

Received on (17-10-2025) Accepted on (25-01-2026)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.34.1/2026/4>

Administrative Intelligence Among Palestinian Public School Principals and ways to develop it.

Wafaa M. Jarghoun^{*1}, Sulaiman Hussein Al-Muzain^{*2}

The Islamic University of Gaza^{*1,2}

*Corresponding Author: wafaa.j2019@gmail.com

Abstract:

The current study aimed to identify the degree of practice of administrative intelligence by Palestinian government school principals from the teachers' point of view, in addition to Identify development methods of administrative intelligence among Palestinian government school principals. The study used the a mixed methods approach (quantitative and qualitative), and the study sample consisted of (500) male and female teachers and (11) principals. It also relied on the questionnaire and interview.

The study found that the total score of teachers' assessment of the level of Administrative Intelligence among school principals in all fields is (3.57), with relative weight (71.40%) " high degree", The study also presented some proposed methods to develop managerial intelligence among managers, including: enhancing strategic planning skills and proactive crisis analysis, as well as developing interpersonal and leadership skills that promote effective communication with the school and local community. In light of these findings, the study recommended By training managers on strategic analysis models, organizing sessions to simulate the preparation of plans strategic planning, and raising managers' awareness of the importance of monitoring and tracking crisis indicators.

Keywords: Administrative Intelligence – School Principals.

الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية وسبل تطويره

وفاء محمد جرجون¹، أ.د. سليمان حسين المزين²

الجامعة الإسلامية بعزة^{1,2}

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية للذكاء الإداري من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى التعرف إلى أساليب تطوير الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، و(11) مديراً، كما اعتمدت على الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الحكومية للذكاء الإداري في جميع المجالات جاءت بدرجة مرتفعة، بوزن نسبي (71.40%)، كما توصلت الدراسة إلى أهم الأساليب لتطوير الذكاء الإداري لدى المديرين، منها: تعزيز مهارات التخطيط الاستراتيجي والتحليل المسبق للأزمات، وتطوير المهارات الإنسانية والقيادية التي تعزز التواصل الفعال مع المجتمع المدرسي والمحلي، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بتدريب المديرين على نماذج التحليل الاستراتيجي، وتنظيم جلسات لمحاكاة إعداد الخطط الاستراتيجية، وتوعية المديرين بأهمية مراقبة مؤشرات الأزمات ورصدها. كلمات مفتاحية: الذكاء الإداري، مديرو المدارس.

مقدمة:

أصبح تحسين جودة التعليم ضرورة ملحة لمواكبة التغيرات المتسارعة في العصر الحديث، فلم يعد يقتصر دور المؤسسات التعليمية على نقل المعرفة الأكاديمية للطلبة، بل باتت تسعى لبناء الإنسان بناء متكاملًا، وفي هذا السياق تساهم الإدارة المدرسية بدورها من خلال قيادة واعية تجمع بين المهارات العقلية والوجدانية.

حيث يعتمد مدى نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها التعليمية على ما يمتلكه مدير المدرسة من مهارات إدارية، وقدرة على توظيف إمكاناته الشخصية ومهاراته القيادية، التي تتنوع ما بين التخطيط الاستراتيجي، وإدارة العلاقات الإنسانية (العطوي، 2020م، ص126). الأمر الذي يرافقه ظهور العديد من التحديات أمام إدارات المدارس، مثل نقص الموارد المادية والبشرية، وعدم كفاية التواصل والتعاون بين المعلمين (Karakose et al., 2024, p1)، بالإضافة إلى النقص في البيانات الأساسية لإعداد الخطط، ونقص تأهيل المديرين للقيام بمهام الإدارة المدرسية، وغلبة الطابع الروتيني في إنجاز الأعمال الإدارية (أبو عسبة وحسين، 2021م، ص149-152)، وقد أدت تلك التحديات إلى إعاقة المديرين عن تطوير ممارستهم ومهامهم على أكمل وجه.

وفي ضوء هذه التحديات تبرز الحاجة إلى البحث عن أساليب وطرائق جديدة تمكن قادة المدارس من أداء أدوار أكثر شمولاً، بحيث لا يقتصر دورهم على الإدارة، ولا ينحصر في القيادة، بل من المهم أن يجمعوا بين المهارات العقلية، وتلك التي تستوجب مهارات وجدانية (أيوب ومحمد، 2023م، ص255)، أي عدم الاكتفاء بالأدوار المتعلقة بالإدارة وتحليل البيانات، بل لابد من فهم كيفية العمل مع العاملين واستثمار فرق العمل في تجاوز العقبات، ومن هنا يظهر مفهوم الذكاء الإداري كأحد المفاهيم الحديثة في مجال دراسة السلوك التنظيمي، ويقصد به المزج بين كل من القدرات والمهارات العقلية والعاطفية التي تمكن الإداريين من تنفيذ نشاطاتهم ومهامهم الإدارية وقيادة العاملين في المؤسسة بكفاءة وفاعلية. (شعبان وسليم 2014م، ص233).

فهو يجمع بين نوعين متكاملين من القدرات والمهارات ذات التأثير البارز في العمل التنظيمي، حيث يشير جاسم (2021م) في دراسته إلى دور الذكاء العقلي في تمكين مدير المدرسة من تنظيم العمليات والإجراءات، والتخطيط الاستراتيجي، وفي المقابل يؤكد ليتز وباليك (Litz and Blaik, 2024) على أهمية الذكاء العاطفي في تمكين مدير المدرسة من تحسين فاعليته القيادية، وإتاحة الفرصة له لبناء علاقات قوية مع أعضاء المجتمع المدرسي، واستئثار طاقاتهم، وهي مهارة يصعب على الكثيرين اكتشافها واستخدامها بالطريقة الأمثل، حيث إنَّ (36%) فقط من الأفراد يمتلكون المهارة الكافية لتحديد مشاعر الذكاء العاطفي بدقة أثناء حدوثها (Bradberry, 2023)، مما يشير إلى أهمية تعزيز هذا الجانب لدى القادة التربويين.

وعلى الرغم من أهمية الذكاء الإداري للإدارات المدرسية، إلا أنَّ الدراسات كشفت عن بعض جوانب القصور في ممارساته، فقد أشارت دراسة حجازي وجبران (2023م) إلى امتلاك مديري المدارس لمستوى مرتفع من الكفاءة الفكرية، في حين كان مستوى الكفاءة الوجدانية لديهم متوسطاً، وبينت دراسة نديريتو (Nderitu, 2023) أنَّ تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدارس يمثل تحدياً كبيراً أمام المديرين، كما أفادت دراسة الظفيري (2020م) أنَّ واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية متحقق بدرجات متفاوتة ما بين الدرجة المتوسطة والدرجة الكبيرة جداً.

ونتيجة لذلك كانت الحاجة ملحة إلى إعادة النظر في ممارسات الذكاء الإداري وسبل تطويره لدى المديرين، باعتباره أحد المداخل الاستراتيجية المهمة في المؤسسة التعليمية، لتمكين القيادات من تبصر مختلف مجالات عملهم، والعمل بطرائق جديدة تُحدث نقلة نوعية في إدارتها، بما ينعكس إيجابياً على جودة العملية التعليمية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد الذكاء الإداري عنصراً جوهرياً في رفع كفاءة المؤسسات التربوية وأساس نجاحها، لدوره في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة التربوية (المطيري، 2021م)، وتأثيره الإيجابي في تطور المدرسة وتوجيه العاملين لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية

(الزبيدي، 2025م)، كما يساهم في تعزيز قدرة المديرين على التواصل والتفاعل مع الآخرين مما يهيئ بيئات عمل يسودها التعاون والاحترام (Kakarla, 2025)، كذلك يبرز دور القيادة الذكية عاطفياً في تعزيز الإنتاجية والمرونة وتماسك الفريق خلال فترات عدم الاستقرار التنظيمي (Ayanian, Tamer, and Al Maalouf, 2025).

