



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا  
الدبلوم العالي في إدارة الجودة

## دور القيادة الذكية في جودة أداء المؤسسات التربوية

بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية والتعليمية في بعض مدارس قضاء  
عين التمر التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة

بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء  
وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الجودة

كتب بواسطة

عبد الله كاظم عبد الله

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

يزن سالم محمد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمَمِينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا  
عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ  
وَإِنْ كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ )

صدق الله العلي العظيم

سورة الجمعة الآية 2

### إقرار المشرف

أشهد أن أعداد هذا البحث الموسوم بـ ( دور القيادة الذكية في جودة أداء المؤسسات التربوية: بحث تحليلي لأراء عينة من الملاكات التربوية والتعليمية في بعض مدارس قضاء عين التمر التابعة للمديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة ) و الذي تقدم به الطالب (عبدالله كاظم عبدالله) قد جرى تحت إشرافي في جامعة كربلاء / كلية الإدارة و الاقتصاد ، وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الجودة .



الأستاذ المساعد الدكتور

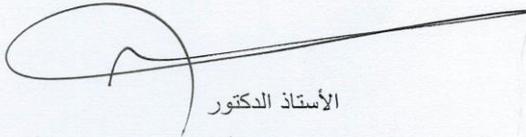
يزن سالم محمد

المشرف

2024 / 4 / 9

### توصية السيد رئيس قسم إدارة الأعمال

بناء على التوصيات المتوفرة أشرح هذا البحث للمناقشة .



الأستاذ الدكتور

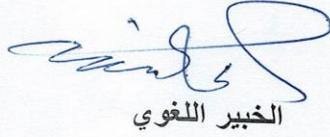
محمود فهد عبد علي الدليمي

رئيس قسم إدارة الأعمال

2024 / 2 /

## إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن البحث الموسوم بـ(دور القيادة الذكية في جودة اداء المؤسسات التربوية) لطالب الدراسات العليا / دبلوم عالي ادارة الجودة (عبدالله كاظم عبدالله) قد جرى مراجعته من الناحية اللغوية حتى غدا خاليا من الأخطاء اللغوية والأسلوبية ولأجله وقعت .



الخبير اللغوي

أ.م. د. علياء نصرت حسن

جامعة كربلاء/ كلية التربية للعلوم الإنسانية

قسم اللغة العربية

2024/2/

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس واعضاء لجنة المناقشة بأننا قد أطلعنا على بحث الدبلوم العالي الموسوم ( دور القيادة الذكية في جودة اداء المؤسسات التربوية: بحث تحليلي لأراء عينة من الملاكات التربوية والتعليمية في بعض مدارس قضاء عين النمر التابعة للمديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة ) والتي تقدم به الطالب (عبدالله كاظم عبدالله) وقد ناقشنا الطالب في محتوياته وفيما له علاقة به وفي ضوء ذلك وجدنا بأنه جدير بنيل شهادة الدبلوم العالي في ادارة الاعمال وبتقدير ( امتياز ) .



أ . د . ميثاق هاتف عبدالسادة

جامعة كربلاء / كلية الادارة و الاقتصاد

رئيسا

2024 /2 /



م . د . أمير غانم وادي  
عضو

2024 /2 /



أ . م . د . يزن سالم محمد  
عضو و مشرفا

2024/2 /

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على إقرار المشرف العلمي و الخبير اللغوي على بحث الدبلوم العالي في إدارة الجودة / قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء للطالب ( عبدالله كاظم عبدالله) الموسوم ( دور القيادة الذكية في جودة اداء المؤسسات التربوية) أرشح هذا البحث للمناقشة.

أ.د. حلي أحمد فارس

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية و الدراسات العليا

2024 / 2 /

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية لإدارة و الاقتصاد/ جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة.

أ. م. د. هاشم جبار الحسيني

عميد كلية الإدارة و الاقتصاد

2024 / 2 /

## الإهداء

إلى قائد الإنسانية الأول ومعلم البشرية جمعاء الرسول محمد(صلى  
الله عليه وآله وسلم)، وإلى أهل بيته الطيبين الطاهرين  
إلى روح والدي العزيز رحمه الله  
إلى روح أمي الغالية رحمها الله  
إلى روح طفلي البريء رحمه الله  
إلى من شاركتني مصاعب الحياة. . . . . زوجتي الحنونة  
إلى من يصنع ابتسامتي وينسيني الجهد والتعب. . . . أطفالي  
إلى أخوتي وأخواتي وجميع أصدقائي  
إلى جميع الأساتذة المبجلين  
أهدي هذا الجهد المتواضع راجياً منهم القبول والرضا. .

الباحث

## شكر و عرفان

الشكر والحمد لله رب العالمين أولاً وآخرًا الذي خلق اللوح والقلم من العدم، ولرسوله الكريم وأهل بيته الطاهرين صلوات ربي عليهم أجمعين.

وأقدم بخالص شكري وامتناني إلى أستاذي الخلق وأخي العزيز الاستاذ المساعد الدكتور (يزن سالم محمد) لقبوله الإشراف على بحثي ومتابعته وتوجيه ملاحظاته القيمة ولما بذله من جهد لوصول البحث إلى ما هو عليه الآن فجزاه الله خير جزاء المحسنين، متمنياً له دوام الصحة والعافية والتوفيق في حياته العلمية والعملية وأن يرزقه خدمة البلاد والعباد.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى جميع الأساتذة الذين كان لهم الفضل في الدراسة التحضيرية وكان لهم الدعم والتشجيع.

ومن الوفاء أن أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد وإلى رئيس قسم إدارة الأعمال أساتذتي في قسم إدارة الأعمال جميعهم.

ويشرفني أن أتقدم بالشكر العرفان إلى رئيس لجنة المناقشة وأعضائها المحترمون لقبولهم مناقشة بحثي وتفضلهم بإبداء الملاحظات القيمة التي تزيد البحث رصانة وعلمية.

وخالص شكري وتقديري للأساتذة المحكمين لما بذلوه من وقت في تحكيم مقاييس البحث وإلى الأساتذة المقومين (العلمي واللغوي) لما أبدوه من ملاحظات قيمة فجزاهم الله خير جزاء المحسنين.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة وبالخصوص قسم الأعداد والتدريب تسهيل مهمة توزيع الاستبانة على إدارات المدارس، والشكر موصول لجميع الملاكات التربوية والتعليمية لإجاباتهم السريعة على الاستبانة.

وأقدم بالشكر والتقدير إلى جميع زملائي في الدراسة الذين أبدوا مساعدتهم وعملوا كخلية نحل ولم يقصروا في أي جهد عبر مسيرتهم العلمية رغم الظروف والمواقف التي واجهتهم.

شكري وتقديري إلى أفراد عائلتي الذين كان لهم الفضل في مساعدتي واجتيازي هذه المرحلة. وختاماً أقدم شكري واعتذاري إلى كل شخص قدم لي المساعدة ولم أنكره.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
--	الآية الكريمة
أ	الإهداء
ب	شكر وعرافان
ت	قائمة المحتويات
ث	قائمة الاشكال
ج	قائمة الجداول
ح	قائمة الملاحق
خ	المستخلص
2-1	المقدمة
15-3	الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة
11-4	المبحث الأول: منهجية البحث
15-12	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة
43-16	الفصل الثاني: الجانب النظري للبحث
28-17	المبحث الأول: القيادة الذكية
43-29	المبحث الثاني: جودة اداء المؤسسات التربوية
65-44	الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث
54-45	المبحث الأول: اختبارات صدق وثبات مقاييس البحث
59-55	المبحث الثاني: وصف متغيرات البحث وتحليل نتائجها
65-60	المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث وتحليل نتائجها وتفسيرها
68-66	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
81-70	المصادر والمراجع
I	الملاحق
XIV	المستخلص باللغة الانجليزية

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الشكل
6	المخطط الفرضي للبحث	1
48	منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث	2
49	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الذكية	3
51	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جودة الاداء	4
57	التمثيل البياني لأبعاد متغير القيادة الذكية	5
59	التمثيل البياني لأبعاد متغير جودة الاداء	6
62	تأثير القيادة الذكية في جودة الاداء	7
65	تأثير أبعاد القيادة الذكية في جودة الاداء	8

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الجدول
8	وصف عينة البحث	1
12	بعض الدراسات السابقة التي بحثت القيادة الذكية	2
13	بعض الدراسات السابقة التي بحثت جودة اداء الخدمة	3
20	تعريفات القيادة الذكية وفق آراء بعض الباحثين	4
33	تعريفات جودة أداء الخدمة وفق آراء بعض الباحثين	5

45	الترميز والتوصيف	6
46	نسبة اتفاق السادة الخبراء حول فقرات المقاييس	7
47	اختبار كولمو غوروف-سمير نوف لمتغير البحث	8
48	مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي	9
50	معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الذكية	10
52	معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير جودة أداء الخدمة	11
54	معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها الفرعية	12
55	فئات تفسير الوسط الحسابي	13
56	الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الذكية بأبعاده	14
58	الاحصاءات الوصفية لمتغير جودة الاداء بأبعاده	15
60	تفسير قيمة علاقة الارتباط	16
61	علاقة الارتباط بين القيادة الذكية وجودة الاداء	17
63	مسارات ومعلومات اختبار تأثير القيادة الذكية في جودة الاداء	18
65	معلومات اختبار تأثير أبعاد القيادة الذكية في جودة الاداء	19

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع
1	أسماء السادة المحكمين
2	استبانة
3	كتاب تسهيل مهمة



# المستخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف على دور القيادة الذكية في جودة أداء المؤسسات التربوية لعينة من الملاكات التربوية والتعليمية في بعض مدارس قضاء عين التمر التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة، منطلقاً من تساؤل: (ما دور القيادة الذكية في جودة أداء المؤسسات التربوية؟).

وتمّ اختيار القيادات الذكية كونها من أنماط القيادة الحديثة والتي تهتم بالموارد البشرية وعملهم ومحاولة رفع مستواهم الريادي عن طريق تطبيق برنامج جودة أداء الخدمة الوظيفية. و بحثت الفرضية الرئيسة الأولى للبحث والفرضيات الفرعية التابعة لها، علاقة الارتباط ما بين المتغير الأول وهو القيادة الذكية (المتغير المستقل) بأبعاده الثلاثة: ( الذكاء الشعوري – العاطفي- والذكاء العقلاني والذكاء الروحي). والمتغير الثاني وهو جودة أداء الخدمة (المتغير التابع) بأبعاده الخمسة: (الملموسية والاعتمادية والاستجابة والموثوقية والتعاطف).

وتمّ جمع البيانات ذات العلاقة والصلة بموضوع البحث باعتماد الاستبانة المتضمنة لفقرات شملت أبعاد المتغيرات أعلاه، إذ تم اختيار عينة من مجتمع البحث والتي تكونت من (200) فرداً، وتم استرجاع (189) منها قابلة للتحليل، وتم استخدام بعض الأساليب الاحصائية المتمثلة بـ (Kolmogorov-smirnov Test ) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي العاملي .

وتمّ التوصل لمجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية ايجابية بين القيادة الذكية وجودة أداء المؤسسات التربوية، وبناء على ذلك قدّم الباحث مجموعة توصيات أهمها ضرورة وجود قيادة ذكية لدى الملاكات التربوية والتعليمية في مدارس قضاء عين التمر التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة وتبني هذا النمط من القيادة لتحفيز الملاكات وتمكينهم مما يؤدي إلى جودة أداء الخدمة الوظيفية بكل اخلاص وفاعلية والاهتمام بتوفير بيئة عمل ايجابية.

**الكلمات الدالة :** القيادة الذكية، جودة أداء الخدمة.

## المقدمة

تنتهج اغلب ملاكات التربية والتعليمية منهجيات قديمة في ادارة وقيادة المؤسسات التربوية اذ تتمحور اغلبها على التسلط بالقرار والاستبداد بالرأي دون مراعاة الموظفين وتحفيزهم وتمكينهم والاهتمام بهم, مما ينتج حاجزاً ونفوراً لديهم يؤدي الى عدم تفانيهم بالعمل وانخفاض جوده الخدمة المقدمة للزبائن وعدم تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

فالقائد والقيادة حاجة ملحة في كل المجتمعات والمجموعات كبيرها صغيرها، فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها عن طريق معاملة القيادة للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة جيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع ان تحقق أهدافها، فالقيادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت. وتحرص القيادة على عدم الخوض الا في المهم من الأمور، وتهتم بالرؤيا والتوجهات الاستراتيجية، وتمارس اسلوب القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الاتباع والاهتمام بحياتهم واستقرارهم النفسي والاسري، فالقيادة لا تتوقف على شكل من الأشكال. وفي هذا البحث أراد الباحث أن يسلط الضوء على تطبيق عملي في القيادة الذكية بأبعادها الثلاث (الذكاء الشعوري -العاطفي- والذكاء العقلاني والذكاء الروحي)، ويحتاج هذا الجانب منا وقفة بل ووقات لنستخلص منها دروس، ويمكن أن تكون بمثابة نظريات وقوانين مرشدة وملهمة في مجالات القيادات المختلفة.

إن طبيعة الفكر والمحيط الجديد أفرز في تكوين بروز أنماط قيادية جديدة قادرة على تبني التغيير والتكيف معه ودعم فلسفته بنظرة جيدة لطرق تنفيذ الاعمال وتوزيع المهام وتحديد الأهداف وتحقيقها، كذلك التركيز على بناء علاقات اجتماعية قائمة على الثقة والاحترام وتشجيع التعلم والابداع والمبادرة لزيادة كفاءة الأفراد مما يزيد من مستوى كفاءة المنظمة ككل. إن القيادة الذكية اليوم تعدّ من أكثر النظريات التي تحقق نجاحات على مستوى مواكبة التطورات والتوجه نحو المستقبل لأن القادة الأذكياء حسب ما اثبتته البحوث هم الأكثر اقناعاً لمن حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها حتى يسهل عليهم تقبل وصناعة التغيير، كما تأتي الجودة في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية الحيوية التي تواجهنا في حياتنا عموماً وفي مجالات تخصصاتنا النوعية بصفة خاصة ويرجع ذلك إلى التقدم العلمي والتقني الملاحق

وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الخدمية والانتاجية في ظل زيادة العرض عن الطلب. ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي اي جودة المنتج او جودة الخدمة ليشمل جودة المؤسسة او المنظمة بهدف تطوير وتحسين العمليات والأداء وتقليل التكاليف والتحكم في الوقت وتحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق والعمل بروح الفريق الواحد.

تعدّ القيادة الذكية من الانماط القيادية الحديثة التي تسعى إلى توجيه المنظمة عن طريق فكرها الاستراتيجي والتغيرات الايجابية المستمرة في بيئة المنظمة مما يجعل الأفراد يعملون بأسلوب الابداع والابتكار ونقل التكنولوجيا باستخدام أنشطة حديثة.

ولتحقيق هدف البحث تم تقسيمه علي اربعة فصول تضمّن الفصل الاول منهجية البحث وبعض الدراسات والجهود المعرفية السابقة.

أما الفصل الثاني الجانب النظري للبحث. فيتكون من مبحثين. اهتم المبحث الأول بالقيادة الذكية , فيما درس المبحث الثاني جودة أداء الخدمة.

أما الفصل الثالث فأختص بعرض الجانب التطبيقي اذ تكون من ثلاثة مباحث جاء في المبحث الأول اختبارات الصدق والثبات لمقاييس البحث. أما المبحث الثاني فتضمن وصف متغيرات البحث وتحليل نتائجها. وقدم المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث وتحليل نتائجها وتفسيرها ، وختم البحث بالفصل الرابع الذي يتضمن مبحثين، اختص المبحث الأول بالاستنتاجات وقدم المبحث الثاني التوصيات.

# الفصل الأول

## منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

### المبحث الأول: منهجية البحث

### المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة

#### الفصل الأول

#### منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

#### المبحث الأول : منهجية البحث

#### توطئة

عرض الباحثون القيادة الذكية بوصفها متغيرًا ثابتًا مع متغيرات متنوعة تابعة كل حسب بيئة عمله ومنطقة واحتياجاتهما وعالجوا مشاكلها بالاستناد على الجانب النظري وما فيه من ابعاد فضلاً عن الجانب العملي وتطبيقاته وقد تصدى هذا البحث

للمجمع بين القيادة الذكية وجودة اداء الخدمة ودرس هذا المبحث المنهجية التي انتهجها الباحث للتعامل مع القيادة الذكية بوصفها متغيراً مستقلاً وجودة أداء الخدمة متغيراً تابعاً.

### أولاً: مشكلة البحث:

تسعى المنظمات في الوقت الحالي إلى تطوير ملاكاتها عن طريق التدريب والتواصل المستمر وزيادة الثقة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين وبشكل إيجابي ومن هذا المنطلق بدأ الاهتمام بالموارد البشرية كونها الأداة الفاعلة في أداء العمل ولكي يكون هذا الاهتمام بشكل واقعي لا بد أن تسعى المنظمات متمثلة بالإدارة العليا على تشغيل كل امكانياتها وتهيئة بيئة عمل مناسبة لخدمة الموظفين والتي تمثل برامج جودة أداء الخدمة وتعمل هذه البرامج على كسب الانتماء واستثمار الجهود للأفراد العاملين وعلى نحو يدفعهم لتقديم افضل ما لديهم، وعن طريق ما سبق تمحورت مشكلة الدراسة الحالية بمشكلة رئيسية هي (هل تعمل القيادة الذكية على تحقيق جودة اداء الخدمة في مديرية تربية كربلاء المقدسة) وقد تمخض عنه التساؤلات الآتية.

- 1- عدم ابراز دور القيادة الذكية في مدارس قضاء عين التمر التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة ؟
- 2- عدم الاهتمام الفاعل بجودة الخدمات المقدمة في مدارس قضاء عين التمر التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة ؟
- 3- ما مستوى توفر جودة أداء الخدمة في مدارس قضاء عين التمر التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة ؟

### ثانياً: أهمية البحث:

تزداد أهمية البحث من كونه يبحث دراسة وجود نمط قيادي حديث والمتمثل بالقيادة الذكية بوصفها متغيراً مستقلاً في مدارس قضاء عين التمر ودراسة دورها في جودة اداء الخدمة في هذه المدارس بوصفها متغيراً تابعاً كنموذج بحثي يوضح أهمية تبني المنظمات واداراتها لهذا النمط القيادي، وتضمنت الأهمية جانبيين اخرين هما التطرق وطرح مفاهيم وابعاد القيادة الذكية وكذلك مفهوم وابعاد جودة اداء الخدمة عند

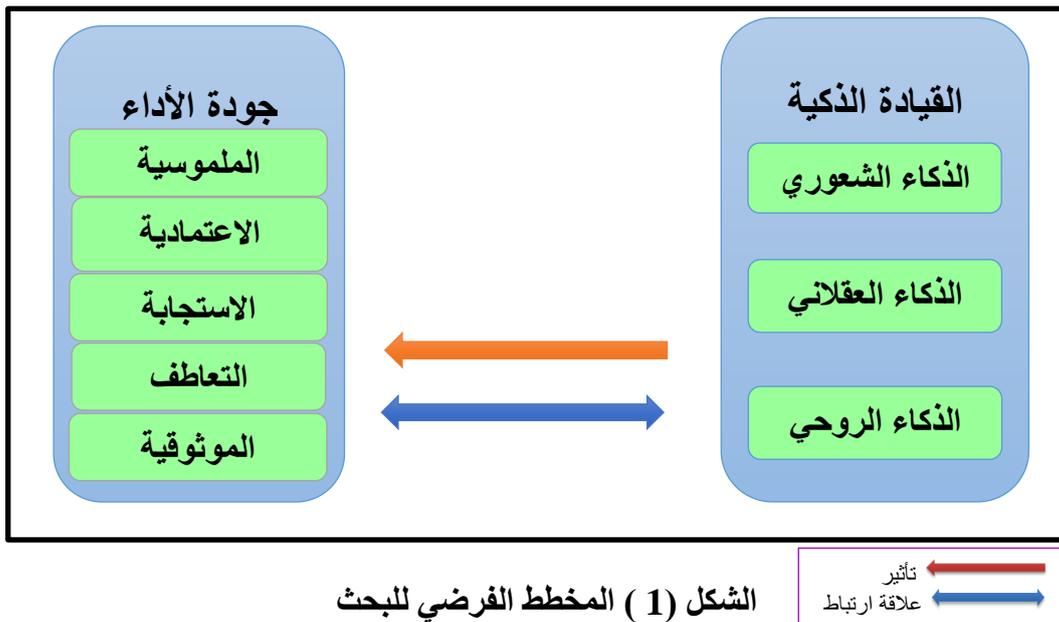
انجاز الجانب التطبيقي في المنظمة المبحوثة، وما تضمنه من شرح للمستجيبين أثناء ملاءمة الاستبانة الخاصة بمتغيري البحث وابعادهما الذي يؤسس لترسيخ ثقافة القيادة الذكية وابعاد جودة اداء الخدمة. وثانيهما الجانب الميداني والمتضمن دراسة وجود هذا النمط القيادي بالمنظمات وتأثيره بجودة اداء الخدمة مما يعطي صورة لتشخيص واقع منظماتنا الخدمية وكيفية النهوض بها.

### ثالثاً: أهداف البحث:

- 1- التعرف على القيادة الذكية وجودة اداء الخدمة.
- 2- معرفة مستوى ادراك الموظفين لمدى وجود صفات القيادة الذكية.
- 3- تحديد درجة تأثير القيادة الذكية في جودة اداء المؤسسات التربوية.
- 4- استكشاف العلاقة التي تربط القيادة الذكية مع جودة اداء الخدمة.
- 5- قياس مدى تبني عينه البحث لأبعاد القيادة الذكية (الذكاء الشعوري (العاطفي) والذكاء العقلاني والذكاء الروحي).

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يمثل الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث:



المصدر: اعداد الباحث

### خامساً: فرضيات البحث:

يستند البحث إلى فرضيتين رئيسيتين هما على النحو الآتي:

**1-الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الذكية وجودة أداء المؤسسات التربوية، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لُبعد الذكاء الشعوري مع متغير جودة أداء المؤسسات التربوية.

ب-**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لُبعد الذكاء العقلاني مع متغير جودة أداء المؤسسات التربوية.

ت-**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لُبعد الذكاء الروحي مع متغير جودة أداء المؤسسات التربوية.

**2-الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير القيادة الذكية بأبعادها ومتغير جودة أداء المؤسسات التربوية، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد الذكاء الشعوري في متغير جودة أداء المؤسسات التربوية.

ب-**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد الذكاء العقلاني في متغير جودة أداء المؤسسات التربوية.

ت-**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد الذكاء الروحي في متغير جودة أداء المؤسسات التربوية.

### سادساً: حدود البحث:

**1-الحدود المكانية:** تم تحديد بعض مدارس قضاء عين التمر التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة ومنها الابتدائية والمتوسطة والاعدادية والثانوية لإجراء الاستبيان الميداني

**2-الحدود البشرية:** وشملت الحدود البشرية جميع الملاكات التربوية والتعليمية من مدير ومعاون ومدرس ومعلم جامعي ومعلم.

**3-الحدود الزمانية:** تم إجراء البحث للمدة بين 2023/10/1 إلى 2023/11/15 وهي المدة التي قام بها الباحث بإجراء البحث وقت توزيع استمارة الاستبانة على أفراد عينة البحث واسترجاعها.

## سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

### 1-وصف مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث الملاكات التربوية والتعليمية في المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة التي تقوم بتقديم الخدمات التربوية والتعليمية. وفي هذا البحث سوف نتناول طبيعة ونشاط المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة اذ تأسست عام 1943 وتحتوي على عدة أقسام نذكر منها الاعداد والتدريب والحسابات والامتحانات والتخطيط والتجهيزات وأقسام وشعب أخرى، تعمل وفق قانون وزارة التربية الاتحادية ومن أهدافها تهيئة بيئة تعليمية تربوية محفزة تتلائم مع احتياجات المتعلمين وتطوير المهارات لملاكاتها التربوية والتعليمية وتحسين الاداء وتطوير برامج التعليم المهني والاكاديمي، وتطوير وتعزيز استخدام تكنولوجيا

المعلومات في العمل التربوي والتعليمي وهناك أهداف بيئية ومجتمعية أخرى من الأهداف العامة لوزارة التربية.

## 2- عينة البحث:

شمات عينة البحث الملاكات التربوية والتعليمية في بعض مدارس قضاء عين التمر التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة الذي بلغ عددهم (200) فرداً، فهي عينة عشوائية شملت الملاكات التربوية والتعليمية في هذه المدارس، وكان عدد استمارات الاستبانة التي تم توزيعها (200) استبانة تم استرجاع (189) منها قابله للتحليل ويوضح الجدول (1) تحليل الجزء الأول من هذه الاستبانة المخصص لمواصفات العينة المبحوثة، وفي ما يلي وصف لعينة البحث:

جدول (1) وصف عينة البحث

ت	الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	النوع الاجتماعي	الذكور	124	65,60
		الاناث	65	34,40
		N	189	100
2	الفئة العمرية	25-35	57	30,15
		36-46	65	34,40
		47-57	44	23,29
		58 فأكثر	23	12,16
		N	189	100
3	التحصيل الدراسي	دبلوم	60	31,74
		بكالوريوس	120	63,50
		دبلوم عالي	لا يوجد	لا يوجد
		ماجستير	9	4,76
		دكتوراه	لا يوجد	لا يوجد
		N	189	100
4	سنوات الخدمة	5-15	54	28,57

34,92	66	16-26		5
24,86	47	27-37		
11,65	22	38 فأكثر		
100	189	N		
9,52	18	مدير	المنصب الوظيفي	
21,16	40	معاون		
32,27	61	مدرس		
21,70	41	معلم جامعي		
15,35	29	معلم		
100	189	N		

المصدر: من اعداد الباحث

**1- النوع الاجتماعي:** يتضح من الجدول ( 1 ) ان نسبة أفراد العينة أغلبيتهم من الذكور اذ بلغ عددهم 124 فرد وبنسبة (65.60% ). كما موضح في الشكل ( 1 ).

**2- الفئة العمرية:** يتضح من الجدول ( 1 ) ان نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين (36-46 ) هي ( 65 ) وبنسبة (40.34%). وهي النسبة الأعلى بين الفئات العمرية الأخرى. تليها الفئة العمرية الاقل منها (25-35 ) هي (57) وبنسبة (30.15%) وتأتي بالمرتبة الثالثة الفئة العمرية بين (47 – 57) وبنسبة (23.29%) وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية من (57 فأكثر) وبلغ عددهم (23) وبنسبة (12.16%) وهذا يعني ان الفئات التي حققت اكبر عدد هم من الأعمار المتوسطة والذين يمتلكون خبرة تراكمية فضلا عن طاقاتهم الشبابية. اما الفئة التي جاءت في المرتبة الأخيرة فهي نسبة منخفضة.

**3- التحصيل الدراسي:** يتضح من الجدول (1) بأن غالبية أفراد عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس اذ بلغ عددهم (120) فردا وبنسبة (63.50%) وهذه النسبة الكبير تدلّ على أن أصحاب شهادة الدبلوم اكملوا دراستهم في الكلية المفتوحة التابعة لوزارة التربية. وتأتي بالمرتبة الثانية أصحاب شهادة الدبلوم حيث بلغ عددهم (60) فردا وبنسبة (31.74%) وجاء بالمرتبة الثالثة أصحاب شهادة الماجستير حيث بلغ

عدددهم (9) وبنسبة (4.76%). ولم نشاهد شهادة الدبلوم العالي والدكتوراه في عينة البحث. فضلا عن أن اصحاب شهادة الماجستير هم فئة قليلة وهذا يدل على عدم وجود شهادات عليا بين الملاكات التربوية والتعليمية في مدارس قضاء عين التمر التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة, علما ان عدد المدارس المتوسطة والاعدادية والثانوية هي خمس مدارس فقط وعد المدارس الابتدائية ثلاث عشرة مدرسة وان اغلب مدراءها ومعاونيها يحملون شهادة الدبلوم.

4- **سنوات الخدمة:** من الجدول رقم ( 1 ) يتضح ان النسبة الأكبر من عينة البحث هم من الأفراد الذين لديهم سنوات الخدمة (16 – 26) حيث بلغ عددهم (66) فردا وبنسبة (34.92%) تليها الفئة من (5-15) وبلغ عددهم (54) وبنسبة (28.57%) وجاءت بالمرتبة الثالثة الفئة التي لديهم سنوات الخدمة من (27-37) والبالغ عددهم (47) وبنسبة (24.86%) وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة التي لديهم سنوات الخدمة (38 فأكثر) وبنسبة (11.65%).

5- **المنصب الوظيفي:** من الجدول ( 1 ) يتضح ان المدارس في قضاء عين التمر يوجد فيها (18) مدير وبنسبة (9.52%) و(40) معاون وبنسبة (21.16%) و(61) مدرس وبنسبة (32.27%) و(41) معلم جامعي وبنسبة (21.79%) و(29) معلم وبنسبة (15.35%). ويدل هذا على هيكلية المنظمة المبحوثة.

### ثامناً: الاساليب والبرامج الاحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحث لتحقيق أهداف البحث والمتمثل بدور القيادة الذكية في جودة اداء المؤسسات التربوية لغرض تحليل البيانات والحصول على النتائج والموضحة كما يأتي:

- 1- المدرجات التكرارية.
- 2- معامل كرو نباخ ألفا: اختبار معامل الثبات لمتغير الدراسة.
- 3- معامل الارتباط البسيط: لتحديد قياس قوة الارتباط بين المتغيرات.
- 4- معامل الثبات ( معامل الصدق الهيكلي): الجذر التربيعي لكر ونباخ ألفا.

5- معامل التحديد (R): يبين التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها وتحليلها من خلال المتغير المستقل.

6- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى أجوبة عينة أفراد عينة البحث اتجاه متغيرات الدراسة.

7- اختبار (Kolmogorov Smirnov test): يستخدم هذا الاختبار من أجل التأكيد من ان البيانات تتوزع ضمن منطقة منحنى التوزيع الطبيعي.

8- الانحراف المعياري: لبيان التشتت في أجوبة عينة البحث.

## المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة:

يستعرض هذا المبحث أهم الدراسات السابقة التي أجريت في مجال القيادة الذكية وجودة أداء الخدمة، لأهميتها في الاطلاع على ما تناولته من جوانب نظرية والاستفادة من الجانب العملي والأساليب الإحصائية المتبعة فيها، وملاحظة أوجه التشابه والاختلاف مع البحث الحالي، لاختيار ما هو مناسب منها، وسيعرضها البحث بعدة محاور، يعرض الأول منها بعض الدراسات السابقة التي بحثت القيادة الذكية، ويبحث المحور الثاني بعض الدراسات السابقة التي تناولت جودة أداء الخدمة ويتناول المحور الثالث مجال الاستفادة من هذه الدراسات :

### أولاً: القيادة الذكية:

#### الجدول ( 2 )

#### بعض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الذكية

1-	(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 الاوسط).
عينة الدراسة	بلغت عينة الدراسة ( 150 ) فرداً من القيادات الإدارية المتمثلة برؤساء الأقسام لجامعات الفرات الاوسط (جامعة كربلاء، جامعة الكوفة، جامعة القادسية، جامعة المثنى).
هدف الدراسة	التعرف على الدور الذي تلعبه ابعاد القيادة الذكية لتحديد مستوى التعلم التنظيمي في الجامعات المبحوثة.
اهم الاستنتاجات	غرس مفهوم التعلم وتطوير القيم الثقافية للاستفادة منها في رسم الاتجاهات المستقبلية لكلياتهم، والعمل على تطوير مهارات القيادات وتعزيز ما تملكه من قدرات عن طريق تحسين تلك المهارات بالاعتماد على ابعاد القيادة الذكية.
اهم التوصيات	الاهتمام بالبرامج الدورات التدريبية والعمل على تطويرها ومشاركة الجميع في هذه الدورات.
مدى الفائدة منها	الجانب النظري وبعض الأساليب الاحصائية.
أوجه التشابه	متغير القيادة الذكية.
أوجه الاختلاف	مكان وزمان عينة البحث وعدم دراسة متغير جودة الخدمة.
2-	(الغنيموي وكاظم، 2020)
عنوان الدراسة	القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط .
عينة الدراسة	بلغت عينة (40) فردا من العاملين في القطاع الصحي في صحة واسط.
هدف الدراسة	معرفة مستوى تطبيق متطلبات وأساليب القيادة الذكية من قبل الادارة العليا في دائرة صحة واسط.

اهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة ان القيادة الذكية من الأنماط القيادية الحديثة التي تتلائم مع المنظمات الحديثة والمعاصرة وذلك لأنها تمتلك ابعاد وخصائص تسهم في نجاح القائد .
اهم التوصيات	تأسيس قسم يعني بتطوير وتاهيل الادارة في المنظمة و تحديد آليات استراتيجية تسهم في زيادة فاعلية القيادة والعمل على إزالة المشكلات والعوائق والتحديات التي تواجه العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
مدى الإفادة من الدراسة	الجانب النظري والادوات الاحصائية المناسبة.
أوجه التشابه	المتغير المستقل (القيادة الذكية).
أوجه الاختلاف	الزمان والمكان في دراسة عينة البحث. عدم دراسة علاقة القيادة مع جودة اداء الخدمة.
<b>-3</b>	<b>(الخفاجي، 2021)</b>
عنوان الدراسة	دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية.
عينة الدراسة	بلغت عينة الدراسة (40) فردا من مدراء ومديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والاعدادية والثانوية .
هدف الدراسة	التعرف على دور القيادة الذكية بابعادها الثلاثة الشعوري والعقلاني والروح في تحسين جودة العملية التعليمية.
اهم الاستنتاجات	ان القيادة الذكية هي النمط القيادي الأنسب في منظمات الاعمال الحديثة لوجود علاقة ارتباط بين متغير القيادة الذكية مع متغير جودة الخدمة التعليمية.
اهم التوصيات	وضع برامج تدريبية حول كيفية تطبيق معايير جودة الخدمات في التعليم .
مدى الإفادة منها	الإطار النظري والادوات الاحصائية المناسبة .
أوجه التشابه	متغير القيادة الذكية وتحسين الجودة .
أوجه الاختلاف	المكان والزمان في دراسة عينة البحث.

المصدر: من اعداد الباحث.

### ثانياً: جودة اداء الخدمة:

#### الجدول ( 3 )

بعض الدراسات السابقة التي تناولت جودة اداء الخدمة

<b>-1</b>	<b>(أحمد، 2016)</b>
عنوان الدراسة	جودة الخدمة التعليمية وابعادها ومدى تطبيقها بمرحلة الأساس بولاية الخرطوم (دراسة حالة مدارس القيس).
عينة الدراسة	بلغت عينة الدراسة (60) فردا من المعلمين والمشرفين التربويين.
هدف الدراسة	كشف اهم المعوقات التي تواجه تطبيق جودة الخدمة التعليمية وبيان واقع جودة الخدمة التعليمية وابعادها ومدى تطبيقها بمرحلة الأساس .

اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الدراسة	ضرورة تلبية المؤسسات التربوية والتعليمية لرغبات واحتياجات المستفيدين من الخدمة .
اهم التوصيات	قيام المؤسسات التربوية والتعليمية بتقييم مدى كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة من خلال تطبيق جودة الخدمة التعليمية وتطوير مستوى ادائها كهدف استراتيجي لتقديم افضل واجود ما لديها وإنشاء قسم خاص بالجودة لمراقبة تنفيذ عمليات ضمان الجودة داخل المؤسسة وتفعيل التعاون بين الادارة العليا والعاملين حتى يتم تطبيق معايير جودة الخدمات التعليمية على أتم وجه .
مدى الإفادة	الجانب النظري وبعض الأساليب الاحصائية .
أوجه التشابه	المتغير التابع جودة اداء الخدمة التعليمية .
أوجه الاختلاف	عدم دراسة المتغير المستقل مع جودة اداء الخدمة كذلك اختلاف الزمان والمكان في دراسة عينة البحث.
<b>-2</b>	<b>(عبد، 2020)</b>
عنوان الدراسة	العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وجودة الخدمات .
عينة الدراسة	بلغت عينة الدراسة (72) من العاملين في مديرية بلديات واسط .
هدف الدراسة	تحديد اثر تطبيق ابعاد الإلتزام التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة من قبل بلديات واسط .
اهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد الإلتزام التنظيمي وجودة الخدمات.
مدى الإفادة	الإطار النظري والادوات الاحصائية المناسبة
أوجه التشابه	المتغير التابع جودة الخدمات.
أوجه الاختلاف	الزمان والمكان في دراسة عينة البحث.
<b>-3</b>	<b>(حسين، 2022)</b>
عنوان الدراسة	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة.
عينة الدراسة	بلغت عينة الدراسة (100) فردا من أعضاء مجالس الجامعات والكليات الأهلية.
هدف الدراسة	تحديد مستوى جودة الخدمة التعليمية ميدانيا .
اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة	وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وجودة الخدمة التعليمية، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين في عينة البحث.
مدى الإفادة	استخدام بعض الأساليب الاحصائية المناسبة.
أوجه التشابه	كلا الدراستين استخدمت جودة الخدمة التعليمية كمتغير تابع.
أوجه الاختلاف	الزمان والمكان في دراسة عينة البحث.

المصدر: من اعداد الباحث.

### ثالثاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

في ضوء الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي وإن تنوعت من حيث الأهداف والمتغيرات المحددة بها والبيئات والمنظمات المختلفة التي طبقت فيها، إلا أنها كانت لها فائدة حقيقية في الجوانب الفكرية والمعرفية للبحث الحالي، وعن طريق اطلاع الباحث لم يجد دراسة مشابهة تدرس متغيري البحث (القيادة الذكية وجودة أداء الخدمة) بصورة مجتمعة ومطبقة في المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة ، وبذلك يكون هذا البحث اضافة علمية ترفد المكتبة العراقية بأراء وأفكار في هذا المجال.

وبالرجوع لهذه الدراسات وجد الباحث أنه على الرغم من الاختلاف في ميدان وبيئة التطبيق إلا أن هذه الدراسات كانت داعمة لأهداف البحث الحالي، وأشارت في نتائجها للحاجة لمزيد من البحوث والدراسات في مثل هذه المواضيع للتوصل الى مهارات ومعارف جديدة تعزز الجوانب الاكاديمية، وبهذا يُعدّ هذا البحث استكمالاً للجهود والاهتمامات البحثية السابقة، ومضافاً لما تقدم فقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة بما يأتي:

- 1- اغناء الجانب المعرفي والفكري للباحث بتدعيم الاساس العلمي الذي يعتمد عليه في جوانب البحث.
- 2- التعرف من خلالها على كيفية اعداد المنهجية العلمية، وطريقة البناء الفكري للبحث.
- 3- اعانة الباحث في وضع الاطار النظري للبحث بوساطة الاطلاع على المصادر والبحوث المعتمدة.
- 4 - كما ساعدت الدراسات السابقة في عملية اختيار المقاييس المناسبة للبحث بوساطة الاطلاع على مجموعة من المقاييس التي تم استخدامها في هذه الدراسات والابحاث، وطريقة صياغة الفقرات الخاصة بالاستبانة.
- 5- الاطلاع على نماذج مختلفة من مجتمعات وعينات البحوث الذي ساعد على ايجاد تصور أنسب لاختيار مجتمع وعينة البحث للدراسة الحالية.

# الفصل الثاني

## الجانب النظري للبحث

المبحث الأول: القيادة الذكية

المبحث الثاني: جودة أداء الخدمة

## الفصل الثاني

### الجانب النظري للبحث

#### تمهيد:

يعرض هذا الفصل مبحثين شرح نظري وتفصيلي عن متغير القيادة الذكية وما يخص المفهوم الاساسي للقيادة فضلا عن القيادة الذكية واهميتها وعدد من مفاهيمها وأهم ابعادها، ما وفر معلومات والمأم شامل يسهم في معرفة وفهم هذا المتغير وفق أساس رصين. أما المبحث الثاني فتضمن استعراض المعلومات الشاملة لمتغير جودة أداء الخدمة بشكل تفصيلي ومتسلسل مما يتيح للباحث الفهم الواسع لجوانب هذا المتغير، وقد تضمن مفهوم جودة اداء الخدمة، وأهميتها وأهدافها وخصائصها وابعادها.

#### المبحث الأول

##### القيادة الذكية

#### توطئة:

تعدّ القيادة جوهر العملية الإدارية وصلبها ، فضلا عن كونها تمتلك كثير من النظريات والمداخل والمدارس التي تسهم في تفسير هذه الظاهرة، فهي تحفل اليوم بتاريخ وتراث كبير من المفاهيم والتعريفات، كما مازالت تمتلك وتحظى بأهمية ومحاولات مستمرة للتطور، وسيعرض الباحث في هذا المبحث الإطار النظري المفاهيمي للقيادة، وما يحتويه من تعريفات تتعلق بهذا المفهوم والاتجاهات الحديثة للقيادة، فضلا عن بيان وتعريف القيادة الذكية كذلك يتم توضيح أهمية القيادة وابعادها.

#### أولاً: مفهوم القيادة وأهميتها:

درس الباحثون القيادة منذ القدم وركزوا على مفهومها وسماتها وكل باحث تداولها من زاوية معينة مما أسهم في ظهور تعريفات متعددة لها نشير لبعضها والتي تتسجم بطبيعتها مع جوهر المفهوم الاساسي للقيادة، فقد اشتهرت قديما وارتبطت بالحروب والمعارك والتي تبرز عن طريقها شخصية القائد وأما حديثا فأن التطور الكبير في دراسة مفهوم القيادة بمختلف الجوانب، من الصعب أن ندرس القيادة بمفهومها (القيادة الذكية) دون ان يكون ذكر للقيادة التي تجمع كل المهارات أذ تم دراسة

شخصيات كثيرة سجلها التاريخ والتي اثبتت قدرتها العالية والنادرة في القيادة ولعل القائد الأول ويعد افضل قائد عرفته البشرية هو سيدنا محمد (صلى الله عليه وآله وسلم) الذي جمع مهارات القيادة الإدارية والعسكرية والتربوية والإنسانية (المطيري واخرون، 2019:6).

تعدّ القيادة مفهوما ليس جديد في طرحه فقد تناولت الكتب والأبحاث والدراسات السابقة كلمة القيادة قديما وحديثا، القيادة في اللغة العربية (القولد) في اللغة نقيض السوق، يقال يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد (الخطيب، 2007:13).

أما اصطلاحا فهي عملية تأثير القائد في اتباعه لبلوغ هدف فردي او جماعي أو تنظيمي. (داغر، حرحوش، 2000:418). أو أنها عملية تأثير في نشاطات الأفراد او مجموعات تسهم في تحقيق الأهداف في موقف محدد. (الخطيب، 2007:14).

وعرفت القيادة بأنها في الكثير من السياقات التي تكون كنمط من التأثير يكمن في الأفكار المبتكرة للفرد أو المجموعة والانجازات الابداعية خارج حدود المؤسسات الرسمية ويمكن للقيادة بهذا المعنى أن تكون غير مباشرة وبعيدة كما هو الحال عندما نشير إلى قائد مدرسة فكرية او مبتكر مجموعة من الممارسات المهنية أو الشخصية المهيمنة في حركة فنية أو اجتماعية على سبيل المثال بأن ألبرت أينشتاين كان رائدا في تطوير الفيزياء الحديثة، او بول سيزان في تطوير الرسم في القرن العشرين

(MORRILL2007:5).

بينت (الحريري، 2007: 16) مفهوم القيادة عن طريق قدرة الفرد القائد على تحويل السلطة من ادارة الأفراد إلى قوة جذب واقتناع من شأنها استمالة المرؤوسين ومساندتهم في إطلاق قدراتهم وابداعاتهم لغرض تحقيق الأهداف المطلوبة وبأسلوب حضاري يتسم بالوضوح والعدالة والاحترام وجهات النظر للتحسين وتطوير العمل.

او هي القدرة على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة فهي اذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة (ابو معمر 2009:52). وعرفت كل أشكال المجتمعات الانسانية بأن وجود القيادة يعد سبباً اساسياً لتطوير المجتمعات , لأن تأثير القائد الذي يعمل على تنظيم وتوزيع الادوار على أفراد

المنظمات ودوره بإرشادهم إلى الأهداف المطلوبة وأيضاً يأتري في سلوكهم (رشوان، 2010:3).

أوضحت (Sharma,2013:310) أن القيادة ما هي إلا عملية يتم عن طريقها تأثير شخص على الآخرين لتحقيق الأهداف التي تؤدي إلى تطور وتحسين المنظمة وان القيادة يولدون ولا يصنعون , لأن المهارات والمعرفة تسهم بشكل مباشر في عملية القيادة.

يحاول كثير من الباحثين أن يجدوا الفرق بين الإدارة والقيادة فمنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة بينما يسعى رجال الإدارة التعليمية ودارسوها إلى توضيح ذلك إذ إن بعضهم يرى أن الإدارة التعليمية هي ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والامكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية والتعليمية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا وتتطلع ممن يقوم بها أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى وبالتالي يظل مسؤولاً عن الجوانب التنفيذية بل يجب أن يجمع بين الاثنين (سليم، 2009:21).

تعدّ القيادة تفاعله اجتماعي مستمر ومستقر نسبياً بين من يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا التأثير ولا يحدث هذا الاستقرار والاستمرار الا عن طريق التفاعل الغير المتكرر والقصير المدى وبذلك عرفت القيادة بأنها وسيلة للتأثير على سلوك الموظفين وتحفيزهم للاتصال الفعال ومعالجة صراعات العمل وان تكون لدى الفرد الالتزام لتحقيق الأهداف المرجوة وينتج عن هذه الظاهرة النفسية الاجتماعية علاقة تبادلية اعتمادية بين القائد وباقي أعضاء فريقه ورغبة الفريق في الالتزام لا شباع حاجاته ورغباته ,وينظر لها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم (باشوه، 2016:116).

كذلك عرفت على أنها النشاط الذي يؤثر في أفراد المنظمة عن طريق العلاقات الايجابية التفاعلية وكذلك مهارات القائد في إدارة الوقت وإدارة الاجتماعات وضغوط العمل والصراعات (الكرعاوي، 2016: 37).

أو هي عملية تفاعل فرد مع مجموعة بحيث يمكن أن يمارس تأثيره على مشاعر وسلوك هذه المجموعة ويستطيع أن ينشر التحفيز وروح الحماسة بينهم وتوجيههم نحو السلوكيات المرغوبة والتي تكون محصلة بين القائد ومروسيه (الخفاجي، 2021:4).

