.

#### 4- مرحلة التنفيذ:

وتتمثل هذه المرحلة في اختيار تشكيل فرق عمل الجودة المؤسسة التعليمية المنفذين وتنمية مهاراتهم في تحليل المعلومات ومعالجتها إحصائياً وعمليات التقويم وعرض النتائج وتدريبهم على مبادئ ومداخل وعمليات وأهمية الجودة وأساليب الاتصال والعلاقات الإنسانية وفقاً للخطة التي تم وضعها في المرحلة الأولى وضرورة تحقيق جودة العملية التعليمية من خلال التحسين المستمر وتقليل نسب الهدر. (الحواني، 2013 : 61)

## الفصل الأول – المبحث الثاني ..... جودة العملية التعليمية

5- **مرحلة الانتشار:** تشمل هذه المرحلة عندما يُعزز الانتماء المؤسسة التعليمية من قبل موظفيها

ويشعر الجميع بالمسؤولية الفردية والجماعية ويعملون ضمن فريق عمل واحد بعيداً عن الذاتية ، وذلك لتنفيذ ما تم التخطيط له في المراحل الأولى ، ويتطلب ذلك ما يأتي :

- أ- تدريب جميع العاملين في المؤسسة التعليمية على خدمة العميل (المستفيد) وتحقيق متطلباته .
- ب- استثمار الخبرات والنجاحات وتعميمها على باقي خدمات المؤسسة التعليمية .
- ت- عرض التجربة على المستفيدين (المعلمين، الطلاب ، أولياء أمور الطلاب) لتحقيق المشاركة الإيجابية .

ث- تنمية الولاء للمؤسسة التعليمية من خلال مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع في عمليات التطوير في المؤسسة التعليمية، لتعزيز المشاركة وتحقيق التكامل.

6- **مرحلة التطوير المستمر:** يعد التحسين المستمر أحد أهم مبادئ إدارة الجودة، وانطلاقاً من

مبدأ أن الجودة عملية غير منتهية، فإن أهم متطلبات هذه المرحلة:

- أ- مراجعة أهداف والاستمرار البحث في تحسين المؤسسة التعليمية.
  - ب- استمرار التدريب لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية.
  - ت- التحفيز الجماعي وتعميم النجاحات للاستفادة منها. (الداغستاني ، 2008 : 18,19)
- إن ما سبق من مراحل وإجراءات لن يتم تنفيذها بفترة زمنية قليلة بل تتطلب مثابرة ووقت وإمكانيات واكتمال العناصر للانتقال من مرحلة إلى أخرى.

### عاشراً: أهداف تطبيق معايير إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية :

ان التغييرات التي حدثت في معظم المجتمعات خاصة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وثورة المعلومات والتكنولوجيا فرضت التوجه نحو الجودة وبالتالي تتجلى أهداف تفعيل الجودة في المؤسسة التعليمية من خلال الاتي: ( امينة ، 2019 : 410 ، 411)

- 1- إتقان العمل وحسن إدارته والتأكيد على الجودة بحيث يحتضن جميع جوانب العملية التعليمية والتربوية والعمل على تطوير أساليب التعليم وتطوير أداء الملاك التدريسي .
- 2- الحرص على بناء العلاقات الإنسانية والعمل على تعزيزها والقيام بأتباع أسلوب التحفيز في التميز والإبداع وذلك للارتقاء بمستوى العاملين.
- 3- تفعيل الأنظمة واللوائح لارتقاء بمستوى الطلاب من خلال التوثيق للبرامج والإجراءات .
- 4- العمل على زيادة روح الولاء في العمل داخل المؤسسة التعليمية وتنمية روح العمل الجماعي وذلك تلافي الاخطاء وعمل الاشياء بالشكل الصحيح من اول مرة .

## الفصل الأول – المبحث الثاني ..... جودة العملية التعليمية

### احدى عشرأ : آليات تحقيق الجودة في التعليم :

رافق التفكير في الجودة اقتراح مجموعة من الآليات والدعامات التي من شأنها تحسين وضع المنظومة التربوية و تجاوز مختلف العوائق التي جعلت مستوى التعليم في بلداننا العربية متدنياً. لذا فإن أي إصلاح يجب أن ينطلق من المداخل التالية: (سليم، 2015)

**1) تغيير المناهج العلمية :** إدراج مناهج جديدة هدفها تخريج جيل مفكر وباحث ومثقف وواعي وواثق بنفسه بعيدا واعتماد أسلوب التنوع والتعدد بعيدا عن الأحادية بالتعليم والتركيز على جودة المعلومة المقدمة للطالب .

**2) تحسين التعليم في المدن و القرى على حد سواء:** لإتاحة الفرصة للجميع في الحصول على التعليم الجيد وذلك من خلال الاهتمام بالبنية التحتية للمؤسسات التعليمية و دعمها بكل الوسائل و الإمكانيات لتحقيق خدمات ذات جودة عالية

**3) العناية بالموارد البشرية:** ويشمل العناية بشكل كبير وواضح بالكادر التدريسي وتوافر احتياجاته كافة وتوافر ظروف العمل الجيدة ودعمه بكل الوسائل المتاحة ،لتحقيق الجودة المطلوبة .

**4) التمويل :** على الرغم ان التعليم مجاني وإلزامي لكن أي مشروع للإصلاح والتحسين و التطوير يحتاج إلى تمويل كاف لتحقيق ما يرجوه ، وذلك من خلال بعض الحلول منها المنح الدراسية للمرأة وحوافز للعمل في الظروف الصعبة وتوافر الأدوات والوسائل التعليم الحديثة والمحافظة عليها.

**5) الاستفادة من الخبرات الأجنبية:** دراسة تجارب الدول الناجحة في مجال تحقيق جودة في التعليم وخاصة تجارب الدول الأجنبية وذلك قبل إدخال أي تعديلات على المؤسسة التعليمية و ذلك لضمان توافرها مع مبادئ نظام الجودة.

### اثنا عشرأ : مصادر تحسين جودة التعليم :

ذكر (عطية ، 2015 : 58 ، 59) ان هنالك العديد من مصادر تعد منبع للافكار والاقتراحات لتحسين جودة المؤسسات التعليمية منها :

- 1- استكشاف طرائق جديدة والمتنوعة ووسائل التعليمية ذات فاعلية عالية واثر ايجابي كبير في مخرجات التعليم من خلال عمليات البحث والتطوير،والتي تعد غرض من اغراض تحسين الجودة
- 2- الطلاب إذ يكون الطالب نفسه هو مصدر من مصادر التحسين بما يقدمه من شكاوي واقتراحات لتطوير العملية التعليمية لأنه يعكس رغباتهم .

## الفصل الأول – المبحث الثاني ..... جودة العملية التعليمية

3- يعد أولياء أمور الطلبة مصدراً للتحسين الجودة كذلك من الشكاوي والاقتراحات التي تمثل رغباتهم ووجهات نظرهم مما يساعد ويفيد المؤسسة التعليمية على وضع اليد على الكثير من المتغيرات التي يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار في تحسين جودة التعليم.

4- من المصادر الأخرى والمهمة لتحسين الجودة التعليم هم العاملون الذين يتعاملون بشكل مباشر مع المنهج والطلاب وتجهيزات المؤسسة التعليمية من خلال تقديم الاقتراحات وأيضاً التحري عن القيم السائدة واستبدالها بقيم وقائية تتلاءم مع عملية التطوير والتحسين ،لان الهدف الأساس هو جعل الجودة جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية في المؤسسة التعليمية وجزءاً من الممارسة اليومية لأنشطة المؤسسة التعليمية .

### ثالث عشر: تعزيز دور قيادة المؤسسة التعليمية في تطبيق جودة التعليم :

إن قيادة المؤسسة التعليمية لها دور كبير في إنجاح العملية التعليمية ومن خلال القدرة على الابتكار كمشاركة الكادر التدريسي ووضع القرارات التي من خلالها تتحقق جودة التعليم ، لذا اهم الأدوار التي يجب قيام بها من قبل قادة المؤسسات التعليمية تكون كالآتي :

- 1- اعتماد الجودة كنظام إداري في المؤسسة التعليمية لا بديل عنه وإعداد دليل جودة.
- 2- تشكيل فريق الجودة والتميز في المؤسسة التعليمية.
- 3- تعزيز انتماء العاملين للمدرسة ونشر ثقافة الجودة والأداء المتميز بين جميع العاملين المؤسسة التعليمية.
- 4- تحديد معايير الأداء لجميع عمليات المؤسسة التعليمية وتحسين مخرجات التعليم بما يتوافق واحتياجات المجتمع.
- 5- اعتماد المشاركة والعمل بروح الفريق في جميع عمليات المؤسسة التعليمية و تفعيل الاتصال بين المؤسسة التعليمية داخلياً وخارجياً.
- 6-التدريب المستمر للعاملين وفقاً لاحتياجاتهم و تعزيز السلوكيات الإيجابية وتبني المبادرات المبتكرة والإبداعية.
- 7-اعتماد التقييم الذاتي وأيضاً عمل تقييم أولي للبيئة التعليمية ووضع الملاحظات وإيجاد الحلول.
- 8-استعمال الطرائق العلمية لتحليل البيانات لجميع العمليات المدرسية وتدريب وصقل مهارات الطلاب . (قادة،2012: 70)

## الفصل الأول – المبحث الثاني ..... جودة العملية التعليمية

### رابع عشر : جودة الخدمة التعليمية :

**مفهوم الخدمة :** بأنها منتجات غير ملموسة تشبع حاجات ورغبات الزبون يتم الحكم على جودتها بعد تسلم الخدمة وتقرض الوجود الفعلي للزبون ويكون عنصراً فعالاً ومشاركاً في عملية انتاج وتقديم الخدمة وإنما لا يمكن نقل ملكيتها او تنقلها على عكس خدمة السلع او المنتجات غير الملموسة . (النجار وجواد، 2017، : 43) وعرفتها (فتحية، 2015، : 284) بانها نشاط غير ملموس وخاضع للمبادلة ولا ينتج عنه نقل للملكية ويمكن ان ترتبط او لا بمنتج مادي اي انها تفاعل بين المقدم الخدمة والمستفيد أما مفهوم **جودة الخدمة** فقد ذكرها (حمود، 2015، : 218) في كتابه بانها التوقعات الإجمالية للزبائن وتقديم الخدمات التي تحقق رضا وسعادة الزبون وتقديم الخدمة بشكلها الصحيح وبالوقت المناسب . اما التعريف الذي ذكرته جمعية التسويق الأمريكية (الخطيب، 2008، : 30) بانها منتج غير ملموس ولا يمكن نقلها أو فصل الخدمة عن مقدمها ، اما **مفهوم التعليم** : هو القدر الأساس من المعارف والعلوم التي تلتزم الدولة بنشرها بين شعبها وهي تختلف ضمن عدد السنوات والمراحل من دولة لأخرى، بين (ابو عال، 2013، : 1) ان **المنظمة العالمية للتربية والعلوم والثقافة ( اليونسكو )** ترى أن الأساس صيغة تعليمية تهدف إلى تزويد كل شخص مهما تفاوتت ظروفه الاجتماعية والثقافية والاقتصادية بالحد الأدنى الضروري من المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التي تمكنه من تلبية حاجاته وتحقيق ذاته وتهيئيه للإسهام في تنمية مجتمعه) **والمنظمة العالمية لرعاية الطفولة والأمومة (اليونسيف) :** أن التعليم الأساس وهو التعليم المطلوب للمشاركة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ان تعريف الجودة في التعليم قامت المنظمة العالمية "اليونسيف" المهتمّة برعاية حقوق الطفل وتطوير قدراته بتبني جودة التعليم وفقاً لما عرفه البروفيسور والخبير الأكاديمي العالمي بريهان عام 1993 لجودة التعليم بأنها : ( الحجاوي ، 2016 : 1)

- 1- عملية التركيز على أساليب التعلّم والتعليم الفاعلة التي تدعم باستمرار قدرات المتعلّمين ومواهبهم المتنوّعة لاكتساب المعرفة اللازمة والمهارات العمليّة
- 2- السلوك التطبيقي الناتج عن منظومة فكريّة متطوّرة وملائمة مع احتياجات العصر وتحدياته ودعم احتياجات الأطفال المتعلمين.
- 3- تخرج أجيالاً متعلّمة قادرة على اتخاذ القرار ومساعدة أنفسهم وغيرهم على حلّ المشكلات وإيجاد الحلول المبتكرة.
- 4- توفر بيئة آمنة للتعليم والإبداع والصحة والتفاعل الإيجابي بين الشرائح التعليميّة المختلفة والمجتمع المحيط.

## الفصل الأول – المبحث الثاني ..... جودة العملية التعليمية

وعرفت الجودة في التعليم بانها عملية إصلاح التعليم بطريقة شمولية في المجالات العلمية التي تهتم بنوعية جودة التعليم والذي يعتمد على الطاقات الخاصة بموظفي المؤسسة التعليمية من اجل استثمار مواهبهم وقدرتهم ، وإنها المعايير التي تتخذها المؤسسة التعليمية من اجل رفع المستوى التعليمي في اطار المواصفات والخصائص التي تحقق التقدم والتحسين والرقي بالمجالات التعليمية كافة.(مرسي ، 2019 : 1 ) ووضحت (عبد الحي ، 2017 : 129,130 ) العوامل المؤثرة على جودة الخدمات المؤسسة التعليمية وتشمل :

- 1- **العوامل الاقتصادية** : وتشمل النشاط الاقتصادي للدولة وسياسة المالية للدولة .
- 2- **العوامل السياسية** : خطط وتوجهات الحكومات وقراراتها في إدارة شؤون البلاد وأيضا مدى منح الفرص للمنظمات والمؤسسات الحكومية لدعم المؤسسة والعملية التعليمية لرفع مستواها .
- 3- **العوامل الاجتماعية** : وتمثل العلاقات والبناء الاجتماعي من القيم والأعراف والتقاليد التي تؤثر في جودة الخدمة التعليمية وبالتالي تأثيرها على الإجراءات المقدمة وكفاءة أداء المؤسسة .
- 4- **العوامل التكنولوجية**: والتي تمثل مدى تكيف المؤسسة التعليمية مع البيئة بشكل حضاري ومتطور واستخدام الأنظمة والأساليب الحديثة المادية والفكرية منها .

### خامس عشر: أهمية جودة الخدمة التعليمية :

ان أهمية جودة الخدمة في القطاع التعليم يبني مفاهيم الادارة الحديثة وتنظيم المؤسسات التعليمية بوصف التعليم استثمار وليس استهلاك (كمال والزهران، 2011 : 55) وكما ذكرت (الفتلاوي، 2008: 95) ان جودة الخدمة التعليمية اليوم هي من أولويات الدول المتقدمة ، وذلك لان الاقتصاد الذي يكون قادر على المنافسة والإنتاج يحتاج إلى نظام تعليمي له قدرة عالية على مد الطالب بالمعلومات والمهارات المطلوبة لذلك ، بين ( Nelson,2015 ) ان أهمية تحسين جودة الخدمة التعليمية ليس فقط بعدد السنوات التي يقضيها الطالب في المؤسسة التعليمية وإنما بالقدرة المعرفية المكتسبة والمعلومات من اجل إعداد وتكوين قوى بشرية لجميع مجالات العمل والإنتاج لتقديم خدمات ترتقي بالمجتمع وتطوره، لأن جودة الخدمة التعليمية تضع الطالب في بؤرة اهتمامها لتحسين المستمر لمستواه للاستفادة من كل طاقاته وإشباع حاجاته وان الاهتمام بالجودة المقدمة في المؤسسات ذات الادارة المتميزة تشمل (الرؤيا الاستراتيجية ، التزام الادارة العليا والعاملين بمفهوم الجودة ، وضع قياسات عليا للجودة ، وضع انظمة لمراقبة الجودة ، انظمة لإرضاء الزبائن والعاملين في ان واحد). (الصميدعي، يوسف، 2014 : 95 ، 96)

## الفصل الأول – المبحث الثاني ..... جودة العملية التعليمية

### سادس عشر : أبعاد جودة الخدمة :

هنالك عدة محاولات لتحديد أبعاد جودة الخدمة وضحتها (فتحية، 2015 : 36، 37) كالاتي :

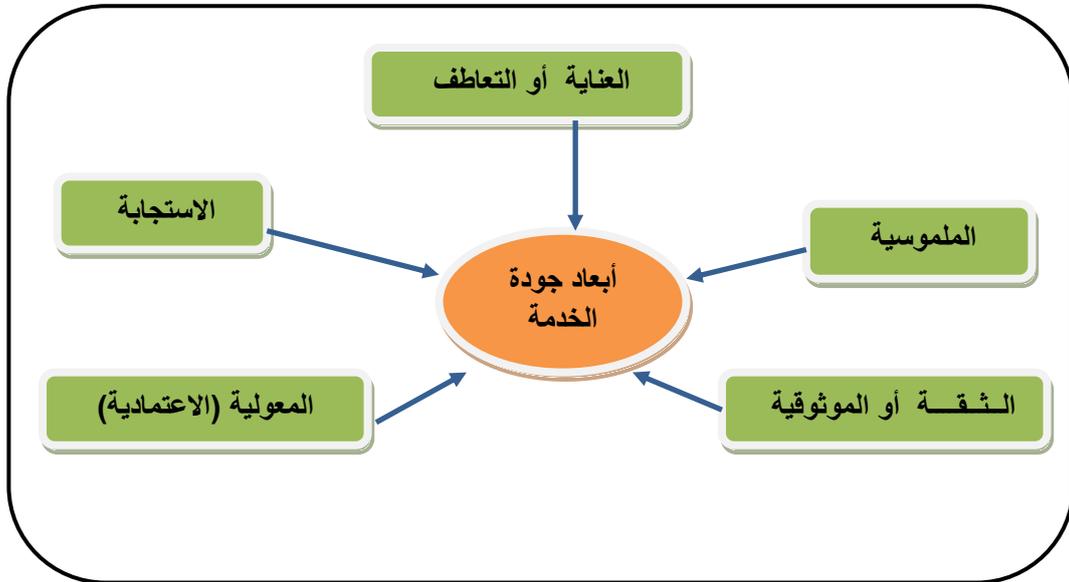
- 1- تحديد بعدين لجودة الخدمة :
    - أ- الجودة الفنية التي تهتم بالجانب المادي ويعبر عنها بشكل كمي .
    - ب- الجودة الوظيفية وتمثل طريقة تعامل مع الزبائن وسلوك مقدم الخدمة .
  - 2- تصنيف اخر : (جودة العمليات ، جودة المخرجات)
  - 3- ثلاث أبعاد لجودة الخدمة (الجودة المادية تتعلق ببيئة المحيطة ، الجودة التفاعلية تمثل ناتج تفاعل بين المقدم الخدمة والعميل ، جودة المؤسسة ترتبط بصورة المؤسسة والانطباع العام عنها)
- ذكر (الصميدعي ويوسف، 2014، 92) ان أبعاد جودة الخدمة تشمل الآتي :
- 1- الأشياء المادية الملموسة : المرافقة لتقديم الخدمة .
  - 2- المصدقية : وهي إمكانية وقدرة مقدم الخدمة على إعطاء الثقة للزبون وان مقدم الخدمة يجسد المصدقية من حيث تحقيق الضمان والثقة للعميل .
  - 3- الاستجابة : أداء وتقديم الخدمة بشكل جيد ودقيق وبالوقت المطلوب .
  - 4- الجدارة : وتمثل حل المشكلات وتقديم مساعدة للزبون بالسرعة الممكنة .
  - 5- الأمان: لها دور كبير في جذب الزبون ، لان توفر الأمان والثقة تعد نقطة الأساس بالنسبة للزبون .
  - 6- الاعتمادية : تشمل مفهوم ان الزبون يعتمد على مقدم الخدمة بإنجاز الخدمة بدقة وبشكل جيد .
  - 7- المعاملة اللطيفة: المعاملة الحسنة والكلمات الطيبة التي تؤثر على تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون .
  - 8- الاتصال : تمثل دور مقدم الخدمة على وقدرته على توضيح وشرح طبيعة الخدمة المقدمة للزبون .
  - 9- درجة فهم مقدم الخدمة : تمثل درجة فهم لمشاعر الزبون وتقدير مشاعره من قبل مقدم الخدمة .
  - 10- إمكانية الحصول على الخدمة : إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة والافادة منها متى أراد الزبون .