وعلى الرغم من ذلك فإن الدراسات تشير إلى أن واقع المدارس الحكومية الفلسطينية يشير إلى وجود بعض المشكلات ونواحي القصور النسبي مقارنة بما تتطلبه الأدوار القيادية في المؤسسات التربوية، فقد أظهرت دراسة ياسين (2021م) أن التحديات الإدارية التي تواجه القيادة المدرسية في مجال التخطيط المسبق للظروف الطارئة جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة المصري (2020م) أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء العقلاني والذكاء العاطفي جاءت بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى دراسة الخصري (2017م) التي أظهرت أن مستوى إدارة الأزمات قبل وقوعها لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

أضف لذلك ما توصل له الباحثان من استطلاع رأي بعض الخبراء، حيث أشار (80%) منهم إلى أن المديرين يواجهون قصوراً في بعض مهاراتهم في التخطيط ووضع استراتيجيات عملية للتعامل مع الظروف الطارئة، بالإضافة إلى وجود قصور في قدرتهم على استشعار مؤشرات الأزمة في ظل واقع بيئي غير مستقر، مما ينعكس سلباً على مهاراتهم الوظيفية، وتزداد حدة هذه التحديات في البيئة الفلسطينية، خاصة في قطاع غزة، حيث تقوّض ظروف الحرب ونقص الموارد عمل الإدارة المدرسية، وتحد من قدرة المديرين على تطوير مهاراتهم القيادية.

وبذلك تتبلور مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية للذكاء الإداري من وجهة نظر المعلمين؟
 2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية للذكاء الإداري تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة)؟
 3. ما سبل تطوير الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
- فرضيات الدراسة:** اتساقاً مع مشكلة الدراسة وأسئلتها، تم صياغة الفرضيات التالية:
1. لا تُوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية للذكاء الإداري تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
 2. لا تُوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية للذكاء الإداري تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية (الأساسية، الثانوية).
 3. لا تُوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية للذكاء الإداري تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. رصد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية للذكاء الإداري من وجهة نظر المعلمين.
 2. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية للذكاء الإداري تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة).
 3. التعرف إلى سبل تطوير الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين أنفسهم.
- أهمية الدراسة:** تبرز أهميتها في الجانب النظري:

1. أنها تسلط الضوء على الذكاءات كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ينبغي أن تتوفر في المدير الناجح.
2. إثراء المكتبة العربية التربوية، وفتح مجال جديد أمام الباحثين.

- في الجانب العملي:** 1. إرشاد المديرين لتجربة أساليب جديدة ترتقي بممارساتهم وترفع كفاياتهم.
2. تفتح آفاقاً جديدة أمام صناع القرار لتصميم خطط وتطوير برامج تدريبية تعزز المهارات المعرفية والانفعالية للمديرين.
3. توجيه الباحثين للتفاعل مع قضايا التطوير المهني للإدارات المدرسية، واقتراح الحلول العملية.
- حدود الدراسة:**
1. **حد الموضوع:** ناقشت الدراسة الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية، متضمناً كلاً من الذكاء العقلي بأبعاده (الوقاية من المشكلات، إدارة الأزمات قبل وقوعها، التخطيط الاستراتيجي)، والذكاء العاطفي وأبعاده (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، التحفيز الذاتي).
2. **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين في المدارس الحكومية الفلسطينية.
3. **الحد المؤسساتي:** تمثلت عينة الدراسة بمدارس وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية في فلسطين.
4. **الحد الزمني:** تم تطبيق الجزء الميداني للدراسة خلال العام الدراسي (2024-2025م).
- مصطلحات الدراسة:** 1. **الذكاء الإداري:** ويُعرّف بأنّه: "قدرة القيادات المدرسية على اكتشاف المشكلات وإدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي لمؤسساتهم وحسن التعامل مع الموظفين والمستفيدين وتوليد الأفكار بمهارات قيادية والتفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين" (الظفيري، 2020، ص 116).
- ويُعرف الباحثان الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية إجرائياً بأنه:** امتلاك مدير المدرسة في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين مزيجاً متوازناً من المهارات والقدرات العقلية والعاطفية بما يهيئه لمواجهة المشكلات المستقبلية، وقيادة التابعين بكفاءة وفاعلية، ويُقاس باستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة التي أعدها الباحثان لهذا الغرض.
2. **المدارس الحكومية الفلسطينية:** وتُعرّف بأنها: كل مؤسسة تعليمية حكومية تشتمل على جزء أو أكثر من مراحل التعليم الأساسي والثانوي، يتعلم فيها الطلاب تعليماً نظامياً، وتتبع للإشراف المباشر إدارياً وفنياً لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (وزارة التربية والتعليم، 2023م، ص 5).
- الدراسات السابقة:** بعد الاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة تم اختيار أبرزها، وعرضها مرتبة من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:
- توصلت دراسة "أبو الدبس" (2024م) إلى أنّ دور مديري المدارس الفلسطينية في توفير البيئة المدرسية الآمنة جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، حيث أظهرت النتائج اهتمام الإدارة المدرسية بمتابعة تنفيذ الأنشطة التعليمية، وتشجيع الأنشطة التي تعزز العلاقات الإيجابية والاحترام المتبادل بين الطلبة.
- وأظهرت دراسة السيارى (2024م) أنّ واقع إدارة المخاطر في المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالسعودية جاء بدرجة مرتفعة جداً من وجهة نظر مديرات المدارس، دون وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- وأشارت دراسة المشيبين والورثان (2024م) إلى أنّ مستوى التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس عفيف بالسعودية جاء مرتفعاً، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمرحلة التعليمية، ووجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- وبيّنت دراسة أنوكايني وسوني (Anukaeny & Sonni, 2024) أنّ استخدام مديري المدارس بنيجيريا لكفاءات التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة منخفضة من وجهة نظر المديرين ونوابهم، مع عدم وجود فروق جوهرية بين تقديرات المجموعتين.
- وأشارت دراسة قشوع (2023م) إلى أنّ واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

وأوضحت دراسة موسى (2023م) أنَّ مستوى الذكاء العقلي والعاطفي في المدارس المبحوثة في العراق جاء بدرجة مرتفعة، حيث حقق الذكاء العاطفي متوسطاً أعلى من الذكاء العقلي.

وتوصلت دراسة أمير وناديم (Amir and Nadeem, 2023) التي توصلت إلى أنَّ آليات إدارة المخاطر الأكثر شيوعاً في المدارس الباكستانية تمثلت في تقييم المخاطر ورصدها والسيطرة عليها، مع تفاوت مستوى فاعلية هذه الآليات.

وأشارت دراسة العملة والعضايلة (2022م) إلى أنَّ درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بالأردن جاء بدرجة مرتفعة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

وأظهرت دراسة محيسن (2022م) أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس في القدس لإدارة الأزمات قبل وقوعها جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس.

وبيّنت دراسة المطيري (2022م) أنَّ ممارسة مديرات المدارس في السعودية لمهارات الذكاء العاطفي جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمات، دون وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لاختلاف المرحلة الدراسية.