يرى الباحث أن القيادة هي عملية تأثير أو القدرة على توجيه سلوك جماعته وبتحفيز والحماس فيهم لتحقيق أهداف مشتركة تجاه المجموعة المقادة للوصول إلى الهدف المرسوم فضلا عن التواصل معهم وتوجيههم في ممارسة الأفعال الايجابية وترك ومقاطعة الأفعال السلبية من خلال نشر المفاهيم الصحيحة.

والجدول (4) يوضح مفهوم تعريفات القيادة الذكية

جدول ( 4 ) تعريفات القيادة الذكية وفق اراء بعض الباحثين .

ت	المصدر	مضمون المفهوم
1	Daderman ,2013:46	هي عملية اشتراك المهارات والمعلومات والمعرفة التي تمثل ثلاث انواع من الذكاء العقلاني والروحي والشعوري في المنظمة لحل المشاكل واتخاذ القرارات.
2	Esmailer ,et al,4014:164	هي قدرة الفرد على التكيف السريع مع البيئة المتغيرة والتي لا يمكن التنبؤ بها وسرعة استخدام الوسائل الموجودة لمواجهة الصعوبات والمشاكل المفاجئة.
3	الكرعاوي، 2016:37	هي القدرة على تطوير وتعزيز الكفاءات والمهارات على مستوى القائد او الأفراد العاملين للقدرة الابداعية والذكاء الخاص بهم لحل المشكلات ومواجهة التحديات واتخاذ القرارات الملائمة على المدى البعيد.
4	Mattone,2017:18	هي قيادة شاملة للأفراد الاستثنائيين والذين يتميزون بإدارة استراتيجية فاعلة وسليمة وتملك نشاط وحماسة لتحقيق الأهداف المطلوبة وعملية اتخاذ القرارات مع العاملين لتحفيزهم لبلوغ اهدافهم.

<p>هي قيادة إبداعية تشاركية تتسم بعلاقات ارتباط وتسلط الضوء على الامتيازات وتمارس عناصر القيادة الادارية التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة لتحقيق المشاريع الاستثمارية والتنمية.</p>	<p>المجالي، 11:2019</p>	<p>5</p>
<p>هي الفهم المشترك بين القائد والمرؤوسين والذي يعمل على تحقيق الرؤيا المستقبلية للمنظمة ووضع الاهداف , فضلا عن كشف استراتيجيات جديدة في البيئة المتحركة.</p>	<p>الغنيماي, 138:2020</p>	<p>6</p>
<p>هي سلوك يظهر بشكل طبيعي في سياقات العمل بالهام التغيير وانتاج الابتكار في طرق التفكير واستخدام التقنيات المقدمة لتحسين الفعالية التنظيمية من حيث مبادئ الرشاقة والاستقلالية والثقة والمسؤولية.</p>	<p>الخفاجي , 5:2021</p>	<p>7</p>

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى اراء الباحثين اعلاه .

ويرى الباحث ان مفهوم القيادة الذكية هي القدرة على اتخاذ القرارات في الظروف الحرجة من خلال استخدام العمليات العقلية والعاطفية وهذه القرارات تكون ملائمة للتغييرات التي تواجه المنظمة .

## ثانياً: أهمية القيادة الذكية:

تسعى جميع المنظمات على الاستمرار بالعمل وتحقيق أهدافها وعلى الرغم من اختلاف أحجامها ونشاطاتها تحاول إبراز نفسها كمنظمة ذات قدرة تنافسية كبيرة، وترغب بالعمل وضمان البقاء ولكن ذلك لا يمكن أن يتحقق من دون وجود قيادة ناجحة لها استراتيجياتها وسياستها والتي عن طريقها تعبر بالمنظمة إلى بر الأمان وتلبي طموحاتها المستقبلية (فيروز، 2014:82). وهناك مجموعة من الباحثين تناولوا أهمية القيادة ونشير إلى أراء البعض منهم. تحديد رؤية المنظمة في المستقبل والعمل على تحويلها إلى واقع عن طريق امتلاكها القدرة والمهارة (الشهري، 2020:204).

تعدّ حلقة وصل بين العاملين وبين خطط واستراتيجيات المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، فضلا عن تعزيز الجانب الايجابي والعمل على تخفيف الجانب السلبي قدر المستطاع (سلامة، 2015:11). تساعد المنظمة بتحقيق أهدافها الاستراتيجية وامكانية اتخاذ القرارات وجودة مرتفعة، وهذا بدوره يشكل آثار ايجابية لفاعلية المنظمة (حمد، 2019:62).

إن أهمية القيادة الذكية تكمن في ادامة عمليات التغيير واهتمامها بمستقبل المجتمع وذلك عن طريق رسم مستقبلهم، كذلك مشاركة الموظفين في تطوير المعرفة الفردية والجماعية وتمكينهم في اتخاذ القرارات، وتكون مرتبطة بالعوامل الداخلية الممثلة بالمحفزات وادراك المواقف وأيضا عوامل خارجية لها علاقة بالمكافأة والبيئة والعمل (الغنيماوي وكاظم، 2020:139).

فضلا عن ذلك تعد القيادة الذكية حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة في تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة ولضمان البقاء والاستمرار فان عليها ان تغير في أساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة في هياكلها التنظيمية وكذلك في سلوك العاملين فيها وهذا الأمر يتطلب وجود قيادة ذكية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور (الغزالي، 2012:24).

هذا النوع من القيادة يسهم في تطوير الكثير وايجاد حلول للمشكلات التي اعقبت الثورة الصناعية، اذ تمتاز هذه القيادة في قدرتها على حل المشكلات الكبيرة سواء كانت سياسية او تكنولوجية او الاقتصادية فضلا عن حل المشكلات الأخرى، كما تهتم بمستقبل الفرد والمجتمع والمنظمة (الكرعاوي، 2016:38).

فالقيادة الذكية مرتبطة بالعوامل الخارجية والتمثلة بالعقاب والمكافآت والتي ذات علاقة بالبيئة والعوامل الداخلية ومنها الإدراك والمواقف والمحفزات، لذا تعد القيادة مهمة على مستوى الفرد والمجتمع (Konrath&Guldenberg,2004:21).

تعد القيادة التربوية من القيادات التي لها الدور الفاعل الذي يهدف إلى سلوك العاملين في المؤسسات التربوية والتعليمية لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال بناء علاقات انسانية وإنشاء رؤيا مستقبلية والتأثير في تحفيزهم لإدارة أعمالهم بالشكل الصحيح ونشاطهم المنظم لتحقيق الأهداف التعليمية في المؤسسات التربوية (العجمي، 2008:43).

ان اهمية الدور الذي تؤديه القيادة عندما نلاحظ مؤسسة تعاني من الفشل وعدم الاستقرار بقيادة مدير او قائد لا تتوفر فيه صفات القائد المناسب وعندما يتم تغيير هذا القائد بقائد تتوفر فيه صفات القائد المناسب تتحول المؤسسة إلى حالة النجاح والاستقرار على الرغم من بقاء الهيكل التنظيمي كما هو عليه أي عدم تغير الأشخاص عدا شخص المدير، لا بد أن يكون للمجتمعات البشرية من قيادة ذكية تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها، ان اهمية القيادة تكمن في شخصية القائد، إن أهمية القيادة الذكية تساهم في حسم الخلافات وحل المشكلات والسيطرة عليها والترجيح بين الآراء وتدعم القوة الايجابية وتقلص من الجوانب السلبية في المؤسسة قدر الإمكان فهي حلقة وصل بين العاملين وبين خطط واستراتيجيات المؤسسة وتصوراتها المستقبلية فضلا عن أنها البوابة التي تنصهر داخلها جميع المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات (النخلة، 50-51:2015).

### ثالثاً: أبعاد القيادة الذكية:

هناك مجموعة من الأبعاد التي درسها بعض الباحثين وتم التطرق لها من أجل وصف القيادة الذكية ومن بينهم الباحثان. (علي ورشيد، 2020:84)، حيث صنفوا ابعاد القيادة الذكية عن طريق تطوير الكفاءات الخارجية والتركيز على النواة الداخلية التي هي الركيزة الأساسية لا مكانيات القيادة، وقد وصف الباحثون القيادة الذكية عن طريق مجموعة من الأبعاد التي فسرت الصورة الموضوعية وكذلك رؤيتهم لمحتواها ومضمونها، هذه الأبعاد تعكس صورة حقيقية عن ثقافة المؤسسة وهي (الذكاء الشعوري (العاطفي)، الذكاء الروحي، الذكاء العقلاني).

ومعنى الذكاء الفهم وسرعة الادراك والذكاء تمام الفطنة من قولك ذكت اذا تم اشتعالها وسميت الشمس ذكاء لتمام نورها ومن اسماء الذكي الفهيم الشخص الناضج الذي يتسم بدرجة عالية من الفهم المبني على حقائق عقلانية ملهمة وكذلك النجيب وهو شخص كثير الانتباه وعلى مستوى عالي من اليقظة للأمور التي من حوله ومن اسماء الذكي متوقد هو شخص شديد الفطنة والذكاء يتسم بالنباهة الملحوظة في أدق الأمور، والمدرک هو الشخص الذي لديه معرفة كافية بالأشياء من حوله وكلمة ذكية في اللغة العربية هو اسم علم مؤنث من أصل عربي ومعناه هو التي تقدي غيرها وتنقذه بروحها او تعطي كل ثمين عندها، حاول الباحثين وصف القيادة الذكية وفق مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد تحليل وتفسير كل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها ورؤيتهم لمحتواها ومضمونها، الا أن هناك ثلاثة ابعاد للقيادة الذكية والتي تعد مفاتيح اساسية تعكس ثقافة المنظمة وهذه الأبعاد هي (الذكاء الشعوري، والذكاء الروحي، والذكاء العقلاني) (Dadrman,et al,2013:62).

إن عملية القيادة باعتبارها القدرة في التأثير في الآخرين وضمن هذا التطور يبين الحصول على تفاعل إيجابي فاعل داخل المنظمة ويكون عن طريق العلاقات الاجتماعية التي هي السلوك المتبادل بين أفراد المنظمة نتيجة تفاعلهم مع بعضهم البعض في إطار البيئة المحيطة التي تكون هناك دوافع وراء هذه الروابط الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية او حتى الأخلاقية (Lopes et al,2004:1018). والقادة هم من الأعضاء الأساسيين في عملية القيادة التي يمكن أن يكون فيها أكثر من قائد والذي تقع على عاتقهم انشاء العملية بشكل جيد، وهناك حالات إدارية يكون فيها لكل فرد عدة أدوار بحيث يكون قائد في مواقف معينة ويكون تابعا في مواقف أخرى (Sydanmaanlakka,3003:79). وهذه الأبعاد هي كما يأتي:

### 1- الذكاء الشعوري (العاطفي):

ظهر مفهوم الذكاء العاطفي في الولايات المتحدة عام 1990 مع نشر مقالة بقلم ( P. J. Mayer and Salovey ) بعنوان "الذكاء العاطفي" وهي مهارات التعرف على مشاعر المرء ومشاعر الآخرين وذلك للتمييز بين الأشخاص واستخدام معلوماتهم ومعرفة الفرد وأفعاله والقدرة على فهم الانفعالات والمعرفة العاطفية، فضلا عن تولد المشاعر عندما تكون الأفكار البسيطة وكذلك تصور الحالة بدقة والتقييم الشامل لها، أن المديرين الأذكياء عاطفيا يستخدمون أساليب قيادة عاطفية، ويخلقون معايير تعزز علاقة عملهم الصحيحة والفعالة ويطلقون العنان لقوة قوية وتكون الطاقة الجماعية للمؤسسة في خدمة اي استراتيجية عمل بغض النظر عن هذه الاستراتيجية ويبني هؤلاء القادة الذين لديهم ذكاء عاطفي الصفات الايجابية ورؤية بشغف حقيقي، وينشرون مهمه ملهمة للمؤسسة ويحافظون عليها ويعرفون كيف يجمعون الناس ويحببونهم بعملهم ويشعرونهم بأن له معنى وانه جزء من النسيج التنظيمي ويستمر لفترة طويلة بعد اكتمال برنامج التغيير، يقوم القائد الذكي عاطفيا بكل ما يفعل بالطريقة الصحيحة والوقت المناسب ويخلق من هذا العمل مرونة وحماسة حيث يشعر الأفراد بالدعوة لإطلاق العنان لا بداعهم الذي يقدمون فيه أفضل ما لديهم حيث يختلف مناخ العمل هذا في عالم الأعمال نظرة للواقع الحالي ويضيف قيمة عن طريق المكون البشري لجودة اداء المنظمة كذلك يمتلك القائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي بمعرفة المهارات ويكون كفاء ومدفوع بالقيم وأكثر انفتاح ومرونة واسترخاء وأكثر صراحة من القادة التقليديّة، فهو ينصح بالصدى ولديه شغف كبير لأداء مهامه وحماس وابتهاج بشكل عفوي مما أدى إلى تنشيط الأفراد الذين يقودهم يشير الذكاء الشعوري إلى قدرة الناس عن التعبير عن مشاعرهم والوصول اليها فضلا عن القدرة على فهم الانفعالات العاطفية وتعزيز النمو العاطفي (Cicej,2012:108).

على الرغم من التطور والتكنولوجيا المستخدمة في زيادة كفاءة المنظمات وفعاليتها الا ان الاعتبارات الإنسانية هي الأساس في نجاح المنظمات أن هذا التوجه نحو المجالات الإنسانية والتقليل من تعظيم الآلة أدى إلى دراسات وحقائق كانت غائبة ومن هذه الحقائق ظهور مفهوم الذكاء الشعوري (العاطفي) (العطواني، 2005:2). ان القادة الذين يتمتعون بذكاء شعوري لديهم القدرة على مواجهة الفشل، وحالات الاحباط، وسيطرة عالية على الانفعالات وتوجيه الآخرين وتحفيزهم على انجاز اعمالهم. وكذلك يمتازون بأن لديهم صفات ايجابية وشغف ورؤية حقيقية للمؤسسة كما يمتازون بالمرونة ويعملون بروح الفريق الواحد ولديهم القدرة على تنظيم نفسية الناس بما يساعد في تجنب القلق والحزن لهم حتى لا يؤثر في عملية التفكير، إن قدرة الفرد على

ادراك مشاعره وتوجيه الآخرين والتأثير فيهم هو ذكاء شعوري (Mayer et al, 2000:268). وكذلك يعرف الذكاء الشعوري بأنه القدرة على تنظيم العواطف وقدرة الناس في التعبير عن مشاعرهم وفهم الانفعال العاطفي وتعزيز النمو العاطفي (Stanescu&Cicei,2012:108) حظي الذكاء الشعوري باهتمام الناس في كافة المجالات، وقد كان للمنظمات الجانب الأكبر في الاهتمام وخصوصا ما يتعلق بالقيادة الإدارية (العنزي والطائي، 2007:1).

إن الانتشار الواسع لعدد من الدراسات والبحوث التي تناولت الذكاء الشعوري تساعد القائد على اكتساب قوة وتأثير من مصادر متعددة في سلوكيات المرؤوسين وأداء دورهم بفاعلية (Landy,2005:412). ويجب تكامل مفهوم القيادة الذكية مع الذكاء الشعوري والتركيز بشكل خاص للعاملين، وتحقيق قيمة النجاح الشخصي والتنظيمي وقدرة قادة المنظمة استخدام منهج أكثر شمولية لمعرفة وفهم المهارات القيادية للتابعين (Haber et al,2012:248).

القائد الذي لديه ذكاء شعوري أكثر التزاما وولاء للمنظمة ويتميز بأداء افضل في عمله، ومن خلال علاقاته الشخصية يستطيع أن يصنع الثقة والتقارب بين موظفيه، ولديه القدرة على ادخال البهجة والسعادة، ويتمتع في استخدام الذكاء الذي يتمتع به في تحسين ورفع مستوى اتخاذ القرار، وتكمن اهمية الذكاء الشعوري في تقوية العلاقات بين العاملين مما يساهم في عملية اتخاذ القرار بكل شفافية وأكثر جودة , وكذلك تنظيم وادراك المشاعر الفردية للأعضاء, فضلا عن التأثير في الفريق وقابلياته في تحقيق الأهداف بالشكل الذي يلائم ثقافة المنظمة (Dulewicz&Higgs,2004:346).

يرى الباحث إن الذكاء الشعوري هو قدرة القائد على معرفة الذات لدى اتباعه وكذلك الفهم الاجتماعي وادراك مشاعرهم والتأثير فيهم لإنجاز اعمالهم بكل فاعلية وكفاءة.

## 2- الذكاء الروحي:

حاول مجموعة من الباحثين عن طريق المناهج الدراسية معرفة محتوى الروحانية وإعطاء إجابة تقرب الروح إلى الازهان , وكدوا بأنها مهمة وضرورية جدا , والروح سر من أسرار الله سبحانه وتعالى, كونه تفرد بماهيتها , وقد درس بعض الباحثين الذكاء الروحي بأنه القدرات والقابليات التي تمكن الناس من حل المشاكل وإنجاز الأهداف (Hyde,2009:47). اوهي القدرة على فهم الذات الإنسانية والعالم الخارجي مدعومة بالطبيعة والتربية والدخول إلى حالات من السمو التي تساعد على التركيز على العمليات والسيطرة على الفعاليات العقلية والجسمية بحيث

تمكنه من التصرف بحكمة عن طريق المزج بين العقل والروح معا ، فضلا عن التأقلم وتحقيق التكامل (Ronel&Ramat,2008:100).

وعرفت من عناصر الذكاء لأنها تؤدي إلى تعزيز القدرات والتكيف مع الموجودات التي توفر المهارات لتمكن الناس من حلّ المشكلات وتحقيق الأهداف. (Martin&Hafer,2009:249). إن مفهوم الروحانية مصطلح غالبا ما يشار إليه بشكل سلبي على الدين بسبب المخاوف والاقصاء من المجتمع والافراط في السلطة والخوف من اللعنة ، الروحانية هي قيمة جوهرية عالمية الهدف من القيم الروحانية هو الوئام الداخلي والتماسك ، يتعامل الزعيم الروحي مع المواقف بتبني موقف القبول والانفتاح بدلا من التحكم والتواضع بدلا عن التعبير القوي عن الخبرة ويتعامل مع المواقف من مسافة والتميز دون الدخول المباشر. (Korac-Kakabadse&Alii,2002).

ويرى الباحث أن الذكاء الروحي: هو القدرة على بناء علاقة مع الله (سبحانه وتعالى) والمحافظة على هذه العلاقة لكي يحصل الفرد على عطاياه وتطغى هذه العلاقة على حياته , وأن هؤلاء الأفراد يميلون إلى هذه الخصائص مثل التعاون والثقة والالتزام).

### 3- الذكاء العقلاني:

تتميز المنظمات التي تملك قائد ذا ذكاء عقلاني عن المنظمات التي تملك قائد ذات اداء تقليدي بمجموعة من الخصائص يمكن أن نقول إن معدل الذكاء العقلاني بطاقة انتقال المؤسسات من عالم الراس النقدي إلى عالم الراس الفكري ، تبلور مفهوم الذكاء العقلي في منتصف القرن الماضي ، وقد لوحظ أن هناك اختلافات وفروقات بين الأفراد في الذكاء العقلاني، يمكن قياس هذه الاختلافات بوضع عدد من المعايير والاختبارات، التي سمّيت مقياس معدل الذكاء وبدأ المديرون يعتمدون على مقياس الذكاء العقلي في اختيار الموظفين وحتى في اختبارات الكليات العسكرية يمتاز القادة الذين يتمتعون بالذكاء العقلاني بالتخطيط الاستراتيجي للمشروعات وإدارة الازمات والكوارث قبل وقوعها كذلك تنظيم وهندسة العمليات والإجراءات والمشروعات ، وابتكار واكتشاف الفرص السانحة والوقاية من المشكلات قبل حدوثها، يقول أينشتاين لا توجد مشكلة في العالم يمكن حلها عند نفس المستوى الذهني الذي صادفتك فيه، لتحل اي مشكلة عليك اولاً ان تتجاوز مستوى الذكاء الذي لاحظتها عنده ، يفضل القادة الفرنسيون العقلانية والاستنتاج على الاستقراء ،

وان العقلانية هي تحديد الأهداف المناسبة، واتخاذ التحرك المناسب في رؤية المرء ومعتقداته , وان هذه المعتقدات تتناسب مع الادلة المتوفرة , ويرى الباحثون ان الذكاء العقلائي هو ذكاء مكتسب وغير وراثي لذا يمكن تطويره وتحسينه عن طريق عمليات التعلم وكذلك التعلم من البيئة التي يعمل بها ، أذ ينضج في مواقف الحياة عموما وان ما يمكن اكتساب بمزيد من التعلم الذاتي والنظام ويمكن ان يتحسن بحسب ظروف الفرد والمواقف المحيطة به ( الكرعاعي، 2016: 42 ) .

ويرى الباحث ان الذكاء العقلائي هو القدرة التي يتمتع بها القائد والتي بالإمكان تطويرها وتحسينها عن طريق عمليات التعلم من المواقف التي تمر به، فضلا عن ما يكتسبه بالتعلم الذاتي وبالإمكان تحسينه حسب الظروف الخاصة والبيئة التي يعمل بها.

## المبحث الثاني: جودة اداء الخدمة

### توطئة:

تعدّ المؤسسات التربوية والتعليمية اليوم محط أنظار العالم , وذلك لأنها المرتكزات الرئيسة في بناء المجتمعات وتطورها ، اذ تعدّ جودة الخدمة الوظيفية من المواصفات والخصائص التي تهدف إلى تقديم خدمات للمجتمع من جهة والى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

ولكي ترتقي الخدمات إلى المستوى المطلوب ينبغي على المؤسسات التربوية والتعليمية تبني مفهوم الجودة والاعتماد عليها تطبيقياً من أجل الحصول على مخرجات وظيفية متميزة ومؤهلة للتنافس في مختلف المجالات .

إن المنظمات على اختلاف احجامها واشكالها ونوع الخدمة التي تقدمها يستوجب عليها الاعتماد على قدراتهم الإدارية والتنظيمية وعلى مستوى التعلم التنظيمي لجميع العاملين وان تأخذ الجودة معياراً لها من أجل الارتقاء إلى مستوى الجهات المستفيدة من الخدمات الوظيفية بما يلبي حاجاتهم وتوقعاتهم .

لقد أصبح استخدام المنظمات مختلف الأساليب والطرق لأجل تطوير عملياتها،ضرورة ملحة لما يشهد العصر الحالي من منافسة شديدة في ضل التغييرات البيئية السريعة والمعقدة،لذا توجهت اغلب المؤسسات إلى تبني استراتيجيات متعددة لكي تساعدها في مواجهة التحديات والصعوبات وذلك عن طريق تأهيل مواردها البشرية واستخدام الطرق العلمية والتكنولوجيا الحديثة .

### اولا : مفهوم جودة اداء الخدمة

الجودة في اللغة العربية من "جيد،جيداً:إذا طال عنقه وحسن فهو أجيد وهي جيداء (المعجم الوسيط ، 155)والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جودة، واجاد اي أتى بالجيد من القول والفعل (ابن منظور ،72).