بعد مدة قام نفس الباحثين بدمج وتقليص الأبعاد الى خمسة أبعاد رئيسة وكما ذكرها (النجار ومها : 2017 ، 45,46) والتي سوف نعتمدها بالجانب الميداني لهذا البحث وهي كالاتي :

1. المعولية (الاعتمادية) : هي قدرة المنظمة على إنجاز الخدمة وأيضا مدى وفائها بتقديم الخدمة التي وعدت بها الزبائن بشكل دقيق وصحيح وثابت بخصوص مستوى الجودة المتضمن لخدماتها.

## الفصل الأول – المبحث الثاني ..... جودة العملية التعليمية

2. **الملموسية** : وهي الدليل المادي للخدمة والتي تُعد كمرافق عند تقديمها وتتمثل بالتسهيلات المادية والمعدات ذات التماس مباشر مع الزبون ومعدات الاتصال مثل المبنى، الديكور والتجهيزات المادية لتسهيل تقديم الخدمة إلى غيره.
3. **العناية او التعاطف** : وتعني تركيز الخدمة على أساس فردي ، اي ابداء العناية والاهتمام الشخصي بالزبائن وترك انطباع لدى كل فرد من المستفيدين من الخدمة بأنه هو الاكثر اهمية . و تعني المحادثة المهذبة والاحترام المتبادل والشفافية والألفة كل هذا يقوي انطباعه حول مستوى جودة الخدمة.
4. **الاستجابة** : وهي رغبة واستعداد وقدرة المنظمة على تقديم الخدمة المناسبة وبالسرعة التي تحقق الفائدة من تلك الخدمة و فورية ومتقنة وفقا لما يتطلع له العميل و التفاعل السريع مع الشكاوي والمقترحات والعمل على حلها وتلبيتها بصورة جيدة وفقا لتصوره.
5. **الثقة او الموثوقية** : وهي تجعل المنظمة جديرة بالثقة والاعتماد وتتمتع بالصدق والأمانة والاستقامة وتدافع عن مصالح الزبائن من الصميم وهو يشمل الاطمئنان النفسي والمادي اتجاه الخدمة المقدمة ، وما يتمتعون به من صفات متمثلة بالمجاملة والمعرفة والكياسة والدقة في العمل ومدى قدرة المنظمة وموظفيها على بناء الثقة. ويوضح الشكل (4) ابعاد جودة الخدمة .



الشكل ( 4 ) أبعاد جودة الخدمة

( الخطيب ، الدكتور سمير كامل، إدارة الجودة الشاملة والأيزو مدخل معاصر، الطبعة الاولى، مكتبة مصر ودار

المرتضى للنشر والتوزيع ، بغداد - العراق ، 2008 : 32 )

المبحث الأول  
المنهجية العلمية للبحث

تمهيد :

تمثل منهجية البحث العمود الفقري للبحث الحالي ، لأنها ترسم للباحثة المسار الصحيح الذي يجب ان تسير عليه في بحثها، وعن طريق ذلك تعرف كيف توجه محاوره وأدواته لذا يتناول المبحث عرض منهجية البحث من حيث المشكلة ، الأهمية ، الأهداف ، المخطط ، فرضيات البحث وتفصيل موضوع البحث الحالي كافة .

أولاً: مشكلة البحث :

تعاني معظم المؤسسات بصورة عامة ، ولا سيما التعليمية منها من عدم فهم وإدراك لدور القائد الإداري في تحقيق أبعاد إدارة جودة الخدمات والتي منها تحسين جودة المؤسسة التعليمية وخاصة في ظل التطورات العلمية ، والتقدم التكنولوجي الذي بدأ منذ منتصف القرن العشرين والمتمثلة في ظهور الإنتاج الألي والتقنيات التكنولوجية والاتصالات وتطور استعمال الأقمار الصناعية وان جميع هذا التغيرات والتطورات لها الاثر البارز في نوعية التعليم فالمجتمعات المعاصرة في ظل التحديات الكبرى التي لا سبيل لمواجهتها إلا من خلال تطوير مستوى التعليم وتحسين جودته والتي يحتاج القائد في ظل هذه البيئة ان يحدد أي نوع من الأنماط القيادة الحديثة والتي منها القيادة الذكية المتمثلة (بالذكاء الشعوري والعقلاني والروحي) .

ان عدم مواكبة عجلة التطور ومواجهة التحديات المعاصرة بسبب الظروف التي مر بها العراق أسهمت في ضعف كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم على التطوير والتحسين فسوف ينعكس ذلك سلبا على فاعلية إدارة الجودة والتي لها التأثير الكبير في ضعف مؤسسات الدولة عامة والتعليمية منها خاصة ، وما ترتب عليها من إهمال وتهميش لقطاع التعليم في العراق وتدهور البنى التحتية ، كما ضعف العملية التربوية وجودة التعليم يعود بالأساس إلى أركانها الثلاث (الطالب، والمعلم، والمدرسة) فلكل ركن من هذه الأركان تأثيره في خلق ما يعترض سبيل التعليم، إذ إن أي تقصير في عمل أي ركن من هذه الأركان يتسبب في إعاقة عمل الركنين الآخرين، وصالح هذه الأركان هو صالح العملية التربوية بأجمعها ويمكن توضيحها بالتساؤل العام وهو:

- هل هنالك دور للقيادة الذكية في تطبيق إدارة الجودة الخدمات التعليمية ؟

## الفصل الثاني – المبحث الاول ..... المنهجية العلمية للبحث

ومما تقدم فان مشكلة البحث تتمثل في ضعف نمط القيادة واعتماد القيادة التقليدية بدلاً من الذكية في تحقيق جودة الخدمات التعليمية في مديرية تربية كربلاء المقدسة .

### ثانياً : أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث من منطلق ان الاهتمام بالجودة في التعليم ينتج من أهمية تأثير خريجي المؤسسات التعليمية على البيئة الاجتماعية ثم على باقي مكونات المجتمع الأخرى لذلك تساهم الجودة في التعليم بزيادة الإنتاجية الفردية والتي تسعى إلى النهوض في الإنتاجية الجماعية مما يؤدي إلى وجود العاملين القادرين على الإبداع والابتكار للوصول إلى تحقيق نتائج ذات تأثير إيجابي على المجتمع المحلي والذي قد يمتد إلى أن يؤثر في أنحاء العالم كافة .  
وعلى ما تم ذكره يتم تحديد أهمية البحث والتي تتمثل بالاتي :

أ- تتجلى أهميتها لحدثة المفاهيم التربوية التي تتناولها البحث الخاصة للسلوك القيادي (القيادة الذكية) وإدارة الجودة للخدمات التعليمية ومن خلالهما يمكن الاستفادة بزيادة فاعلية وكفاءة العمل الإداري والتعليمي في المؤسسات التعليمية .

ب- يعمل البحث على تطوير وترسيخ الاعتقاد لدى القيادات في المؤسسة التعليمية المبحوثة بضرورة امتلاكها أبعاد القيادة الذكية (الذكاء الشعوري والذكاء العقلاني ، والذكاء الروحي ) كونها تمثل احد أنماط القيادة الحديثة في الألفية الثالثة من القرن الحادي والعشرين وتمثل عاملاً أساسياً في تحقيق تحسين جودة خدمات المؤسسة التعليمية .

### ثالثاً: أهداف البحث :

في ضوء مشكلة الدراسة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف منها الاتي :

1- معرفة مستوى تطبيق مرتكزات القيادة الذكية من قبل الادارة العليا في المؤسسة التعليمية المبحوثة .

2- تحديد مستوى توافر أبعاد جودة الخدمات التعليمية في مديرية تربية كربلاء المقدسة .

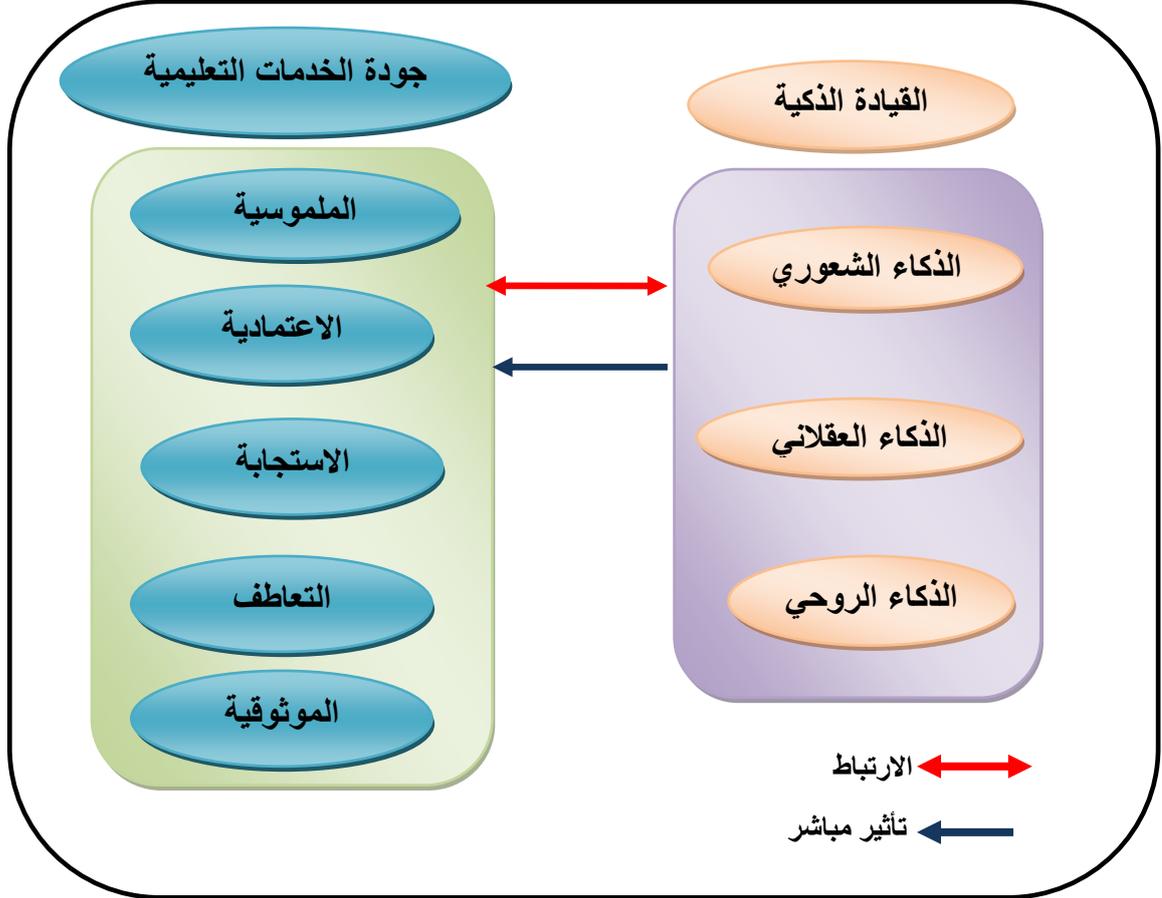
3- تحديد اثر القيادة الذكية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مديرية تربية كربلاء المقدسة .

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث :

بالاستناد إلى الاطار الفكري لمفهوم القيادة الذكية ومفهوم جودة الخدمات التعليمية في ضوء مشكلة البحث وأهدافها تم تصميم مخطط الدراسة الفرضي إذ يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث، و كما يأتي :

## الفصل الثاني – المبحث الاول ..... المنهجية العلمية للبحث

- أ- المتغير المستقل (القيادة الذكية) يضم الأبعاد هي (الذكاء الشعوري ، الذكاء العقلاني والذكاء الروحي ) والمتغير التابع (جودة الخدمات التعليمية) يضم الأبعاد الأتية (الملموسية ، الاعتمادية (المعولية) ، الاستجابة ، الموثوقية (الأمان والضمان) ، التعاطف) .
- ب- يوضح المخطط وجود علاقة ارتباط بين كل من المتغير المستقل (القيادة الذكية ) بأبعاده



شكل ( 5 ) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من إعداد الباحثة.

**خامساً : فرضيات البحث :**

يشمل البحث على فرضيتين رئيسيتين هما :

**1- الفرضية الرئيسية الأولى :**

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية بأبعادها هي (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني والذكاء الروحي) وتحسين جودة الخدمة التعليمية بأبعادها (الملموسية ، الاعتمادية، الاستجابة ، التعاطف، الموثوقية) .

## الفصل الثاني – المبحث الاول ..... المنهجية العلمية للبحث

### 1. الفرضية الفرعية الأولى:

• لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الشعوري و تحسين جودة الخدمة التعليمية .

### 2. الفرضية الفرعية الثانية:

• لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ذكاء العقلاني و تحسين جودة الخدمة التعليمية .

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة :

• لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الروحي و تحسين جودة الخدمة التعليمية .

### 2- الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية بأبعادها هي (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني والذكاء الروحي) في تحسين جودة الخدمة التعليمية بأبعادها (الملموسية ، الاعتمادية (المعولية) ، الاستجابة ، التعاطف ، الموثوقية) .

### 1. الفرضية الفرعية الأولى :

• لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للذكاء الشعوري في تحسين جودة الخدمة التعليمية .

### 2. الفرضية الفرعية الثانية:

• لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للذكاء الروحي في تحسين جودة الخدمة التعليمية .

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة :

• لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للذكاء العقلاني في تحسين جودة الخدمة التعليمية

### سادساً : مجتمع البحث وعينته :

ان مجتمع البحث الحالي يشمل مديري المدارس الحكومية (الابتدائية والمتوسطة والثانوية و الإعدادية) لكلا الجنسين ضمن مديرية تربية كربلاء المقدسة والبالغ عددها (812) مدرسة ، واشتملت عينة البحث على عدد من مديري ومديرات المدارس موزعين بين مركز المحافظة والأقضية والنواحي كما في الجدول(2) وتم توزيع (40) استمارة استبانة أعيد منها (31) جميعها صالحة للتحليل .

## الفصل الثاني – المبحث الاول ..... المنهجية العلمية للبحث

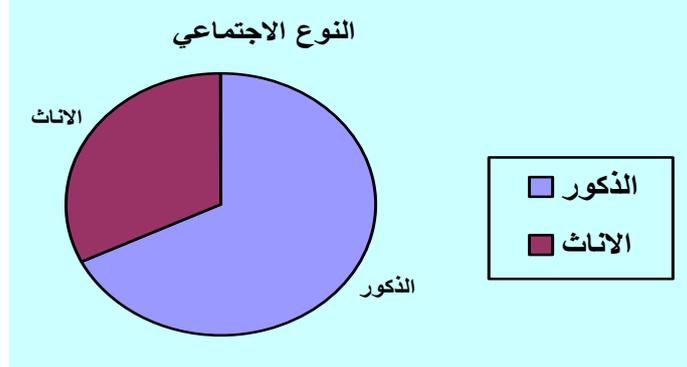
جدول (2) وصف عينة البحث

النسبة	العدد	الفئة	السمة
%67.7	21	ذكر	النوع الاجتماعي
%32.3	10	أنثى	
%100	31	المجموع	
%48.4	15	(40- 30)	فئة العمرية
%29	9	(50 - 41)	
22.6	7	( اكثر من 50 )	
%100	31	المجموع	
%19.4	6	دبلوم معهد معلمين	المؤهل العلمي
%64.5	20	بكالوريوس	
%3.2	1	دبلوم عالي	
%12.9	4	ماجستير	
-	-	دكتوراه	
%100	31	المجموع	
-	-	(اقل من 5 ) سنوات	عدد سنوات الخدمة
%19.4	6	(5 - 10) سنوات	
%80.6	25	(اكثر من 10)سنوات	
%100	31	المجموع	
%58.1	18	ذكور	نوع المدرسة
%29	9	اناث	
%12.9	4	مختلطة	
%100	31	المجموع	
%61.3	19	ابتدائية	المرحلة الدراسية
%16.1	5	المتوسطة	
%12.9	4	الثانوية	
%9.7	3	الإعدادية	
%100	31	المجموع	
%48.4	15	مركز المحافظة	موقع المدرسة
%25.8	8	قضاء	
%12.9	4	ناحية	
%12.9	4	قرى وأرياف	
%100	31	المجموع	

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة

## الفصل الثاني – المبحث الاول ..... المنهجية العلمية للبحث

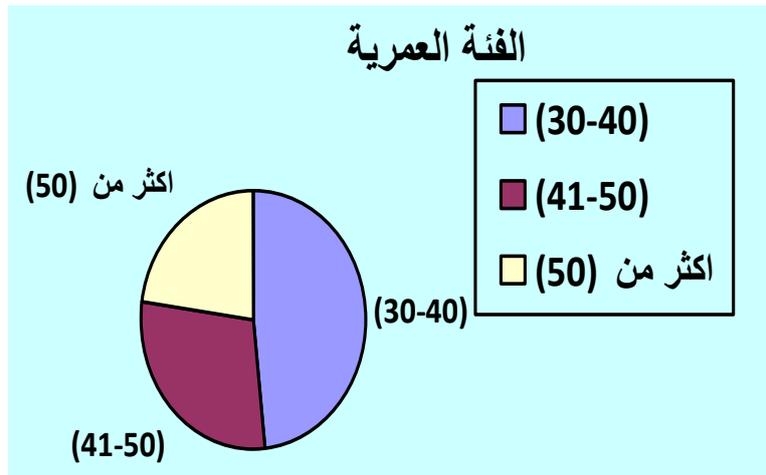
1- النوع الاجتماعي : أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول ( 2 ) ان غالبية أفراد العينة هم من الذكور إذ بلغت نسبتها (67.7%) أي ما يعادل (21) مديراً ، في حين بلغت نسبة الإناث (32.3) أي ما يعادل (10) مديرات ، مما يعني اعتماد المؤسسة التعليمية على العنصر الذكوري في إدارتها وكما يوضح الشكل ( 6 ) هذه النسب



شكل ( 6 ) توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة

2- الفئة العمرية : يظهر الجدول (2) ان معظم أفراد العينة تقع أعمارهم ضمن فئة العمرية (30 - 40) إذ بلغت نسبتها (48.4%) يليها الفئة العمرية (41 - 50) وبنسبة (29%) أما الفئة العمرية (اكثر من 50 سنة ) وبنسبة (22.6%) مما يعني ان غالبية أفراد العينة هم من الفئة الشبابية ويوضح الشكل ( 7 ) تلك النسب

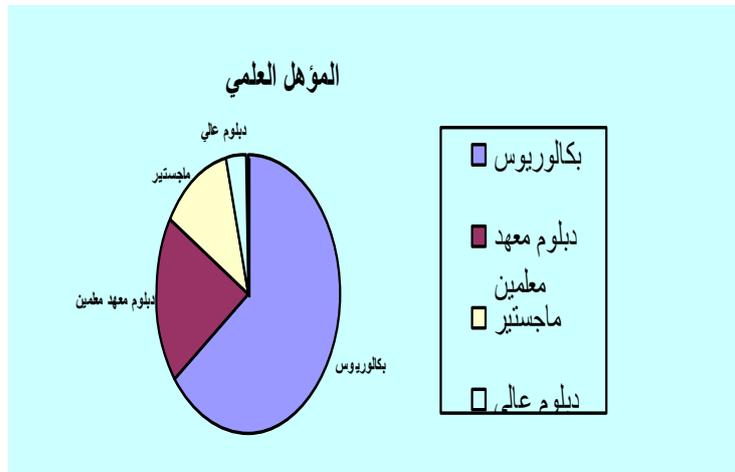


شكل ( 7 ) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة

## الفصل الثاني – المبحث الاول ..... المنهجية العلمية للبحث

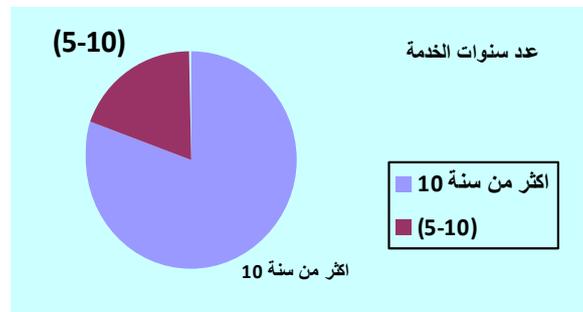
3-المؤهل العلمي : تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول ( 2 ) ان معظم أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس إذ بلغت نسبتها (64.5 %) يليها حملة شهادة دبلوم معلمين بنسبة (19.4%) فيما جاءت ثالثة حملة شهادة الماجستير إذ بلغت نسبتها(12.9%) اما حملة شهادة الدبلوم العالي بلغت نسبتها (3.2%) وهذه النتائج تشير الى ان العمل في المؤسسات التعليمية يستلزم الخبرة العملية والممارسة فضلا عن المؤهل العلمي وعبر تراكم المعرفة والخبرة والممارسة العلمية استطاع المستجيبون تحديد الأجوبة الدقيقة لاستمارة الاستبانة والشكل (8) يشير إلى تلك النسب.