وأشارت دراسة النذيل (2022م) إلى أنَّ مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في الأردن جاء متوسطاً، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي.

وأظهرت دراسة الشدفان (2022م) أنَّ مديري المدارس في الأردن يتمتعون بمستوى مرتفع من الذكاء الإداري من وجهة نظر المعلمين، مع وجود فروق بين تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

وتوصلت دراسة قدور (2022م) إلى أنَّ درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في الأردن، ومستوى إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة.

وأوضحت دراسة الدهمسي (2022م) أنَّ مستوى الذكاء العاطفي لدى مديرات المدارس في السعودية جاء مرتفعاً من وجهة نظر المعلمات، دون وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وبيّنت دراسة "أبو زلطة" (2021م) أنَّ دور مدير المدرسة في الإشراف والتقييم والمتابعة لتطوير النمو المهني للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة في مدارس مديرية شمال الخليل.

وأظهرت دراسة المصري (2020م) أنَّ درجة ممارسة القيادة الذكية لدى مديري المدارس الفلسطينية جاءت متوسطة، حيث جاء الذكاء العاطفي في ترتيب متقدم مقارنة ببقية الأبعاد.

وتوصلت دراسة حشايبكة، وتيم، وضاهر (2020م) إلى أنَّ دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية آمنة في مدارس شمال الضفة الغربية جاء بدرجة كبيرة، مع عدم وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وأشارت دراسة الخليوي والعريفي والحربي (2019م) أنَّ واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس بالرياض في السعودية جاء مرتفعاً، مع وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الوظيفة وسنوات الخبرة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق: تتفق الدراسات السابقة فيما بينها في أنها تتناول مجالات ترتبط بتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس، فبعض الدراسات أوضحت توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين بدرجات تتراوح ما بين المنخفضة والمرتفعة، مثل دراسة الخليوي (2019م) ودراسة قدور (2022م)، ودراسة أنوكايني وسوني (Anukaeny & Sonni, 2024)، وبعضها الآخر أظهر اهتمام الإدارة المدرسية بتطبيق إدارة المخاطر والأزمات بدرجات متفاوتة ما بين المتوسطة والكبيرة جداً، مثل دراسة محيسن (2022م) ودراسة قشوع (2023م) ودراسة السيار (2024م)، بينما بحثت دراسات أخرى في واقع الذكاء العاطفي والإداري،

مثل دراسة المطيري (2022م) ودراسة المصري (2020م)، أيضاً تتفق معظم الدراسات فيما بينها في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مثل دراسة محيسن (2022م) ودراسة الشدقان (2022م) ودراسة المصري (2020م). أما أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، فتتفق من حيث المنهج مع دراسة محيسن (2022م) في توظيف المنهج المختلط، أما من حيث عينة الدراسة فتتفق مع بعض الدراسات كدراسة محيسن (2022م) في اختيار المعلمين والمديرين كعينة للدراسة.

أوجه الاختلاف: تختلف الدراسات السابقة فيما بينها في السياق الجغرافي الذي أجريت فيه الدراسة، فبعضها أجري في المدارس الفلسطينية، مثل دراسة قشوع (2023م)، وبعضها في مدارس الأردن، مثل دراسة الشدقان (2022م)، وبعضها في مدارس باكستان، مثل دراسة أمير وناديم (Amir and Nadeem, 2023)، أما من حيث عينة الدراسة فقد استخدمت بعض الدراسات عينة من المعلمين، مثل دراسة المطيري (2022م) ودراسة "أبو الدبس" (2024م)، وبعضها اعتمد عينة من المديرين وقادة المدارس، مثل دراسة السيارى (2024م)، ودراسة موسى (2023م).

أما أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، فتختلف في استخدام الاستبانة والمقابلة معاً كأدوات للدراسة الحالية، ومن حيث عينة الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة الحالية عينة من المعلمين وعينة أخرى من المديرين، وهي بذلك تختلف عن الدراسات السابقة، حيث تناولت دراسة الخليوي وآخرون (2019م) ودراسة أمير وناديم (Amir and Nadeem, 2023) عينة من مديري المدارس، في حين اقتصر بعض الدراسات مثل دراسة العملة والعضايلة (2022م) ودراسة "أبو الدبس" (2024م) على المعلمين والمعلمات.

أوجه تمايز الدراسة الحالية: كما قد يبدو تشابه موضوع الدراسة الحالية مع كل من دراسة موسى (2023م) ودراسة المصري (2020م)، إلا أنها لم تقتصر على تشخيص الذكاء الإداري لدى المديرين بل بحثت في سبل تطويره، كما أن الدراسة الحالية أجريت في بيئة مختلفة، حيث لاحظ الباحثان قلة الدراسات التي تناولت الذكاء الإداري بمفهومه الشامل في البيئة العربية وفي البيئة الفلسطينية على وجه الخصوص، وهو ما دفع الباحثين لإجراء الدراسة وسد هذه الفجوة، وتقديم المقترحات لتطويره.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: تتجلى أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة على النحو التالي:

1. تحديد الفجوة البحثية، وبلورة مشكلة الدراسة.
2. اختيار المنهج العلمي الملائم للدراسة.
3. اختيار أدوات الدراسة المناسبة.
4. اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
5. دعم تفسير نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات والبحوث السابقة.

الذكاء الإداري (Administrative Intelligence)

الذكاء اصطلاحاً: يشمل مجموعة من القدرات كالقدرة على التفكير المجرد، والفهم، والوعي الذاتي، بالإضافة إلى القدرة على التواصل والتفكير والتعلم، وامتلاك المعرفة العاطفية، والاحتفاظ بالمعلومات والتخطيط وحل المشكلات (2014, p.62, Dåderman, Ronthy, Ekegren, and Emardberg).

أما الذكاء الإداري فيُعرف بأنه: "مزيج من القدرات والمهارات العقلية والعاطفية التي تمكن الإداريين من تنفيذ نشاطاتهم ومهامهم الإدارية وقيادة التابعين لهم في المؤسسة بكفاءة وفاعلية" (شعبان وسليم 2014م، ص233)، كما يُعرف بأنه: "قدرة المدير على امتلاك مهارات ذهنية تجعله يتصف بكونه قائداً إدارياً ناجحاً يقدم أفكاراً ومقترحات متميزة، ويترجم تلك الأفكار إلى التطبيق العملي، لإيجاد الحلول الصحيحة للمشاكل القائمة من جهة وقدرته على التفكير المنطقي في صناعة القرار الإداري بشكل سليم من جهة أخرى" (موسى، 2023م، ص211).

أبعاد الذكاء الإداري:

أشارت العديد من الدراسات السابقة كدراسة الظفيري (2020م)، ودراسة أيوب ومحمد (2023م)، ودراسة موسى (2023م)، إلى أنَّ الذكاء الإداري يتضمن البعدين (الذكاء العقلي، الذكاء العاطفي).