يعدّ مفهوم جودة أداء الخدمة من المفاهيم الأساسية التي أثارَت اهتمام اغلب الكتاب والباحثين،سيما في الأونة الأخيرة ، على اعتبار ان العصر الحالي هو عصر الخدمات ،فقد وردت الجودة بألفاظ أخرى كالإحسان والالتقان في قوله تعالى ﴿صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ﴾(سورة النمل ،اية 88 )

ان مفهوم الجودة أصبح مصب اهتمام الباحثين والكتاب في الوقت الحاضر فلم تعد الجودة تقتصر على جودة المنتجات او الخدمات التي تقدم إلى الزبائن بل امتدت الجودة ومفاهيمها لتشمل الهياكل التنظيمية والعمليات والنظم والإجراءات والموارد البشرية (العاني، 2002: 33)

وكذلك أصبح مفهوم جودة اداء الخدمة من المفاهيم الأساسية التي أثار اهتمام اغلب الكتاب والباحثين، سيما في الأونة الأخيرة، على اعتماد أن العصر الحالي هو عصر الخدمات، اذ ركز بعضهم في تحديد مفهومها لها لكن تباينت آراء البعض منهم وتشعبت التعاريف حولها فقد أوضح (Fitzsimmons,2004:132) بأن جودة اداء الخدمة هي مقارنة ادراك الخدمة المقدمة مع توقعات الخدمة المرغوبة من قبل الزبون، في نفس هذا الاتجاه فقد عرف (الزيدي وحسن ، 2010:125) جودة اداء الخدمة بأنها الملائمة والمطابقة المستمرة بين توقعات الزبون وبين مدركاته للخدمة، وبينما أكد (Tan, et ,al 2010:1015) بأن جودة اداء الخدمة هي الخدمة المسلمة والتي ينبغي أن تفي بمتطلبات الزبائن وتوقعاتهم ورضاهم، وعرفها (Sarmin&shovel,2017:10) على أنها مزيجا من الخبرات المختلفة أثناء التفاعل بين الموظفين والزبائن والبيئة التنظيمية، وأعطى (Chi&Quan,2013:11) تعريفا لجودة اداء الخدمة بأنها اي عمل أو اداء غير ملموس تقدمه منظمة ما إلى المستفيد ولا ينتج عنه ملكية اي شيء، اما (عبد الحسين ، 2017 : 16) أشار إلى أن جودة اداء الخدمة هي الخدمات التي تضمن مستوى عالي في الأبعاد الثلاثة وهي البعد التقني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة والبعد الوظيفي اي التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والزبون وبعد الامكانيات المادية وهي طبيعة المكان الذي تؤدي فيه الخدمة .

أما مفهوم جودة اداء الخدمة التعليمية: فهي منتجات غير ملموسة تشبع حاجات ورغبات الزبون يتم الحكم على جودتها بعد تسليم الخدمة وتفرض الوجود الفعلي للزبون ويكون عنصراً فعالاً ومشاركاً في عملية إنتاج وتقديم الخدمة وانها لا يمكن نقل ملكيتها او تنقلها على عكس خدمة السلع او المنتجات الملموسة (النجار وجواد ، 2017:43).

وعرفتها (فتحية ، 2015 : 284)بانها نشاط غير ملموس وخاضع للمبادلة ولا ينتج عنه نقل للملكية ويمكن أن ترتبط أو لا بمنتج مادي اي انها تفاعل بين المقدم للخدمة والمستفيد منها .

أما مفهوم جودة اداء الخدمة فقد ذكرها (حمود ،2015:218)بانها التوقعات الإجمالية للزبائن وتقديم الخدمات التي تحقق رضا وسعادة الزبون وتقديم الخدمة بشكلها الصحيح والوقت المناسب .أما التعريف الذي ذكرته جمعية التسويق الأمريكية (الخطيب ،2008:30)بانها منتج غير ملموس ولا يمكن نقلها او فصل الخدمة عن مقدمها ،أما مفهوم التعليم :فهو القدرة الأساس من المعارف والعلوم التي تلتزم الدولة بنشرها بين شعبها وهي تختلف ضمن عدد السنوات والمراحل من دولة إلى أخرى (الخفاجي،2021: 22).

بين (ابوعال ،2013 : 1)ان المنظمة العالمية للتربية والعلوم الثقافية (اليونسكو) ترى ان الأساس صيغة تعليمية تهدف إلى تزيد كل شخص مهما تفاوت ظروفه الاجتماعية والثقافية والاقتصادية بالحد الأدنى الضروري من المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التي تمكنه من تلبية حاجاته وتحقيق ذاته وتهيئيه للاسهام في تنمية مجتمعه ،والمنظمة العالمية لرعاية الطفولة والامومة (اليونسيف ) ترى أن التعليم الأساس هو التعليم المطلوب للمشاركة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ،ان تعريف الجودة قامت المنظمة العالمية "اليونسيف"المهتمة برعاية حقوق الطفل وتطوير قدراته بتبني جودة التعليم وفقا لما عرفه البروفيسور والكبير الأكاديمي العالمي بريهان عام 1993 لجودة التعليم بانها (الحجوي ،2016 : 1)

- 1-توفر بيئة آمنة للتعليم والابداع والصحة والتفاعل الايجابي بين شرائح الملاكات التربوية والتعليمية المختلفة والمجتمع .
- 2 -تخرج اجيالا متعلمة قادرة على اتخاذ القرارات ومساعدة أنفسهم وغيرهم على حل المشكلات وايجاد الحلول المبتكرة .
- 3 -عملية التركيز على أساليب التعلم والتعليم الفاعلة التي تدعم باستمرار قدرات المتعلمين ومواهبهم المتنوعة لاكتساب المعرفة اللازمة والمهارات العملية .
- 4 -السلوك التطبيقي الناتج عن منظومة فكرية متطورة وملائمة مع احتياجات العصر وتحدياته ودعم احتياجات الأطفال المتعلمين .

وعرفت الجودة في التعليم بانها عملية إصلاح التعليم بطريقة شمولية في المجالات العلمية التي تهتم بنوعية جودة التعليم والذي يعتمد على الطاقات الخاصة بموظفي المؤسسات التعليمية من أجل استثمار مواهبهم وطاقاتهم، وانها المعايير التي تتخذها المؤسسة التربوية من أجل رفع المستوى التعليمي في إطار المواصفات والخصائص التي تحقق التقدم والتحسين والرقى بالأمكانيات التعليمية كافة (مرسي، 2019: 1) .

(ووضحت عبدالحى، 2017: 129,130)العوامل المؤثرة على جودة اداء الخدمة في المؤسسة التعليمية وتشمل

1-العوامل الاجتماعية: وتمثل العلاقات والبناء الاجتماعي من القيم والاعراف والتقاليد التي تؤثر في جودة أداء الخدمة التعليمية وعليه فتؤثر على الإجراءات المقدمة وكفاءة اداء المؤسسة .

2-العوامل الاقتصادية: وتشمل النشاط الاقتصادي للدولة والسياسة المالية للدولة.

3-العوامل التكنولوجية: والتي تمثل مدى تكييف المؤسسة التعليمية مع البيئة بشكل حضاري ومتطور واستخدام الانظمة والاساليب الحديثة الفكرية والمالية منها .

4 -العوامل السياسية: ويقصد بها خطط الدولة وتوجهاتها في إدارة شؤون البلاد ومدى منح الفرص للمنظمات والمؤسسات الحكومية لدعم المؤسسات التربوية والتعليمية لرفع مستواها .

جدول ( 5 ) تعريفات جودة اداء الخدمة وفق اراء بعض الباحثين

ت	المصدر	مضمون المفهوم
1	Mohammed et al, 2013: 131	الميزة التنافسية للمنظمة المستندة إلى قدرات مواردها البشرية وخبرتها ومهاراتها .
2	Asmirantho&Panday, 2015:7	مستوى الخدمات الوظيفية المقدمة من المنظمة وعلى وفق الأسس المهنية والمتسقة مع الحكم الشخصي للزبائن.
3	الباهي ، 33:2016	ملائمة ما يتوقعه الزبائن من الخدمة المقدمة إليهم مع ادراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها الزبائن نتيجة حصولهم على الخدمة .
4	Nurding, 2017: 170	الحالة التي تتحقق حين توفر طرائق التفكير المعرفية لدى العاملين بالمنظمة على النحو الذي يمكن تطويره يوم بعد يوم .
5	Sastra et al , 2019:425	مستوى إنتاجية الأفراد والمنظمة في القيام بالمهام مع زيادة التصميم على تحقيق الأهداف التي حددت بشكل منظم.
6	بن شنان وقدري, 15:2020	هي تقديم نوعية عالية من الخدمات التي تحققها المنظمة للزبائن عن طريق اشباع رغباتهم بشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الاخرين .
7	نعيمه, 20:2021	هي مدى تحقيق الخدمة المقدمة لمستوى الاشباع المطلوب لدى الزبائن بما يضمن الرضا لديهم .

المصدر: اعداد الباحث استنادا على المصادر الواردة فيه

ويرى الباحث أن جودة اداء الخدمة هي قدرة المنظمة على تلبية ما يحتاجه الزبون وتوفير كل ما يطلبه مما يؤدي الى شعور الزبون بحالة من الرضا على المنظمة .

## ثانيا : أهمية جودة أداء الخدمة

إن المنظمات التي هدفها فقط تقديم جودة اداء الخدمة تسعى إلى تقديمها بمستوى عال من أجل ارضاء المستفيدين من الخدمة ، ففي المنظمات الإنتاجية والتي هدفها الاساسي تحقيق الأرباح يكون تركيزها على التخطيط الانتاجي، أما لجودة الخدمات فلها أهمية كبيرة للمنظمات سواء أكانت ربحية أم غير ربحية .وتكمن أهمية جودة اداء الخدمة وفقا لآراء عدد من الباحثين والكتاب .

ويرى (أحمد ، 2010: 60) أن أهمية جودة أداء الخدمة يمكن أن تحقق ما يأتي:

1\_ تجعل المنظمة قادرة على البقاء والاستمرار.

2\_ تقوم برفع مستوى اداء الموظفين .

3\_ تساعد في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة .

4\_ تحسين اقتصاديات المنظمة وزيادة الأرباح.

5\_ تعزز كفاءة المنظمة في ارضاء الزبون.

أما أهمية جودة أداء الخدمة في التعليم :

فقط وضحت (الفتلاوي:2008, 92) أن من الصعب توقع التأثير المباشر لتطبيق نظام الجودة على اداء المنظمات التعليمية والتربوية كونه منهج شامل للتغيير ابعده من كونها نظاما يتبع أساليب مدونة يشكل إجراءات وقرارات لذلك فهي تنظر إلى مايقدم ككل متكامل بحيث تولف الجودة المحصلة النهائية لجهود العاملين وتسهم في تحسين الروح المعنوية وتنمية روح الفريق الواحد والاحساس بالفخر والاعتزاز ،وتكمن اهمية جودة اداء الخدمة في التربية والتعليم التي اعتمدها (الصميدعي ويوسف ، 2014: 96 )

1- ايجاد بيئة داعمة للتطوير المستمر وخفض الهدر والاستخدام الامثل للمدخلات البشرية والمالية.

2. ضبط وتطوير النظام القيادي والتعليمي داخل المنظمة التعليمية وتحقيق نجاح أهدافها باقل تكلفة .

3. إيجاد الثقة المتبادلة بين المنظمة والمسؤولين والمجتمع .

4. تطوير وتحسين المخرجات التعليمية بمايتماشى مع السياسات والأنظمة وارضاء جميع المستفيدين .

5. الارتقاء بالمستوى المعرفي والمهاري والنفسي والاجتماعي للطلاب والتلاميذ .

6. رفع كفاءة ومستوى اداء الملاكات التربوية والتدريسية ومشاركة جميع العاملين في المنظمة التعليمية ومشاركة جميع العاملين بالمنظمة في اتخاذ القرار وتطوير الاداء بعيداً عن المركزية.

7. رفع مستوى الوعي والادراك لدى الملاكات التربوية والتدريسية والطلاب تجاه عمليات التعليم والتعلم.

8. توفير التعاون والتفاهم وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المنظمة التعليمية والتربوية بما فيهم الطلاب.

إن أهمية تحسين جودة أداء الخدمة التعليمية ليس فقط بعدد السنوات التي يقضيها الطالب في المؤسسات التربوية والتعليمية وإنما بالقدرات المعرفية المكتسبة والمعلومات من أجل إعداد وتكوين قوى بشرية لجميع مجالات العمل والإنتاج لتقديم خدمات ترتقي بالمجتمع وتطوره , لان جودة أداء الخدمة التعليمية تضع الطالب في بؤرة اهتمامها لتحسين مستمر لمستواه للافادة من كل طاقاته واتباع حاجاته، وأن الاهتمام بجودة أداء الخدمة المقدمة في المؤسسات التي تمتلك ادارة متميزة وذات رؤيا استراتيجية، وضع قياسات عليا للجودة، وضع أنظمة لمراقبة الجودة، أنظمة لإرضاء الزبائن والعاملين في أن واحد، التزام الادارة العليا والعاملين بمفهوم الجودة. كما أن أهمية جودة أداء الخدمة في المؤسسة التعليمية يبنى مفاهيم الادارة الحديثة وتنظيم قطاع التعليم بوصف التعليم استثمار وليس استهلاك. (كمال والزهران، 2011:55).

أن جودة أداء الخدمة التعليمية تعدّ من أولويات الدول المتقدمة , وذلك لأن الاقتصاد الذي يكون قادراً على المنافسة والإنتاج يحتاج إلى نظام تعليمي له قدرة عالية على مد الطالب بالمعلومات والمهارات المطلوبة (الفتلاوي ، 2008:95). يرى الباحث أن أهمية جودة أداء الخدمة بعدا استراتيجيا لأغلب المنظمات وخاصة المدارس لأنها تقوم برفع مستوى جودة اداء الخدمة للملاكات التربوية والتعليمية وتجنب الوقوع بالأخطاء، كما تساعد المنظمة في تطوير قدرات الموظفين وزيادة خبرتهم وامكانياتهم عن طريق التدريب المستمر ، ما يساعد في الحصول على مستوى وظيفي اعلى يعزز من ولائهم للمنظمة , وكذلك الموقع التنافسي المتميز الذي تكسبه المنظمة عن طريق السمعة المتحققة والتي تبقى عالقة في اذهان الزبائن.

### ثالثاً: اهداف جودة اداء الخدمة

تعدّ أهداف جودة أداء الخدمة بوصلة المنظمة والتي يتم عن طريقها تحديد الأساليب والطرق أمن أجل الوصول إلى النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها كما تقوم ادارة المنظمات بالتخطيط لكي تضع أهدافها على وفق معايير واضحة ومن ثم ينبغي على المنظمة ملائمة اهداف جودة اداء الخدمة مع ستراتيجية الجودة المحددة من قبل المنظمة .يمكن تحديد أهداف جودة أداء الخدمة على وفق رأي أحد الباحثين بالاتي ( Slack et al, 2018:81)

1-تهدف إلى بث روح العمل الجماعي وتوفير جو من التعاون والتفاهم.

2-تطبيق اغلب معايير الجودة على جودة اداء الخدمة لأجل تفادي الوقوع بالأخطاء مما يساهم ذلك في زيادة رصانة المنظمة والحصول على مكانة متميزة ومن ثم تحقيق التحسين المستمر للخدمات الوظيفية المقدمة .

3-زيادة ثقة المستفيدين من جودة اداء الخدمة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تحقق رضاهم وتوقعاتهم .

4 -التخفيض من هدر الجهد والوقت والموارد المرافق لجودة اداء الخدمة.

5 -تعزيز المستوى السلوكي والعلمي للموظفين لتحقيق النوعية للعمليات الوظيفية .

6 -تهيئة بيئة وظيفية مناسبة والعمل على تحسين نوعية وكفاءة الخدمات المقدمة .

7 -تهدف إلى تقديم خدمات وظيفية تمتاز بجودة عالية بما يلبي طموحات الزبون .

8 -تحديد العمليات الإدارية وتثبيتها من أجل الحصول على المعلومات لتساهم في عملية اتخاذ القرارات.

ان التغييرات التي حدثت في معظم المجتمعات خاصة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وثورة المعلومات التكنولوجية فرضت التوجه نحو الجودة وبالتالي تتجلى اهداف تفعيل الجودة في المؤسسة التعليمية من خلال الآتي (أمينة، 2019 : 410- 411 )

1 -العمل على زيادة روح الولاء في العمل داخل المؤسسة التعليمية وتنمية روح العمل الجماعي وذلك تلافي الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من اول مرة.

2 -اتقان العمل وحسن إدارته والتأكيد على الجودة بحيث يحتضن جميع جوانب العملية التعليمية والتربوية والعمل على تطوير أساليب التعليم وتطوير الاداء للملاكات التربوية والتعليمية.

3 -الحرص على بناء العلاقات الإنسانية والعمل على تعزيزها والقيام باتباع اسلوب التحفيز في التميز والابداع وذلك للارتقاء بمستوى العاملين .

4 -تفعيل الانظمة واللوائح للارتقاء بمستوى التلاميذ و الطلاب عن طريق التوثيق للبرامج والإجراءات.

## رابعاً: خصائص جودة اداء الخدمة

تعدّ خصائص جودة اداء الخدمة من الأدوات والاساليب التنافسية لمعظم المنظمات على اختلاف انظمتها والخدمات التي تقدمها، فجودة اداء الخدمة عديدة ومتنوعة حسب المؤسسة او المنظمة التي تقدم فيها الخدمة، فالخدمة التعليمية والخدمة الصحية والخدمة المصرفية وخدمات السياحة والسفر وغيرها، لكن هذه الخصائص تكون مشتركة لمختلف المنظمات والقطاعات إلا أنها أعدت بمواصفات خاصة مختلفة بحسب حجم المنظمة ونوع أداء الخدمة التي تقدمها، وعلى وفق آراء بعض الباحثين يمكن تحديد خصائص جودة اداء الخدمة بالاتي.

(Armstrong et al,2017:160)

1-خدمات غير ملموسة: ان عملية الحصول على جودة اداء الخدمة تتوجب عملا حساسا بوصفها خدمات غير قابلة للتخزين، ويتم تقديمها للمستفيد بصورة مباشرة لأنها بالأساس خدمات غير ملموسة بحيث لا يستطيع المستفيد رؤيتها او ادراكها او لمسها ولا يمكن تجربتها او فحصها قبل الاستخدام وإنما يعمل المستفيد عن إجراء بحث مستمر عن مؤشرات جودة اداء الخدمة والتي عادة تتميز بطريقة تقديمها واداءها .

2 -التنوع: ويقصد بأنها خدمات غير متجانسة ومتطابقة اي لكل نوع من انواع الخدمات طريقة مختلفة عن الخدمات الأخرى فكل منظمة تقدم خدمة تختلف عن المنظمة الاخر او في نفس المنظمة كل قسم يقدم خدمة تختلف عن القسم الاخر.

3 -غير قابلة للتخزين: أي أن الخدمة تتصف بعدم الاحتفاظ بها او تخزينها، لأنها ذات طبيعة هلامية أو فنائية وكلما زادت الخدمة الوظيفية درجة اللاملموسية كلما انخفضت فرصة تخزينها او الاحتفاظ بها .

4 -التلازمية: تتميز جودة أداء الخدمة بأنها غير قابلة للتجزئة أي عدم انفصالها عن شخصية مقدمها لأنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمن يقوم بتقديمها ويشترط فيها ان طالب الخدمة يكون متواجد في مكان تقديم الخدمة.

5-استجابتها السريعة: تتصف جودة أداء الخدمة بأنها ذات استجابة سريعة في تلبية طلبات ورغبات المستفيدين، وتعمل على سد الحاجات بوقت قليل وقياسي من أجل ارضاء الزبون.

هناك بعض الباحثين أكدوا أن خصائص جودة أداء الخدمة تتمثل وفق الآتي:  
(الحدراوي وسهيل، 2015: 57)

1 - المطابقة للمواصفات: وتؤكد على مدى تطابق وتوافق المواصفات المصممة مع الخدمات لأنها في غاية الأهمية، وهناك منظمات تقوم بتصميم خدمات غير ملائمة مع رغبات الزبون ومتطلباته، وأن جودة أداء الخدمة في الغالب تشمل المطابقة للمواصفات المصممة وقدراتها على توفير خدمات تتناسب مع احتياجات المستهلك منها .

2-تعبيراً عن التميز: عندما تقوم المنظمة بأداء خدمة تتصف بجودتها ومواصفاتها وعنده يتحقق رضا المستهلكين منها وشعورهم بالإحسان والسعادة من هذه الخدمة وبالتالي تعبر المنظمة عن تميزها.

3 -ملائمة الاستخدام: إن تصميم الخدمة المقدمة لا بد أن تكون ملائمة ومناسبة إلى متطلبات المستهلك منها, لأن هناك بعض المنظمات تقوم بتقديم عدة خدمات وتتمتع بجودة عالية جداً لكنها لا تنجح في الاستجابة لمتطلبات واحتياجات الزبون التي قدمت له الخدمة، لذلك على المنظمات تقديم خدمات تتوافق مع احتياجات الزبون من أجل إرضائهم.

يرى الباحث أن خصائص جودة أداء الخدمة يتوجب على المنظمة ان تسعى جاهدة لتحسين مقدراتها الجوهرية التي تجعلها متمكنة ومتميزة في مجال تلبية متطلبات جودة الاداء وفقاً للجودة المراد تحقيقها والتركيز على خصائص الخدمة بكونها أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة في تحقيق رضا الزبون ومن ثم تستطيع الوصول إلى أهدافها وخططها المستقبلية .

#### خامساً: ابعاد جودة أداء الخدمة:

هناك خمسة ابعاد لجودة أداء الخدمة وقد إشارة إليها عدد من الباحثين والكتاب ومنهم (Rahhal,2015:81) (Kazemi,2015:17).

في دراسات متعددة كان الهدف منها إيجاد إطار لغرض قياس جودة أداء الخدمة واخذو في نظر الاعتبار الجانب الوظيفي حيث ركزت تلك الأبحاث والدراسات في أبعاد جودة أداء الخدمة التي تقدمها المؤسسات والمنظمات والعمل على مقارنته مع بعض نماذج ابعاد الخدمة في الجانب الوظيفي ،

وهناك عدة محاولات لتحديد ابعاد جودة أداء الخدمة وضحتها (فتحية، 2015:36-37). كالآتي:

### 1-تحديد بعدين لجودة اداء 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 ابعاد لجودة اداء الخدمة (الجودة المادية وتتعلق ببيئة المحيطة ،الجودة التفاعلية تمثل ناتج تفاعل بين مقدم الخدمة والزبون،جودة المؤسسة ترتبط بصورة المؤسسة والانطباع العام عنها )
- ذكر (الصميدعي ويوسف،2014:92)ان ابعاد جودة اداء الخدمة تشمل الآتي:
- 1 -الملموسية :يتم التركيز في هذا البعد على الجانب المادي الأشياء المادية الملموسة المرافقة لتقديم الخدمة .
  - 2-الاعتمادية :يتم قياس هذا البعد عن طريق سرعة الأداء وتقديم الخدمة في وقتها والالتزام بالطريقة الصحيحة اضافة الى الإلتزام بالعود من أجل اداء الخدمة.
  - 3-الاستجابة :هي قدرة المؤسسة على الاستجابة للزبائن من أجل تقديم الخدمات التي يطلبونها بشكل جيد ودقيق وبالوقت المطلوب .
  - 4- المصادقية :وهي إمكانية مقدم الخدمة وقدرته على إعطاء الثقة للزبون وأن مقدم الخدمة يجسد المصادقية من حيث تحقيق الضمان والثقة للزبون .
  - 5-الامان :يشير هذا البعد على عمل المؤسسة وله دور كبير في جذب الزبون, لأنه يوفر الأمان والثقة التي تعدّ نقطة الأساس بالنسبة للزبون .
  - 6 - الجدارة: تمثل حل المشكلات وتقديم مساعدة للزبون بالسرعة الممكنة .
  - 7 -درجة فهم مقدم الخدمة :تمثل درجة فهم لمشاعر الزبون وتقدير مشاعره من قبل مقدم الخدمة .
  - 8 -إمكانية الحصول على الخدمة :ويقصد بها إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة والإفادة منها متى أراد الزبون.
  - 9 -المعاملة اللطيفة :الكلمات الطيبة والمعاملة الحسنة التي تؤثر على تقييم جودة اداء الخدمة من قبل الزبون .