شكل ( 8 ) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة

4- عدد سنوات الخدمة : تفيد معطيات الجدول ( 2 ) ان نسبة (80.6%) من أفراد العينة لديه خبرة (اكثر من 10) سنوات في مجال العمل ، أما الفئة ( 5 - 10) سنوات بنسبة(19.4%) مما يدل ان معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة طويلة في مجال عملهم الإداري ويمكن توضيح هذه النسب بالشكل ( 9) التالي

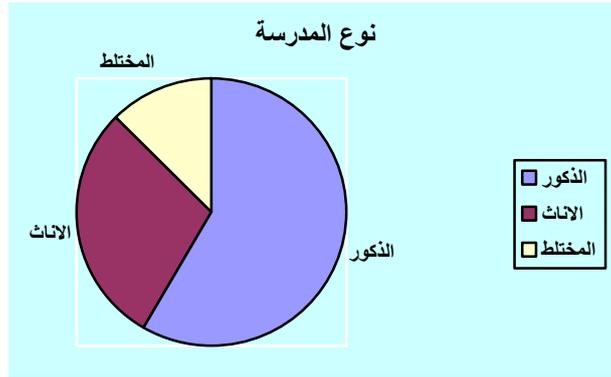


شكل ( 9 ) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة

## الفصل الثاني – المبحث الاول ..... المنهجية العلمية للبحث

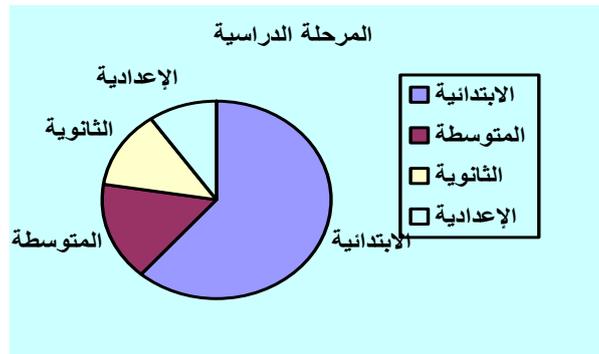
5- نوع المدرسة : أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول ( 2 ) ان غالبية أفراد العينة حسب نوعية المؤسسة التعليمية ( الذكور ) إذ بلغت نسبتها ( 58.1% ) في حين مثلت نوعية المؤسسة التعليمية ( الإناث ) إذ بلغت نسبتها ( 29% ) اما المؤسسات التعليمية المختلطة فكانت نسبتها ( 12.4% ) مما يعني ان غالبية المؤسسات التعليمية هي من الذكور ويوضح الشكل (10) تلك النسب .



شكل ( 10 ) توزيع أفراد العينة حسب نوع المدرسة

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة

6- المرحلة الدراسية : تفيد معطيات الجدول ( 2 ) ان نسبة ( 61.3% ) من أفراد العينة هم مديري المرحلة الابتدائية ، أما المرحلة المتوسطة بلغت بنسبتها ( 16.1% ) وتليها المرحلة الثانوية بنسبة ( 12.9 ) وأخيراً مرحلة الإعدادية بلغت نسبتها ( 9.7% ) مما يدل ان معظم أفراد العينة هم مديري أو مديرات المؤسسات التعليمية الابتدائية ويمكن توضيح هذه النسب بالشكل ( 11 ) التالي

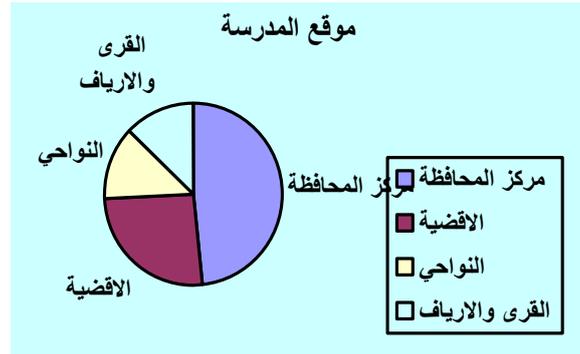


شكل ( 11 ) توزيع أفراد العينة حسب المرحلة الدراسية

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة .

## الفصل الثاني – المبحث الاول ..... المنهجية العلمية للبحث

7-موقع المدرسة : تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول ( 2 ) أن معظم أفراد العينة تقع مؤسسات التعليمية في مركز محافظة اذ بلغت نسبتها (48.4%) تليها المؤسسات التعليمية في الأفضية بنسبة (25.8% ) فيما جاءت ثلثة النواحي التابعة للمحافظة إذ بلغت نسبتها(12.9%) أما القرى والأرياف بلغت نسبتها (12.9%) وهذه النتائج تشير الى ان العمل في المؤسسات التعليمية يتركز في مركز المحافظة بنسبة اعلى من الأفضية والنواحي التابعة للمحافظة والشكل ( 12 ) يشير الى تلك النسب.



شكل ( 12 ) توزيع أفراد العينة حسب موقع المدرسة

**المصدر :** إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة .

### سادسا: حدود البحث : تتمثل حدود البحث بالاتي :

- الحدود البشرية : مديري ومديرات المدارس الحكومية ضمن مديرية تربية كربلاء المقدسة.
- الحدود المكانية : مركز المحافظة كربلاء المقدسة والأفضية والنواحي والقرى والأرياف
- الحدود الزمانية : خلال فترة شهر اذار \ 2020 للعام الدراسي 2019/2020

**سابعا : أدوات البحث :** من اجل تحقيق أهداف البحث فقد اعتمدت عملية جمع البيانات نظرياً

وميدانيا على الأدوات الآتية :

#### 1- الجانب النظري :

اعتمدت في هذا الجانب على عدد من المؤلفات والكتب العربية والأجنبية والدوريات والمجلات والرسائل والاطاريح والبحوث والدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث فضلا عن الاستعانة بشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت) .

## الفصل الثاني – المبحث الاول ..... المنهجية العلمية للبحث

### 2- الجانب العملي :

اعتمد البحث في جانبها العملي على استمارة الاستبيان الإلكتروني الموزع على عينة البحث وللحصول على المعلومات والبيانات فقد تم مراعاة البساطة والوضوح في تصميمها وصياغة الأسئلة وتم عرض النموذج الأولي على عدد من المحكمين المختصين في هذا المجال ملحق (2) للاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم ومما تم إجراء الحذف والتعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات ، والقيام بالتعديلات اللازمة على الاستمارة لتلافي الأخطاء والصعوبات التي يمكن ان تواجه أفراد عينة الدراسة عند الإجابة عنها وتكون من جزئيين هما :

#### أ- الجزء الأول ( معلومات عامة) اذ تضمنت ما يأتي :

مواصفات عامة لعينة البحث تمثلت بالنوع الاجتماعي والفئة العمرية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة ونوع المدرسة والمرحلة الدراسية وموقع المدرسة .

#### ب- الجزء الثاني يتضمن متغيرات البحث هي :

#### 1- القيادة الذكية : ويضم الأبعاد الثلاثة الآتية (الذكاء الشعوري والذكاء العقلائي والذكاء

الروحي ) وبواقع (24)فقرة وزعت على الأبعاد الثلاث للمتغير .

#### 2- جودة الخدمة التعليمية : ويضم الأبعاد الخمسة الآتية (الملموسية والاعتمادية والمعوالية و

الاستجابة ، الموثوقية (الأمان والضمان) ، التعاطف) وبواقع (26) فقرة وزعت على الأبعاد الخمسة للمتغير .

### ثامناً : منهج البحث والأساليب الإحصائية :

#### 1. منهج البحث :البحث الحالي اتبع المنهج التحليلي لكونه يتسم بالشمول ، إذ تم عن طريق

الاستبانة الإلكترونية لإيضاح أغراض البحث وإظهار الترابط بين متغيراتها للوصول للأهداف .

#### 2. الأساليب الإحصائية المستخدمة :استعمل البحث الحالي عدداً من الأساليب الإحصائية

بمساعدة البرنامج الإحصائي SPSS Var.26 والمتمثلة بالاتي :

أ- المتوسط الحسابي : تحديد مستوى إجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات البحث .

ب- الانحراف المعياري : بيان تشتت في الإجابات عينة البحث.

ت- معامل الفا كرو نباخ : تحديد مدى الاتساق الداخلي في الإجابات عينة البحث .

## الفصل الثاني – المبحث الاول ..... المنهجية العلمية للبحث

تاسعاً : **التعاريف الإجرائية** : توضح التعاريف الإجرائية طبيعة متغيرات البحث ضمن اطار العمل الميداني وليس ضمن اطار العمل النظري وفيما يلي تعاريف لمتغيري البحث وأبعاد كل متغير :

### 1- القيادة الذكية :

إن القيادة ترتبط بالموقع المكاني للمؤسسات على اختلاف أنواعها سواء كانت حكومية أو غير حكومية ويعد مفهوم القيادة الذكية من المجالات والمفاهيم الحديثة في مجتمعنا العربي المعاصر والتي تمثل عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط والذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد وذلك من خلال تحفيزهم والتواصل الإيجابي بين القادة والتابعين .

- أ- **الذكاء الشعوري** : وهو قدرة الفرد على فهم الاجتماعي وإدارة الذات والذي يساعد على ادراك مشاعر وتوجيهات الآخرين وإدارة العلاقات معهم وتحفيزهم لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية .
- ب- **الذكاء العقلاني** : وهو الذكاء الذي يكون مكتسباً ويتحسن ويتطور بحسب ظروف الخاصة والبيئة المحيطة بالفرد وينضج ويتطور من خلال عمليات التعلم في كل موقف من مواقف الحياة .
- ت- **الذكاء الروحي** : يعرف بأنه مجموعة القدرات التي يمتلكها الفرد ويسعى الى تطويرها وتحسينها مما تساعده على التصرف بحكمة من خلال المزج بين العقل والروح معا .

### 2- جودة الخدمة التعليمية :

تمثل كل خدمة تقدمها المؤسسة التعليمية والتي يحددها مديرها والمؤسسة التعليمية بهدف ضبط وتحقيق أهداف المؤسسة والتي تتطابق المواصفات والمعايير التي تؤدي حالة الرضا للمستفيدين الداخليين (الطلاب والكادر التدريسي وجميع العاملين في المؤسسة التعليمية) والمستفيد الخارجي (أولياء الأمور والمجتمع) .

- أ- **الملموسية** : ويقصد بها العناصر المادية للخدمة والتي تشمل الأبنية و الأجهزة والمعدات ومظهر العاملين ومرافق الصحية .
- ب- **الاعتمادية أو المعولية** : وتعرف بانها درجة الاعتماد على مورد الخدمة وقدرته في إنجاز الخدمة وقدرة المؤسسة على إنجاز الخدمة المقدمة ومدى وفاءها للوعد وبشكل صحيح وثابت ودقيق .
- ت- **الاستجابة** : هي مدى استعداد مقدم الخدمة وقدرته على تقديم الخدمة للمستفيد بسرعة وبشكل جيد ، وتمثل مدى اهتمام المؤسسة بإعلام عملائها بوقت أداء الخدمة وحرص موظفيها على الاستجابة لتقديم الخدمات بشكل فوري وبدون تأخير .

## الفصل الثاني – المبحث الاول ..... المنهجية العلمية للبحث

- ث- **الموثوقية (الأمان والضمان) :** تمثل شعور الزبائن والمستفيدين بالراحة والاطمئنان إلى المعلومات التي يأخذها من مقدم الخدمة وعدم استعمال مصطلحات غير مفهومة والشعور بالثقة والأمان من المخاطر التي يتعرض لها المستفيدين نتيجة سوء الخدمة المقدمة .
- ج- **التعاطف :** هي الاحترام المتبادل والشفافية بالتعامل والمحادثات المهذبة ومشاركة وفهم مشاعر الآخرين وتكون معاملة الزبائن كأفراد وليس مصادر للدخل وحلق انطباع لدى كل زبون بانه هو الأكثر الأهمية.

## الفصل الثاني – المبحث الثاني ..... بعض الجهود المعرفية السابقة



### تمهيد:

ان من الأهداف الأساسية للدراسات النظرية والتطبيقية زيادة التراكم المعرفي لموضوع البحث وفتح باب اخر من أبواب المعرفة الخاصة بذلك وتقديم جهد مضاف للباحثين المهتمين والذين سيهتمون بموضوع البحث ويساعد الاطلاع على الدراسات السابقة معرفة محتواها وتحليل أسلوبها والطرائق المتبعة من قبل الباحثين الآخرين ويساعد الباحثين الذين يرغبون في إجراء البحث جديد يتناول الموضوع والبحث الحالي إذ يهدف لتحقيق عدة فوائد منها إغناء الجانب النظري للبحث والتعرف على الاختلاف الفكري الذي يتبناه مختلف الباحثين والاطلاع على الأساليب التطبيقية المتبعة ومنهجية الدراسات السابقة وتحليلها لغرض رسم الأسلوب والطريقة المثلى للبحث الحالي وتعرف على أوجه الشبه والاختلاف ومدة الاستفادة من كل دراسة سابقة وخاصة بما توصل له الباحثون السابقون لتحديد الاطار النظري والأدوات الإحصائية المستخدمة ، وتم الاطلاع على الكثير من الدراسات والبحوث السابقة في هذا الموضوع والاستفادة من بعض ما طرح في الدراسات وفيما يأتي توضيح لاهم الدراسات التي تم الاطلاع عليها من قبل الباحثة والاستفادة من محتواها بحسب الترتيب الزمني لتلك الدراسات .

الفصل الثاني – المبحث الثاني ..... بعض الجهود المعرفية السابقة

أولاً : الدراسات العربية :

جدول (3) دراسة (الكرعاوي ، 2016)

1- القيادة الذكية

دراسة (الكرعاوي ، 2016)	
عنوان الدراسة	تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط).
عينة الدراسة	بلغت عينة البحث (150) فرد من القيادات الإدارية المتمثلة برؤساء الأقسام للجامعات الفرات الأوسط (جامعة كربلاء ، جامعة المثنى ، جامعة الكوفة ، جامعة القادسية).
هدف الدراسة	التعرف على دور الذي تلعبه أبعاد القيادة الذكية لتحديد مستوى التعلم التنظيمي في الجامعات المبحوثة
اهم الاستنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العمل على تطوير مهارات القيادات وتعزيز ما تملكه من قدرات عن طريق تحسين تلك المهارات وفقاً لأبعاد القيادة الذكية</li> <li>• إخضاع جميع العاملين في الكليات والجامعات المبحوثة لدورات تدريبية التي تكون فيها أبعاد الذكاء وأنواعه الموضوع الرئيسي وغرس مفهوم التعلم وتطوير القيم الثقافية للاستفادة منها في رسم الاتجاهات المستقبلية لكلياتهم .</li> </ul>
اهم التوصيات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العمل على تطوير مهارات القيادة وإخضاع الجميع للدورات التدريبية .</li> <li>• اعتماد معيار الكفاءة في اختيار قيادات الجامعة على ان يجري التغيير وفق فترات زمنية محددة.</li> </ul>
مدى الإفادة منها	الجانب النظري والأدوات الإحصائية.
أوجه الشبه	متغير القيادة الذكية.
أوجه الاختلاف	مكان وعينة البحث وعدم دراسة متغير ادارة الجودة .

## الفصل الثاني – المبحث الثاني.....بعض الجهود المعرفية السابقة

جدول (4) دراسة (اشتيتات ، 2017)

دراسة (اشتيتات ، 2017)	
عنوان الدراسة	مدى امتلاك مدراء المدارس للكفايات القيادية التربوية من وجهة نظرهم.
عينة الدراسة	بلغت عينة البحث (35) مدير ومديرة في لواء بني كنانة تابعة لوزارة التربية \ الملكة الأردنية الهاشمية.
هدف الدراسة	التعرف على مدى امتلاك مدراء المدارس للكفايات القيادية التربوية وتحديد نقاط القوة والضعف لمستويات المدراء .
اهم الاستنتاجات	ضرورة الاهتمام بسبل تطوير الكفايات القيادية التربوية من خلال تكثيف الدورات التدريبية لهم .
اهم التوصيات	الاهتمام بالخطط والاستراتيجيات المتعلقة بتطبيق برامج اعداد القيادات الاستراتيجية عناية خاصة ودعم قيم العدالة والمساواة وتركيز على فرق العمل ذاتية التوجيه .
مدى الإفادة منها	الجانب النظري والعملي (فقرات الاستبانة) .
أوجه الشبه	القيادة التربوية وعينة ومكان البحث .
أوجه الاختلاف	عدم دراسة متغير إدارة الجودة .