1. **الذكاء العقلي:** يستخدم في قياس المهارات التحليلية والقدرات المعرفية، وتتمثل القدرات العقلية التي تعبر عن الذكاء الإداري للمدير بما يلي: الوقاية من المشكلات قبل حدوثها، وإدارة الأزمات والكوارث قبل وقوعها، والتخطيط الاستراتيجي للمشروعات (الصليبي، 2012م، ص 24) (الظفيري، 2020م، ص 123)، وفيما يلي شرح موجز للأبعاد:

أ- **الوقاية من المشكلات:** وهو نهج استباقي في إدارة المؤسسات، يتم فيه تقييم الخطط بشكل دوري لضمان تنفيذها ومنع تكرار الأخطاء، ويهدف إلى الحيلولة دون وقوع المشكلة أو تقليل مضاعفاتها وتأثيرها في حال حدوثها (منجل، 2017م، ص 8)، وقد تنشأ المشكلات نتيجة تعدد الأهداف وتعارضها في ظل محدودية الموارد المتاحة لحلها، بالإضافة إلى الطبيعة المعقدة للمشكلة، ومحدودية المعرفة البشرية (الجنابي، 2020م، ص 192). ولتمكين الإدارة من تجنب حدوث المشكلات، فإنَّ على المدير اتباع مجموعة من الإجراءات والممارسات العملية، منها: إعطاء توجيهات واضحة تضمن وضوح المسؤوليات للعاملين، والإشراف والمتابعة، والتأكد من جودة الأداء والتصحيح الفوري لأية أخطاء قد تقع في المراحل المبكرة (عطية، 2015م، ص 106).

ب- **إدارة الأزمات قبل وقوعها:** وهي المرحلة الأولى في مراحل إدارة الأزمات، وتبرز أهميتها في حماية المؤسسة من استنزاف الموارد وزيادة الأضرار نتيجة المفاجأة وعدم الجاهزية أثناء التعامل مع الأزمات في حال حدوثها، وتتضمن مجموعة من المكونات يذكرها (المغربي، 2019م، ص 67): - اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة التي تُعنى باكتشاف الإشارات التي تتنبأ بوقوع الأزمات وتشخيصها.

- الاستعداد والوقاية: وتهدف إلى اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية في المؤسسة وإعداد خطط واضحة.

- التخطيط ورسم السيناريوهات الممكنة لمعالجتها (أحمد، 2020م، ص 124 - 128).

ج- **التخطيط الاستراتيجي:** وهي عملية استراتيجية، تساعد المؤسسة على تكوين فهم واضح لرسالتها

واستراتيجياتها، ومن ثم تشكيل خارطة طريق للعمل بناء على المعلومات الواردة إليها، وصولاً إلى رصد الإنجازات وتقييم النتائج

(Allison and Kaye, 2015, p3-4)، ويتكون من عدة مراحل يذكرها (التبتي، 2020م، ص 40 - 49):

- التخطيط للتخطيط: وتتطلب تهيئة المناخ المحفز، وتوفير الإداريين ذوي الكفاءة والخبرة، وتشكيل فرق العمل.

- التحليل البيئي للاستراتيجية: وتتضمن استخدام أدوات التحليل لإجراء المسح البيئي.

- تحديد الاتجاه الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية: من خلال تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها.

- تطبيق الاستراتيجية من خلال ترجمة الخطط والاستراتيجيات إلى برامج وأنشطة.

- متابعة الاستراتيجية وتقييمها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة العقبات أو تعديل الاستراتيجيات للتأقلم مع التغيرات.

- الرقابة وتقييم الاستراتيجية؛ للتحقق من جودة الخطة الاستراتيجية.

2. **الذكاء العاطفي (الوجداني):**

وهو المكون الثاني في الذكاء الإداري، وأحد أنماط الذكاءات المتعددة، وأصبح على درجة من الأهمية في الحياة العلمية لفهم أوجه السلوك الإنساني، لاسيما في بيئة العمل، إذ تشير الدراسات إلى أنَّ ما يقارب (90%) من الكفاءات المطلوبة للنجاح

في العمل تتكون من التركيز الاجتماعي والعاطفي، فالقادة الذين يمتلكون كفاءة الذكاء العاطفي يساهمون بأكثر من (70%) في

نجاح مؤسساتهم مقارنة بمن يمتلك كفاءة أقل في الذكاء العاطفي (Gerhardt, 2019, p8)، ويتكون الذكاء العاطفي من خمسة

عناصر وفقاً لنموذج جولمان، يجمع فيه ما بين السمات الشخصية والقدرات المكتسبة، وهي كالتالي (Goleman, 2006):

- الوعي الذاتي: ويرتبط بتقييم الحالة العاطفية للفرد وتوجيهها.

- التحفيز: ويشمل سعي الفرد نحو تحقيق دوافعه والتوازن في مواجهة المشكلة، ويتضمن الحماسة والمثابرة.
- التنظيم ذاتي: ويتضمن القدرة على ضبط النفس والحفاظ على توازنها في مواجهة أي مشكلة.
- التعاطف: ويتطلب ذلك الوعي بمشاعر الآخرين واحتياجاتهم، واستشعار احتياجاتهم والعمل على تطويرها.
- إدارة العلاقات: وتشمل بناء شبكة علاقات قوية، وتكوين الفريق وإدارته، وإدارة عملية التغيير.

الإجراءات الميدانية للدراسة

أولاً: منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج المختلط، من خلال استخدام المنهج الوصفي بتطبيق استبانة لجمع البيانات الكمية حول درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء الإداري، واستخدام المنهج النوعي، بإجراء مقابلات لتوفير فهم أعمق وتقديم مقترحات تساهم في تطوير ممارسات الذكاء الإداري للمديرين.

ثانياً: مجتمع الدراسة: ويتكون من (14295) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين، بواقع (6378) معلماً و(7917) معلمة، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام 2023م، حيث لم تتوفر إحصائيات محدثة بسبب الحرب الدائرة في قطاع غزة (وزارة التربية والتعليم، 2023م، ص 54).

ثالثاً: عينة الدراسة: اشتملت العينة على (500) معلّم ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية. والجدول (1) يوضح خصائص العينة من حيث العدد والنسبة للمتغيرات التالية: (الجنس، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة).

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	الفئة	العدد	نسبة المئوية
الجنس	ذكر	223	44.6
	أنثى	277	55.4
المرحلة التعليمية	الأساسية	296	59.2
	الثانوية	204	40.8
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	124	24.8
	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	132	26.4
	10 سنوات فأكثر	244	48.8
المجموع		500	100.0

أما عينة المقابلة فتكونت من (11) مديراً، بواقع مديرتين وثمانية مديرين ورئيس قسم الإدارات المدرسية في وزارة التربية والتعليم، تم اختيارهم بطريقة المعاينة الهادفة نظراً لخبرتهم السابقة وممارستهم العمل في الإدارة المدرسية وقت إجراء الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة: استخدم الباحثان أداتين لجمع البيانات في الدراسة، وهما: أ- الاستبانة: أداة رئيسة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء الإداري، وقد تم تطوير فقراتها بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة كدراسة الظفيري (2020م)، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (54) فقرة موزعة على ستة محاور مختلفة، حيث شمل مجال الذكاء العقلي المحاور (الوقاية من المشكلات، إدارة الأزمات قبل وقوعها، التخطيط الاستراتيجي)، والذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، التحفيز الذاتي)، كما استخدمت الدراسة مقياس التدرج الخماسي لحساب استجابات عينة الدراسة على النحو الآتي: متوفر بدرجة مرتفعة جداً، متوفر بدرجة مرتفعة، متوفر بدرجة متوسطة، متوفر بدرجة منخفضة، متوفر بدرجة منخفضة جداً، وتصحح على التوالي بالدرجات: (1-2-3-4-5).