10 -الاتصال:وهي إمكانية دور مقدم الخدمة وقدرته على توضيح وشرح طبيعة الخدمة المقدمة للزبون .

بعد مدة قام نفس الباحثين بتقليص ودمج الأبعاد إلى خمسة أبعاد رئيسة وقد ذكرها النجار ومها، (2017: 45-46)هي:

(الملموسية والاعتمادية والاستجابة والموثوقية أو الثقة والتعاطف أو العناية (الامان) والتي سيعتمد البحث الحالي عليها كونها متخصصة في الجانب الوظيفي وقريبة من واقع البيئة العراقية .

1-الملموسية: يتم التركيز في هذا البعد على الجانب المادي داخل المؤسسة كالمعدات والمكائن، لأن الخدمة غير ملموسة وعليه لا يمكن قياس هذا البعد إلا عن طريق الجوانب المادية داخل المؤسسة، ومن بين المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها لقياس هذا البعد المظهر الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما يعد هذا البعد من الأبعاد الأساسية والمهمة لجودة أداء الخدمة كونه يعبر عن مظهر المؤسسة وتصميمي وشكل الموظفين العاملين ومظهرهم وهو الوجه الأول للمؤسسة أمام الزبائن، وقد عرفها (الدحيدحاوي ، 2013 : 57).

على أنها التمثيل المادي لجودة أداء الخدمة وأن الزبون سوف يقيم جودة الخدمة على أساسها لاسيما اذا كانت المؤسسة قد وفرت أماكن استراحة للمراجعين وتصميم مناسب يساعد على جذب الزبائن،بينما يرى (Ali,2017:11) هي جميع الأجهزة والمعدات التي تستخدمها المؤسسة في تقديم خدماتها وعن طريقها يتم ايصالها إلى المستفيد.وأكد (Miklos,et al,2019:6)بانها الصورة المادية لجودة أداء الخدمة والتي يستطيع المستفيد من الخدمة ان يشعر بها او يتمكن من لمسها وتتعلق بالاجهزه والمعدات وكيفية استخدامها، وهي الدليل المادي للخدمة والتي تعد كمرافق عند تقديمها وتمثل بالتسهيلات المادية والمعدات ذات التماس المباشر مع الزبون ومعدات الاتصال مثل المبنى والتجهيزات المادية والديكور وغيرها .

ويرى الباحث أن الملموسية هي عناصر وتسهيلات مادية لأداء الخدمة من أجهزة ومعدات ومستوى التكنولوجيا التي تقوم المؤسسة باستخدامها لتسهيل تقديم الخدمة للزبائن بالإضافة إلى مظهر الموظفين والمؤسسة .

2 -الاعتمادية: يتم قياس هذا البعد عن طريق سرعة الاداء وتقديم الخدمة في وقتها والالتزام بتقديمها بالطريقة الصحيحة اضافة الى الإلتزام بالوعود من أجل أداء

الخدمة، والعمل على تقديم المعلومات الصحيحة والواضحة إلى الزبائن للاستفادة منها وحل بعض المشكلات التي قد يتعرضون لها، يعد هذا البعد أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة لما تعول وتعتمد عليه في تقديم جودة اداء الخدمة والتوقيت الذي يرغب الزبون بالحصول على الخدمة المنتظرة، وقد عرفها (Ali,2017:18) بأنها إمكانية مزود الخدمة على انجاز وتقديم الخدمات والتي وعد الزبون بها مسبقا، وأكد (Lomendra et al,2019:261).

هي التزام المؤسسة بموعد تقديم خدماتها في الوقت المحدد. بينما عرفها (محمود 2021 : 7) بأنها القدرة على تقديم الخدمات على النحو الموعد باتساق وثقة، وقدرة المؤسسة على انجاز الخدمة ومدى وفائها بتقديم الخدمة التي وعدت بها الزبون بشكل دقيق وصحيح وثابت بخصوص مستوى الجودة المتضمن لخدمتها . ويرى الباحث ان الاعتمادية هي قدرة المؤسسة والتزامها بتقديم الخدمة وبجودة اداء متميز بنفس الجودة الموعودة والتي يعول الزبون الحصول عليها في الوقت المناسب والذي تعهدت به المؤسسة وبدرجة عالية من الدقة .

**3- الاستجابة:** هي قدرة المؤسسة على الاستجابة للزبائن من أجل تقديم الخدمات التي يطلبونها، من بين مؤشرات قياس هذا البعد السرعة في التجاوب مع الشكوى المقدمة والعمل على حلها بسرعة، والاهتمام بكل صغيرة وكبيرة تتعلق بالزبائن وطالبي الخدمة هذا بالإضافة إلى العمل على فتح عدة نوافذ من أجل تقديم وتسهيل عملية الحصول على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، أذ يتعلق هذا البعد بمقدرة المؤسسة على تلبية طلبات المراجعين واستجابتها السريعة في تنفيذها لجودة اداء الخدمة المنتظرة، وأشار (حسام، 2018: 32) ويقصد بها سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة في تقديم الخدمة إلى المستفيد من قبل المؤسسة، بينما عرفها (الجبلي، 2011: 77) استعداد المؤسسة في تقديم خدماتها بالسرعة المطلوبة .

وأضاف (Tazreen,2012:10) هي مدى استعداد مورد الخدمة لمساعدة المستفيد منها وتقديمها بسرعة فائقة تتوافق مع طموحاته وتوقعاته، او هي رغبة واستعداد وقدرة المؤسسة على تقديم الخدمة المناسبة والسرعة التي تحقق الفائدة من تلك الخدمة الفورية والمتقنة وفقا لما يتطلع له الزبون والتفاعل السريع مع الشكاوي والمقترحات والعمل على حلها وتلبيتها بصورة جيدة وفقا لتصوره.

ويرى الباحث أن الاستجابة هي سرعة استجابة مقدم الخدمة المطلوبة واحتياجات المراجعين بكل دقة وحرص والسرعة الممكنة .

4- **الموثوقية:** يشير هذا البعد على عمل المؤسسة من أجل كسب ثقة الزبون عن طريق زرع الثقة لدى الزبائن اتجاه المؤسسة ، وعدم وجود أي خطر داخل المؤسسة فيما يخص جانب المعاملات مع الزبائن وحرص الموظفين على الاداء السليم داخل المؤسسة ، اذ يعدّ هذا البعد من الأبعاد الرئيسة بوصفة ثقة المؤسسة أمام جمهورها وزبائنها ، وقد عرفها (قطاف ، 2011:66) هي معرفة الموظفين بالمؤسسة إلى مدى لباقتهم وقدرته من كسب ثقة المراجعين ، بينما أكد (الدحيدحاوي ، 2013 : 56) انها الأمانة التي تتميز بها المؤسسة عندما تقوم بتقديم خدماتها إلى زبائنها، وعرفها (الباهي ، 2016 : 41) بانها الخدمة التي تقدمها المؤسسة بدون مخاطرة ومجازفة، فضلا عن انها تجعل المؤسسة 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 والدقة في العمل ومدى قدرة المؤسسة وموظفيها على بناء الثقة .

ويرى الباحث ان الموثوقية هي مدى إمكانية المؤسسة وقدرتها على كسب ثقة المراجعين والمتعاملين معها عن طريق تقديم خدماتها بكل أمانة وحرص شديد .

5- **التعاطف، العناية:** أي أن المؤسسة يجب أن تتعاطف مع الزبائن وتعمل على تقديم الخدمات إليهم بدرجة من الاهتمام والرعاية والأمان والاهتمام بمشاكلهم والسهر على حلها بكل امتنان ، لكن يجب أن يشمل ذلك المتعاملين (وراد ، العيداني ، 2019 : 10).

والتعاطف من الأبعاد المهمة للمؤسسة وتعني تركيز الخدمة على اساس فردي ،اي ابداء العناية والأمان الذي يعد واحد من الأبعاد المهمة للمؤسسة لان بدون امان لايمكن لأي منظمة من مواصلة أعمالها ولايستطيع الموظفين بالعمل في المؤسسة التي لاتستطيع توفير الأمن لموظفيها فضلا عن عدم كسب الجمهور ففي الغالب المراجعين لا يتعاملون مع المؤسسة التي تعمل في بيئة غير آمنة، ويعرف الأمان على أنه إمكانية المؤسسة بتقديم خدماتها خالية من المخاطر ( السامرائي ، 2000:49). وعرف أيضا بأنه تقليل المخاطر إلى أبعد الحدود وتوفير بيئة آمنة للموظفين والمراجعين من قبل المؤسسة (سعدية ونورة ، 2012 : 81). وهو من الأبعاد المهمة للمؤسسة وتترك انطباع لدى كل فرد من المستفيدين من الخدمة بأنه هو الأكثر اهمية

،وتعني المحادثة المهذبة والاحترام المتبادل والشفافية والألفة كل هذا يقوي انطباعه حول مستوى جودة اداء الخدمة.

ويرى الباحث أن التعاطف أو العناية (الامان) هو الشعور بالأمان داخل المؤسسة وعدم التعرض للمخاطر ،ما يعطي الموظفين الماما كاملا بجميع المهام التي تخص وظائفهم وبطريقة تمكنهم من تقديم جودة اداء متميزة إلى المراجعين وعن طريق بيئة عمل آمنة وملائمة.

# الفصل الثالث

## الجانب العملي للبحث

المبحث الأول: اختبار صدق وثبات مقاييس  
البحث

المبحث الثاني: وصف متغيرات البحث وتحليل  
نتائجها

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث وتحليل  
نتائجها وتفسيرها

## الفصل الثالث الجانب العملي للبحث

### تمهيد

يعرض هذا المبحث الجانب التطبيقي والعملي للبحث المتمثل بتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من قبل الاستبانة واستخراج النتائج منها، وقد اعتمد الباحث في ذلك على برنامج (Amos V. 25)، وكذلك تم الاستعانة ببرنامج (Microsoft Office Excel)، وتضمن الجانب التطبيقي للبحث المباحث الآتية:

### المبحث الأول

#### اختبارات الصدق والثبات لمقاييس البحث

أولاً: ترميز متغيرات البحث ووصفها

يعتمد الباحث ترميز مقاييس البحث وتوصيفها من أجل تسهيل قراءتها وتثبيتها في أدوات المعالجة الإحصائية، إذ يوضح الجدول (6) الرموز المعتمدة للابعاد الفرعية بمحتواها المفاهيمي من فقرات القياس الميدانية.

#### جدول (6): الترميز والتوصيف

عدد الفقرات	رمز المؤشر الإحصائي	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
5	EI	الذكاء الشعوري	القيادة الذكية SmaLea
5	RI	الذكاء العقلاني	
5	SI	الذكاء الروحي	
5	TA	الملموسية	جودة الاداء PerQua
5	DE	الاعتمادية	
5	RE	الاستجابة	
5	SE	الموثوقية	
5	EM	التعاطف	

المصدر: اعداد الباحث.

### ثانياً- اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

يقصد باختبارات الصدق مجموعة الاختبارات العملية التي تحدد فيما اذا كانت فقرات القياس كافية من حيث مضمونها ومحتواها لتغطية بناء المقياس وتحديد مكوناته، وما هو مدى تمثيل صياغة الفقرات لمحتوى بيئة التطبيق الميدانية، وبيان مدى الموثوقية في محتوى فقرات القياس والابعاد التي تقيس محتوى كل متغير، وهذا يمكن ان يتحدد بمساعدة الخبراء في حقل الاختصاص (Abdullah et al. , 2021: 94).

وفي ضوء الملاحظات التي تم توثيقها من قبل السادة الخبراء جرى تعديل محتوى بعض الفقرات والصياغات على النحو الذي حصل فيه المقياس على رأي الأغلبية من الخبراء المحكمين واثبات صحة فقراته وشموليتها بما ينسجم مع الهدف الذي اعد من اجله.

ويعرض الجدول (7) النسب المتحققة التي تحدد اتفاق المحكمين على فقرات المقاييس، علماً ان بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق تام تم تعديل ومعالجة صياغاتها حسب المقترحات التي تم توثيقها.

جدول (7): نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات المقاييس

ت	المتغيرات	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق	نوع التعديل
1	القيادة الذكية	الذكاء الشعوري	5	4	80	اعادة صياغة
		الذكاء العقلاني	5	4	80	
		الذكاء الروحي	5	5	100	
2	جودة الاداء	الملموسية	5	4	80	
		الاعتمادية	5	3	60	
		الاستجابة	5	4	80	
		الموثوقية	5	3	60	
		التعاطف	5	5	100	
	المجموع		40	33	80	

المصدر: اعداد الباحث

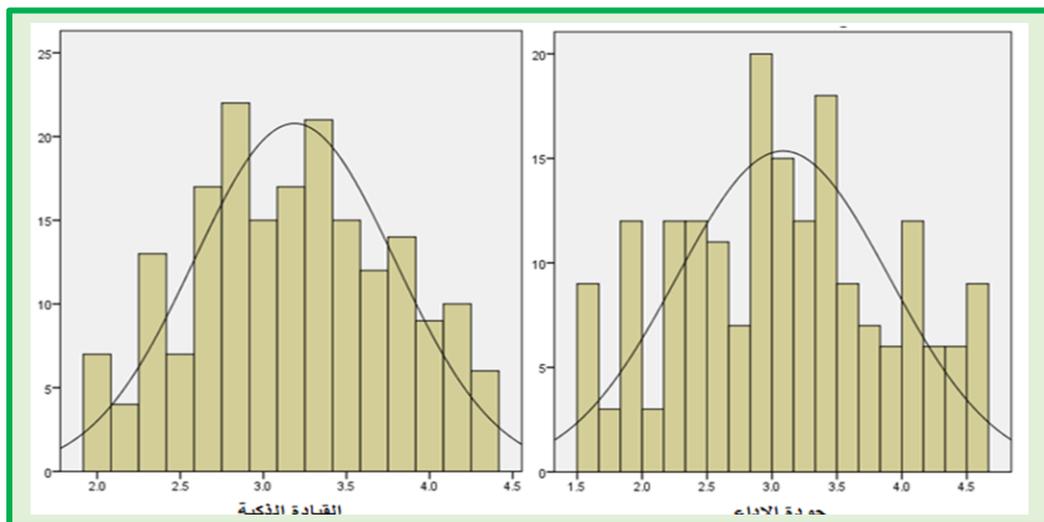
### ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي

لمعرفة طبيعة توزيع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث (القيادة الذكية، وجودة الخدمة) اعتمد الباحث لتحقيق هذا الغرض اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، اذ تبين نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (8) بان مستوى المعنوية الاحصائية قد بلغ (0.097 , 0.200) وهو اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) وعالية فهو غير دال معنويًا، وهذا يعني بأن بيانات متغيرات البحث تخضع للتوزيع الطبيعي الذي يعتمد على استخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار. ويوضح الشكل (2) منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث.

جدول (8) اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغيرات البحث

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
المتغيرات	القيادة الذكية	جودة الاداء
N	189	189
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.187
	Std. Deviation	.6047
Most Extreme Differences	Absolute	.060
	Positive	.056
	Negative	-.060
Test Statistic	.060	.055
Asymp. Sig. (2-tailed)	.097 <sup>c</sup>	.200 <sup>c,d</sup>

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).



الشكل (2) : منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

#### رابعاً- اختبار الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس

اعتمد الباحث أسلوب التحليل العاملي التوكيدي لتحديد هيكلية البنى النظرية لمقاييس معينة اعتماداً على نظريات بنائية سابقة مستخدمة في بيئة تطبيق معينة، ويعمل هذا التحليل على إيجاد مجموعة الفقرات الفاعلة في قياس المتغير ومقدار الخطأ في قياس كل فقرة من أجل مدى اعتمادها من عدمه وبالتالي فإن مخرجات التحليل هي نموذج هيكل متعدد البنائات ويحقق غرض القياس (Jiang & Kalyuga , 2020: 220) ويتم تقييم الصدق البنائي التوكيدي لكل متغير عن طريق قيم تقديراته المعيارية التي تكون مقبولة كلما تجاوزت اقيامها (0.40) ومؤشرات مطابقة التحليل التوكيدي والتي تكون قيمها مقبولة حسب الجدول (9) الذي يوضح اهم مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية وقاعدة القبول الخاصة بكل منها.

#### جدول (9): مؤشرات مطابقة الانموذج في المدارس عينة الدراسة.

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df	أقل من 5
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	مدى القيمة بين (0 - 1) ،
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	قاعدة القبول أكثر من (0.90) ، أكثر من (0.95) مطابق.
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	أقل من 0.08.

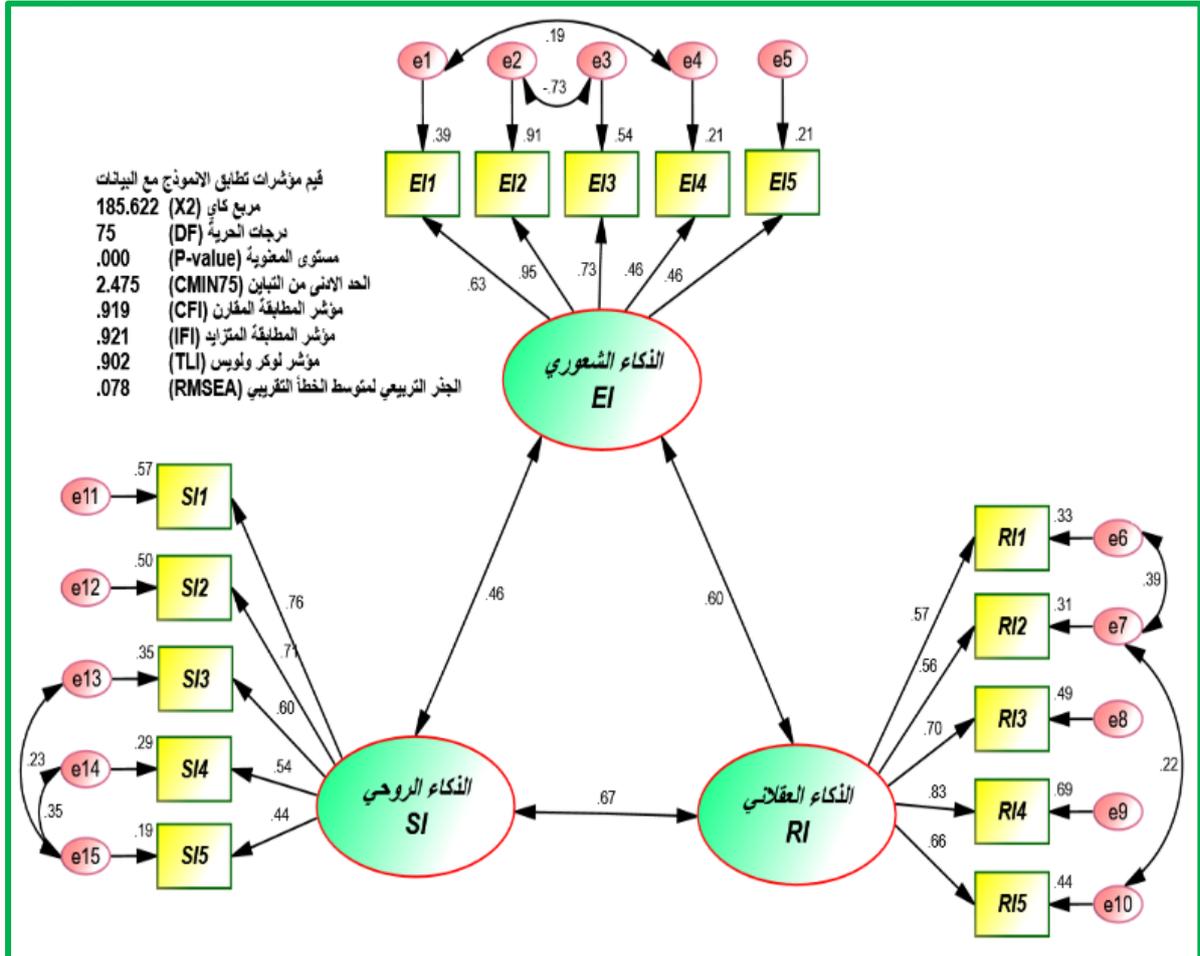
Source : Singh,V., (2016) " Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach ", Environ Syst Decis 36 , P. 388 .

في ضوء ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس المبحث كالاتي :

#### 1- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الذكية

يتضمن متغير القيادة الذكية مقياس يتكون من ثلاثة ابعاد فرعية هي الذكاء الشعوري (5) فقرة ، الذكاء العقلاني(5)فقرة، الذكاء الروحي (5)فقرة. اذ يظهر من نتائج الشكل (3) ان نسبة التشبعات قد تجاوز (0.40)وهي نسبة تتمتع بدلالة عالية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (critical Ratio) المتحققة كما هي في الجدول (10) ظهر انها كلها قيمة معنوية عند مستوى (0.01)وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلية المتحقق وبعد القيام ب(6)من مؤشرات التعديل فقد اتضحت النتائج بأن جميع

معايير المطابقة ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها ،وهذا يؤكد ان نموذج التحليل  
العاملي التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة ،وهذا يضمن ان القيادة الذكية  
يتمثل بواقع ثلاثة ابعاد كل منها يقاس ب(5) فقرات على مستوى آراء عينة من الملاكات  
التربوية والتعليمية في المدارس عينة الدراسة.



جدول (11) العلاقات التحليلية الفهماني التوكيدي وللمقياس لقياس القيادة الذكية

المسارات		التقدير	المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)			
		المعياري	اللامعياري	المعياري	الحرجة	المعنوية
EI1	<---	الذكاء الشعوري	627 .	1. 000		
EI3	<---	الذكاء الشعوري	733 .	1. 381	209 .	6. 601 ***
EI2	<---	الذكاء الشعوري	952 .	1. 534	198 .	7. 756 ***
EI4	<---	الذكاء	460 .	874 .	131 .	6. 650 ***

		الشعوري					
EI5	<---	الذكاء الشعوري	455 .	852 .	142 .	5.995	***
SI5	<---	الذكاء العقلاني	439 .	1.000			
SI4	<---	الذكاء العقلاني	537 .	1.233	213 .	5.800	***
SI3	<---	الذكاء العقلاني	595 .	1.420	251 .	5.653	***
SI2	<---	الذكاء العقلاني	705 .	1.517	285 .	5.330	***
SI1	<---	الذكاء العقلاني	757 .	1.496	278 .	5.371	***
RI1	<---	الذكاء الروحي	572 .	883 .	125 .	7.055	***
RI2	<---	الذكاء الروحي	555 .	901 .	119 .	7.554	***
RI3	<---	الذكاء الروحي	700 .	1.172	143 .	8.213	***
RI4	<---	الذكاء الروحي	831 .	1.257	137 .	9.202	***
RI5	<---	الذكاء الروحي	664 .	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 25).