جدول (5) دراسة (الغنيماوي وكاظم ، 2020 )

دراسة (الغنيماوي وكاظم ، 2020 )	
عنوان الدراسة	القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي (دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط) .
عينة الدراسة	بلغت عينة الدراسة (40) فردا من العاملين في القطاع الصحي في دائرة صحة واسط .
هدف الدراسة	معرفة مستوى تطبيق متطلبات وأساليب القيادة الذكية من قبل الادارة العليا في منظمة (دائرة صحة واسط) .
اهم الاستنتاجات	ان القيادة الذكية تعد من أنماط القيادة الحديثة لمنظمات الأعمال المعاصرة لما تمتلكه من أبعاد وخصائص ضرورية لنجاح القائد.
اهم التوصيات	تأسيس قسم يعني بتطوير الادارة في المنظمة يقوم برسم وتحديد اليات الاستراتيجية التي تسهم في زيادة فعالية القيادة الذكية والعمل على ازالة جميع العوائق والمشاكل والتحديات التي تواجه العاملين من خلال ادارة المنظمة ووضع الشخص المناسب بالمكان المناسب والعمل بروح الفريق الواحد .
مدى الإفادة منها	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإطار النظري .</li> <li>الأدوات الإحصائية المناسبة.</li> </ul>
أوجه الشبه	متغير القيادة الذكية.
أوجه الاختلاف	<ul style="list-style-type: none"> <li>عينة ومكان التطبيق.</li> <li>عدم دراسة علاقة القيادة الذكية مع إدارة الجودة.</li> </ul>

الفصل الثاني – المبحث الثاني.....بعض الجهود المعرفية السابقة

جدول (6) دراسة (احمد ، 2016)

2- جودة الخدمة التعليمية:

أدراسة (احمد ، 2016)	
عنوان الدراسة	جودة الخدمة التعليمية ودورها في تطوير العملية التعليمية بمرحلة الأساس بولاية الخرطوم (دراسة حالة مدارس القبس).
عينة الدراسة	بلغت عينة الدراسة (60) فردا من المعلمين والمشرفين التربويين .
هدف الدراسة	بيان واقع جودة الخدمة التعليمية وأبعادها ومدى تطبيقها بمرحلة الأساس وكشف عن اهم المعوقات تطبيق جودة الخدمة التعليمية .
اهم الاستنتاجات	ضرورة تلبية المؤسسات التعليمية لرغبات واحتياجات المستفيدين من الخدمة وإنشاء قسم أو إدارة خاصة بالجودة داخل المدارس لمتابعة ومراقبة تنفيذ أبعاد جودة الخدمة التعليمية.
اهم التوصيات	ضرورة قيام المؤسسة التعليمية بتقييم مدى كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة من خلال تطبيق جودة الخدمة التعليمية وتطوير مستوى ادائها كهدف استراتيجي لتقديم افضل واجود مالمديها وانشاء قسم خاص بالجودة لمراقبة تنفيذ عمليات ضمان الجودة داخل المؤسسة وتفعيل التعاون بين الادارة العليا والعاملين حتى يتم تطبيق مقاييس جودة الخدمة التعليمية في اكل وجه .
مدى الإفادة منها	الجانب النظري والأدوات الإحصائية.
أوجه الشبه	متغير جودة الخدمة التعليمية ومكان تطبيق وعينة البحث
أوجه الاختلاف	عدم دراسة علاقة القيادة الذكية مع جودة الخدمة التعليمية

جدول (7) دراسة (علوش ، سلمان ، 2018)

عنوان الدراسة	معوقات تطبيق معايير إدارة جودة التعليم في مديرتي تربية الرصافة الثانية والثالثة
عينة الدراسة	بلغت عينة البحث (42) مشرفاً إدارياً في مديرتي الرصافة الثانية والثالثة
هدف الدراسة	نشر الوعي وثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية ومعوقات تطبيق الجودة في قطاع التعليم العام بمديرتي الرصافة الثانية والثالثة
اهم الاستنتاجات	وجود ضعف في نشر ثقافة الجودة لدى العاملين بالتعليم وقلة اطلاع الكوادر البشرية على الية تنفيذ برامج الجودة ووجود ضعف في كفايات مديري المدارس .
اهم التوصيات	اشاعة ثقافة الجودة في جميع مستويات الادارية وجميع العاملين في المؤسسة التعليمية ووضع برامج التدريبية حول كيفية تطبيق معايير الجودة في التعليم وتوفير الدعم المالي والمادي لتحقيق متطلبات الجودة في مديريات التربية .
مدى الإفادة منها	الجانب النظري .
أوجه الشبه	مكان التطبيق
أوجه الاختلاف	عينة البحث ولم يدرس العلاقة بين القيادة الذكية وجودة التعليم

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

1- القيادة الذكية :

جدول (8) دراسة (Wong , Law,2002)

دراسة (Wong , Law,2002)	
The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study	
عنوان الدراسة	آثار الذكاء العاطفي للقائد والتابع على الأداء والموقف: دراسة استكشافية
عينة الدراسة	بلغت عينة البحث (120) فرداً من طلاب جامعة هونغ كونغ
هدف الدراسة	تطوير مقياس سليم وقصير وعملي لقياس الذكاء العاطفي والذي يمكن استعماله في دراسات القيادة
اهم الاستنتاجات	تبين ان الذكاء العاطفي للقادة واثره على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وسلوكهم في الأدوار الإضافية
اهم التوصيات	إجراء مزيد من البحوث في دور الذكاء العاطفي في مكان العمل والاهتمام بالقيادة والإدارة في المستقبل.
مدى الإفادة منها	الجانب النظري
أوجه الشبه	احد أبعاد القيادة الذكية (الذكاء العاطفي)
أوجه الاختلاف	عينة ومكان البحث وعدم دراسة متغير جودة الخدمة التعليمية .

الفصل الثاني – المبحث الثاني.....بعض الجهود المعرفية السابقة

2- جودة الخدمة التعليمية

جدول (9) دراسة (Senol, Dagli , 2017)

دراسة (Senol, Dagli , 2017) Increasing Service Quality in Education: Views of Principals and Teachers	
عنوان الدراسة	زيادة جودة الخدمة في التعليم: آراء المديرين والمعلمين.
عينة الدراسة	بلغت عينة البحث ( 22 ) معلماً و (10) مديري مدارس الثانوية في الجمهورية التركية - شمال قبرص .
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لتحديد طرق تحسين جودة الخدمة في المدارس الثانوية من أجل تحسين الطالب .</li> <li>• زيادة وعي المعلمين ومديري المدارس حول الجودة في التعليم وتقديم مساهمتها في خلق ثقافة الجودة العالية المدارس.</li> </ul>
اهم الاستنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أكد المعلمون على احتياجات التدريب أثناء الخدمة للمعلمين ومديري المدارس و الواجبات الرئيسية لخدمات التوجيه والإرشاد المدرسي .</li> <li>• شدد مديري المدارس على أهمية استخدام المعلمين لأساليب التدريس الفاعلة .</li> <li>• علاقات بين الطلاب ومديري المدارس ، والعلاقات بين خدمات التوجيه والإرشاد والمعلمين</li> </ul>
اهم التوصيات	خلق علاقات إيجابية بين مديري المدارس ووالملاك التدريسي والطلاب ، إعداد الميزانية لتحسين الظروف المادية للمدرسة لتحسين جودة خدمة المدارس من أجل تلبية احتياجات الطلاب الذين يحتاجون إلى اكتساب مهارات القرن الحادي والعشرين ليتمكنوا من الوصول إلى المعايير الجودة المطلوبة .
مدى الإفادة منها	الجانب النظري.
أوجه الشبه	عينة الدراسة والمتغير التابع جودة الخدمة التعليمية.
الأوجه الاختلاف	عدم دراسة العلاقة بين القيادة وجودة الخدمة التعليمية.

## الفصل الثاني – المبحث الثاني.....بعض الجهود المعرفية السابقة

### ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال القيادة الذكية وجودة الخدمة التعليمية يمكن ان يتم التنويه بان الدراسات السابقة الخاصة كانت بعلاقة متغير القيادة الذكية والمتغيرات الأخرى مثل الازدهار الوظيفي وتأثيرها في المنظمات الذكية ، أما الدراسات السابقة التي ركزت على مفهوم جودة الخدمة التعليمية، ودورها في تحسين الأداء في المؤسسة التعليمية ودراسات أخرى اهتمت بمعوقات تطبيق الجودة في قطاع التعليم (مديريات التربية )، وأظهرت دراسات أخرى مدى تطبيق جودة الخدمة التعليمية وأبعادها ،ان الدراسات في البيئات الأجنبية لمتغير القيادة الذكية فقد أهتمت بأبعاد القيادة وهو الذكاء العاطفي للقيادة، وأثره على الأداء الوظيفي وأما بالنسبة لجودة الخدمة التعليمية فقد بينت أهمية زيادة الوعي بجودة الخدمة التعليمية وتنوعت أساليب جمع البيانات ومعلومات الدراسات السابقة بعضها اعتمد على الاستبانة بشكل رئيس كما في بحثنا الحالي وتم الافادة من بعض الدراسات المعروضة في التعرف على أبعاد المتغيرات البحث المقاييس التي استعملت فيها والافادة من الجانب التحليلي لتلك الدراسات السابقة من خلال التعرف والافادة من الأدوات الإحصائية المستعملة وأكثرها ملائمة لاختبار صدق وثبات لما طرح في أدوات الإحصائية المستعملة ان ما يتميز البحث الحالي هو دراسة أحد الأنماط القيادة الحديثة والمعاصرة (القيادة الذكية) ودورها في تحسين جودة الخدمة التعليمية في المؤسسة التعليمية ولم تجد الباحثة حسب حدود علمها دراسات تناولت علاقة متغيرات الدراسة بعضها ببعض، لذلك استهدفت هذا البحث طرح رؤية مستقبلية لتحديد دور القيادة الذكية في نشر وظيفة الجودة كأسلوب لتقييم جودة خدمة التعليمية في مديريات التربية التابعة لوزارة التربية العراقية ومن ثم الارتقاء بها.

## الفصل الثالث – المبحث الأول ..... وصف وتشخيص متغيرات البحث

### المبحث الأول وصف وتشخيص متغيرات البحث

أولاً : اختبار المقياس :

ضبط المقياس قبل تطبيقه:

لضمان صلاحية الاستبانة المستعملة في جمع البيانات عن متغيرات البحث وإمكانية الاعتماد عليها فمن الضرورة التأكد من ثبات وصدق المقياس المعتمد في البحث ، وسيتم تحقيق ذلك من خلال:

#### 1-معامل الثبات Reliability

يشير إلى ثبات المقياس و استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس سيعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، فالثبات هنا يعني استقرار (Stability) واتساق (Consistency) المقياس (Sekrana, 2003: 203)، ومن أهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شيوعاً هو اختبار (Cronbach's Alpha)، فإذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (0.6) فإن ذلك يعد مؤشراً على ضعف ثبات المقياس المستخدم ، في حين يعد ثبات المقياس مقبولاً في حال تجاوزه نسبة (0.7) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة إذا بلغت (0.8) فأكثر (Sekrana,2003:311)

#### 2-معامل الصدق Validity

الصدق (Validity) يعني ان مقياس البحث يقيس فعلاً ما تم وضعه لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس يقيس الظاهرة تحت الدراسة وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206). إن صدق المحتوى (Content Validity) وهو مقياس حكمي (Judgmental) يعتمد على تحديد الباحث الدقيق لمتغيرات البحث وهذا بالتأكيد يعتمد على حجم المعلومات المتوفرة عن الموضوع (Cooper & Schindler,2014:257). ولقياس الصدق رياضياً فإنه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات ( عبد الفتاح ،2008: 565). ويوضح الجدول التالي قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيري البحث المستقل (القيادة الذكية) والمعتمد (جودة الخدمة التعليمية).

## الفصل الثالث – المبحث الأول ..... وصف وتشخيص متغيرات البحث

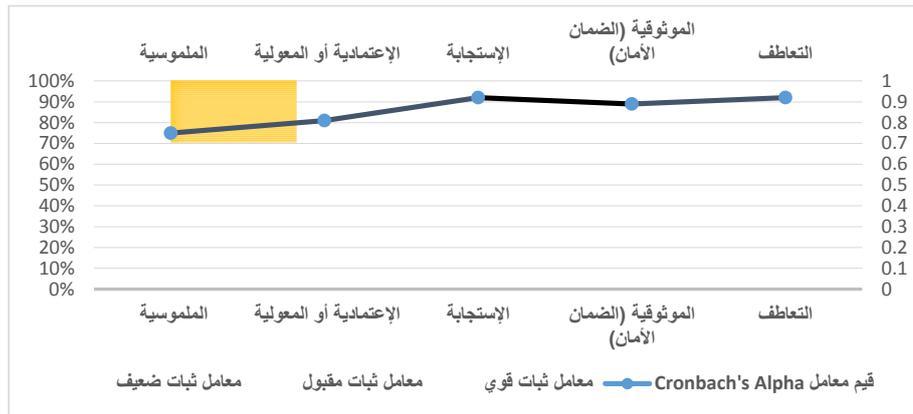
جدول ( 10 ) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغير البحث

ت	أبعاد المتغير المستقل	قيم معامل Cronbach's Alpha	معامل الصدق
1	الذكاء الشعوري	0.95	0.97
2	الذكاء العقلائي	0.93	0.96
3	الذكاء الروحي	0.95	0.97
ت	أبعاد المتغير المعتمد		
1	الملموسية	0.75	0.87
2	الاعتمادية أو المعولية	0.81	0.90
3	الاستجابة	0.92	0.96
4	الموثوقية (الضمان الأمان)	0.89	0.94
5	التعاطف	0.92	0.96

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26

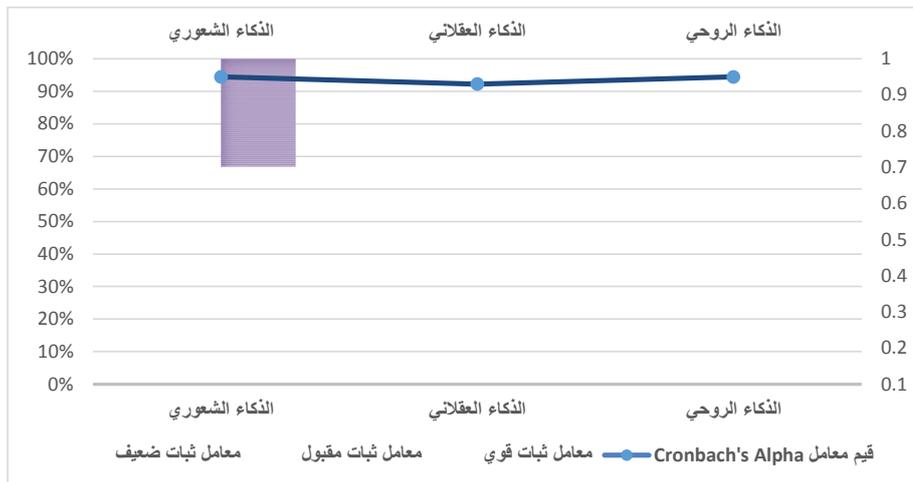
يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات Cronbach's Alpha لأبعاد المتغير المستقل الثلاثة قد تراوحت بين (0.93 و 0.95) مما يشير إلى إنها ضمن الحدود الجيدة لمعامل الثبات ، كما ان قيم معامل الثبات لأبعاد المتغير المعتمد ( جودة الخدمة التعليمية ) قد تراوحت بين (0.75 إلى 0.95) وبشكل إجمالي يظهر لنا اختبار معامل الثبات ، ان المقياس المستخدم لقياس فقرات متغيرات البحث يتسم بالثبات إضافة إلى ان قيم معامل الصدق لجميع الأبعاد ولكلا المتغيرين كانت جيداً جداً إذ بلغ أداها (0.87). ويمكن تمثيل معاملات الثبات لمتغيرات البحث بيانياً من خلال الشكلين (13) و(14) ، ففي الشكل رقم (13) تظهر لنا قيم معاملات الثبات للأبعاد الخمسة للمتغير التابع، إذ تقع جميع معاملات الثبات في المنطقة الملونة باللون الأخضر والتي تعبر عن قيمة معامل الثبات القوي كذلك الحال بالنسبة لمعاملات الثبات للأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة الذكية ، ففي الشكل رقم (14) يتضح لنا ان قيم معاملات الثبات لهذا البعد تستقر عن منطقة الثبات القوي .

## الفصل الثالث – المبحث الأول ..... وصف وتشخيص متغيرات البحث



شكل (13) التمثيل البياني لمعامل الثبات للمتغير التابع (جودة العملية التعليمية)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26



شكل (14) التمثيل البياني لمعامل الثبات للمتغير المستقل (القيادة الذكية)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26

### ثانيا : الإحصاء الوصفي :

يتضمن هذا المبحث العرض الإحصائي لنتائج البحث التطبيقية مع تحليل هذه النتائج وتفسيرها ويتضمن هذا المبحث جزئين رئيسيين الأول قيادة الذكية أما الثاني فيتعلق جودة العملية التعليمية وشملت كل الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية، حُدد مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأية فئة ، ولأن استبانة البحث تعتمد على ليكرت الخماسي (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) ،

## الفصل الثالث – المبحث الأول ..... وصف وتشخيص متغيرات البحث

فان هناك خمسة فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى ( 4 )  
=1-5 ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5)  $(4 \setminus 5 = 0.80)$ . وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي

Dewberry, C. (2004) "Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice , First published ", Published in the Taylor & Franci  
:(Dewberry, 2004: 15)

جدول ( 11 ) تصنيف فئات الوصف الإحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جدا	1 – 1.80	1
منخفض	1.81 – 2.60	2
معتدل	2.61 – 3.40	3
مرتفع	3.41 – 4.20	4
مرتفع جداً	4.21 – 5.00	5

المصدر: من إعداد الباحثة بإعتماد الأدبيات

لغرض فحص نتائج التحليل الخاص بمتغيرات الدراسة وأبعادها في ضوء استجابات أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة والأهمية النسبية لآراء مجتمع البحث حول كل بعد من أبعاد متغيرات البحث لذا فقد تضمن هذا المبحث محورين الأول يتعلق بأبعاد المتغير المستقل أما المحور الثاني فإشتمل أبعاد المتغير التابع.

أولاً : الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل ( القيادة الذكية) : تكون المتغير المستقل على ثلاثة أبعاد هي :

- الذكاء الشعوري : (تسعة فقرات)
- الذكاء العقلائي : (سبعة فقرات)
- الذكاء الروحي : (خمسة فقرات)

### 1- بعد الذكاء الشعوري

يظهر الجدول (11) يظهر قيم الأوساط الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المحسوبة لكل فقرة من فقرات هذا البعد ، إذ يتضح أن جميع فقرات بعد الذكاء الشعوري كانت ضمن مستوى (المرتفع جدا) و (المرتفع) وكان السؤال المتعلق بـ(خلق الحماس لدى الكادر التعليمي لإنجاز المهام الموكلة لهم ) سجل الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية وبشكل عام فقد بلغ الوسط الحساب لبعد الذكاء الشعوري (4.14) وهو ضمن مستوى المرتفع جدا ، وبلغت شدة الإجابة لهذا البعد (83%).

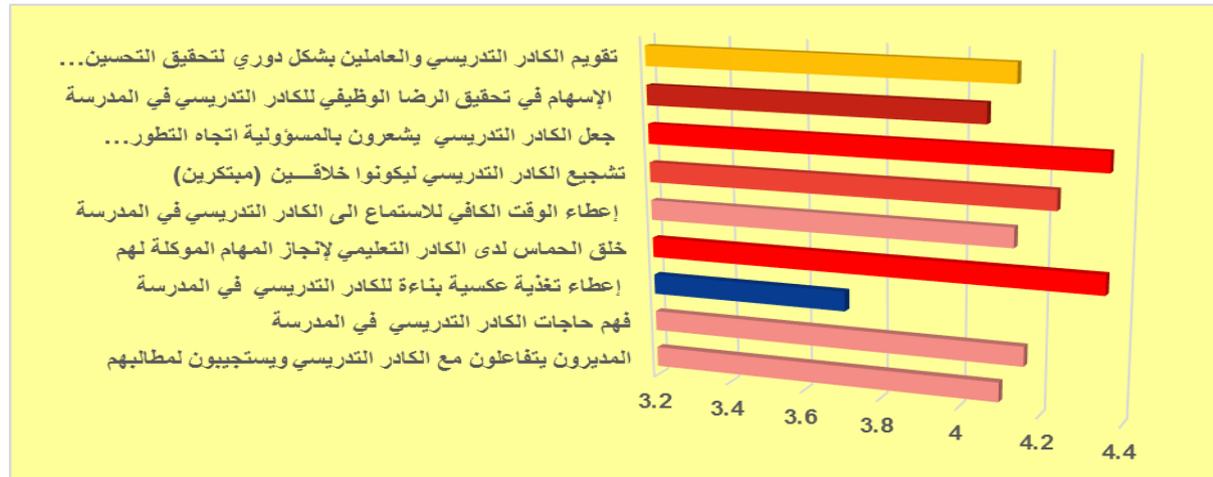
## الفصل الثالث – المبحث الأول ..... وصف وتشخيص متغيرات البحث

جدول (12) الإحصاء الوصفي لبعء الذكاء الشعوري

الترتيب	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت
السابع	0.82	0.79	4.10	المديرون يتفاعلون مع الملاك التدريسي ويستجيبون لمطالبهم .	1
الرابع	0.83	0.93	4.16	فهم حاجات الملاك التدريسي في المدرسة .	2
التاسع	0.74	1.04	3.71	إعطاء تغذية عكسية بناءة للملاك التدريسي في المدرسة .	3
الأول	0.87	0.95	4.35	خلق الحماس لدى الملاك التدريسي لإنجاز المهام الموكلة لهم .	4
السادس	0.83	0.99	4.13	إعطاء الوقت الكافي للاستماع الى الملاك التدريسي في المدرسة.	5
الثالث	0.85	1.06	4.23	تشجيع الملاك التدريسي ليكونوا خلاقين (مبتكرين).	6
الثاني	0.87	1.05	4.35	جعل الملاك التدريسي يشعرون بالمسؤولية اتجاه التطور وتحسين العملية التعليمية.	7
الثامن	0.81	0.93	4.06	الإسهام في تحقيق الرضا الوظيفي للملاك التدريسي في المدرسة.	8
الخامس	0.83	0.99	4.13	تقويم الملاك التدريسي والعاملين بشكل دوري لتحقيق التحسين المستمر.	9
	0.83	0.84	4.14	الذكاء الشعوري	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS Var.26

والشكل البياني التالي يوضح أهمية كل بند من البنود التي تضمنها بعد الذكاء الشعوري وفقا لما أفرزته آراء عينة البحث .