ب- **المقابلة:** حيث تم إعداد استمارة مقابلة وتحكيمها من قبل خبراء مختصين من الجامعات الفلسطينية، ثم إجراء التعديلات اللازمة، وتم إجراء المقابلات المنظمة الفردية، واعتمد الباحثان على تحديد موعد المقابلة وإعداد بطاقة مقابلة وإرسالها لأفراد العينة مسبقاً، وأثناء المقابلة استخدم الباحثان جهاز التسجيل الصوتي بعد موافقة المشاركين.

خامساً: صدق الاستبانة وثباتها: 1. صدق الاستبانة:

أ- **الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):** قام الباحثان بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تكونت من (17) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المحلية والعربية المتخصصين في مجال أصول التربية، وتم استرجاع الاستبانات من المحكمين ودراستها، وإدخال التعديلات طبقاً لمقترحات هيئة المحكمين.

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (50) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة الأصلية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تتبع له.

جدول (2): معامل ارتباط فقرات محاور استبانة الذكاء الإداري مع الدرجة الكلية لفقراته

القيمة الاحتمالية	معاملات الارتباط	م	القيمة الاحتمالية	معاملات الارتباط	م	القيمة الاحتمالية	معاملات الارتباط	م	القيمة الاحتمالية	معاملات الارتباط	م
محور الوعي الذاتي			محور التخطيط الاستراتيجي			محور إدارة الأزمات قبل وقوعها			محور الوقاية من المشكلات		
0.000	0.711	1	0.000	0.598	1	0.000	0.691	1	0.000	0.803	1
0.000	0.869	2	0.000	0.673	2	0.000	0.887	2	0.000	0.875	2
0.000	0.709	3	0.000	0.774	3	0.000	0.724	3	0.000	0.869	3
0.000	0.830	4	0.000	0.445	4	0.000	0.867	4	0.000	0.747	4
0.000	0.678	5	0.000	0.768	5	0.000	0.666	5	0.000	0.820	5
0.000	0.673	6	0.000	0.766	6	0.000	0.903	6	0.000	0.717	6
0.000	0.824	7	0.000	0.792	7	0.000	0.677	7	0.000	0.824	7
0.000	0.873	8	0.000	0.601	8	0.000	0.502	8	0.000	0.798	8
	0.853	9	0.000	0.871	9						
	0.798	10	0.000	0.885	10						
محور التحفيز الذاتي						محور التنظيم الذاتي					
0.000	0.667	6	0.000	0.714	1	0.000	0.841	5	0.000	0.740	1
0.000	0.621	7	0.000	0.739	2	0.000	0.833	6	0.000	0.824	2
0.000	0.812	8	0.000	0.756	3	0.000	0.840	7	0.000	0.569	3
0.000	0.678	9	0.000	0.812	4	0.000	0.692	8	0.000	0.811	4
0.000	0.778	10	0.000	0.810	5						

يظهر الجدول أنَّ جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تتبع له دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تتمتع فقرات محاور الاستبانة بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ج- صدق الاتساق البنائي: وقد جرى التحقق منه بحساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة.

جدول (3): معامل ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة

المجال/المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	المجال/المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	0.897	0.000	1.	0.958	0.000
2.	0.949	0.000	2.	0.934	0.000
3.	0.919	0.000	3.	0.927	0.000
الذكاء العقلي	0.969	0.000	الذكاء العاطفي	0.970	0.000

يتضح من الجدول أنَّ جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى (0.05)، أي أنَّ الاستبانة تتسم بالصدق البنائي.

2- ثبات الاستبانة: وقد أجرى الباحثان خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما:

أ- طريقة ألفا كرونباخ:

وكان معامل الثبات لمحاور الذكاء العقلي، المحور الأول (0.922)، والثاني (0.884)، والثالث (0.897)، أما معامل الثبات لمحاور الذكاء العاطفي فكانت للمحور الأول (0.929)، والثاني (0.900)، والثالث (0.906)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.978)، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

ب- طريقة التجزئة النصفية: تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة أخرى وهي طريقة التجزئة النصفية، حيث تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الفقرات الفردية الرتبة ومعدل الفقرات الزوجية الرتبة لكل محور، وبعد ذلك تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون المصحح في حالة الفقرات الزوجية (Spearman-Brown Coefficient) ومعامل جتمان في حالة الفقرات الفردية، وكان معامل الثبات لمحاور الذكاء العقلي، للمحور الأول (0.899)، وللثاني (0.878)، وللثالث (0.927)، في حين كان معامل الثبات لمحاور الذكاء العاطفي، الأول (0.900)، وللثاني (0.869)، والثالث (0.893)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.939)، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وصلاحيتها للتطبيق.

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

المحك المعتمد في تحليل النتائج: للحكم على دلالة متوسطات استجابات أفراد العينة، فقد تم تقسيم الاستجابات إلى خمسة مستويات، وفق مقياس (ليكرت الخماسي) الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة، ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على درجة الاستجابة، كما هو موضح في الجدول (4):

جدول (4): المحك المعتمد لتحليل استجابات العينة ومناقشتها

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	التقدير (الدرجة)
من 1.00 - 1.80	من 20%-36%	منخفضة جداً
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36%-52%	منخفضة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52%-68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68%-84%	مرتفعة

أكبر من 4.20 - 5.00	أكبر من 84%-100%	مرتفعة جداً
---------------------	------------------	-------------

نتائج السؤال الأول الذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية للذكاء الإداري من وجهة نظر المعلمين؟ تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل محور من المحاور ولكل مجال من المجالات التي يتكون منها الذكاء الإداري ككل، والنتائج موضحة في جدول (5).

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع محاور الاستبانة

المحور/ المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
الوقاية من المشكلات	3.63	0.691	72.60	1	مرتفعة
إدارة الأزمات قبل وقوعها	3.43	0.842	68.60	2	مرتفعة
التخطيط الاستراتيجي	3.39	0.836	67.80	3	متوسطة
الذكاء العقلي	3.48	0.742	69.60	2	مرتفعة
الوعي الذاتي	3.67	0.795	73.40	2	مرتفعة
التنظيم الذاتي	3.58	0.810	71.60	3	مرتفعة
التحفيز الذاتي	3.73	0.737	74.60	1	مرتفعة
الذكاء العاطفي	3.66	0.745	73.20	1	مرتفعة
الذكاء الإداري ككل	3.57	0.716	71.40		مرتفعة

يتضح من الجدول أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للذكاء الإداري جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.57)، ويُعزى ذلك إلى خبرة المديرين العملية، والتكيف مع التغيرات التربوية والأنماط القيادية المعاصرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة موسى (2023م) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يتمتعون بمستوى مرتفع من الذكاء الإداري، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكاء العقلاني (3.92)، والذكاء العاطفي (4.16).

أما ترتيب المحاور حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

مجال الذكاء العقلي الذي حصل على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.48)، جاء ترتيب محاوره على النحو التالي:

1. محور الوقاية من المشكلات جاء في المرتبة الأولى (3.63)، وبدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى برامج التدريب التي يتلقاها المديرون على مهارات التخطيط وإدارة المخاطر.
2. ومحور إدارة الأزمات قبل وقوعها جاء في المرتبة الثانية (3.43)، وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى الواقع السياسي الفلسطيني غير المستقر الذي جعل وزارة التربية والتعليم تولي اهتماماً بوضع الخطط التطويرية للتعامل مع الأزمات، والخبرة العملية لدى المديرين نتيجة تعرض الميدان التربوي للأزمات السياسية (انتهاكات الاحتلال - الحروب) والأزمات الصحية والاقتصادية.