## 2- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير جودة الاداء

يتضمن متغير جودة الاداء مقياس يتكون من خمسة ابعاد فرعية هي الملموسية (5) فقرة، الاعتمادية (5) فقرة، الاستجابة (5) فقرة، الموثوقية (5) فقرة، والتعاطف (5) فقرة. اذ يظهر من نتائج الشكل (4) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في الجدول (11) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق وبدون القيام بأي مؤشر تعديل فقد اتضحت النتائج بان جميع معايير المطابقة ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها، وهذا يؤكد

ان نموذج التحليل العاملي التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة، وهذا يضمن ان جودة الاداء يتمثل بواقع خمسة ابعاد كل منها يقاس بعدد محدد من الفقرات على مستوى اراء عينة من الملاكات التربوية والتعليمية في المدارس عينة الدراسة.

الشكل (4) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جودة الاداء  
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25).

جدول (11) معاملات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير جودة الاداء

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
TA5 <---	751 .	1. 424	202 .	7. 062	***
TA4 <---	710 .	1. 365	200 .	6. 813	***
TA3 <---	605 .	1. 161	186 .	6. 250	***
TA2 <---	516 .	943 .	171 .	5. 502	***

TA1	<---	الملموسية	544 .	1. 000			
DE5	<---	الاعتمادية	756 .	1. 191	127 .	9. 379	***
DE4	<---	الاعتمادية	651 .	1. 000			
DE3	<---	الاعتمادية	661 .	926 .	118 .	7. 818	***
DE2	<---	الاعتمادية	520 .	744 .	116 .	6. 415	***
DE1	<---	الاعتمادية	603 .	876 .	120 .	7. 304	***
RE5	<---	الاستجابة	709 .	1. 196	167 .	7. 165	***
RE4	<---	الاستجابة	548 .	992 .	165 .	6. 000	***
RE3	<---	الاستجابة	564 .	961 .	154 .	6. 231	***
RE2	<---	الاستجابة	581 .	1. 000			
RE1	<---	الاستجابة	788 .	1. 354	178 .	7. 600	***
SE5	<---	الموثوقية	676 .	1. 042	145 .	7. 168	***
SE4	<---	الموثوقية	771 .	1. 220	156 .	7. 838	***
SE3	<---	الموثوقية	687 .	1. 179	161 .	7. 304	***
SE2	<---	الموثوقية	613 .	1. 000			
SE1	<---	الموثوقية	519 .	792 .	107 .	7. 429	***
EM1	<---	التعاطف	635 .	904 .	121 .	7. 483	***
EM2	<---	التعاطف	697 .	1. 000			
EM3	<---	التعاطف	763 .	1. 056	122 .	8. 629	***
EM4	<---	التعاطف	560 .	735 .	107 .	6. 884	***
EM5	<---	التعاطف	614 .	816 .	109 .	7. 504	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 25).

#### خامسا- اختبار الثبات لأداة القياس

يعدّ قياس الثبات ومعامل الصدق الهيكلي على مستوى المقاييس السلوكية خطوة هامة لتحديد سلامتها والاطمئنان لنتائجها، وقياس الثبات هنا بالإمكان ان يتحقق عن طريق استخدام اسلوب الاختبار واعادة الاختبار او معامل كرونباخ الفا الذي يعد اداة فاعلة وشائعة لتحديد درجة

الاتساق في محتوى المقياس ومدى ثبات مستواه حسب اراء عينة الدراسة وقد انتشر استخدامه في مجالات عديدة (2: 2016, Aggio et al.) وبذلك وبغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحث على إختبار كرونباخ الفا، اذ تبين أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.748 - 0.894) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70) وبذلك أصبحت أداة البحث صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات العالي. ويوضح الجدول (12) معاملات كرونباخ الفا لأداة قياس البحث الحالي.

جدول (12): معاملات الثبات لمتغيرات البحث وابعادها الفرعية

ت	المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	قيمة كرونباخ الفا	قيمة معامل الصدق الهيكلي
1	القيادة الذكية	0.879	0.938
	الذكاء الشعوري	0.765	0.875
	الذكاء العقلائي	0.812	0.901
2	الذكاء الروحي	0.762	0.873
	جودة الخدمة	0.894	0.946
	الملموسية	0.765	0.875
	الاعتمادية	0.756	0.869

0. 883	0. 780	الاستجابة	
0. 865	0. 748	الموثوقية	
0. 892	0796 .	التعاطف	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 25.

## المبحث الثاني

## وصف متغيرات البحث وتحليل نتائجها

يشتمل هذا المبحث على وصف إجابات أفراد عينة البحث وتحليلها ميدانياً استناداً إلى استخدام الأساليب المناسبة المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والاهمية النسبية) وبهدف التحديد الأفضل لمستوى إجابات الأفراد عينة البحث فقد اعتمد الباحث على رأي (عبد الفتاح، 2008:541) الذي حدد خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وكما موضحة في الجدول (13):

جدول (13): فئات تفسير الوسط الحسابي

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.79 - 1	ضعيف جداً
2	2.59 - 1.80	ضعيف
3	3.39 - 2.60	متوسط
4	4.19 - 3.40	عالي
5	5.00 - 4.20	عالي جداً

المصدر : عبد الفتاح ، عز حسن (2008) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي (SPSS)" ط1 ، الرياض المملكة العربية السعودية ، ص 541 .

## أولاً: وصف متغير القيادة الذكية وتشخيصها وابعادها الفرعية

يظهر الجدول (14) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الذكية والذي يقاس بخمسة ابعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.187) وبلغ الانحراف المعياري (604). و قد بلغ معامل الاختلاف النسبي (18.952) في حين بلغت الاهمية النسبية (63.740%)، وتشير هذه النتائج إلى أن متغير القيادة الذكية قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدلّ على أن القيادات التعليمية في المدارس عينة البحث تسعى إلى الاهتمام بالسلوكيات الذكية بمستوى دون الطموح وهذا يتضح عن طريق الاهتمام بمشاعر موظفي التعليم ومراعاة ظروفهم الانسانية الى حد ما والتعامل مع قضاياهم الشخصية وتوفير متطلبات العمل التربوي وتحقيق متطلباتهم الخاصة بهدف تعزيز ادائهم وبذلهم الجهود المطلوبة في تحسين مستوى جودة الاداء والخدمة التعليمية.

جدول (14): الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الذكية بأبعاده

مستوى البعد	ترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
معتدل	1	62.300	37.891	1.180	3.115	الذكاء الروحي
معتدل	2	65.680	38.106	1.251	3.284	الذكاء الشعوري
معتدل	3	63.260	40.398	1.278	3.163	الذكاء العقلائي
معتدل	--	63.740	18.952	0.604	3.187	المعدل العام لمتغير القيادة الذكية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS)

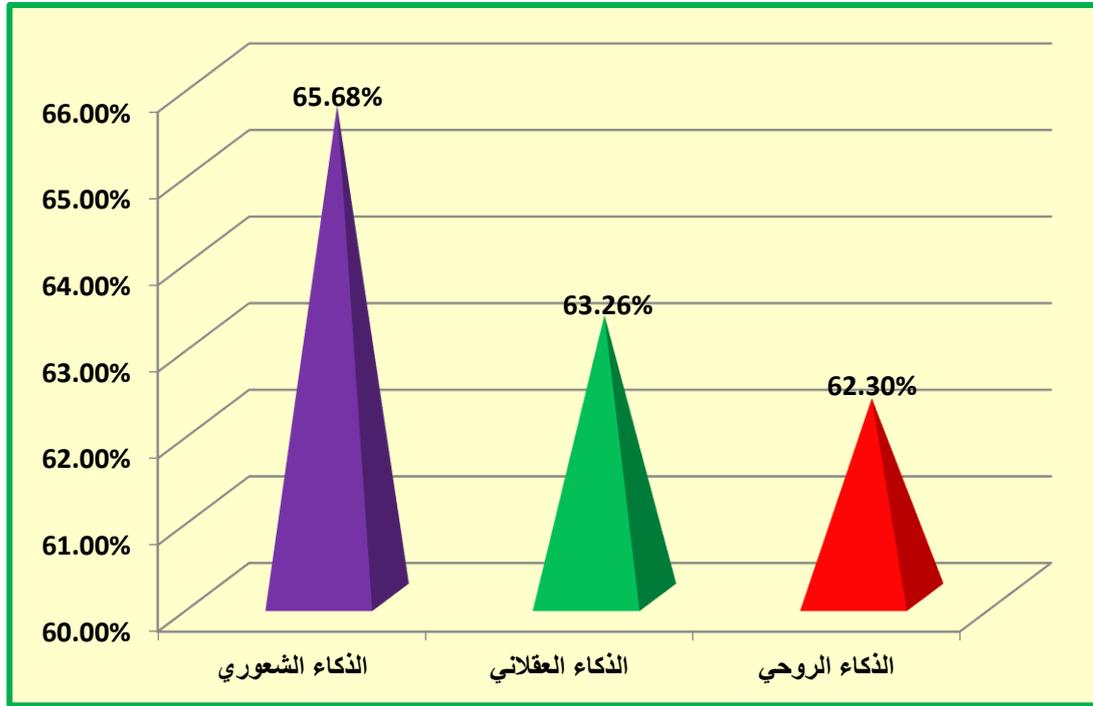
كما يتضح من الجدول (14) أن ترتيب أبعاد القيادة الذكية الفرعية ميدانياً على مستوى اجابات موظفي التعليم عينة البحث كان كالآتي:

1- جاء بعد الذكاء الروحي بالمرتبة الاولى ميدانياً على مستوى المدارس عينة البحث، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.115) وبلغ الانحراف المعياري (1.180) كما بلغ معامل الاختلاف النسبي (37.891) وبلغت الاهمية النسبية (62.300%)، وتشير هذه النتائج إلى أن بعد الذكاء الروحي قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين.

2- جاء بعد الذكاء الشعوري بالمرتبة الثانية ميدانياً على مستوى المدارس عينة البحث، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.284) وبلغ الانحراف المعياري (1.251) كما بلغ معامل الاختلاف النسبي (38.106) وبلغت الاهمية النسبية (65.680%)، وتشير هذه النتائج إلى أن بعد الذكاء الشعوري قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين.

3- جاء بعد الذكاء العقلائي بالمرتبة الثانية ميدانياً على مستوى المدارس عينة البحث، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.163) وبلغ الانحراف المعياري (1.278) كما بلغ معامل الاختلاف النسبي (40.398) وبلغت الاهمية النسبية (63.260%)، وتشير هذه النتائج إلى أن بعد الذكاء العقلائي قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين.

ويوضح الشكل (5) ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير القيادة الذكية بالاعتماد على قيم الاهمية النسبية المتحققة.



شكل (5): التمثيل البياني لإبعاد متغير القيادة الذكية  
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

#### ثانياً: وصف وتشخيص متغير جودة الاداء

يظهر الجدول (15) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير جودة الاداء والذي يقاس بخمسة ابعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.102) وبلغ الانحراف المعياري (0.818). وبلغ معامل الاختلاف النسبي (26.370) وبلغت الاهمية النسبية (62.040%)، وتشير هذه النتائج الى ان متغير جودة الاداء قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على أن ادارات المدارس عينة البحث تسعى الى الاهتمام بمتغير جودة الاداء من حيث سعيها الى الاهتمام بمستويات الاداء المتحقق وهذا يتحقق عن طريق الاهتمام بممارسة الاساليب الادارية الفاعلة في اوقات الاستثناء غير المتوقعة والتعامل بتحديثات تكنولوجيا المعلومات وتبنيها في العمل الاداري فضلاً عن ذلك اتباع اساليب التحفيز المختلفة على الخصوص تحفيز اذهان العاملين ومنحهم فرص التعلم بشكل عادل ومنصف وتقديم الافكار الابتكارية المطورة للعمل والتي من شأنها ان تعزز الاداء الريادي.

جدول (15): الاحصاءات الوصفية لمتغير جودة الاداء بأبعاده

مستوى البعد	ترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
معتدل	5	59.260	36.642	1.086	2.963	الملموسية
معتدل	2	62.320	36.194	1.128	3.116	الاعتمادية
معتدل	1	65.780	34.120	1.122	3.289	الاستجابة
معتدل	4	60.820	28.162	0.856	3.041	الموثوقية
معتدل	3	61.980	36.802	1.141	3.099	التعاطف
معتدل	--	62.040	26.370	0.818	3.102	المعدل العام لمتغير جودة الاداء

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (Microsoft Excel)

كما يتضح من الجدول (15) ان ترتيب ابعاد جودة الاداء الفرعية ميدانياً على مستوى المديرية عينة البحث كان كالآتي:

1. جاء بعد الاستجابة بالمرتبة الاولى ميدانياً على مستوى المدارس عينة البحث، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.289) وبلغ الانحراف المعياري (1.122) كما بلغ معامل الاختلاف النسبي (34.120) وبلغت الاهمية النسبية (65.780%)، وتشير هذه النتائج إلى أن بعد الاستجابة قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين.

2. جاء بعد الاعتمادية بالمرتبة الثانية ميدانياً على مستوى المدارس عينة البحث، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.116) وبلغ الانحراف المعياري (1.128) كما بلغ معامل الاختلاف النسبي (36.194) وبلغت الاهمية النسبية (62.320%)، وتشير هذه النتائج إلى أن بعد الاعتمادية قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين.

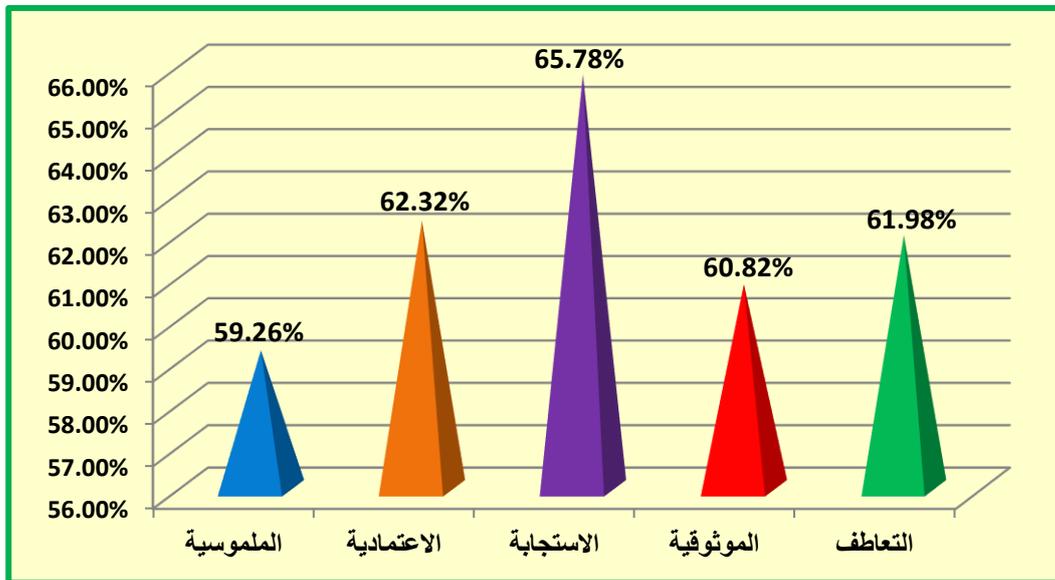
3. جاء بعد التعاطف بالمرتبة الثالثة ميدانياً على مستوى المدارس عينة البحث، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.099) وبلغ الانحراف المعياري (1.141) كما بلغ معامل الاختلاف النسبي (36.802) وبلغت الاهمية النسبية (61.980%)، وتشير هذه النتائج

إلى أن بعد التعاطف قد حاز على درجة معتدلة من الأهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين.

4. جاء بعد الموثوقية بالمرتبة الرابعة ميدانياً على مستوى المدارس عينة البحث، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.041) وبلغ الانحراف المعياري (0.856) كما بلغ معامل الاختلاف النسبي (28.162) وبلغت الأهمية النسبية (60.820%)، وتشير هذه النتائج إلى أن بعد الموثوقية قد حاز على درجة معتدلة من الأهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين.

5. جاء بعد الملموسية بالمرتبة الخامسة والاخيرة ميدانياً على مستوى المدارس عينة البحث، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (2.963) وبلغ الانحراف المعياري (1.086) كما بلغ معامل الاختلاف النسبي (36.642) وبلغت الأهمية النسبية (59.260%)، وتشير هذه النتائج إلى أن بعد الملموسية قد حاز على درجة معتدلة من الأهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين.

ويوضح الشكل (6) ترتيب الأهمية النسبية للابعاد الفرعية لمتغير جودة الاداء بالاعتماد على قيم الأهمية النسبية المتحققة.



شكل (6): التمثيل البياني لإبعاد متغير جودة الاداء

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

### المبحث الثالث

#### اختبار فرضيات البحث وتحليل نتائجها وتفسيرها

يشتمل هذا المبحث على اختبار فرضيات الارتباط والتأثير وتحليل نتائجها وتفسيرها على مستوى المتغيرات الرئيسية حسب اجابات الملاكات التربوية والتعليمية في المدارس عينة البحث، استناداً الى استخدام اساليب التحليل المناسبة لتحليل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية، كما يأتي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الذكية وجودة الاداء)

اتجه الباحث الى اعتماد خمس فئات لتفسير قيم معامل الارتباط البسيط بين متغيرات البحث وحسب ما موضح في الجدول (16).

#### جدول (16) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	ارتباط موجب او سالب جدا عالي	$\pm (0.90-0.100)$
2	ارتباط موجب او سالب عالي	$\pm (0.70-0.90)$
3	ارتباط موجب او سالب معتدل	$\pm (0.50-0.70)$
4	ارتباط موجب او سالب منخفض	$\pm (0.30-0.50)$
5	ارتباط موجب او سالب جدا منخفض	$\pm (0.00-0.30)$

Source : Mukaka, M. J. M. M. J. (2012). Statistics corner: a guide to appropriate use of correlation in medical research. Malawi Med J, 24(3), P. 71.

اذ يظهر من الجدول (16) وجود علاقة ارتباط ايجابية عالية المستوى ذات دلالة معنوية بين القيادة الذكية وجودة الاداء، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.703) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%)، وهي نسبة عالية تدعم مستوى التلاؤم بين المتغيرين على مستوى مديرية التربية عينة البحث.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بان اهتمام القادة في المديرية عينة الدراسة بالسلوكيات الذكية من حيث اهتمامهم بالجوانب الشعورية ومدى تعلقهم بالعمل ورضاهم عنهم وبذل الجهود المضنية في تنفيذ واجباتهم وتحمل مسؤوليتهم الادارية وتحسين مستوى الافكار التطويرية التي يقدمونها من اجل زيادة مستوى مهاراتهم الذاتية وامكاناتهم الشخصية وهذا بدوره ان يعزز جودة الاداء للمديرية بشكل عام.

وفي ضوء ما سبق، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

جدول (17): علاقات الارتباط بين القيادة الذكية و جودة الاداء

ابعاد القيادة الذكية			القيادة الذكية	المتغير المستقل
الذكاء الروحي	الذكاء العقلاي	الذكاء الشعوري		المتغير التابع
554** .	595** .	533** .	703** .	جودة الاداء
000 .	000 .	000 .	000 .	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين القيادة الذكية و جودة الاداء				النتيجة (القرار)

n=189

المصدر: اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V. 25)

كما يتضح من الجدول (17) ان ترتيب علاقات ارتباط ابعاد القيادة الذكية مع جودة الاداء كان كالاتي:

1. جاء بعد الذكاء العقلاي بالمرتبة الاولى من حيث ارتباطه بجودة الأداء، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.595\*\*) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%).
2. جاء بعد الذكاء الروحي بالمرتبة الثانية من حيث ارتباطه بجودة الأداء، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.554\*\*) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%).
3. جاء بعد الذكاء الشعوري بالمرتبة الثالثة من حيث ارتباطه بجودة الأداء، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.533\*\*) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%).

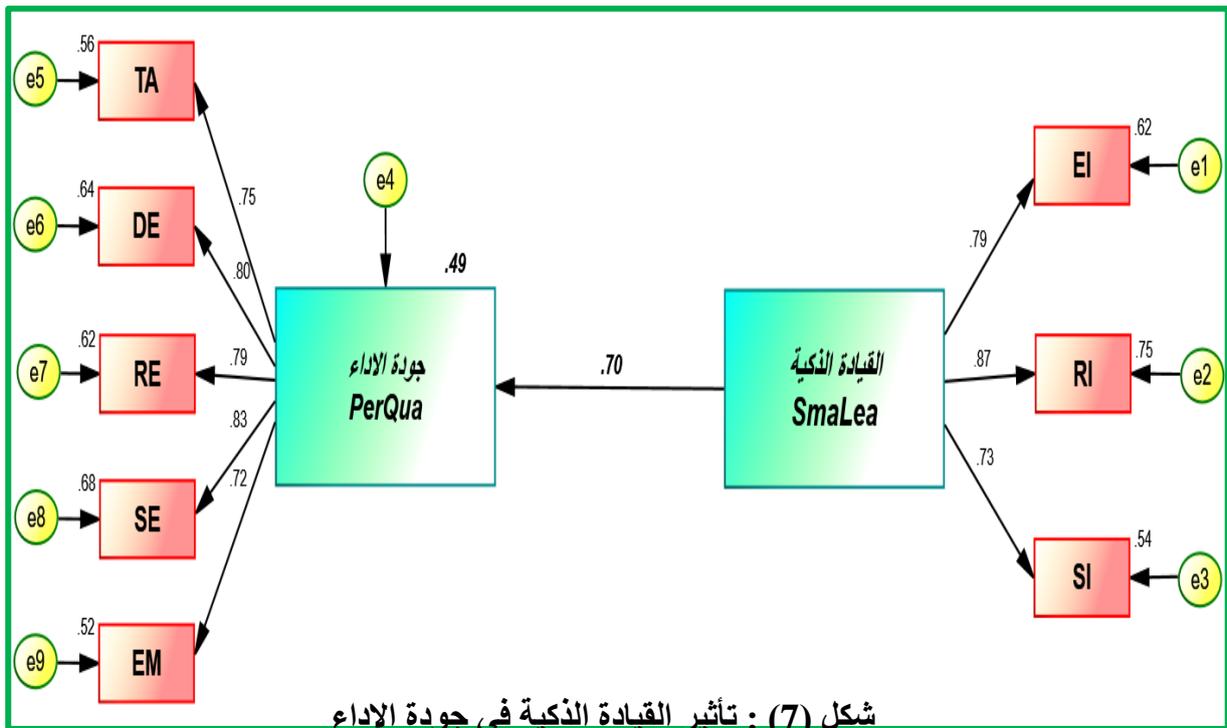
ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الذكية في جودة الاداء)

يوضح الشكل (17) وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الذكية في جودة الاداء، إذ نلاحظ أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغ (.70) وهذا يعني أن القيادة الذكية تؤثر في متغير جودة الاداء بنسبة (70%) على مستوى مديرية التربية عينة البحث، وهذا يعني أن جودة الاداء ستزداد بمقدار (70%) في حال زيادة الاهتمام بالقيادة الذكية بوحدة انحراف واحدة. كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية, وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C. R) الظاهرة في الجدول (18) البالغة (13.550) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (7) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (.49) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير جودة الاداء يعود (49%) منها الى تغير القيادة الذكية والنسبة المتبقية البالغة (51%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

وهذه النتيجة تشير إلى أن متغير القيادة الذكية يؤثر بشكل وافي في جودة الاداء على مستوى مديرية التربية عينة البحث.