شكل (15) الأهمية النسبية لمحاور بعد الذكاء الشعوري

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS Var.26

2- بعد الذكاء العقلاني: الجدول الاتي يوضح البيانات الخاصة بمحاور بعد الذكاء العقلاني ، إذ يتضح

من الجدول أن السؤال المتعلق بـ(متابعة القرارات التي اتخذت من قبل الإدارة العليا) سجل وسط حسابي مقداره (4.23) وهو الأعلى من بين القيم المسجلة لمحاور هذا البعد ، وكانت أغلب محاور

## الفصل الثالث – المبحث الأول ..... وصف وتشخيص متغيرات البحث

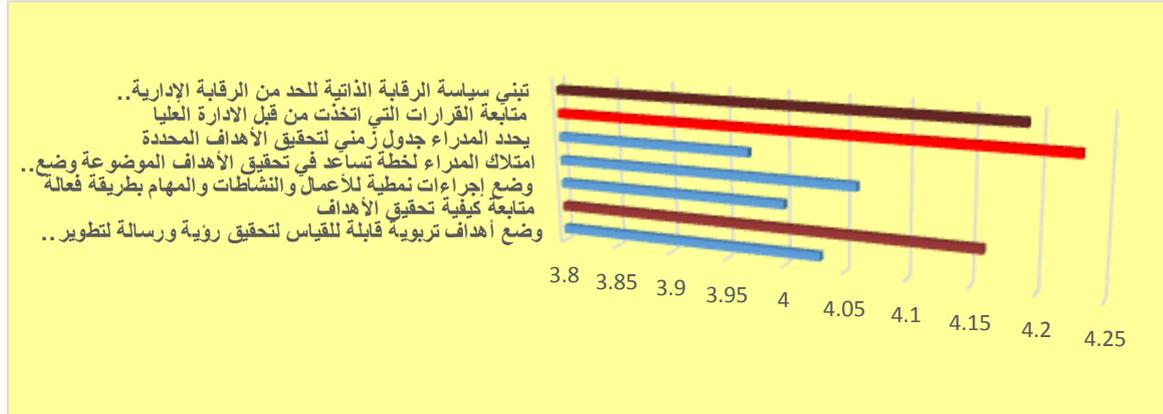
هذا البعد كانت ضمن المستوى المرتفع وبلغ المعدل العام لهذا البعد (4.09) وهو ضمن مستوى

الإجابة المرتفع . جدول (13) الإحصاء الوصفي لبعد الذكاء العقلاني

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	شدة الإجابة	الترتيب
1	وضع أهداف تربوية قابلة للقياس لتحقيق رؤية ورسالة لتطوير وتحسين المدرسة	4.03	0.91	0.81	الخامس
2	متابعة كيفية تحقيق الأهداف	4.16	0.90	0.83	الثالث
3	وضع إجراءات نمطية للأعمال والنشاطات والمهام بطريقة فعالة	4.00	0.89	0.80	السادس
4	امتلاك المديرين لخطة تساعد في تحقيق الأهداف الموضوعية وضع الاستراتيجيات لتحقيق ذلك	4.06	1.09	0.81	الرابع
5	يحدد المديرين جدول زمني لتحقيق الأهداف المحددة	3.97	1.11	0.79	السابع
6	متابعة القرارات التي اتخذت من قبل الإدارة العليا	4.23	0.85	0.85	الأول
7	تبني سياسة الرقابة الذاتية للحد من الرقابة الإدارية (تحكيم الضمير المهني)	4.19	1.01	0.84	الثاني
	الذكاء العقلاني	4.09	0.81	0.81	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS Var.26

ويمكن تمثيل ترتيب محاور هذا البعد بيانيا وفق الشمل الآتي :



شكل (16) التمثيل البياني لترتيب فقرات بعد الذكاء العقلاني

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS Var.26

### 3- بعد الذكاء الروحي :

أظهرت نتائج الاستبيان المتعلقة بمحاور بعد الذكاء الروحي أن جميع المحاور كان ضمن مستوى الإجابة المرتفع جدا ، بإستثناء محور واحد كان ضمن مستوى المرتفع وهو متعلق بالسؤال (تحمل مسؤولية عن الأعمال والنشاطات والمهام وخاصة عندما يحدث أمرا صعبا وخطرا ) ، وتراوحت الأوساط الحسابية لمحاور هذا البعد بين أعلى قيمة (4.48) وأدنى قيمة (4.06) وكان المعدل العام لبعد الذكاء الروحي هو بمستوى إجابة مرتفع

## الفصل الثالث – المبحث الأول ..... وصف وتشخيص متغيرات البحث

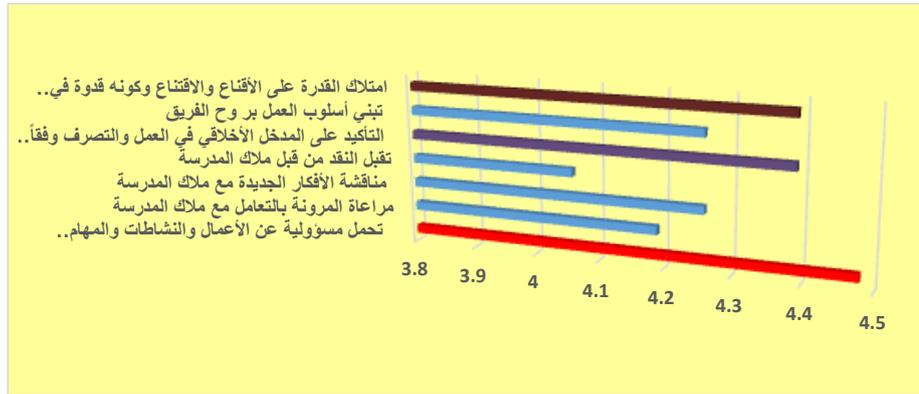
جدا إذ بلغ الوسط الحسابي (4.29) بإنحراف معياري قدره (0.89) ، وبلغت شدة الإجابة لهذا المحور (85%) .

جدول (14) الإحصاء الوصفي لبعء الذكاء الروحي

الترتيب	شدة الإجابة	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت
الأول	0.90	0.85	4.48	تحمل مسؤولية عن الأعمال والنشاطات والمهام وخاصة عندما يحدث أمرا صعبا وخطرا .	1
السادس	0.84	1.01	4.19	مراعاة المرونة بالتعامل مع ملاك المدرسة .	2
الرابع	0.85	1.03	4.26	مناقشة الأفكار الجديدة مع ملاك المدرسة .	3
السابع	0.81	1.06	4.06	تقبل النقد من قبل ملاك المدرسة .	4
الثاني	0.88	0.92	4.39	التأكيد على المدخل الأخلاقي في العمل والتصرف وفقاً للقيم التي يؤمن بها .	5
الخامس	0.85	1.09	4.26	تبني أسلوب العمل بروح الفريق .	6
الثالث	0.88	0.99	4.39	امتلاك القدرة على الإقناع والإقناع وكونه قدوة في تعامله مع الآخرين .	7
	0.85	0.89	4.29	<b>الذكاء الروحي</b>	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS Var.26

الشكل البياني الاتي يوضح ترتيب محاور هذا البعد وفقا للأوساط الحسابية الموزونة



شكل (17) التمثيل البياني لترتيب فقرات بعد الذكاء الروحي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS Var.26

ومن خلال ما تقدم نجد أن نتائج الاستبيان المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل أظهرت بعد الذكاء الروحي ضمن مستوى الإجابة المرتفع جدا وبعدي الذكاء الشعوري والذكاء العقلاني ضمن مستوى الإجابة المرتفع .

## الفصل الثالث – المبحث الأول ..... وصف وتشخيص متغيرات البحث

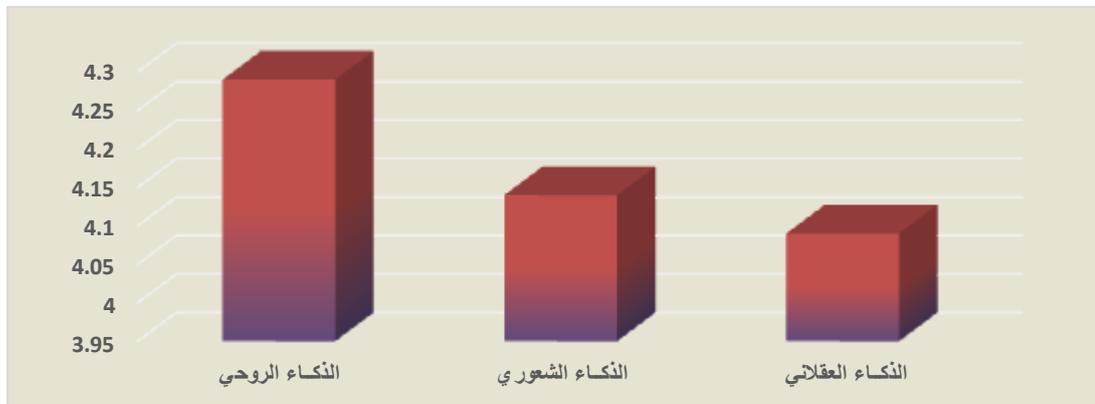
جدول (15) الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية وشدة الإجابة

للأبعاد الرئيسية للمتغير المستقل(القيادة الذكية)

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة	الترتيب حسب الاوساط الحسابية
1	الذكاء الروحي	4.29	0.84	0.83	الاول
2	الذكاء الشعوري	4.14	0.81	0.81	الثاني
3	الذكاء العقلاني	4.09	0.89	0.85	الثالث

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26

ويمكن تمثيل أبعاد المتغير المستقل وفقاً لنتائج الاستبيان بالشكل التالي



شكل (18) ابعاد المتغير المستقل (القيادة الذكية) وفقاً لنتائج الاستبانة (للسؤال الحسابي)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26

ثانياً – المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية)

تضمن هذا المتغير خمسة أبعاد هي :

أ- الملموسية : ( خمسة فقرات )

ب- الإعتمادية أو المعولية : (ست فقرات)

ت- الإستجابة : (خمس فقرات)

ث- الموثوقية (الضمان أو الأمان) : تضمنت خمسة فقرات

ج- التعاطف : (خمس فقرات)

1- بعد الملموسية :

أظهرت نتائج الاستبيان لمحاور هذا البعد أن السؤال (ظهور الإدارة المدرسية والملاك التدريسي

بمظهر يتناسب ومكانتهم العلمية والاجتماعية) جاء بالمستوى الأول وبوسط حسابي مقداره (4.13)

والانحراف معياري قدره (0.81) وشدة أجابة (0.83) وهذه النتائج وضعت هذا السؤال بالمستوى

## الفصل الثالث – المبحث الأول ..... وصف وتشخيص متغيرات البحث

المرتفع ، كذلك الحال بالنسبة لسؤال (موقع المدرسة مناسب ويمكن الوصول اليه بسهولة) جاء أيضا ضمن المستوى المرتفع بوسط حسابي قدره (4.06) ، وسؤال (محيط المدرسة يتسم بالهدوء) أيضا مرتفع المستوى بوسط حسابي قدره (3.68) ، ما تبقى من الفقرات (الأسئلة) فاستقرت عند المستوى المعتدل وكانت أدنى فقرة في هذا البعد هي (توفر التجهيزات الحديثة من سبورات ومكتبة لتلبية حاجات الطلبة والملاك التدريسي) وسط حسابي قدره (3.19) .

جدول (16) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لمحاو بعد الملموسية

الترتيب	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت
الثاني	0.81	0.96	4.06	موقع المدرسة مناسب ويمكن الوصول اليه بسهولة .	1
الرابع	0.65	1.52	3.23	تصميم المدرسة مناسب للعملية التعليمية (القاعات والمساحات والمرافق الصحية) .	2
الخامس	0.64	1.38	3.19	توفر التجهيزات الحديثة من سبورات ومكتبة لتلبية حاجات الطلبة والملاك .	3
الأول	0.83	0.81	4.13	ظهور الادارة المدرسية والملاك التدريسي بمظهر يتناسب ومكانتهم العلمية والاجتماعية .	4
الثالث	0.74	1.14	3.68	محيط المدرسة يتسم بالهدوء .	5
	0.73	0.85	3.66	الملموسية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26

الشكل البياني التالي يوضح ترتيب الفقرات المكونة لبعد الملموسية وفقا لنتائج أوساطها الحسابية



شكل (19) التمثيل البياني ترتيب الفقرات المكونة لبعد الملموسية وفقا لنتائج أوساطها الحسابية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS Var.26

## الفصل الثالث – المبحث الأول ..... وصف وتشخيص متغيرات البحث

### 2- بعد الاعتمادية أو المعولية :

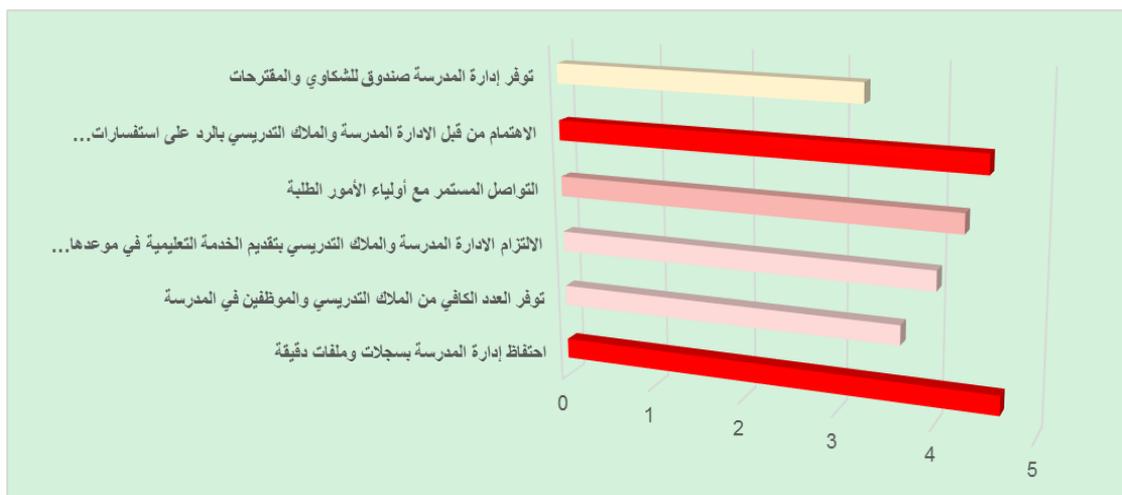
تشير النتائج الوارد في جدول التالي الى ان المعدل العام لهذا البعد وقع ضمن المستوى المرتفع وبوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.70) وشدة إجابة بلغت (81%) ، إذ جاءت الفقرة المتعلقة بـ(احتفاظ إدارة المدرسة بسجلات وملفات دقيقة) بالمستوى الأول من حيث أهميته النسبية وبوسط حسابي (4.65) وهو ضمن المستوى المرتفع جدا ، أدنى فقرة ضمن هذا البعد كانت (توفر إدارة المدرسة صندوق للشكاوي والمقترحات) بوسط حسابي (3.26) ضمن المستوى المعتدل

جدول (17) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المحاور الاعتمادية او المعولية

الترتيب	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت
الأول	0.93	0.49	4.65	احتفاظ إدارة المدرسة بسجلات وملفات دقيقة.	1
الخامس	0.73	1.28	3.65	توفر العدد الكافي من الملاك التدريسي والموظفين في المدرسة.	2
الرابع	0.80	1.10	4.00	الالتزام الادارة المدرسة والملاك التدريسي بتقديم الخدمة التعليمية في موعدها المحدد وبأساليب تعليمية متطورة.	3
الثالث	0.85	0.82	4.26	التواصل المستمر مع أولياء الأمور الطلبة.	4
الثاني	0.90	0.63	4.48	الاهتمام من قبل الادارة المدرسة والملاك التدريسي بالرد على استفسارات والتساؤلات المطلوبة.	5
السادس	0.65	1.21	3.26	توفر إدارة المدرسة صندوق للشكاوي والمقترحات.	6
	0.81	0.70	4.05	الاعتمادية أو المعولية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج إحصائي SPSS Var.26

أدناه التمثيل البياني لترتيب محاور هذا البعد وفقا لنتائج الاستبيان وما أفرزته من أوساط حسابية



شكل (20) ترتيب محاور بعد الاعتمادية او المعولية وفقا للأوساط الحسابية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج إحصائي SPSS Var.26

## الفصل الثالث – المبحث الأول ..... وصف وتشخيص متغيرات البحث

### 3- بعد الإستجابة :

بلغ الوسط الحسابي هذا البعد (4.12) وهو ضمن المستوى المرتفع ، وبشكل عام فإن ثلاثة فقرات من مجموع خمسة جاءت ضمن المستوى المرتفع والأثنان المتبقيان ضمن المستوى المرتفع جدا فالفقرة المتعلقة بـ(مناقشة الملاك التدريسي مع الادارة مشكلات الطلبة والتوصل لحل الامثل والمناسب لها) بلغ أعلى وسط حسابي قدره (4.32) وإنحراف معياري (0.91) وشدة إجابة (82%) أما أدنى وسط حسابي فكان للفقرة المتعلقة بـ(مشاركة الادارة المدرسية لأراء الطلبة حول تحسين أداء الخدمة التعليمية ) إذ بلغ (3.81) وانحراف معياري (1.05) وشدة إجابة بلغت (76%) ، وكما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (18) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لفقرات بعد الإستجابة

الترتيب	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت
الرابع	0.81	0.96	4.06	تقدم الادارة المدرسة المساعدة الفورية وبالتوقيت المناسب للملاك التدريسي والطلبة .	1
الثاني	0.86	0.82	4.29	الاستجابة الادارة لحل مشاكل التي تواجه الطلبة وبالسرع الممكنة.	2
الثالث	0.83	1.12	4.13	الحرص على تدريب الملاك التدريسي على طرائق التدريس الحديثة ضمن اختصاصهم.	3
الخامس	0.76	1.05	3.81	مشاركة الادارة المدرسية لأراء الطلبة حول تحسين أداء الخدمة التعليمية.	4
الأول	0.86	0.91	4.32	مناقشة الملاك التدريسي مع الادارة مشكلات الطلبة والتوصل لحل الامثل والمناسب لها .	5
	0.82	0.85	4.12	الاستجابة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26

ويمكن تمثيل الأهمية النسبية لفقرات هذا البعد بيانياً وفقاً لأوساطها الحسابية من خلال الشكل الآتي :



شكل (21) ترتيب محاور بعد الاستجابة وفقاً للأوساط الحسابية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج إحصائي SPSS Var.26

## الفصل الثالث – المبحث الأول ..... وصف وتشخيص متغيرات البحث

### 4- بعد الموثوقية ( الضمان والأمان ) :

الجدول الآتي يوضح نتائج الاستبيان لفقرات هذا البعد ، إذ بلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (4.34) بإنحراف معياري قدره (0.66) وشدة إجابة نسبتها (87%) ، والمستوى كان مرتفع جدا ، الفقرة الأولى من حيث الأهمية النسبية كانت (تحافظ إدارة المدرسة على سرية بيانات الملاك التدريسي ) بوسط حسابي قدره (4.52) بمستوى مرتفع جدا والفقرة الأدنى كان (توفر الادارة المدرسة بيئة أمنة من المخاطر قدر الإمكان مع توفر أنظمة سلامة في جميع مباني المدرسة ) بوسط حسابي بلغ (4.16) وبشكل عام جميع فقرات البعد كانت ضمن المستوى المرتفع جدا ، بإستثناء فقرة واحدة كان مستواها مرتفع .