3. وفي المرتبة الثالثة جاء محور التخطيط الاستراتيجي (3.39)، وبدرجة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى وعي المديرين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في توجيه العمل المدرسي، إلا أن التطبيق العملي لم يصل إلى ما هو مأمول، نتيجة بعض المعوقات، مثل: نقص كفاياتهم في مهارات التحليل الدقيق للبيئة المدرسية، وقلة إشراك المعلمين والمجتمع المحلي، واللجوء بدلاً من ذلك إلى التقديرات الشخصية.

وبالنسبة لمجال الذكاء العاطفي فقد حصل على الترتيب الأول (3.66)، وجاء ترتيب المحاور كالتالي:

1. جاء محور التحفيز الذاتي في المرتبة الأولى (3.67)، وبدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى أنَّ المديرين يرون من عملهم رسالة وطنية تخدم أبناء شعبهم في ظل الظروف الصعبة (الحصار - الانقسام الفلسطيني - الحرب)، وأنَّهم بمثابة القدوة، بالإضافة إلى سعيهم المستمر لتطوير مساهمهم المهني.
 2. ومحور الوعي الذاتي (3.58) في الترتيب الثاني، ويُعزى ذلك إلى إدراكهم أنَّهم يتعاملون مع النفس البشرية ذات الطبيعة المعقدة، وهو ما يلزمهم فهم ذواتهم أولاً ليتمكنوا من فهم الآخرين والتعامل معهم، بالإضافة إلى الخبرة التي تكونت لديهم نتيجة التعامل مع المعلمين وأفراد المجتمع المدرسي.
 3. وجاء محور التنظيم الذاتي (3.73) في الترتيب الثالث، ويُعزى ذلك إلى تمكن المديرين من إدارة انفعالاتهم، والمرونة في التعامل مع مختلف ظروف العمل؛ للحفاظ على مناخ إيجابي مستقر.
- وفيما يلي عرض ومناقشة للذكاء الإداري داخل كل محور من محاور الاستبانة، وهي مفصلة تحت محاورها، كما هو موضح في الجداول التالية:

أولاً: تحليل محاور الذكاء العقلي: 1. المحور الأول: الوقاية من المشكلات: تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، كما يوضح الجدول (6):

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للاستجابات على فقرات محور (الوقاية من المشكلات)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1.	يوجهني مدير المدرسة إلى تشخيص مشكلات العمل قبل حدوثها.	3.55	0.874	71.00	5	مرتفعة
2.	يرشدني لوضع عدة بدائل لمعالجة المشكلة.	3.57	0.847	71.40	4	مرتفعة
3.	يتواصل معي لتقييم المشكلات المحتملة للوقاية منها.	3.48	0.935	69.60	7	مرتفعة
4.	يشركني في وضع الخطط الوقائية لمشكلات الطلبة.	3.38	0.983	67.60	8	متوسطة
5.	يحثني على المشاركة بفعالية في أنشطة تحسين التعليم.	4.03	0.762	80.60	1	مرتفعة
6.	يشجعني على تنظيم أنشطة تربوية تعزز السلوكيات الإيجابية عند الطلبة.	3.93	0.760	78.60	2	مرتفعة
7.	يحفزني على الاستفادة من المنصات التعليمية المهنية.	3.62	0.929	72.40	3	مرتفعة
8.	يدفعني إلى التفكير النقدي لتحليل المشكلات المهنية.	3.50	0.889	70.00	6	مرتفعة

مرتفعة		72.60	0.691	3.63	الدرجة الكلية للمحور ككل
--------	--	-------	-------	------	--------------------------

يتضح من الجدول أنَّ المتوسط الحسابي لفقرات محور الوقاية من المشكلات تتراوح ما بين (3.38-4.03)، وجاءت الفقرة (5) التي نصها "يحثني على المشاركة بفعالية في أنشطة تحسين التعليم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03)، أي بدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى أنَّ اتباع طرق الوقاية من المشكلات التعليمية والسلوكية أفضل من الانشغال بمعالجتها، خاصة في ظل الواقع الفلسطيني غير المستقر والذي يستلزم معه تقديم الدعم المناسب للطلبة للوقاية من مشكلات ضعف التحصيل أو الإهمال المدرسي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة "أبو الدبس" (2024م) التي أظهرت أنَّ الإدارة المدرسية تُتابع تنفيذ الأنشطة الخاصة بالتعليم والمنهج بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.10).

في حين جاءت الفقرة (6) التي تنص "يشجعني على تنظيم أنشطة تربوية تعزز السلوكيات الإيجابية عند الطلبة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.93)، أي بدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى حرص المدير والمعلمين على التخطيط لأنشطة تساهم في بناء بيئة تعليمية يشعر فيها الطلبة بالأمان، وتعزز الانضباط الذاتي وتحد من ظهور المشكلات السلوكية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة "أبو الدبس" (2024م) التي أظهرت أنَّ إدارة المدرسة في محافظة الخليل بفلسطين تشجع على تنظيم أنشطة تساهم في تعزيز العلاقات والاحترام بين الطلبة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.95).

أما الفقرة (4) التي تنص "يشركني في وضع الخطط الوقائية لمشكلات الطلبة" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38)، أي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى صعوبة توقع المخاطر في ظل البيئة الفلسطينية غير المستقرة، وتختلف هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة السيارى (2024م) التي أظهرت أنَّ واقع التخطيط لإدارة المخاطر بالمدارس كبيرة جداً وبمتوسط حسابي (4.51).

وجاءت الفقرة (3) التي تنص "يتواصل معي لتقييم المشكلات المحتملة للوقاية منها" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.48)، أي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنَّ المعلم هو الأكثر قرباً من الطلبة في البيئة الصفية، وأكثر تفاعلاً مع أولياء الأمور، مما يجعله مصدراً موثقاً للمعلومات اللازمة، إلا أنَّ ترتيب العبارة في المراتب الأدنى يشير إلى بعض أوجه القصور، منها: صعوبة الحصول على معلومات دقيقة من أولياء الأمور عن أوضاع أبنائهم، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة السيارى (2024م) التي أشارت إلى أنَّ المدارس تجري تقييماً ذاتياً مستمراً للكشف المبكر عن المخاطر بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.94)، ودراسة أمير وناديم (Amir and Nadeem, 2023) التي توصلت إلى أنَّ آليات إدارة المخاطر الأكثر شيوعاً في المدارس هي تقييم المخاطر والسيطرة عليها.

2. المحور الثاني: إدارة الأزمات قبل وقوعها: تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والجدول (7) يوضح النتائج.