وفي ضوء ما سبق، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية.



شكل (7) : تأثير القيادة الذكية في جودة الاداء

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

الجدول (18): مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الذكية في جودة الاداء

المسارات	الانحرافية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
جودة الاداء	<---	703 .	693 .	051 .	13.550	***
EI	<---	790 .	970 .	055 .	17.639	***
SI	<---	733 .	886 .	060 .	14.794	***
RI	<---	866 .	1.145	048 .	23.737	***
DE	<---	801 .	1.096	060 .	18.318	***
TA	<---	749 .	981 .	063 .	15.483	***
RE	<---	790 .	1.071	061 .	17.669	***
SE	<---	825 .	851 .	043 .	20.019	***
EM	<---	724 .	1.000	070 .	14.386	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 25)

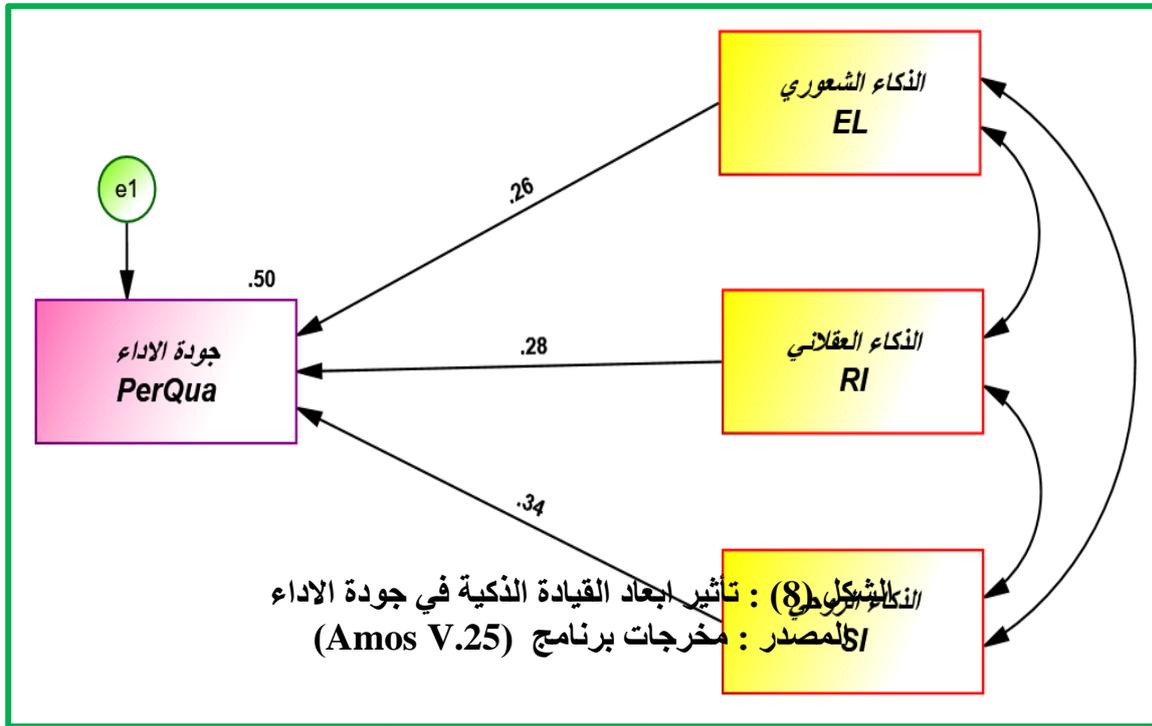
كما يتضح من الشكل (8) والجدول (19) ان ترتيب تأثير ابعاد القيادة الذكية في جودة الاداء كان كالآتي:

1. جاء بعد الذكاء الروحي بالمرتبة الاولى من حيث تأثيره في جودة الاداء، اذ بلغت قيمة معامل التأثير المعياري (.34) وهذا يعني أن بعد الذكاء الروحي يؤثر في متغير جودة الاداء بنسبة (34%) على مستوى مديرية التربية عينة البحث، وهذا يعني ان جودة الاداء ستزداد بمقدار (34%) في حال زيادة الاهتمام ببعد الذكاء الروحي بوحدة انحراف واحدة. كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C. R.) الظاهرة في الجدول (18) البالغة (5.830) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

2. جاء بعد الذكاء العقلاني بالمرتبة الثانية من حيث تأثيره في جودة الاداء، اذ بلغت قيمة معامل التأثير المعياري (.28) وهذا يعني أن بعد الذكاء العقلاني يؤثر في متغير جودة الاداء بنسبة (28%) على مستوى مديرية التربية عينة البحث، وهذا يعني أن جودة الاداء ستزداد بمقدار (28%) في حال زيادة الاهتمام ببعد الذكاء العقلاني بوحدة انحراف واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية, وذلك لأن قيمة

النسبة الحرجة (C. R) الظاهرة في الجدول (18) البالغة (4.140) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

3. جاء بعد الذكاء الشعوري بالمرتبة الثالثة من حيث تأثيره في جودة الاداء، اذ بلغت قيمة معامل التأثير المعياري (.26) وهذا يعني ان بعد الذكاء الشعوري يؤثر في متغير جودة الاداء بنسبة (26%) على مستوى مديرية التربية عينة البحث، وهذا يعني ان جودة الاداء ستزداد بمقدار (26%) في حال زيادة الاهتمام ببعء الذكاء الشعوري بوحدة انحراف واحدة. كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية , وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C. R) الظاهرة في الجدول (18) البالغة (4.130) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).



الجدول (19): معاملات اختبار تأثير ابعاد القيادة الذكية في جودة الاداء

المسارات		الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
جودة الاداء	<---	263 .	211 .	051 .	4.130	***
جودة الاداء	<---	283 .	211 .	051 .	4.140	***
جودة الاداء	<---	341 .	278 .	048 .	5.830	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 25)

# الفصل الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### تمهيد

في هذا الفصل سوف يتم عرض الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث عن طريق الجانب النظري لمتغير البحث الحالي (دور القيادة الذكية في جودة اداء المؤسسات التربوية) والجانب الميداني في عينة البحث لبعض مدارس قضاء عين التمر التابعة للمديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة، ويعرض التوصيات المطلوبة التي توصل اليها الباحث وفق نتائج البحث.

#### المبحث الأول

##### الاستنتاجات

1 - اثبتت نتائج البحث أن القيادة الذكية بأبعادها المتمثلة بالذكاء الشعوري (العاطفي) والذكاء العقلاني والذكاء الروحي المتوفر لدى الملاكات التربوية والتعليمية يسهم في تحقيق جودة أداء الخدمة وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى.

2 - يتضح من نتائج البحث اثر واضح لحرص الملاكات التربوية والتعليمية على ظهورها بصورة مميزة أمام تلاميذها وطلبتها، وكذلك أظهر البحث اثراً واضحاً لاهتمام المدارس في تقديم افضل الخدمات وبمستوى جودة عالية وهذه النتيجة تتوافق مع التساؤل الثاني في تساؤلات البحث.

3- تؤكد النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للمتغير الثابت القيادة الذكية في المتغير التابع جودة اداء الخدمة وذلك يدلّ على أن المورد البشري هو المصدر والقيمة الأساس بجودة الخدمة المقدمة عن طريق المهارات والادوار التي تمتلكها القيادة الذكية وهذا يتفق مع التساؤل الأول في تساؤلات البحث.

4- هناك الكثير من العوامل التي تحتاجها المنظمات لاستثمار القيادة الذكية عن طريق تركيز جهودها لكسب خبرتهم وتشجيع الابداع بما يسهم في تعزيز الثقة لديها.

## المبحث الثاني

### التوصيات

بناء على الاستنتاجات التي تم التوصل اليها واستكمالاً لما اعتمده الباحث في فقرة المخطط الفرضي للبحث، و خلاصة للحصيلة النظرية والميدانية للبحث في ضوء الاستنتاجات المتعلقة بالمتغيرات (القيادة الذكية وجودة اداء الخدمة ) فأن الباحث يقدم بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في استثمار القيادة الذكية في المدارس عينة البحث ويوصل الباحث بما يأتي:

1-التأكيد على أهمية القيادة الذكية كونها من الانماط القيادية الحديثة التي تتسم برؤيا واضحة المعالم في تحقيق رضا الزبون عن طريق الاستفادة من المنظمات الناجحة بما يسهم في تطوير وتعزيز جودة اداء الخدمة .

2- جذب القيادة الذكية والعمل على الحفاظ عليها لدورها الكبير في تحسين جودة اداء الخدمة وخصوصا التعليمية منها عن طريق ازالة جميع العوائق والمشاكل والتحديات التي تواجه الموظفين القياديين سواء كانت في الاقسام أم الوحدات الادارية .

3- تفعيل برامج التدريب والتطوير المستمر لتعزيز إمكانيات الملاكات التربوية والتعليمية ومنحهم وفقا لذلك سلطة ومهام اضافية تعزز جودة اداء الخدمة الوظيفية

4- ضرورة ربط وتقوية اواصر العلاقة بين القيادة الذكية وجودة اداء الخدمة وما يتحقق عنه من نتائج ايجابية تصب في مكانة المنظمة.

5- توفير بيئة عمل ايجابية آمنة للملاكات التربوية والتعليمية ومنحهم الفرص الحقيقية أمام حرية تعبيرهم دعم طرح الأفكار والآراء التطويرية للعمل وإدارة الفرصة لهم لتقديم المقترحات والتوصيات المختلفة التي من شأنها أن تطور المنظمة.

6- حثّ الإدارات العليا فضلا عن باقي الملاكات التربوية والتعليمية على عقد الندوات والحلقات النقاشية والقيام بالدورات الخاصة بتحديثات العمل التربوي والتعليمي من أجل تحسين مؤهلاتهم وجعلهم على تواصل فاعل مع الآخرين للعمل بروح الفريق الواحد واتباع اسلوب المساعدة والتعاون.

7- فسح المجال أمام الملاكات التربوية والتعليمية في صياغة الخطط وتحديد الأهداف الخاصة بوظائفهم ومن ثم تأهيلهم إلى المشاركة في عمليات صنع القرارات وتقديم المقترحات والتوصيات اللازمة لحل المشكلات التي تواجههم.

8- تشجيع أصحاب الابداع والابتكار من القيادات الذكية وتحفيزهم وتقديم المكافئات العينية والنقدية التي يكون لها تأثير كبير جدا في الاداء.

# المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

### المراجع

- القرآن الكريم
- المعجم الوسيط، 2011، مجمع اللغة العربية بالقاهرة مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.

### المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ-الكتب العربية:

- 1-ابن منظور، محمد بن مكرم لسان العرب، دارصادر، ط 3 بيروت 1414هـ- 1999م.
- 2-الحريري، رافدة الحريري، 2007، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 3-حمود، خضير كاظم، 2015، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبع، عمان-الأردن.
- 4-الخطيب، سمير كامل، 2008، إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر، توزيع مؤسسة دار الصادق، بابل-العراق.
- 5-الخطيب، منذر هشام، 2007، المناهج التربوية ومناهج التربية الرياضية، جامعة بغداد-العراق بدون طبعه.
- 6-داغر، حرحوش، د. منقذ، ود. عادل صالح، 2000 نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار ابن الاثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل-العراق.
- 7-رشوان، حسين عبد الحميد أحمد، 2010، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، دار النشر مؤسسة شباب الجامعة، جامعة أسيوط
- 8-الصميدعي، محمود جاسم الصميدعي ويوسف ردينة عثمان، 2014، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 9-عبد الفتاح، عز حسن (2008) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي (SPSS)" ط 1، الرياض المملكة العربية السعودية.
- 10-العجمي، محمد حسنين، 2008، الإدارة والتخطيط التربوي (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن

- 11- الغزالي، حافظ عبد الكريم، 2012، "اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- 12- فتحية ، بوحروود، 2015، ادارة الجودة في منظمات الاعمال النظرية والتطبيقية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان -الأردن.
- 13-الفتلاوي ، سهيلة محسن كاظم ، 2008، الجودة في التعليم (المفاهيم-المعايير- المواصفات-المسؤوليات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
- 14-المحياوي ،قاسم نايف علوان ،2006،ادارة الجودة الشاملة في الخدمات "مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
- 15-النخلة ، وفيق النخلة ،2015،القيادة الادارية وفن التحفيز ،دار أمجد للنشر والتوزيع.

ب- الاطاريح والرسائل الجامعية:

- 16- ابو عكر، فوزي فايز عودة، 2016، رسالة ماجستير بعنوان (دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين)، (دراسة حالة غرفة التجارة الصناعية في غزة) فلسطين، الجامعة الإسلامية غزة، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا /كلية التجارة ماجستير إدارة أعمال.
- 17- ابو معمر ،وصيفة، 2009، درجة ممارسة القيادة الادارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها ،رسالة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 18- أحمد ،علاش والزين المنصوري ، 2009، استراتيجيات التعلم التنظيمي وتأثيرها في تحسين جودة الخدمة الوظيفية، بحث تحليلي في جامعة ذي قار .
- 19- الاخرس ،عبد الحليم نصار ، 2016، إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الخدمات في بلديات محافظة غزة ،رسالة ماجستير (غير منشورة) ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.
- 20- أمينة، دوش ، 2019 ، اطروحة دكتوراه بعنوان معايير الجودة التربوية بين حتمية التنبؤ ومعوقات التطبيق في المدرسة الجزائرية ،مجلة آفاق علمية المجلد (11) العدد(1) السنة 2019 ذو الرقم التسلسلي (18).
- 21- الباهي ،صلاح الدين مفتاح ، 2016، اثر جودة الخدمات المصرفية الالكترونية على رضا الزبائن، دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الاعمال جامعة الشرق الأوسط.

22-بن اشان ،حليمة،وقدري،خديجة،2020 ،دور الإلتزام المهني في تحسين جودة الخدمة العمومية ،رسالة ماجستير (غير منشورة )،قسم العلوم والتسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة أحمد دراية ،ادرار ،56.

23-بوعندل ،حنان ،2015،"اهمية استخدام نموذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات"،رسالة ماجستير (غير منشورة )،قسم العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير،جامعة ام البواقي،الجزائر.

24-الجبلي ،الزهراء صباح عبد الحسن ،2011،ابعاد الجودة واثرها في التفوق التسويقي -دراسة ميدانية في عينة من كليات جامعة بغداد ،رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد.

25-حسام ،يوسف محمود ،2018 ،دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي السورية -دراسة ميدانية في جامعة تشرين،رسالة ماجستيرمقدمة إلى كلية الاقتصاد-جامعة تشرين .

26-حمد ،عدنان رحيم عبود ،2019،تأثير الاستشراق الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية-دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة ،رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الكوفة .

27-الخفاجي ،الاء ثامر صالح ،2021 ،دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية ،بحث دبلوم عالي ادارة الجودة مقدم إلى كلية الادارة والاقتصاد -جامعة كربلاء-قسم ادارة الاعمال.

28-الدحيداوي،حيدر محمد،2013،تصميم برنامج محوسب لتقييم جودة الخدمة المصرفية من جهتي نظر المديرين والزبائن،رسالة ماجستير(غير منشورة )مقدمة إلى كلية الادارة والاقتصاد-جامعة كربلاء.

29-الدويك ،أنيسة،2018،مستوى جودة الخدمات المقدمة من شركات المصاعد الفلسطينية وسبل تطويرها" رسالة ماجستير (غير منشورة )،في كلية علوم ادارة الاعمال ،كلية الدراسات العليا ،جامعة الخليل ،فلسطين .-

30-السامرائي ،حفصة عطا الله حسين ،2000،المزيج التسويقي وجودة الخدمة الصحية واثرها في تحقيق رضا المرضى -دراسة على مجموعة من المستشفيات الحكومية والخاصة في بغداد ،رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد.

31-سعدية ،خامت ونورة ،عجو،2012 ،تقييم جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر -دراسة حالة على المؤسسات الاستشفائية العمومية بالاخضرية ،رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

32-سلامة ،وسام عبد العزيز محمد ،2015 ،القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والامن الوطني في محافظة غزة ،رسالة ماجستير مقدمة إلى أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا -جامعة الأقصى-فلسطين .

33-سليم ،اشرف أحمد سليم ،2009،"السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميهم،رسالة ماجستير،جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا،فلسطين.

34-العاني ،الاء عبد الجبار عبد الواحد ،2002 ،اثر ادارة الموارد البشرية في دعم برامج ادارة الجودة الشاملة ،رسالة ماجستير(غير منشورة)كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الموصل.

35-عبد ،ممتاز نعيمه،2020،العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وجودة الخدمات،دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من العاملين في مديرية بلدية واسط،بحث دبلوم عالي (منشور)في إدارة الأعمال-ادارة الجودة في كلية الادارة والاقتصاد -جامعة كربلاء.

36-عبد الحسين ،ابتهال ،2017،جودة الخدمة بين الادراكات والتوقعات باستخدام اسلوب تحليل الفجوة-دراسة تحليلية في قطاع الاتصالات ،رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد-جامعة القادسية .

37-قطاف ، فيروز ، 2011 ،تقييم جودة الخدمة المصرفية ودراسة اثرها على رضا العميل البنكي ، اطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خضير .

38-الكرعاوي ،سجى جواد حسين ،2016،تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي،رسالة ماجستير جامعة القادسية،كلية الادارة والاقتصاد /قسم ادارة الاعمال.

39- نعيمه، اساليب ، 2021 ،اعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التيسير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ، جامعة محمد بو ضياف .

ت -البحوث والدوريات واخرى:

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

41-اسماعيل ،مراد وعبد العزيز ،عبدوش،2017،قياس مستوى جودة الخدمات لها تقنية النقالة بنموذج (serv perf)،مجلة البشائر الاقتصادية،العدد(1) المجلد (3)

42-باشيوا،حسين عبدالله ،2016 ،الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين،قسم علم النفس وعلوم التربية -كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (سطيف الجزائر)المجلد التاسع العدد(26)

43-البديوي،امل محمد والقحطاني ،ابتهال سعيد ،2019 ،استخدام نموذج الادراكات والتوقعات (serv qual)في قياس جودة الخدمة التعليمية بمدارس التعليم العام بمدينة أ بها الحضرية "مجلة كلية التربية،جامعة الأزهر،العدد (18)المجلد (2) .

44-حجاوي ،ربى،2016،تعريف الجودة في التعليم ، <https://mawdoo3.cam> .

45-الحدراوي ،حامد كريم وسهيل ،كرار صالح ،2016، بعض عوامل البيئة الخارجية واثرها على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية أكاديمية)، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك ،المجلد (7) العدد (2)،ص 48-69.

46- حسين وراذ , الياس العيداني , 2019, جودة الخدمات كحالة لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العميل , دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين واعادة التأمين . CIARتسمية , مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي .

47-الزبيدي ،غني دحام وحسن ،رضاعته المنعم ،2010،العلاقة بين الرسمية والمركزية وتأثيرها في جودة الخدمة الصحية ،دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين والمرضى في بعض مستشفيات بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد (24)ص125.

48-الشهري ،صالحة بنت عبدالله ،2020،القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود،وسبل تعزيزها ،المجلة العربية للإدارة،جامعة الملك سعود ،كلية إدارة الأعمال،العدد (1)المجلد (40)الصفحات (201 - 204).

49-عبد الحي ، اسماء الهادي ابراهيم ،2017 ، جودة الخدمة التعليمية في الدراسات العليا بكلية التربية ،جامعة المنصورة (دراسة ميدانية)مجلة تطوير الاداء الجامعي ،المجلد (5)العدد (3)سنة 2017.

50- عز الدين , مدثر حسن , والعرموطي , ايمن مصطفى , 2016, درجة رضا الطلبة نحو الخدمات التعليمية : دراسة حالة على جامعة ابو ظبي – فرع العين , مجلة دراسات العلوم التربوية , مجلد 43, ملحق 3 لسنة 2016.

51-علي ورشيد ،علي عبداللطيف علي وعمار درويش رشيد ،2020،دراسة مقارنة في القيادة الذكية بين اللجنة الأولمبية والبارالمبية الوطنية العراقية من وجهة نظر أعضاء اتحاداتها الرياضية ،مجلة التربية الرياضية ،(6132)العدد1/جامعة بغداد-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة 2020/3/31 العراق ،عدد الصفحات (8).

52-الغنيمائي وكاظم ، حازم ربح نجم وجاسم راهي ،2020 ،القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي،دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط ،مجلة واسط للعلوم الإنسانية مجلد 16 ،العدد 45 ،الصفحة 133 ،لسنة 2020.

53- فيروز، خضير علي، 2014، اثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي -دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (3) العدد (12)، ص 78-96.

54- المجالي، م. هاشم نايل، 2019، القيادة الذكية (إبداع وابتكار) جريدة الدستور، العدد 18622، ص 11، عمان -الأردن.

56- مرسي، روان، 2019، ما مفهوم الجودة في التعليم وأهم معاييرها: <https://www.mosoah.com/career-and-education/education/>

57- المطيري، سلطان محمد والشمري ضحى منور والسعيد عيّد حمود، 2019، المذكرة التربوية للوظائف الإشرافية القيادة والتفكير (رئيس قسم -موجه فني).

### ثانياً: المصادر الانكليزية:

#### A-Books

- 1- Armstrong, Gary & cotler, Philip opresnik, Mare ,2017, "Marketing As Introduction "Thirteenth Edition Pearson Education limited Englan.
- 2- Bergman, David & Cire, Andre A. & Janvar Hoever, Willem, 2016: "Decision Diagrams for Optimizaion, Artificial Intelligence: Foundations, Theory and Algorithms ", (1<sup>st</sup>) Edition Springer International Publishing Switzerland.
- 3- Fitzsimmons, James A. And Fitzsimmons J. 2004, "Service Marketing ", 4<sup>th</sup> ed, Mc-Graw Hill, Inc., New York.
- 4- Kumar , S. Anil and Sursh, N. 2008, "production and Operation Management ", 2<sup>nd</sup> ed New Age International Limited, publishers, New Delhi.
- 5- Slack, Nigel & Jones Alistair, 2018: "Operation and process Management: principles and practice for Strategic Impact" (5<sup>th</sup>) Edition, Pearson Education Limited United Kingdom.
- 6- Singh, V. (2016). *Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach.* Environment Systems and Decisions 377-403.

#### B-Thesis & Dissertations:

- 7- Kazemi, M. 2015 "The Assessment of the Customers Expectations and perceptions towards the Quality of Educational

services":the case of Industrial Engineering and Management programme at KTH(Royal Institute of technology).

- 8- Sarmin ,Sultan &Shohel,Rana,2010,"Service Quality service Gap Analysis-A case study -komvux",thesis for Master Gotland University.
- 9- Morrill Richard :2007,5, starting leadership.
- 10- Sharma,Jain Dr.Manoj and Miss Shilpa 2013:310 ,Leadership Management:Principles, Models and Theories ,Global of Management and Business Studies. ISSN 2248-9878 Volume 3,Number 3 , 2013 , pp.309-318 Crsearch India publications <http://www.ripublication.com/gjmbs.Htm>.
- 11- Matton , John global :2017(Intelligent Leadership-All You Need To Know,<https://Johnmattone.Com/blog/intelligentLeadership>).
- 12- Guldenberg,Stefan,Konrath, Heinz, ,"Intelligent Leadership in knowledge Based Organizations:An Empirical Study ",Department of Strategic Management Control and Consulting, Vienna University of Economics and Business Administration,Austria <http://WWW2.Warwick.ac.uk>, 2004.