جدول (19) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لفقرات بعد الموثوقية ( الضمان والأمان)

الترتيب	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت
الثاني	0.88	0.84	4.39	تمتاز المدرسة بالسمعة الجيدة بين طلاب وأفراد المجتمع .	1
الاول	0.90	0.72	4.52	تحافظ إدارة المدرسة على سرية بيانات الملاك التدريسي .	2
الخامس	0.83	0.86	4.16	توفر الادارة المدرسة بيئة أمنة من المخاطر قدر الإمكان مع توفر أنظمة سلامة في جميع مباني المدرسة.	3
الرابع	0.86	0.78	4.29	شعور الملاك التدريسي بالأمان الوظيفي في المدرسة ويطمح بالاستمرار بالعمل فيها .	4
الثالث	0.87	0.71	4.35	شعور الطالب بالثقة والأمان الشخصي أثناء تواجده بالمدرسة .	5
	0.87	0.66	4.34	الموثوقية ( الضمان والأمان)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26

الشكل البياني يوضح ترتيب محاور بعد الموثوقية من حيث الأهمية النسبية لكل فقرة وفقا لوسطها الحسابي .



شكل (22) ترتيب محاور بعد الموثوقية وفقا للأوساط الحسابية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج إحصائي SPSS Var.26

## الفصل الثالث – المبحث الأول ..... وصف وتشخيص متغيرات البحث

### 5- بعد التعاطف :

بلغ الوسط الحسابي لبعء التعاطف (4.37) وهو يقع ضمن المستوى المرتفع جدا و تجدر الإشارة هنا إلى ان نتائج الاستبيان أظهرت ان جميع الفقرات الخمسة لهذا البعد كانت ضمن المستوى المرتفع جدا مما يدل على أن آراء العينة المبحوثة اتفقت بشكل كبير حول فقرات بعد التعاطف إذ بلغت شدة الإجابة ما نسبته (87%) وكان أدنى وسط حسابي لفقرات هذا البعد يبلغ (4.26) وهو ضمن المستوى المرتفع جدا وكما موضح في الجدول الاتي :

جدول ( 20 ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لمحاور بعد التعاطف

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة	الترتيب
1	مصالح الطلبة في مقدمة اهتمامات الادارة المدرسية .	4.42	0.85	0.88	الثاني
2	تتعاطف الادارة المدرسية وتقدر ظروف كل من الملاك التدريسي والطلبة .	4.42	0.62	0.88	الثالث
3	معاملة الادارة المدرسية للكادر التدريسي والطلبة بلطف ومودة .	4.29	0.86	0.86	الرابع
4	تتميز الادارة المدرسية بسلوكها المهذب وتطبيقها للقوانين .	4.48	0.89	0.90	الأول
5	تتخذ الادارة المدرسية القرارات على أساس الحقائق .	4.26	1.09	0.85	الخامس
	<b>التعاطف</b>	<b>4.37</b>	<b>0.77</b>	<b>0.87</b>	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS Var.26

والشكل البياني التالي يوضح الأهمية النسبية لفقرات هذا البعد ، وفقا لأوساطها الحسابية إذ يظهر التقارب الواضح في الأهمية النسبية لها



شكل (23) ترتيب محاور بعد التعاطف وفقا للأوساط الحسابية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج إحصائي SPSS Var.26

بناءً على ما تقدم من وصف إحصائي لأبعاد المتغير التابع نخلص إلى أن ترتيب هذه الأبعاد سيكون كما هو موضح في الجدول ووفقاً لأوساطها الحسابية :

## الفصل الثالث – المبحث الأول ..... وصف وتشخيص متغيرات البحث

جدول ( 21 ) ترتيب أبعاد المتغير المعتمد التابع (جودة العملية التعليمية) من حيث الأهمية النسبية وفقاً للأوساط الحسابية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
1	التعاطف	4.37	0.77	0.87
2	الموثوقية ( الضمان والأمان)	4.34	0.66	0.87
3	الاستجابة	4.12	0.85	0.82
4	الإعتمادية أو المعولية	4.05	0.70	0.81
5	الملموسية	3.66	0.85	0.73

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26

يتضح من الجدول ان بعد التعاطف جاء بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية يليه بعد الموثوقية ومن ثم بعد الاستجابة ويليه بعد الإعتمادية ، ويأتي بعد الاستجابة في الترتيب الأخير ، ووفقاً لهذا الترتيب يقع البعدين الأول والثاني ضمن المستوى المرتفع جداً في تأتي بقية الأبعاد ضمن مستوى المرتفع ، والشكل البياني يوضح أبعاد المتغير التابع وفقاً للترتيب المذكور .



شكل (24) مخطط يمثل الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة التعليمية وفقاً لأوساطها الحسابية

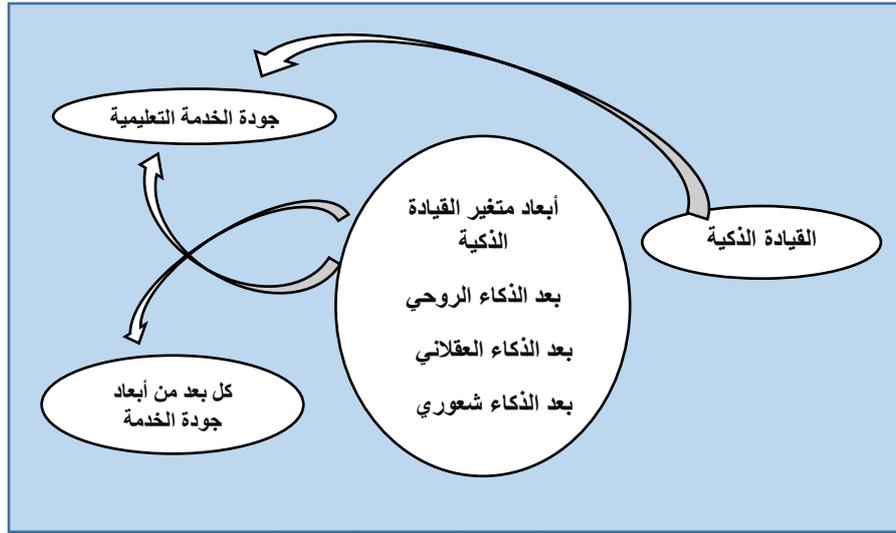
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج إحصائي SPSS Var.26

## الفصل الثالث – المبحث الثاني ..... اختبار فرضيات البحث

### المبحث الثاني اختبار فرضيات البحث

#### أولاً : اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث :

انطلاقاً من كون البحث استند الى تأثير متغير القيادة الذكية بصفته متغيراً مستقلاً في جودة الخدمة التعليمية كمتغير تابع ، وبما أن المتغير المستقل يتكون من ثلاثة أبعاد والمتغير التابع يتكون من خمسة أبعاد لذا ، سنتكون فرضية البحث على أساس عدم وجود علاقة رئيسية تتفرع عنها علاقات فرعية بين متغيرات البحث بأبعادها ، أن فرضية البحث تنقسم على فرضية رئيسية تتمثل بتأثير متغير القيادة الذكية في متغير جودة الخدمة التعليمية وفرضيات فرعية تتعلق بتأثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع ، ويمكن توصيف الفرضيات من خلال المخطط الآتي :



شكل (25) مخطط الفرضية الرئيسية والفرضية الفرعية

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على الفرضية

اعتمدت الباحثة في هذا البحث على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الذكية) والمتغير المعتمد (جودة الخدمة التعليمية). اذ يظهر الجدول (21) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد هذه المتغيرات. ويستلزم الامر توضيح لبعض المفردات الواردة في الجداول ادناه، إذ يشار نوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فان هذا يعني ان قيمة (t)

## الفصل الثالث – المبحث الثاني ..... اختبار فرضيات البحث

المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي :

جدول ( 21 ) قوة معامل الارتباط

ت	مستوى الارتباط	معامل الارتباط
1	علاقة ارتباط منخفضة	اقل من 0.10
2	علاقة ارتباط معتدلة	بين 0.10-0.30
3	علاقة ارتباط قوية	اعلى من 0.30

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج إحصائي SPSS Var.26

### 1- تحليل علاقة الارتباط بين متغير القيادة الذكية ومتغير جودة الخدمة التعليمية (بأبعاده)

الجدول (23) يوضح قيم معاملات الارتباط بين متغير القيادة الذكية ومتغير جودة الخدمة التعليمية ، من جهة وبين متغير القيادة الذكية مع ابعاد متغير جودة الخدمة .

جدول ( 23 ) معاملات الارتباط بين متغير القيادة الذكية ومتغير جودة الخدمة التعليمية بأبعاده الخمسة							
جودة الخدمة التعليمية.	التعاطف	الموثوقية	الاستجابة	الاعتمادية	الملموسية	Pearson Correlation	القيادة الذكية
.92**	.92**	.91**	.94**	.79**	.55**		
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Sig. (2-tailed)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26

من الجدول أعلاه يتضح الاتي :

- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين القيادة الذكية بوصفها متغيراً رئيسياً مستقلاً وجودة الخدمة التعليمية بوصفه متغيراً رئيسياً معتمداً ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( 0.92 ) و هي قيمة معنوية ، وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين الرئيسيين للبحث .
- تدل نتائج ارتباط جودة الخدمة التعليمية كأبعاد فرعية مع متغير القيادة الذكية على ان جميع علاقات الارتباط بينهما طردية و ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، إذ حقق بعد الاستجابة اقوى معامل ارتباط مع متغير القيادة الذكية إذ بلغت قيمته (0.94) ، في حين كان لبعده الملموسية ادنى معامل ارتباط إذ بلغت قيمته (0.55) وبشكل عام ووفقاً لمستويات قوة الارتباط المصنفة سابقاً ، فإن معاملات ارتباط المتغير التابع بأبعاده كانت قوية مع المتغير المستقل .

## الفصل الثالث – المبحث الثاني ..... اختبار فرضيات البحث

### 2- تحليل علاقة الارتباط بين متغير جودة الخدمة التعليمية مع الأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة الذكية

جدول ( 24 ) معاملات الارتباط بين أبعاد متغير القيادة الذكية ومتغير جودة الخدمة التعليمية

		الذكاء الشعوري	الذكاء العقلائي	الذكاء الروحي
جودة الخدمة التعليمية	Pearson	.88**	.89**	.91**
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	0.00	0.00	0.00

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26

من الجدول أعلاه يتضح وجود علاقة ارتباط قوية معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 1% بين أبعاد المتغير المستقل الثلاثة والمتغير التابع الرئيس إذ بلغ معامل ارتباط بعد الذكاء الشعوري والذكاء العقلائي والذكاء الروحي مع متغير جودة الخدمة التعليمية (88% و 89% و 91%) على التوالي .

### 3- تحليل علاقة الارتباط بين أبعاد متغير جودة الخدمة التعليمية مع أبعاد القيادة الذكية

من خلال النتائج الواردة في الجدول (24) يتضح الآتي :-

- أ- يرتبط بعد الذكاء الشعوري بعلاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية مع أبعاد جودة الخدمة التعليمية إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط عند مستوى ثقة (1%) لكل بعد (الاستجابة 89% و 88% مع بعد الموثوقية و 86% مع بعد التعاطف و 80% مع بعد الإعتمادية و 52% مع بعد الملموسية)
- ب- كانت معاملات ارتباط بعد الذكاء العقلائي مع الأبعاد الخمسة لمتغير جودة الخدمة التعليمية معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (1%) لكل بعد (91% مع بعد الاستجابة ، 89% مع بعد التعاطف ، 88% مع بعد الموثوقية ، 76% مع بعد الإعتمادية ، 53% مع بعد الملموسية)
- ت- أرتبط بعد الذكاء الروحي بعلاقة ارتباط قوي بدلالة إحصائية مع أبعاد جودة الخدمة التعليمية إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط عند مستوى (1%) لكل بعد (94% مع بعد الاستجابة ، 92% مع بعد التعاطف ، 89% مع بعد الموثوقية ، 73% مع بعد الإعتمادية ، 56% مع بعد الملموسية)

## الفصل الثالث – المبحث الثاني ..... اختبار فرضيات البحث

جدول ( 25 ) معاملات الارتباط بين أبعاد متغير القيادة الذكية وأبعاد متغير جودة الخدمة التعليمية

		الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الموثوقية	التعاطف
الذكاء الشعوري	Pearson Correlation	.52**	.80**	.89**	.88**	.86**
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.00	0.00	0.0	0.00
الذكاء العقلاني	Pearson Correlation	.531**	.768**	.91**	.88**	.89**
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.000	0.000	0.000	0.000
الذكاء الروحي	Pearson Correlation	.56**	.73**	.94**	.89**	.92**
	Sig. (2-tailed)	0.001	000.	0.0	0.0	0.0
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26						

ومن خلال تحليل نتائج الارتباط ، نجد ان النتائج **تدعم رفض** فرضية البحث القائمة على عدم وجود علاقة بين متغيري البحث (القيادة الذكية ، جودة الخدمة التعليمية) على المستوى الرئيس وعلى مستوى الأبعاد **وقبول فرضية** البديلة التي تنص على وجود علاقة الارتباط بين متغيري البحث (القيادة الذكية ، جودة الخدمة التعليمية) .

### ثانياً : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث :

يهدف المبحث الحالي الى اختبار فرضيات البحث من خلال تقدير الانحدار الخطي لتأثير متغيرات البحث على المستوى الرئيسي والفرعي ، إذ سيعتمد التحليل نفي فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أو عكس ذلك وفقاً لما يظهره تقدير الانحدار ، إذ تستند فرضية العدم  $H_0$  على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات ولغرض إثبات وجود العلاقة لا بد من أن ينتج عن تقدير الانحدار ما يسمح برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضوع البحث ،

## الفصل الثالث – المبحث الثاني ..... اختبار فرضيات البحث

ولتحقيق ما تقدم لابد من استعمال معامل الانحدار (b) واستعمال اختبار (F) لاختبار معنويته، وكذلك تم استعمال معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يقيس نسبة ما يفسره المتغير المستقل من تغيرات المتغير التابع .

### 1- تأثير المتغير الرئيسي (القيادة الذكية) في المتغير التابع ( جودة الخدمة التعليمية)

الجدول ( 28 ) يبين نتائج تقدير الانحدار الخطي للعلاقة بين متغير القيادة الذكية ومتغير جودة الخدمة التعليمية ، إذ يتضح ان معلمة B والتي تمثل معامل انحدار القيادة الذكية بلغت (0.76) وهي معنوية وذات دلالة إحصائية ، إذ أن قيمة t المحسوبة كانت أكبر من الجدولية ، ومعامل الانحدار هذا يعني ان زيادة القيادة الذكية بوحدة قياسية واحدة تؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمة التعليمية بنسبة (76%) . أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت قيمته (85%) وهذا يعني أن 85% من التغيرات في جودة الخدمة التعليمية المقدمة يفسرها متغير القيادة الذكية ، وبناءً على هذه النتائج يمكننا رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود تأثير للقيادة الذكية في جودة الخدمة التعليمية المقدمة ، أما اختبار (F) والظاهر في تأكيد المعنوية الإحصائية للنموذج ككل من خلال قيمة (F) والتي ظهرت معنوية إحصائياً .

جدول ( 26 ) نتائج تقدير الانحدار الخطي للقيادة الذكية في جودة الخدمة التعليمية

Model	B	Std. Error	t	Sig.		
(Constant)	0.94	0.25	3.766	0.001		
القيادة الذكية.	0.76	0.06	12.993	0.000		
R Square	Adjusted R Square					
0.85	0.84					
ANOVAa						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1.000	Regression	11.835	1.000	11.835	168.809	.000b
	Residual	2.033	29.000	0.070		
	Total	13.868	30.000			
Dependent Variable: جودة الخدمة التعليمية, Predictors: (Constant), القيادة الذكية						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26

### 2- تأثير الأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة الذكية في متغير جودة الخدمة التعليمية :

الجدول التالي يظهر نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد لتأثير للأبعاد الثلاثة المكونة لمتغير القيادة الذكية في متغير جودة الخدمة التعليمية .

## الفصل الثالث – المبحث الثاني .....اختبار فرضيات البحث

جدول ( 27 ) نتائج تقدير الانحدار الخطي للقيادة الذكية في جودة الخدمة التعليمية

Model	B	Std. Error	t	Sig.
(Constant)	0.95	0.261	3.63	0.001
الذكاء الشعوري.	0.22	0.159	1.41	0.171
الذكاء العقلاني.	0.38	0.171	2.23	0.02
الذكاء الروحي.	0.34	0.137	2.47	0.012
R Square	Adjusted R Square		F	
0.85	0.83		52.4	
Dependent Variable: جودة الخدمة التعليمية				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26

من الجدول نجد ان قيم معاملات الانحدار الخاصة بـ(الذكاء العقلاني والذكاء الروحي) كانت معنوية إحصائياً بدلالة قيمة t المحسوبة، أما معلمة انحدار بعد الذكاء الشعوري فلم تكن معنوية، من جهة أخرى بلغ معامل التحديد 85% وهو ما يعني ان النموذج يفسر 85% من التغير في المتغير التابع، وبالنسبة لأختبار F فقد جاء معنوياً بقيمة قدرها (52.4) وهو يعطي معنوية للنموذج ككل، وبناءً على هذه المعطيات يمكن قبول الفرضية البديلة بخصوص تأثير بعدي الذكاء العقلاني والذكاء الروحي في المتغير التابع جودة الخدمة التعليمية).