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للاستجابات على فقرات محور (إدارة الأزمات قبل وقوعها)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1.	يكافئني على المشاركة في الدورات التدريبية حول مهارات إدارة الأزمات.	3.55	0.976	71.00	3	مرتفعة
2.	يفوضني بمتابعة الخطط والمشاريع	3.26	1.018	63.20	8	متوسطة

					التي تساعد في تحديد الأزمات.	
متوسطة	7	63.60	1.066	3.18	يشركني في تحديد الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للوقاية من الأزمات.	3.
متوسطة	6	67.80	1.114	3.39	يمكنني في أداء المهام ضمن فريق إدارة الأزمات المدرسية.	4.
مرتفعة	4	69.20	1.031	3.46	يرشدني إلى تفعيل قنوات الاتصال المختلفة مع المجتمع المحلي للكشف عن الأزمات المحتملة.	5.
متوسطة	5	68.00	1.112	3.40	يتيح لي الفرصة للمشاركة في تطوير خطط معالجة الأزمات.	6.
مرتفعة	1	72.00	1.047	3.60	يشجعي على فتح قنوات الحوار مع الزملاء تسهل تبادل المعلومات للحد من الأزمات.	7.
مرتفعة	2	71.60	0.978	3.58	يحثني على معالجة الأزمات فور اكتشافها.	8.
مرتفعة		68.60	0.842	3.43	الدرجة الكلية للمحور ككل	

يتضح من الجدول أنَّ المتوسط الحسابي لفقرات محور إدارة الأزمات قبل وقوعها تتراوح ما بين (3.26-3.60)، وأنَّ الفقرة (7) التي تنص "يشجعي على فتح قنوات الحوار مع الزملاء تسهل تبادل المعلومات للحد من الأزمات" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60)، أي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى وعي المدير بأهمية الإبقاء على قنوات التواصل مفتوحة مع العاملين لتبادل المعلومات مع أعضاء الفريق وتوجيه التعليمات وتلقي الإشارات التي تنذر بوقوع الأزمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشدفان (2022م) التي أظهرت أنَّ مدير المدرسة يعمل على وجود قنوات اتصال فعالة قادرة على نقل الرسالة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.10).

وجاءت الفقرة (8) التي تنص "يحثني على معالجة الأزمات فور اكتشافها" في المرتبة الثانية (3.58)، أي بدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى أنَّ مسؤولية المدير في الحفاظ على سلامة الطلبة والعاملين، يدفعه لتقديم المقترحات للمعلمين لمعالجتها قبل أن يصبح تهديدها أكبر ويصعب السيطرة عليها، وتختلف هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة محيسن (2022م) التي أشارت إلى أنَّ كفاية مدير المدرسة في استشراف وقوع الأزمة قبل حدوثها جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.23).

في حين جاءت الفقرة (2) التي تنص "يفوضني بمتابعة الخطط والمشاريع التي تساعد في تحديد الأزمات" في المرتبة الأخيرة (3.26)، أي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية على المدير واعتماده النهج الروتيني في أداء مهامه، مما يحد من قدرته على المتابعة والرقابة، وتختلف هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة المشيبين والورثان (2024م) التي أظهرت أنَّ مدير المدرسة يفعل آليات المتابعة للخطط والمشاريع المدرسية بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.80).

بينما جاءت الفقرة (3) التي تنص "يشركني في تحديد الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للوقاية من الأزمات" في المرتبة قبل الأخيرة (3.18)، أي بدرجة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى ضعف برامج التدريب على التخطيط الجيد للأزمات وآلياته الفعالة، وعدم

كفاية هذه الموارد لتلبية حاجات المدرسة، وتختلف هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة المشيبين والورثان (2024م) التي أظهرت أن مدير المدرسة يقوم بتحديد احتياجات الأزمات (المادية والبشرية والفنية) بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.93).
3. المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي: تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والجدول (8) يوضح النتائج.

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للاستجابات على فقرات محور (التخطيط الاستراتيجي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1.	يوفر لي فرص التدريب على مهارات التخطيط الاستراتيجي.	3.40	0.998	68.00	5	متوسطة
2.	يشركني في وضع الخطة الاستراتيجية مع الفريق.	3.38	1.023	67.60	7	متوسطة
3.	يشركني في تحديد رؤية المدرسة.	3.35	1.186	67.00	8	متوسطة
4.	يشركني في عملية تحليل البيئة المدرسية.	3.32	1.027	66.40	9	متوسطة
5.	يرشدني لتحديد أهداف واضحة للخطة.	3.57	1.069	71.40	1	مرتفعة
6.	يوجهني إلى ترتيب الأهداف الاستراتيجية وفق الأولويات.	3.49	1.079	69.80	2	مرتفعة
7.	يشركني في تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف.	3.46	1.055	69.20	3	مرتفعة
8.	يدعمني في تحديد احتياجاتي التطويرية في ضوء بيانات تقييم الأداء.	3.39	0.957	67.80	6	متوسطة
9.	يدمجني ضمن فريق العمل لوضع الخطط التطويرية للارتقاء بأدائي المهني.	3.43	1.041	68.60	4	مرتفعة
10.	يشركني في كتابة تقرير المراجعة السنوية للخطة الاستراتيجية.	3.10	1.130	62.00	10	متوسطة
الدرجة الكلية للمحور ككل		3.39	0.836	67.80		متوسطة

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي تتراوح ما بين (3.10-3.57)، وأن الفقرة (5) التي تنص "يرشدني لتحديد أهداف واضحة للخطة" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.57)، أي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص المدير على اتباع منهج إداري منظم يزيد من فرص نجاح الخطة، ويبعدها عن العشوائية، ويمكنه من

بناء الاستراتيجيات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العملة والعضايلة (2022م) التي أظهرت أنَّ مدير المدرسة يقوم بتحديد الأهداف المتوقع تحقيقها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.93)، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة أنوكايني وسوني (Anukaeny & Sonni, 2024) التي توصلت إلى أنَّ المديرين يستخدمون كفاءات التخطيط الاستراتيجي في تخطيط رؤى وأهداف واضحة للمدرسة بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.11).

في حين جاءت الفقرة (6) التي تنص "يوجهني إلى ترتيب الأهداف الاستراتيجية وفق الأولويات" في المرتبة الثانية (3.49)، أي بدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى أنَّ المدير الذكي إدارياً يعرف أولوياته ويرتب الأهداف وفقاً لها، لإكساب الخطة المرونة والقابلية للتنفيذ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخليوي وآخرين (2019م) التي أظهرت أنَّ مديرات المدارس يقمن بترتيب أولويات الخطة وفقاً لأهمية الحاجات ودرجة إلحاحها بدرجة كبيرة وبمتوسط (3.71).

بينما الفقرة (10) التي تنص "يشركني في كتابة تقرير المراجعة السنوية للخطة الاستراتيجية" قد جاءت في المرتبة الأخيرة (3.10)، أي بدرجة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى ضعف مهاراتهم في تحليل البيانات والمعلومات، وعدم توفر الوقت الكافي لتدريب فريق التطوير المدرسي على مهارات مراجعة الخطط، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة قدور (2022م) التي توصلت إلى أنَّ إعداد فريق العمل للتقارير الختامية الشاملة عن الخطة جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط (3.18).

وقد جاءت الفقرة (4) التي تنص "يشركني في عملية تحليل البيئة المدرسية" في المرتبة قبل الأخيرة (3.32)، أي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى ضعف استخدام الأدوات المناسبة لجمع البيانات، والاعتقاد بصعوبة عملية التحليل، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الخليوي وآخرين (2019م) التي أشارت إلى أنَّ مديري المدارس لديهم القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة المدرسية الداخلية بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.88).

ثانياً: تحليل محاور الذكاء العاطفي:

1. المحور الأول: الوعي الذاتي: تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والجدول (9) يوضح النتائج.