### **C-Journal and periodicals:**

- 13- Sydanmaanlakka, Pentti, 2003, "Intelligent leadership and leadership competencies, Developing a leadership framework for Intelligent organizations ",Dissertation for Management Degree ph.D,to be presented with due permission of the Department of Industrial Management,Helsinki University of Technology.
- 14- Mukaka, M. J. M. M. J. (2012). Statistics corner: a guide to appropriate use of correlation in medical research. Malawi Med J, 24(3), 69-71.
- 15- Abdullah, M. N. L. Y., Omar, A. F., Ping, T. A., & Chun, T. C. (2021). Validity and Reliability of the Postgraduate Self-Determined Learning Questionnaire (PSLQ). Asian Journal of University Education, 18(1), 91-105.
- 16- Aggio, D., Fairclough, S., Knowles, Z., & Graves, L. (2016). Validity and reliability of a modified English version of the

physical activity questionnaire for adolescents. Archives of Public Health, 74(1), 1-9.

- 17- Ahmed,E,Y.,Al-Amery,A.A.-L.,&abd,N.B.2023"The Relationship and Impact of Customer Relationship Management Techniques on services Quality: An Exploratory study in the Dora Municipality", journal of techniques.vol.5,No.1.
- 18- Alayoubi,M,M,AL shobak,M.j&Abu -Naser s.s,2020"Strategic Leadership practices and their relationship to improving the quality of educational services in Palestinian universities,in Ternatioanl in Palestinian universities, International journal of Business Marketing and Management (IJBMM),vol.(5)No(3),pp:11-26.
- 19- Ali aizan & Hussain, kashif&konar, Rupam & Jeon, Hyeon-Mo,2017,"the Effect of Technical and Functional Quality on Guests perceived Hotel services Quality and Satisfaction:A SEM-PLS Analysis",JOURNAL of Quality Assurance in Hospital &Tourism,ovl.18,No.3,354-378.
- 20- Asmirantho ,Edhi & payday, Rorim,2015,"Banking service Quality Analysis in Facing Challenges and Opportunities for Business Development "First International Conference on Economics and Banking.
- 21- Chi,Yuan & Quan ,Yaqi,2013,"Service Quality perspective and Customer Satisfaction-Xingya Technical Communication Company",Faculty of Education and Business Studies Department of Business and Economic Studies.University of Gavle .
- 22- Dadrman,AnnaM.,Ronthy,Marika,Ekegren,Maria&Mardberg,BertilE.,"Managing with My Heart ,Brain and Soul":The Development of The Leadership Intelligence Questionnaire"Journal Of Cooperative Education and Internships Vol.4 7,No1,pp 61-65 ,2013.
- 23- Dulewicz ,Victor &Higgs,Malcolm,2004,"Can Emotional Intelligence developed?"The International Journal of Human Management, Vol 15,No 1,pp 95-111.
- 24- Eiriz,v,& figueiredo,J.,A 2017"Quality evaluation in heal the care services based on the customer provider relationshi

- International journal of Health care Quality Assurance,vol(18).issue(6).
- 25- Esmaili,Mahdi,Zareh,Hamid &Golverdi,Mahdi,"Spiritual Intelligence:Aspects,Components and Guidelines to promote It"International Journal of Management,Accounting and Economics Vol.1,No.2,pp 163-175, 2014.
- 26- Forsyth,E.,Allison,J.,& Samoszuk, S.,2022,514,"Service Quality Overview &Dimensions",
- 27- [https://study.com/academy/lesson service -quality-definition-dimensions.html](https://study.com/academy/lesson/service-quality-definition-dimensions.html),Retrieved 9 14,2023,from study.com.
- 28- Haber,Paige,Allen ,Scott J. ,Facca, Tina &Shankman , Marcy Levy ,2012, College students ,Emotionally Intelligent Leadership:An Examination of Differences By Student Organization Involvement And Formal leadership Roles "International Journal of Leadership Studies,Vol 7,No 2,p248.
- 29- Hyde, Brendan ,,"The Plausibility of spiritual intelligence:spiritual experience, problem solving and neural sites"International Journal of Children's Spirituality,Vol .9,No.1,pp 40-47 ,.2009.
- 30- Jiang, D., & Kalyuga, S. (2020). Confirmatory factor analysis of cognitive load ratings supports a two-factor model. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 16, 216-225.
- 31- Khadka ,N., & David,N.2023, "Service Quality: what is Service Quality + Top 5 Components?", <https://www.questionpro.com/blog/ja/%E3%82%B5%E3%83%BC%E3%83%93%E3%82%B9%E5%93%81%E8%B3%AA>,Retrieved 9 3,2023,from (questionpro)Service Quality. 17-Meteb, R.s. 2022,"The Role of Outsourcing Some Activities in Improving the Quality of Service provided to the Customer Exploratory Research in Asia cell Communications ",*Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences*,No.58,Part(2).
- 32- Landy, Frank J.,2005,"Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence "Journal of Organizational Behavior,Vol 26 p411-424.
- 33- Lopes ,Paulo N.,Brackett ,Marc A.,NewTek,John B.and Schutz,Mary Astrid,Ina Sellin & Salovey, Peter,2004, "Emotional

Intelligence and Social Interaction "PSPB,Vol.30 No 8,pp 1018-1034 .

- 34- Lomendra,Vencataya,& Sharmila,p.,& Roubina,J.,& Ganess,D.,& Zabeen,S.N.,2019,"Assesing The Impact of Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction in Commercial Banks of Mauritius ",Studies in Businesses and Economics,on.14(1),pp:259-270.
- 35- Martin,Thomas N. and Hafer ,John C,"Models of emotional intelligence. Spiritual intelligence and performance:a test of Tischler,Bierman,and McKenna "Journal of Management "Spirituality & Religion,Vol.6,No.3, pp 247-257,.2009.
- 36- Mayer, John D.,Caruso,David R.& Salovey,Peter Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence "Elsevier Science Inc Vol 27,No(4),pp267-298,2000.
- 37- Miklos,pakurar & Haddad,Hossam & Nagy,Janos, & popp, Jozsef, 2019,"the service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector ".
- 38- Mohammed ,Jan,et al,2013."Importance of Human Resource Investment for Organizations and Economy ":A Critical Analysis ,JOURNAL of Managerial Sciences,Vol.4,No.1.
- 39- Mushi,Hellena, 2014," Service Characteristics towards individual sadoption in Mobil Banking ",Vol ume4 ,Issued.
- 40- Nurdin ,Boy,2017,"The Role of philosophy in Enhancing the Quality of Human Resource Indonesia ",Mediterranean ,JOURNAL of Social Sciences,Vol.8,No.5,DEGRUYTER.
- 41- Rahhal,Wael, 2015,"The Effect of Service Quality Dimensions Customer Satisfaction:An Empirical Investigation in Syrian Mobile Telecommunication Service ",International Journal of Business and Management Invention,Vol.4,No.5,81-89.
- 42- Ronel, Natti & Gan,Ramat,"The Experience of Spiritual Intelligence "The Journal of Transpersonal Psychology,Vol.40,No.1.pp 100-102 ,2008.
- 43- Sastra ,Levi ,Muchtar,Bustari, 2019,"The Effect of Organizational Culture,Human Resource Quality and Work Motivation on Nurse performance (In M.Djamil Central Hospital)" ,Advances in Economics ,Business and Management Research,Vol.97,Atlantis press.

- 44- Stanescu,Dan Florin & Cicei ,Cristina Catalina,"Leadership Styles and Emotional Intelligence of Romanian Public Managers" Evidences from an Exploratory Pilot Study, Revista de Cercetare si intervenie sociala, Vol.38,pp.107-121 ,2012.
- 45- Tan,B.I.,Wong,C.H.,Lam,C.Ooi,K.B.,&Ng,F.C.Y.2010,"Asses sing the link between services quality dimensions and Knowledge sharing ":student perspective.African Journal Busiess Management,4(6),1014-1022.
- 46- Tazteen,Sabrina,2012,"An Empirical study of Servqual as a tool for Service Quality Measurement" ,IOSR Jouranl Business and Management (IOSRJBM),Vol ume 1,Issue 5 ,pp 9-19.
- 47- Zulaihe, D,Lain,B,Mulyadi,M,2020,Te Effect of principals Competence and Community partici pation on the quality of educational al services,JOURNAL of Social work and science. Education,Vol (1)No(1),45-57.

# الملاحق

## الملحق ( 1 )

أسماء السادة المحكمين مرتبة بحسب الألقاب العلمية والحروف الهجائية

ت	اللقب العلمي	الاسم	الاختصاص	الجامعة/الكلية/القسم
1	ا. د.	عادل عباس عبد الجنابي	ادارة استراتيجية وسلوك تنظيمي	جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد /قسم ادارة الاعمال
2	ا. د.	عبدالسلام جودة	علوم تربوية ونفسية	جامعة بابل / كلية التربية الأساسية/قسم العلوم التربوية النفسية
3	ا. د.	فيصل علوان الطائي	نظم معلومات وإدارة معرفة	جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد/قسم ادارة الاعمال
4	ا. د.	محمود فهد عبدعلي	ادارة إنتاج وعمليات	جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد/قسم ادارة الاعمال
5	ا. د.	ميثاق هاتف الفتلاوي	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال
6	ا. م. د.	حسام حسين شياح	ادارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد /قسم ادارة الاعمال
7	ا. م. د.	صالح مهدي الحسنوي	ادارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال
8	ا. م. د.	محمد تركي عبدالعباس	ادارة إنتاج وعمليات	جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد /قسم ادارة الاعمال



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال/ الدراسات العليا

### استبانة

السادة المحييين الكرام. .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. . .

إيماناً بقيمة البحث العلمي ودوره في حل المشكلات المرتبطة بالواقع العلمي للمؤسسات العراقية، اذ يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان **(دور القيادة الذكية في جودة أداء المؤسسات التربوية / بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية والتعليمية في بعض مدارس قضاء عين التمر التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة)**، وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الجودة، واستكمالاً لهذا البحث نضع بين أيديكم استمارة استبانة أعدت لقياس متغيرات هذا البحث، ولكونكم المعنيين بالأمر، وانطلاقاً من ما تتمتعون به من دراية وخبرات مهنية، لذا نرجو من جنابكم الكريم التفضل بالإجابة الدقيقة والواضحة عن جميع الفقرات ضماناً لصحة ودقة النتائج التي يهدف الباحث الوصول إليها خدمة لمسيرة البحث العلمي في بلدنا، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط التالية:

- الإجابة سوف تكون لأغراض علمية بحتة، فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.
- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود.
- يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو قريب منه.
- يرجى عدم ترك اي فقرة دون اجابة .
- ان الباحث مستعد للإجابة عن اي تساؤل او اشكال يواجهكم .

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم معنا. .

الباحث

طالب الدبلوم العالي

عبد الله كاظم عبد الله

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

2024م

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور

يزن سالم محمد

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

1445هـ

## المحور الأول: البيانات العامة (الشخصية) التي تخص المستجيب.

ملاحظة/ضع إشارة ( √ ) في المربع الذي تراه مناسباً لكل فقرة من الفقرات الآتية.

أولاً- النوع الاجتماعي ذكر ( ) أنثى ( )

ثانياً- الفئة العمرية 25-35 ( ) 36-46 ( ) 47-57 ( ) 58 فأكثر ( )

ثالثاً- التحصيل الدراسي دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم عالي ( )

ماجستير ( ) دكتوراه ( )

رابعاً – سنوات الخدمة 5-15 ( ) 16-26 ( ) 27-37 ( ) 38 فأكثر ( )

خامساً- المنصب الوظيفي مدير ( ) معاون ( ) مدرس ( ) معلم جامعي ( ) معلم ( )

## المحور الثاني / متغيرات الدراسة

أ- القيادة الذكية /هي قيادة إبداعية تتسم بعلاقات ارتباطية وتشاركية وتسلط الضوء على الامتيازات كافة لوضع الحلول بكل تشاركية ومهارات ذكية، فهي ادارة وقيادة وان العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة الا لغرض تحقيق الأهداف وينعكس هذا على تحقيق المشاريع التنموية والاستثمارية ومن ثم ينعكس على السلوك الإنساني في المجتمع الذي يتمتع بالمعرفة والابتكار والقدرة على احداث تغيير إيجابي. (المجالي، 2019:11)

1- الذكاء الشعوري ( العاطفي) هو القدرة على فهم وادارة الذات وأيضا فهم الآخرين والذي يساعد في ادراك المشاعر وتوجيه الآخرين وتحفيزهم لإنجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية، وتحقيق قيمة النجاح الشخصي والتنظيمي وقدرة المنظمة استخدام اكثر شمولية لمعرفة وفهم المهارات القيادية للتابعين (Haber et al, 2012:248)

ت	الفقرات	اتفق	اتفق تماما	محايد	لا اتفقا	لا اتفق تماما
1	تقوم الملاكات التربوية والتعليمية بشكل دوري لتحقيق التحسين المستمر					
2	فهم حاجات الملاك التربوي والتعليمي في المدرسة					
3	إعطاء تغذية عكسية بناءة للملاكات التربوية والتعليمية في المدرسة					
4	جعل الملاكات التربوية والتعليمية يشعرون بالمسؤولية تجاه التطور وتحسين العملية التعليمية					
5	خلق الحماس لدى الملاكات التربوية والتعليمية لإنجاز المهام الموكلة لهم .					

2- الذكاء العقلائي/هو تحديد اهداف مناسبة من قبل القائد والتحرك المناسب في ضوء الأهداف المخطط لها ضمن الامكانيات المتوفرة لتحقيق هذه الأهداف بالاستعانة بأفضل السبل الممكنة وتطبيق رؤيا بمعية الفريق ،اذ ان الذكاء العقلائي هو ذكاء مكتسب وغير وراثي لذا يمكن تطويره وتحسينه من خلال عمليات التعلم من البيئة التي يعمل بها حيث ينضج في مواقف الحياة عموما وان مايمكن اكتساب المزيد من التعلم الذاتي يتحسن بحسب الظروف والمواقف التي تحيط بالفرد .(الكرعاوي ، 2016:42)

ت	الفترات	اتفق	اتفق تماما	محايد	لا اتفقا	لا اتفق تماما
6	وضوح اهداف تربوية قابلة للقياس لتحقيق رؤية ورسالة لتطوير وتحسين المدرسة					
7	تحدد الملاكات التربوية والتعليمية جدول زمني لتحقيق الأهداف المحددة					
8	متابعة القرارات التي اتخذت من الادارة العليا					
9	وضع إجراءات نمطية للإعمال والنشاطات والمهام بطريقة فاعلة					
10	تبني الملاكات التربوية والتعليمية سياسية الرقابة الذاتية للحد من الرقابة الإدارية(تحكيم الضمير المهني)					

3- الذكاء الروحي /هو القدرات والقابليات التي يتمتع بها الافراد والتي يمكن أن يطورها لتساعدهم على التأقلم والتصرف بحكمة (الغنيمائي وكاظم ، 2020:140).

ت	الفترات	اتفق	اتفق تماما	محايد	لا اتفقا	لا اتفق تماما
11	مراعات المرونة بالتعامل مع الملاكات التربوية والتعليمية.					
12	تتبنى الملاكات التربوية والتعليمية اسلوب العمل بروح الفريق الواحد.					
13	تقبل النقد المتبادل بين الملاكات التربوية والتعليمية داخل المدرسة					
14	مناقشة الأفكار الجديدة والعمل على التطوير المستمر.					
15	التأكيد على المدخل الأخلاقي في العمل والتصرف وفقا للقيم التي يؤمن بها .					

ثانيا :جودة الخدمة/هي ملائمة ما يتوقعه الزبائن من الخدمة المقدمة اليهم مع ادراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها الزبائن نتيجة حصولهم على الخدمة . الباهي , 2016:33.

1-الملموسية /وهي مظهر العناصر المادية للخدمة والتي تشمل الأجهزة والمعدات ومظهر العاملين والمرافق الصحية (النجار وجواد،2017:45)

ت	الفقرات	اتفق	اتفق تماما	محايد	لا اتفقا	لا اتفق تماما
16	موقع المدرسة ملائم ويسهل الوصول اليها.					
17	محيط المدرسة يتسم بالهدوء.					
18	تصميم المدرسة ملائم للعملية التعليمية (القاعات،الساحة ،المرافق الصحية).					
19	تتوفر التجهيزات الحديثة والتكنولوجيا اللازمة لتلبية حاجات الطلبة والملاكات .					
20	ظهور الادارة المدرسية والملاكات التربوية والتعليمية بمظهر يتناسب ومكانتهم العلمية والاجتماعية .					

2-الاعتمادية /هي قدرة المنظمة على انجاز الخدمة ومدى وفاءها للوعود التي تقدمها بشكل صحيح ودقيق وثابت .(الخطيب،2008: 19).

ت	الفقرات	اتفق	اتفق تماما	محايد	لا اتفقا	لا اتفق تماما
21	تحتفظ المدرسة بالسجلات والملفات الدقيقة للملاكات التربوية والتعليمية.					
22	تحرص المدرسة على حل المشكلات المختلفة التي تواجه الملاكات التربوية والتعليمية والمراجعين.					
23	التواصل المستمر مع أولياء الأمور.					
24	يتوفر في المدرسة صندوق للشكاوي والمقترحات.					
25	تهتم الملاكات التربوية والتعليمية بالرد على الاستفسارات والتساؤلات المطلوبة					

3-الاستجابة / هي استعداد مقدم الخدمة وقدرته على تقديم الخدمة بالسرعة الممكنة وبشكل جيد والمساعدة التي يقدمها للمستفيدين. (الصميدعي ويوسف،2014:94).

ت	الفقرات	اتفق	اتفق تماما	محايد	لا اتفقا	لا اتفق تماما
26	يتم تقديم الخدمات للمراجعين بسرعة.					
27	الحرص على تدريب الملاكات التربوية والتعليمية على طرق تدريس حديثة ضمن اختصاصهم.					
28	هناك رغبة واستعداد لدى الملاكات التربوية والتعليمية لمساعدة المراجعين .					
29	تناقش الملاكات التربوية والتعليمية مشكلات التلاميذ والطلبة والتواصل للحل الامثل والمناسبات لها .					
30	تتم الاستجابة الفورية لمشكلات المراجعين .					

4-الموثوقية /هي القدرة على اداء الخدمة بكل ثقة ومصداقية وشعور المراجعين بالراحة والاطمئنان إلى المعلومات التي ياخذها من مقدم الخدمة وعدم استخدام مصطلحات غير مفهومة التي يتعرض لها المراجع نتيجة الخدمة المقدمة. (عزالدين والعموطي ، 2016:1201)

ت	الفقرات	اتفق	اتفق تماما	محايد	لا اتفقا	لا اتفق تماما
31	شعور التلاميذ والطلبة بالثقة والأمان أثناء تواجدهم بالمدرسة .					
32	تضمن المدرسة نشر المعلومات والبيانات بمصداقية وشفافية .					
33	لدى الملاكات التربوية والتعليمية إلمام كامل بالقوانين والتعليمات .					
34	تمتاز المدرسة بالسمعة الجيدة بين التلاميذ والطلاب وأفراد المجتمع .					
35	شعور الملاكات التربوية والتعليمية بالأمان الوظيفي في المدرسة ويطمح بالاستمرار بالعمل فيها .					

5-التعاطف /يعني فهم مشاعر الآخرين والاحترام المتبادل والشفافية بالتعامل والمحادثات المهذبة، وتكون معاملة الزبائن كإفراد وليس مصادر، وإظهار الاهتمام الشخصي والعناية من قبل العاملين بالزبائن. (النجار وجواد، 2017: 46)

ت	الفقرات	اتفق	اتفق تماما	محايد	لا اتفقا	لا اتفق تماما
36	تظهر الملاكات التربوية والتعليمية الود في علاقتهم مع المراجعين .					
37	تسود الروح المرحية والصدقة في التعامل داخل المدرسة.					
38	تضع المدرسة مصلحة المراجعين في مقدمة اهتمام الملاكات التربوية والتعليمية.					
39	تتميز المدرسة بسلوكها المهذب وتطبيقها للقوانين .					
40	تتخذ المدرسة القرارات على اساس الحقائق .					

الملحق (3)  
كتاب تسهيل مهمة

Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
University of Kerbala  
College of Administration & Economics  
Graduate  
Studies



الجمهورية العراقية  
وزارة التعليم والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد  
للدراسات العليا

التاريخ: 2023 / 9 / 17

العدد 6 : 1989

إلى / المديرية العامة للتربية كربلاء المقدسة

م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا عبد الله كاظم عبد الله / دبلوم عالي - إدارة جودة - إدارة الأعمال وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات الخاصة بموضوع أكمل متطلبات البحث المرسوم (دور القيادة الذكية في جودة أداء المؤسسات التربوية)

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

أ. د. علي احمد فارس

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2023 / 9 / 17

صورة عنه إلى /

- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .
- الدراسات العليا / الصادرة .

## Abstract

This research aims to identify the role of smart leadership in the quality of performance of educational institutions for a sample of educational staff in some schools in the Ain al-Tamar district of the General Directorate of Education in the Holy Governorate of Karbala, starting from the question: (What is the role of smart leadership in the quality of performance of educational institutions).

Smart leaders were chosen because they are among the modern leadership styles that care about human resources and their work and try to raise their leadership level by implementing the job service performance quality program. The first main hypothesis of the research and its sub-hypotheses examined the correlation between the first variable, which is smart leadership (the independent variable) and its three dimensions: (emotional-emotional intelligence, rational intelligence, and spiritual intelligence). The second variable is the quality of service performance (the dependent variable) with its five dimensions: (tangibility, dependability, responsiveness, reliability, and empathy).

Relevant data related to the subject of the research were collected by adopting a questionnaire that included paragraphs that included the dimensions of the variables above. A sample was selected from the research community, which consisted of (200) individuals, and (189) of them were retrieved and could be analysed. Some statistical methods were used, represented by (Kolmogorov). -smirnov Test) The researcher A set of used the descriptive and factor analytical method conclusions were reached, the most important of which was the existence of a correlation and positive moral influence between smart leadership and the quality of performance of educational institutions. Accordingly, the researcher presented a set of recommendations, the most important of which is the necessity of having smart leadership among educational staff in the schools of Ain al-Tamr District, affiliated with the General Directorate of Education in the Governorate. Holy Karbala and adopting this style of leadership to motivate and empower employees, which leads to quality job service performance with all. sincerity, effectiveness, and attention to providing a positive work .

environmentKey words: smart leadership, quality oaf service  
performance .



**The Republic of Iraq**  
**Ministry of Higher Education and  
Scientific Research**  
**University of Karbala / College of  
Administration and Economics**  
**Department of Business  
Administration/Graduate Studies**  
**Higher Diploma in Quality Management**

# **The role of smart leadership in the quality of performance of educational institutions**

**An analytical Research of the opinions of a sample of workers in  
some schools in Ain Al-Tamr district/Karbala**

**A research submitted to the Council of the College of  
Administration and Economics / University of Karbala,  
Which is part of the requirements for obtaining the Higher  
Diploma in Quality Management**

**Written by:**

**Abdullah Kazem Abdullah**

**Supervised by**

**Assistant Professor Dr**

**Yazin Salim Muhammed**

**1445 A. H.**

**2024 A. D.**