### 3- تأثير الأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة الذكية في بعد التعاطف :

الجدول ( 27 ) يبين نتائج تقدير الانحدار لتأثير أبعاد القيادة الذكية واحد ابعاد جودة الخدمة التعليمية وهو بعد التعاطف، نتائج التقدير تظهر معنوية ذات دلالة إحصائية لبعدي الذكاء الروحي والذكاء الشعوري، اذ بلغت معلمة انحدار الذكاء الشعوري (0.05) أي انه تأثير هذا البعد على بعد التعاطف بمقدار 5% عند ارتفاع مستوى الذكاء الشعوري بدرجة واحدة تأثير ضعيف، من جهة أخرى يظهر ايضا ضعف تأثير المعنوي لبعدي الذكاء العقلاني في بعد التعاطف ومقدار معامل التحديد  $R^2$  بلغ 83% أي ان التغيرات في أبعاد القيادة الذكية تفسر ما قدره 83% من تغيرات بعد التعاطف. كما تحققت معنوية النموذج ككل بدلالة اختبار F والتي بلغت قيمتها (57.1)

جدول ( 28 ) نتائج تقدير الانحدار الخطي لتأثير أبعاد القيادة الذكية في بعد التعاطف

Model	B	Std. Error	t	Sig.
(Constant)	0.84	0.29	2.961	0.006
الذكاء الشعوري	0.05	0.02	2.941	0.047
الذكاء العقلاني	0.20	0.19	1.092	0.285
الذكاء الروحي	0.58	0.20	2.842	0.008
R Square	Adjusted R Square		F	
0.83	0.81		57.1	
Dependent Variable: بعد التعاطف				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26

## الفصل الثالث – المبحث الثاني ..... اختبار فرضيات البحث

### 4- تأثير الأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة الذكية في بعد الاعتمادية :

أظهرت نتائج تقدير الانحدار لتأثير أبعاد القيادة الذكية في بعد الاعتمادية ، أظهرت ان للذكاء الشعوري تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في بعد الاعتمادية بنسبة (65%) كما ان النموذج ككل معنوي بدلالة اختبار F الذي بلغت قيمته (18.9)، وبلغ التفسير الكلي للنموذج بدلالة معامل التحديد (67% ) ، أي ان النموذج يفسر ما نسبته 67% من تغيرات بعد الاعتمادية

جدول ( 29 ) نتائج تقدير الانحدار الخطي لتأثير أبعاد القيادة الذكية في بعد الاعتمادية (المعولية)

Model	B	Std. Error	t	Sig.
(Constant)	1.152	0.396	2.906	0.007
الذكاء الشعوري	0.652	0.242	2.695	0.012
الذكاء العقلائي	0.402	0.26	1.546	0.134
الذكاء الروحي	-0.337	0.284	-1.188	0.245
R Square	Adjusted R Square		F	
0.67	0.64		18.9	
Dependent Variable: بعد الاعتمادية				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26

### 5- تأثير الأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة الذكية في بعد الاستجابة

من الجدول (30) يتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الروحي في بعد الاستجابة ، إذ بلغت معلمة الانحدار (0.603) أي ان تغير مستوى الذكاء الروحي بمقدار واحد يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستجابة بمقدار (60%) إن النموذج المقدر لهذه العلاقة يفسر تغيرات بعد الاستجابة بمقدار 90% وفقا لقيمة معامل التحديد كما أن النموذج معنوي بشكل كلي استنادا إلى قيمة اختبار f البالغة 84.2.

جدول ( 30 ) نتائج تقدير الانحدار الخطي لتأثير بين أبعاد القيادة الذكية في بعد الاستجابة

Model	B	Std. Error	t	Sig.
(Constant)	0.108	0.266	0.405	0.689
الذكاء الشعوري	0.132	0.162	0.818	0.421
الذكاء العقلائي	0.215	0.174	1.233	0.228
الذكاء الروحي	0.603	0.19	3.175	0.004
R Square	Adjusted R Square		F	
0.90	0.89		84.2	
Dependent Variable: الاستجابة				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26

### 6- تأثير الأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة الذكية في بعد الموثوقية

تقدير معادلة انحدار الأبعاد الثلاثة للقيادة الذكية في بعد الموثوقية أظهر معنوية إحصائية لتأثير بعد الذكاء العقلائي في بعد الموثوقية ، إذ بلغت معلمة الانحدار (0.282) ،

## الفصل الثالث – المبحث الثاني .....اختبار فرضيات البحث

أما الأبعاد المتبقية (الذكاء الشعوري والذكاء الروحي) تظهر لها معنوية إحصائية وذات تأثير ضعيف، بلغ معامل التحديد  $R^2$  (83%) أي أن النموذج يفسر تغيرات بعد الموثوقية بمقدار 83%، مع المعنوية الإحصائية للنموذج ككل بدلالة اختبار F البالغ 45.

جدول ( 31 ) نتائج تقدير الانحدار الخطي لتأثير أبعاد القيادة الذكية في بعد الموثوقية

Model	B	Std. Error	t	Sig.
(Constant)	1.302	0.269	4.837	0.000
الذكاء الشعوري	0.244	0.164	1.487	0.149
الذكاء العقلائي	0.282	0.101	2.79	1200.
الذكاء الروحي	0.204	0.193	1.059	0.299
<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>		<b>F</b>	
0.83	0.81		45	
Dependent Variable: الموثوقية				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26

### 7- تأثير الأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة الذكية في بعد الملموسية

بعد الملموسية أظهر استجابة ضعيفة ذات دلالة إحصائية لمدى تأثره بالأبعاد الثلاثة للقيادة الذكية، إذ وجدنا أن معلمة حققت تأثير معنوي ضعيف، بلغ معامل التحديد للنموذج (31%) كما بلغ قيمة اختبار F (4.15)، أن وجود تأثير معنوي الضعيف للنموذج، يتسق إلى حد ما مع ما ظهر في قياس علاقة الارتباط في المبحث السابق، إذ ما بينت معاملات ارتباط بعد الملموسية هي الأدنى مقارنة ببقية معاملات الارتباط

جدول ( 32 ) نتائج تقدير الانحدار الخطي لتأثير أبعاد القيادة الذكية في بعد الملموسية

Model	B	Std. Error	t	Sig.
(Constant)	1.336	0.703	1.901	0.068
الذكاء الشعوري	0.040	0.429	0.093	0.926
الذكاء العقلائي	0.059	0.461	0.127	0.900
الذكاء الروحي	0.447	0.503	0.889	0.382
<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>		<b>F</b>	
0.31	0.24		4.15	
Dependent Variable: الملموسية				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Var.26

الفصل الرابع  
الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل في مبحثه الأول الاستنتاجات التي تم التوصل لها في ظل جانب العملي وفي ضوء نتائج عملية التحليل البيانات وفق الأساليب الإحصائية بينما جاء المبحث الثاني بعرض التوصيات التي تم التوصل لها والتي تساعد المؤسسات التعليمية موضوع الدراسة على التبنّي زيادة الاستفادة من المفاهيم المعاصرة للقيادة (القيادة الذكية) لتحسين جودة الخدمة التعليمية .

المبحث الأول  
الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها هذه البحث وكما ميبين ادناه :

- 1- ان القيادة الذكية تعد النمط القيادي الانسب لمنظمات الاعمال المعاصرة ، لما تمتلكه من ابعاد وخصائص ضرورية لنجاح القائد .
- 2- هنالك إهتمام بمتغيرات وأبعاد القيادة الذكية إلا أن الاهتمام اختلف إذ جاء بالمرتبة الأولى الذكاء الشعوري يتضح أن جميع فقراته كانت ضمن مستوى (المرتفع جدا) و (المرتفع) وبالنسبة الذكاء العقلاني يتضح ان جميع فقراته ضمن المستوى المرتفع ، أما الذكاء الروحي كان ضمن مستوى الإجابة المرتفع جدا.
- 3- هنالك اهتمام بمتغيرات وأبعاد جودة الخدمات التعليمية إلا أن الاهتمام اختلف حيث جاء بالمرتبة الأولى بعد التعاطف من حيث الأهمية النسبية يليه بعد الموثوقية ومن ثم بعد الاستجابة ويليه بعد الإعتمادية ، ويأتي بعد الاستجابة في الترتيب الأخير ، ووفقا لهذا الترتيب يقع البعدين الأول والثاني ضمن المستوى المرتفع جدا في حين تأتي بقية الأبعاد ضمن مستوى المرتفع.
- 4- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الذكية ومتغير جودة الخدمة التعليمية لمنظمة عينة البحث .
- 5- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة التعليمية كأبعاد فرعية مع متغير القيادة الذكية .

- 6- وجود علاقة ارتباط قوية معنوية وذات دلالة احصائية بين ابعاد متغير القيادة الذكية في متغير جودة الخدمة التعليمية .
- 7- وجود علاقة ارتباط قوية معنوية وذات دلالة احصائية بين ابعاد متغير جودة الخدمة التعليمية في ابعاد متغير القيادة الذكية .
- 8- وجود تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الذكية في جودة الخدمة التعليمية .
- 9- وجود تأثير ذو دلالة احصائية لابعاد متغير القيادة الذكية في متغير جودة الخدمة التعليمية .
- 10- وجود تأثير ذو دلالة احصائية لابعاد الثلاث متغير القيادة الذكية في كل بعد من ابعاد الخمسة لمتغير جودة الخدمة التعليمية .
- 11- وجود ضعف في نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية و قلة اطلاع الكوادر البشرية على الية تنفيذ برامج جودة الخدمة التعليمية .
- 12- ضعف إدارة الموارد البشرية في توزيع أعضاء هيئة التدريس على المدارس وخصوصاً المناطق الريفية والنائية وتزايد أعداد الطلبة في القاعة الدراسية الواحدة .
- 13- ضعف الدعم المادي والمعنوي لدى العاملين في مجال الجودة .

## الفصل الرابع – المبحث الثاني ..... التوصيات



استناداً إلى الاستنتاجات التي توصلت لها البحث الحالي يمكن صياغة عدد من التوصيات التي تتضمن الآتي :

- 1- ضرورة قيام المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة بزيادة الاهتمام بتنمية وتطوير القيادات العليا بنحو دائم وبما ينسجم مع التطورات التي تحدث في بيئة الأعمال الحديثة الذكية .
- 2- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري بوصفه احد الأركان الأساسية في قيادة المؤسسة التعليمية نحو النجاح ورفع مستوى جودة خدمات التعليمية.
- 3- توزيع النشرات والبوسترات التي تبين دور القيادة الذكية في تحسين جودة الخدمات التعليمية .
- 4- زيادة الاهتمام بنمط القيادة الذكية والإفادة من أبعادها (الذكاء الشعوري والذكاء العقلي والذكاء الروحي ) لتطوير وتحسين قدرات وقابليات قيادات المؤسسة التعليمية .
- 5- ضرورة سعي المؤسسات التعليمية لتحسين مستويات جودة الخدمة التعليمية من خلال الاهتمام بكافة أبعاد جودة الخدمة (الملموسية ،الاعتمادية ، الموثوقية ، الاستجابة ، التعاطف) .
- 6- إشاعة ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسات التعليمية وخاصة جودة الخدمة التعليمية
- 7- تكثيف الدورات التدريبية لإدارات المؤسسات التعليمية والملاك التدريسي الخاصة بالجودة ليكون هنالك رؤية واضحة لدى إدارة المؤسسة التعليمية وتكون لها رسالة تركز على تحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة.
- 8- وضع برامج تدريبية حول كيفية تطبيق معايير جودة الخدمات في التعليم .
- 9- تفعيل دور مجالس الجودة الموجودة داخل المؤسسات التعليمية ووضع برامج خاصة بها من قبل المختصين ولا يقتصر عملها على ملء الاستمارات معدة مسبقاً .
- 10- تفعيل دور الباحث الاجتماعي من خلال إقامة الدورات أو البرامج خاصة لأولياء الأمور لتعريفهم بطرائق حل المشكلات التي تواجه تلك العوائل وانعكاسات تلك المشكلات على أبنائهم والاهتمام بفتح قنوات الاتصال لتعزيز العلاقة بين المؤسسة التعليمية والأسرة .
- 11- توفير الدعم المالي اللازم لتحقيق متطلبات جودة الخدمة التعليمية في المؤسسات التعليمية .

- 12- توزيع استمارات استبانة خلال اجتماعات مجالس الآباء والكادر التدريسي تتضمن فقرة تقييم جودة الخدمة المقدمة من قبل إدارة المؤسسة التعليمية وإجراء دراسة التقييم الذاتي لجميع المؤسسات التعليمية وفق معايير جودة الخدمة التعليمية لتحديد نقاط القوة والضعف .
- 13- توفير البنى التحتية اللازمة من قاعدة دراسية ومختبرات وأماكن ممارسة الأنشطة المختلفة في المؤسسة التعليمية .
- 14- ضرورة تحفيز و تشجيع الكادر التدريسي والعاملين والطلبة من خلال الدعم المادي والمعنوي لهم من قبل القيادات في المؤسسات التعليمية .
- 15- دعم جهود للقيام بدراسات مستقبلية

## المراجع والمصادر

### أولاً : المراجع

- القران الكريم .
- صحيح مسلم .
- ابن منظور ، لسان العرب ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، 72.
- المعجم الوسيط ، 155.

### ثانياً : المصادر

#### 1- المصادر العربية

#### 1. الكتب:

1. عطية ، د. محسن علي ، 2015 ، الجودة الشاملة والمنهج ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن.
2. النجار، الاستاذ الدكتور صباح مجيد وجواد ، الاستاذ المساعد الدكتورة مها كمال جواد ، 2017 ، ادارة الجودة مبادئ وتطبيقات ، الذاكرة للنشر والتوزيع ، بغداد - العراق .
3. مجيد ، الدكتورة سوسن شاكر ، 2011 ، تقويم الاداء في المؤسسات التعليمية ، دار الصفاء للطباعة والنشر ، عمان - الاردن .
4. الفتلاوي ،الدكتورة سهيلة محسن كاظم ، 2008 ، الجودة في التعليم (المفاهيم – المعايير – المواصفات – المسؤوليات ) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
5. الصميدعي الاستاذ الدكتور محمود جاسم الصميدعي و ويوسف ،الدكتورة ردينة عثمان ، 2014 ، تسويق الخدمات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
6. الخطيب ، الدكتور سمير كامل ، 2008 ، إدارة الجودة الشاملة والأيزو مدخل معاصر ، توزيع مؤسسة دار الصادق ، بابل - العراق .
7. حافظ ،محمود محمد ، 2012 ، مؤشرات جودة التعليم في ضوء المعايير التعليمية ، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع ، مصر .
8. فتحية ، الدكتورة بوحروود ، 2015 ، إدارة الجودة في منظمات الاعمال النظرية والتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .

9. داغر ، حرحوش ، د.منقذ و د.عادل صالح ، 2000 ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي .دار ابن الاثير للطباعة والنشر جامعة الموصل ، العراق.
10. البيلاوي والآخرين ، الاستاذ الدكتور حسن حسين وآخرون ، 2006، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، الاسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .

## المراجع والمصادر.....

11. العجمي ، الاستاذ الدكتور محمد حسنين ، 2008 ، الادارة والتخطيط التربوي (النظرية والتطبيق) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الاردن .
12. حمود ، الاستاذ الدكتور خضير كاظم ، 2015 ، ادارة الجودة وخدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبع ، عمان ، الاردن .

## 2. الدوريات :

1. عبد الفتاح ، عز حسن (2008)، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي"، دار خوارزم العلمية للنشر ، جدة ، المملكة العربية السعودية.
2. العواملة ، محمود وعبد الله ، 2011 ، بحث حول درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الاردنية من وجهة نظر المشرفين – المجلة الاردنية في العلوم التربوية مجلد 7 عدد 1 .
3. علوش ، سلمان ، م.م. جليل ابراهيم ، م.م. سلمان عبود ، 2018 ، دراسة بعنوان معوقات تطبيق معايير ادارة جودة التعليم في مديرتي تربية الرصافة الثانية والثالثة ، بغداد ، مجلة الفتح ، العدد 75 ، ايلول 2018 .
4. امينة ، دوش ، 2019 ، اطروحة دكتوراه بعنوان معايير الجودة التربوية بين حتمية التبني ومعوقات التطبيق في المدرسة الجزائرية ، في مجلة افاق علمية المجلد (11) العدد (01) السنة 2019 ذو الرقم التسلسلي (18) .
5. الداغستاني ، محمد بن كامل بن محمد ، 2008 ، القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي 26 – 28 / 4 / 1428 هـ ، المدينة المنورة ، المملكة العربية السعودية .
6. زيتون، كمال عبد الحميد، 2004 ( تحليل نقدي لمعايير إعداد المعلم المتضمنة في المعايير القومية للتعليم مصري ) بحث مقدم الى مؤتمر العلمي السادس عشر ( تكوين المعلم ) ، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، المجلد الاول ، دار الضيافة جامعة عين الشمس - مصر.
7. عبد الحي ، الدكتورة اسماء الهادي ابراهيم ، جودة الخدمة التعليمية في الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنصورة (دراسة ميدانية) ، مجلة تطور الاداء الجامعي مجلد (5) العدد (3) سنة 2017 .
8. عز الدين، مدثر حسن ، و العرموطي، ايمن مصطفى ، 2016 (درجة رضا الطلبة نحو الخدمات التعليمية : دراسة حالة على جامعة أبو ظبي – فرع العين ) ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، مجلد 43 ، ملحق 3 ، لسنة 2016.

9. الغنيموي، حازم ربح نجم و وكاظم ، جاسم راهي، 2020 (القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط ) ، مجلة واسط للعلوم الانسانية مجلد 16 ، العدد 45 ، صفحة 133 ، لسنة 2020.

## المراجع والمصادر.....

10. كمال ، الاستاذ الدكتور مرداوي كمال والزهراء ، بن سيروود فاطمة ، 2011 (إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم ) (دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التربية والتعليم لولاية قسنطينة \ الجزائر) ، مجلة الاقتصاد والمجتمع ، العدد 7 للسنة 2011 .
11. عبد القادر ، أبو قلة ، المهغيرة ، محمد احمد ، محمد مهاوش ، محمد سلامة ، 2012، (الانماط القيادية السائدة وعلاقتها بابعاد جودة التعليم) ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 33 لسنة 2012.
12. اشتيتات ، سامح محمد ، 2017، (مدى امتلاك مدراء المدارس للكفايات القيادة التربوية من وجهة نظرهم ) وزارة التربية والتعليم / الاردن ، مجلة كلية التربية الاساسية العلوم والانسانية /جامعة بابل – العراق ، العدد 34 لسنة 2017.

## ث- الأَطَارِيح والرسائل الجامعية :

1. ابو عبدة ، فاطمة عيسى ، 2011،رسالة ماجستير بعنوان ( درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها ) ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا .
2. الحلواني ، هادية محمد رفيق ، 2013 ، رسالة ماجستير بعنوان (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق).
3. قادة ، يزيد، 2012 ، رسالة ماجستير بعنوان واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة ، جامعة ابي بكر بلقايد.
4. الغزالي، حافظ عبد الكريم ، 2012، رسالة ماجستير (اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الاردنية ) ، جامعة الشرق الاوسط .
5. سليم، اشرف احمد سليم، 2009 ،رسالة ماجستير ( السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميه، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا ، فلسطين
6. الكرعوي ، سجي جواد حسين، 2016، رسالة ماجستير بعنوان (تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي) جامعة القادسية \ كلية الادارة والاقتصاد \ قسم ادارة الاعمال

7. أبو عكر ، فوزي فايز عودة ، 2016 ، رسالة ماجستير بعنوان ( دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غي الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين (دراسة حالة غرفة تجارة الصناعية بغزة) فلسطين) الجامعة الإسلامية \ غزة ، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا \ كلية التجارة \ ماجستير إدارة الاعمال .

## .....المراجع والمصادر.....

8. عبد الله ، ازاهر عبد الله محمد ، 2018 ، رسالة ماجستير بعنوان ( جودة الخدمة التعليمية المدركة ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر الطلاب (دراسة حالة جامعة ابن سينا) في السودان ) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، عمادة التطوير والجودة.

9. احمد ، عايدة حيدر ، 2016 ، رسالة ماجستير بعنوان (جودة الخدمة التعليمية ودورها في تطوير العملية التعليمية في مرحلة الاساس بولاية الخرطوم (دراسة حالة مدرسة القبس الخاصة)) ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، عمادة التطوير والجودة .

## ج- مقالات وأوراق عمل مؤتمرات :

1. لاحمد ، سلاف، 2016 ، تطبيق معايير الجودة في التعليم -<https://www.annajah.net-article-6452>

2. مجيد ، سوسن شاكر ، 2012 (مقالة ابرز مفاهيم المعايير التربوية التي اسهمت في تطوير الانظمة التربوية) ، مؤسسة الحوار المتمدن ، ذو العدد (3683) (<https://www.ahewar.org/debat/show.cat.asp?cid=212>)

3. صالح، ادريس سلطان ، 2009 ، المعايير التربوية ، جامعة طيبة ، كلية العلوم والاداب \ ينبع قسم الاعداد التربوي \ بوابة التعليم الالكتروني. (<https://e-learning.ahlamontada.net/forum>)

4. سليم ، نجيب ، 2015 ، الجودة في التعليم ، مفهومها ، معاييرها ، و آلياتها ، (<https://www.new-educ.com>)

5. ابو عال ، مهدي محمد جواد محمد ، 2013 ، مفهوم التعليم الاساسي ، جامعة بابل ، كلية التربية الأساسية ، قسم الجغرافية \نظام التعليم الإلكتروني .

6. بريغيث ، الاء، 2018 ، معايير الجودة الشاملة . (<https://mawdoo3.com/>)

7. حجاوي ، ربي ، 2016 ، تعريف الجودة في التعليم ، (<https://mawdoo3.com>) .

8. خضر ، مجد ، 2016 ، المعايير التربوية . (<https://mawdoo3.com/>)

9. المجالي ، م.هاشم نايل ، 2019 ، القيادة الذكية (ابداع وابتكار)جريدة الدستور، العدد18622،صفحة 11 ، عمان - الاردن .

10. مرسي ، روان 2019 ، ما مفهوم الجودة في التعليم واهم معاييرها،

<https://www.mosoah.com/career-and-education/education/>

11. مشعل ، امال :2018 ، الذكاء في علم النفس <https://mawdoo3.com/> .

## المراجع والمصادر.....

12. المطيري، سلطان محمد والشمري ضحى منور والسعيدى عيد حمود ، 2019، المذكرة التربوية للوظائف الاشرافية القيادة والتفكير (رئيس قسم – موجه فني) .

## 2- المصادر الانكليزية

1. A Concept Synthesis Michela Iannotta<sup>1</sup> \*, Chiara Meret<sup>1</sup> and Giorgia Marchetti<sup>2</sup> <sup>1</sup> Department of Management, Sapienza University, Rome, Italy, <sup>2</sup> Faculty of Economics, Sapienza University, Rome, Italy ,2020:8 (**Defining Leadership in Smart Working Contexts**)
2. Cohen, J., and Cohen, P. ( 1983)(Applied Multiple Regression Correlation Analysis for the Behavioral Sciences) 2nd Ed. New York , Lawrence Erlbaum Associates .
3. Cooper, D.R. & Schindler, P.S. ,2014," Business research methods" (12th edn). Boston:McGraw-Hill.
4. Dewberry, C. (2004) "Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice , First published ", Published in the Taylor & Franci  
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.556933/full>  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302000991>
5. Mattone, JOHN GLOBAL.ING : 2017( Intelligent Leadership – All You Need To Know , [https://johnmattone.com/blog/intelligent\\_leadership](https://johnmattone.com/blog/intelligent_leadership)
6. MORRILL, RICHARD :2007,5, STRATEGIC LEADERSHIP
7. Nelson,Jonathan ,2015 , <https://economics21.org/html/importance-quality-education-1375.html>
8. Piattenko ، 2013 ، Importance of Leadership،  
<https://www.businessmanagementideas.com/management/importance-of-leadership/importance-of-leadership/19741>

9. Sekrana, Uma ,2003,"Research methods for business, A skill building approach",4th ed. John Wiley & Sons, Inc .
10. Senol , Hulya , Dagli , Gokmen , 2017 ,( **Increasing Service Quality in Education: Views of Principals and Teachers**) , EURASIA J Math Sci Tech Ed, 2017 - Volume 13 Issue 8, pp. 4857-4871 , <https://www.ejmste.com/article/increasing-service-quality-in-education-views-of-principals-and-teachers-4913>
11. Sharma,Jain, Dr.Manoj and Miss Shilpa, 2013:310 , Leadership Management: Principles, Models and Theories , Global Journal of Management and Business Studies.ISSN 2248-9878 Volume 3, Number 3 (2013), pp. 309-318 ©Research India Publications <http://www.ripublication.com/gjmbs.htm>
12. Veldsman , Theo :2016 , (Why the world needs intelligent leaders and what it takes to be one) <https://theconversation.com/why-the-world-needs-intelligent-leaders-and-what-it-takes-to-be-one-59277>
13. Wong ,Law :2002, (The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study) The Leadership Quarterly Volume 13, Issue 3, June 2002, Pages 243-274 ,Department of Management, The Chinese University of Hong Kong, Shatin, N.T., Hong Kong, China , Department of Management of Organizations, Hong Kong University of Science and Technology, Clear Water Bay Road, Hong Kong, China .
14. Wong and Ong and Kuek, 2012 ,( **Constructing a Survey Questionnaire to Collect Data on Service Quality of Business Academics**) , European Journal of Social Sciences , ISSN 1450-2267 Vol.29 No.2 (2012), pp. 209-221 , © EuroJournals Publishing, Inc. 2012 ,<http://www.europeanjournalofsocialsciences.com>



## الملحق الاول

### أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة حسب اللقب العلمي

ت	الاسم	الاختصاص	الجامعة والكلية والقسم
1	أ.د احمد كاظم بريس	(إدارة استراتيجية)	جامعة كربلاء /كلية الإدارة والاقتصاد / قسم ادارة اعمال
2	أ . د . بشار عباس الحميري	(إدارة استراتيجية)	جامعة بابل /كلية الإدارة والاقتصاد/ رئيس قسم الادارة الصناعية
3	أ . د . فيصل علوان الطائي	(نظم معلومات)	جامعة كربلاء /كلية الإدارة والاقتصاد / قسم ادارة اعمال
4	أ . د . منصور مذكور شلش الحلفي	(لغة العربية)	عميد كلية الطف الجامعة
5	أ . د . محمود فهد عبد علي	(إدارة وإنتاج عمليات)	جامعة كربلاء /كلية الإدارة والاقتصاد / قسم ادارة اعمال
6	د. يحيى خليفة الشريفي	(طرائق تدريس لغة العربية)	جامعة القادسية /كلية التربية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

## م/ استمارة الاستبانة

السيد المدير المحترم....

السيدة المديرية المحترمة .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... أما بعد

تروم الباحثة القيام بدراسة تهدف الى التعرف على :

(دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية : دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المدارس الحكومية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة)

ولكونكم احد أفراد عينة الدراسة ولأهمية الدور الذي تمثلونه في نجاح العملية التعليمية التربوية وفضلا عما تتمتعون به من وعي وادراك وخبرة ودراية في هذا المجال ، علماً انه لا حاجة لذكر الاسم حيث سنستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي حصراً.

لهذا تتقدم الباحثة بجزيل الشكر لما ستبذلونه من جهد ووقت في الإجابة الدقيقة والموضوعية عن أسئلة الاستبانة ، وآملنا في ان تجدون في هذه الاستبانة اهتمامكم الذي سيكون خير عون لنجاح الباحثة في مهمتها العلمية .

المشرف

أ.د علاء فرحان طالب

جامعة كربلاء \ كلية الادارة والاقتصاد

الباحثة

الاء ثامر صالح هادي

جامعة كربلاء \ كلية الادارة والاقتصاد

**أولاً : القيادة الذكية :**

القيادة جزء مهم وأساسي من حياة المنظمات وهي القدرة على تحفيز الناس لتحقيق هدف مشترك ، من أهم المجالات الحديثة على مجتمعنا العربي المعاصر هي القيادة الذكية التي تعزز القادة بالمهارات الإدارية والقيادية من أجل تحفيز الآخرين على التغيير الإيجابي في الأداء وتعزز التفكير الاستراتيجي والتواصل الإيجابي بين القادة والتابعين وتهتم بتنمية القلب والعقل والروح. (mattone,2017)

**1. الذكاء الشعوري:**

هو قدرة الفرد على فهم وإدارة الذات وأيضاً فهم الاجتماعي والذي يساعد على ادراك مشاعر وتوجهات الآخرين وإدارة العلاقات معهم وتحفيزهم لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	المديرون يتفاعلون مع الكادر التدريسي ويستجيبون لمطالبهم					
2	فهم حاجات الكادر التدريسي في المدرسة					
3	إعطاء تغذية عكسية بناءة للكادر التدريسي في المدرسة					
4	خلق الحماس لدى الكادر التعليمي لإنجاز المهام الموكلة لهم					
5	إعطاء الوقت الكافي للاستماع الى الكادر التدريسي في المدرسة					
6	تشجيع الكادر التدريسي ليكونوا خلاقين (مبتكرين)					
7	جعل الكادر التدريسي يشعرون بالمسؤولية اتجاه التطور وتحسين العملية التعليمية					
8	الإسهام في تحقيق الرضا الوظيفي للكادر التدريسي في المدرسة					
9	تقويم الكادر التدريسي والعاملين بشكل دوري لتحقيق التحسين المستمر					

**2. الذكاء العقلاني**

الذكاء العقلاني ويكون مكتسب ويمكن أن يتحسن ويتطور بحسب الظروف الخاصة والبيئية و يتحسن ويتطور و ينضج من خلال عمليات التعلم في كل موقف من مواقف الحياة عموماً ؛ فضلاً عن ما يمكن اكتسابه بمزيد من التعلم الذاتي والنظامي .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
10	وضع أهداف تربوية قابلة للقياس لتحقيق رؤية ورسالة لتطوير وتحسين المدرسة					

11	متابعة كيفية تحقيق الأهداف				
12	وضع إجراءات نمطية للأعمال والنشاطات والمهام بطريقة فعالة				
13	امتلاك المدراء لخطة تساعد في تحقيق الأهداف الموضوعية وضع الاستراتيجيات لتحقيق ذلك				
14	يحدد المدراء جدول زمني لتحقيق الأهداف المحددة				
15	متابعة القرارات التي اتخذت من قبل الإدارة العليا				
16	تبني سياسة الرقابة الذاتية للحد من الرقابة الإدارية (تحكيم الضمير المهني)				

### 3. الذكاء الروحي :

الذكاء الروحي يعرف بأنه القدرات التي يمتلكها الافراد والتي يمكن ان يطورها لتساعدهم على التأقلم والتصرف بحكمة. (الغنيماوي ،كاظم ، 2020 :140)

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
17	تحمل مسؤولية عن الأعمال والنشاطات والمهام وخاصة عندما يحدث أمرا صعبا وخطرا.					
18	مراعاة المرونة بالتعامل مع الملاك المدرسة					
19	مناقشة الأفكار الجديدة مع ملاك المدرسة					
20	تقبل النقد من قبل ملاك المدرسة					
21	التأكيد على المدخل الأخلاقي في العمل والتصرف وفقاً للقيم التي يؤمن بها					
22	تبني أسلوب العمل بروح الفريق					
23	امتلاك القدرة على الأقتناع والاقناع وكونه قدوة في تعامله مع الآخرين					

### ثانياً : جودة الخدمة التعليمية :

هي كل خدمة تقدمها المؤسسة التعليمية وتتطابق المعايير والمواصفات والتي تؤدي حالة الرضا (عبد الله ، 2018 : 16) وتعرف بأنها السياسة والأهداف التي يحددها مدراء المدارس بهدف ضبط المؤسسة التعليمية وتحقيق اهدافها (عبد القادر ، وآخرون ، 2012 : 9)

### 1. الملموسية :

يقصد بها المظهر العنصر المادية للخدمة والتي تشمل الأجهزة والمعدات ومظهر العاملين ومرافق صحية (النجار وجواد ، 2017 : 45)

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
24	موقع المدرسة مناسب ويمكن الوصول اليه بسهولة					

25	تصميم المدرسة مناسب للعملية التعليمية (القاعات والساحات والمرافق الصحية)				
26	توفر التجهيزات الحديثة من سبورات ومكتبية لتلبية حاجات الطلبة والملاك				
27	ظهور الادارة المدرسية والملاك التدريسي بمظهر يتناسب ومكانتهم العلمية والاجتماعية				
28	محيط المدرسة يتسم بالهدوء				

### 2. الاعتمادية او المعولية :

درجة الاعتماد على مورد الخدمة وقدرته ودقته في إنجاز الخدمة (أبو عكر، 2016: 19) وهي أيضا قدرة المنظمة على إنجاز الخدمة ومدى وفاءها للوعود التي تقدمها بشكل صحيح وثابت ودقيق (الخطيب، 2008: 31).

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
29	احتفاظ إدارة المدرسة بسجلات وملفات دقيقة					
30	توفر العدد الكافي من الملاك التدريسي والموظفين في المدرسة					
31	الالتزام الادارة المدرسة والملاك التدريسي بتقديم الخدمة التعليمية في موعدها المحدد وبأساليب تعليمية متطورة					
32	التواصل المستمر مع أولياء الأمور الطلبة					
33	الاهتمام من قبل الادارة المدرسة والملاك التدريسي بالرد على استفسارات والتساؤلات المطلوبة					
34	توفر إدارة المدرسة صندوق للشكاوي والمقترحات					

### 3. الاستجابة:

هي استعداد مقدم الخدمة وقدرته على تقديم الخدمة بالسرعة الممكنة وبشكل جيد والمساعدة التي يقدمها للمستفيد (الصميدعي ، يوسف ، 2014 : 94) ، اهتمام المؤسسات بأعلام عملائها بوقت أداء الخدمة وحرص موظفيها على الاستجابة لتقديم الخدمات بصورة فورية (عبد الله ، 2018 : 34)

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
35	تقدم الادارة المدرسة المساعدة الفورية وبالتوقيت المناسب للملاك التدريسي والطلاب					
36	الاستجابة لحل مشاكل التي تواجه الطلبة وبالسرعة الممكنة					
37	الحرص على تدريب الملاك التدريسي على طرق التدريس الحديثة ضمن اختصاصهم					
38	مشاركة الادارة المدرسية لأراء الطلاب حول تحسين أداء الخدمة التعليمية					

39	يناقش الملاك التدريسي مع الادارة مشاكل الطلبة والتوصل لحل الامثل والمناسب لها .				
----	---	--	--	--	--

#### 4. الموثوقية (الأمان والضمان ) :

شعور العملاء بالراحة والاطمئنان الى المعلومات التي يأخذها من مقدم الخدمة وعدم استخدام مصطلحات غير مفهومة والشعور بالثقة و بالامان من المخاطر التي يتعرض لها العملاء نتيجة سوء الخدمة المقدمة . (عز الدين ،العرموطي : 2016 ، 1201)

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
40	تمتاز المدرسة بالسمعة الجيدة بين طلاب وأفراد المجتمع					
41	محافظة إدارة المدرسة على سرية بيانات الملاك التدريسي					
42	توفر الادارة المدرسة بيئة أمنة من المخاطر قدر الإمكان مع توفر انظمة سلامة في جميع مباني المدرسة					
43	شعور الملاك التدريسي بالأمان الوظيفي في المدرسة ويطمح بالاستمرار بالعمل فيها					
44	شعور الطالب بالثقة والأمان الشخصي أثناء تواجده بالمدرسة					

#### 5. التعاطف :

هي الاحترام المتبادل والشفافية بالتعامل والمحادثات المهذبة ومشاركة وفهم مشاعر الآخرين وتكون معاملة الزبائن كأفراد وليس مصادر للدخل وخلق انطباع لدى كل عميل بانه هو الأكثر أهمية(2012، Wong)

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
45	مصالح الطلبة في مقدمة اهتمامات الادارة المدرسة					
46	تتعاطف الادارة المدرسة وتقدر ظروف كل من الملاك التدريسي والطلبة					
47	معاملة الادارة المدرسية للكادر التدريسي والطلبة بلطف ومودة					
48	تتميز الادارة المدرسة بسلوكها المهذب وتطبيقها للقوانين					
49	تتخذ الادارة المدرسة القرارات على أساس الحقائق					

## معلومات عامة

(1) النوع الاجتماعي :

نكر  أنثى

(2) الفئة العمرية :

(40- 30)  (50 - 41)  (اكثر من 50)

(3) المؤهل العلمي :

دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه

(4) عدد سنوات الخدمة :

(اقل من 5) سنوات  (10 - 5) سنوات  (اكثر من 10)سنوات

(5) نوع المدرسة :

ذكور  إناث  مختلطة

(6) المرحلة الدراسية :

ابتدائية  المتوسطة  الثانوية  الإعدادية

(7) موقع المدرسة :

مركز المحافظة  قضاء  ناحية  قرى وأرياف

## المستخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف على دور القيادة الذكية بأبعادها الثلاث المتمثلة ب (الذكاء الشعوري والذكاء العقلاني والذكاء الروحي) في تحسين جودة العملية التعليمية المتمثلة بأبعاد جودة الخدمات التعليمية المقدمة وهي (الملموسية والاعتمادية والاستجابة والتعاطف والموثوقية) للمدارس الحكومية التابعة لمديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة ، من اجل تحقيق اهداف البحث تم اختيار عينة من مديري ومديرات المؤسسات التعليمية التابعة للمديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة ، واعتمدت الباحثة على الاستبانة الالكترونية كأداة لجمع البيانات الضرورية من اجل انجاز الدراسة وتحقيق الأهداف التي تسعى لها وتم توزيع (40) استمارة الاستبانة أعيد منها (31) جميعها صالحة للتحليل الاحصائي تضمن البحث فرضيتين وتم استعمال البرنامج الاحصائي SPSS Var.26 (معامل التحديد R2 ومعامل الارتباط البسيط pearson واختبار F ) وتوصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الذكية وجودة الخدمات التعليمية ، وحث البحث على مجموعة من التوصيات من أهمها الاهتمام بتنمية وتطوير القيادات العليا بنحو دائم وبما ينسجم مع التطورات التي تحدث في بيئة الأعمال الحديثة ونشر ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسات التعليمية وتفعيل دور مجالس الجودة في المؤسسات التعليمية توفير البنى التحتية اللازمة من قاعات دراسية ومختبرات وأماكن ممارسة الأنشطة المختلفة في المؤسسة التعليمية . ضرورة تحفيز و تشجيع الكادر التدريسي والعاملين والطلبة من خلال الدعم المادي والمعنوي لهم من قبل القيادات في المؤسسات التعليمية.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة الذكية . جودة الخدمات التعليمية.

## **Abstract.....**

This research aims to identify the role of smart leadership in its three dimensions represented by (emotional intelligence, rational intelligence and spiritual intelligence) in improving the quality of the educational process represented by the dimensions of the quality of the educational services provided, which are (tangibility, dependability, responsiveness, sympathy and reliability) for government schools affiliated to the General Directorate of Holy Karbala Education, from In order to achieve the objectives of the research, a sample of the directors and directors of educational institutions affiliated with the General Directorate of Education of Karbala was tested. The researcher relied on the electronic questionnaire as a tool to collect the necessary data in order to complete the study and achieve the goals it seeks. (40) questionnaire forms were distributed, of which (31) were returned. Valid for statistical analysis The research included two hypotheses, and the statistical program SPSS Var.26 was used (determination coefficient R<sup>2</sup>, simple correlation coefficient, pearson, and F test). The researcher reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a correlation and a significant effect of smart leadership and the quality of educational services, and the research urged a group of Recommendations are among the most important of which are to give attention to the permanent development of senior leaderships What is in line with developments in the modern business environment, spreading the culture of quality at all levels of educational institutions, activating the role of quality boards in educational institutions, providing the necessary infrastructure such as classrooms, laboratories, and places to practice various activities in the educational institution. The necessity of motivating and encouraging the teaching staff, workers and students through material and moral support for them by leaders in educational .institutions

**Key words:** smart driving. Quality of educational services .

**Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
University of Karbala  
College of Business and Economics  
Department of Business Administration**



**The Role of Smart Leadership In Improving The Quality of  
the Educational Process (Analytical Researching the Opinions of  
a Sample of Government School Principals in the General  
Directorate of Holy Karbala Education)**

**To the Board of the College of Business and Economics  
University of Karbala which is part of the requirements for  
obtaining a higher diploma in quality management**

**Research presented by student  
Alaa Thamer Saleh Hadi Al-Khafaji**

**Supervised by  
Prof. Dr  
Alaa Farhan Talib**

**2021 A.D**

**1442 A.H**