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للاستجابات على فقرات

محور (الوعي الذاتي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1.	يشجعني مدير المدرسة على التطوير المهني الذاتي.	3.72	0.955	74.40	4	مرتفعة
2.	يوجهني إلى التقييم الصادق لمواقفي المهنية.	3.73	0.932	74.60	3	مرتفعة
3.	يحفزني على التعبير عن آرائي بحرية.	3.80	0.954	76.00	1	مرتفعة
4.	يوجهني إلى تطوير مهاراتي في التواصل غير اللفظي.	3.63	0.998	72.60	7	مرتفعة
5.	يساعدني في ضبط مشاعري لتحسين عملية تواصلتي مع الطلبة أو الزملاء.	3.64	0.967	72.80	6	مرتفعة

6.	يرشدني إلى تفهم أحاسيس الطلبة واحتياجاتهم.	3.76	0.944	75.20	2	مرتفعة
7.	يدفعني للتعامل بمرونة مع التحديات.	3.62	0.945	72.40	9	مرتفعة
8.	يمكنني من استثمار جوانب قوتي في تحسين أدائي المهني.	3.68	0.946	73.60	5	مرتفعة
9.	يدعمني من خلال ملاحظاته البناءة لتحسين أدائي الإداري.	3.63	1.061	72.60	8	مرتفعة
10.	يشجعني على إيجاد التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.	3.45	1.114	69.00	10	مرتفعة
الدرجة الكلية للمحور ككل		3.67	0.795	73.40		مرتفعة

يتضح من الجدول أنَّ المتوسط الحسابي لفقرات محور الوعي الذاتي تتراوح ما بين (3.45-3.80)، وأنَّ الفقرة (3) "يحفزني على التعبير عن آرائي بحرية" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80)، أي بدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى حرص المدير على الموازنة بين ذاته والآخرين المحيطين به، والإفادة من ذلك في تطوير الأداء المدرسي، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة المصري (2020م) التي أظهرت أنَّ المدير يعطي وقتاً كافياً للاستماع للمعلمين بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (2.36).

في حين جاءت الفقرة (6) التي تنص "يرشدني إلى تفهم أحاسيس الطلبة واحتياجاتهم" في المرتبة الثانية (3.76)، أي بدرجة مرتفعة، ويُعزو الباحثان ذلك إلى سعي المدير لتلبية احتياجات الطلبة، خاصة في ظل الواقع الفلسطيني الذي يتعرض للعديد من المشكلات الناتجة عن استمرار الحرب كالصدمات النفسية وفقدان الأمن النفسي والانقطاع عن التعليم لفترات طويلة، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة حشاكية وآخرين (2020م) التي توصلت إلى أنَّ المديرين يعملون على تلبية احتياجات الطلبة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.18).

بينما جاءت الفقرة (10) التي تنص "يشجعني على إيجاد التوازن بين الحياة المهنية والشخصية" في المرتبة الأخيرة (3.45)، أي بدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى الاهتمام بالصحة النفسية للمعلمين، إلا أنَّ الممارسات العملية للمديرين في تهيئة مناخ عاطفي لم ترق إلى المستوى المطلوب، وذلك بسبب تكليفهم بتحمل أعباء إضافية نتيجة النقص في أعداد المعلمين، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة موسى (2023م) التي أظهرت أنَّ المدرسة تمتلك القدرة على الموازنة بين المتطلبات الإنسانية للكادر التعليمي والمتطلبات المادية للعمل بدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.23).

وجاءت الفقرة (7) التي تنص "يدفعني للتعامل بمرونة مع التحديات" في المرتبة قبل الأخيرة (3.62)، أي بدرجة مرتفعة، ويُعزو الباحثان ذلك إلى امتلاك المعلمين المعرفة الكافية والمهارات اللازمة لتكييف أساليبهم وإجراءاتهم بما يوائم المستجدات وظروف العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة قشوع (2023م) التي أشارت إلى أنَّ مدير المدرسة يحفز المعلمين على تجربة توجهات مختلفة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.21).

2. المحور الثاني: التنظيم الذاتي: تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والجدول (10) يوضح النتائج.

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور (التنظيم الذاتي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1.	يشجعني على العمل التعاوني بعيداً عن الصراعات مع المحيط المدرسي.	3.71	0.890	74.20	2	مرتفعة
2.	يدعمني في تنظيم وترتيب المهام الإدارية.	3.58	0.994	71.60	4	مرتفعة
3.	يرشدني لجدولة المهام الإدارية بشكل يومي.	3.42	1.001	68.40	8	مرتفعة
4.	يوجهني إلى استخدام الحوار للتوصل إلى حلول وسط عندما تنشأ خلافات.	3.66	0.937	73.20	3	مرتفعة
5.	يدعمني في إدارة مشاعري بفعالية في مواجهة ضغوط العمل.	3.52	0.991	70.40	6	مرتفعة
6.	يحثني على استخدام تقنيات إدارة الذات.	3.44	0.994	68.80	7	مرتفعة
7.	يشجعني على التحلي بالصلابة النفسية في تحقيق الأهداف.	3.53	1.046	70.60	5	مرتفعة
8.	يدعوني لضرورة إقصاء المشكلات الشخصية عن بيئة العمل.	3.76	0.955	75.20	1	مرتفعة
الدرجة الكلية للمحور ككل		3.58	0.810	71.60		مرتفعة

يتضح من الجدول أنَّ المتوسط الحسابي لفقرات محور التنظيم الذاتي تتراوح ما بين (3.42-3.76)، وأنَّ الفقرة (8) التي تنص "يدعوني لضرورة إقصاء المشكلات الشخصية عن بيئة العمل" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76)، أي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص المدير على توفير بيئة مستقرة ومهنية، وعدم السماح للمؤثرات السلبية الخارجية بالتأثير على جودة العملية التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المطيري (2022م) التي أظهرت أنَّ مديرة المدرسة يمكنها وقف التفكير بالمشكلات الخاصة بها بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.92).

وجاءت الفقرة (1) التي تنص "يشجعني على العمل التعاوني بعيداً عن الصراعات مع المحيط المدرسي" في المرتبة الثانية (3.71)، أي بدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى أنَّ المدير يعمل على تجنب الصراعات التي تعيق العمل، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المصري (2020م) التي توصلت إلى أنَّ المدير يتعاون مع المعلمين ويراعي مشاعرهم وتوجهاتهم بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.80).

بينما جاءت الفقرة (3) التي تنص "يرشدني لجدولة المهام الإدارية بشكل يومي" في المرتبة الأخيرة (3.42)، أي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنَّ أغلب توجيهات المديرين تنصب على الجوانب التربوية والأكاديمية خاصة للمعلمين في مراحل عملهم الأولى وإغفالهم للجوانب غير التدريسية (الإدارية)، أو محدودية مهاراتهم في الإقناع والتواصل مع المعلمين، وتختلف هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة أنوكايني وسوني (Anukaeny and Sonni, 2024) التي توصلت إلى أنَّ مديري المدارس في ولاية إينوجو بنيجيريا يخططون جداول العمل للسماح باستخدام أقصى قدر من المهارة والتقدير من قبل الموظفين بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.31).

وجاءت الفقرة (6) التي تنص "يحثني على استخدام تقنيات إدارة الذات" في المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (3.44)، أي بدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى حرصهم على تشجيع المعلمين على الاستقلالية في الأداء، إلا أنَّ مستوى تطبيق هذه الممارسة كان دون المطلوب، نتيجة عبء العمل على المديرين وعدم إدراكهم لمفاهيمها وإجراءاتها، وتختلف هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة الذفيل (2022م) التي أشارت إلى أنَّ مديري المدارس يمارسون الهدوء عند القيام بالأعمال والمهام المكلفين بها بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.63).

3. المحور الثالث: التحفيز الذاتي: تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والجدول (13) يوضح النتائج.

جدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور (التحفيز الذاتي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1.	يحفزني للعمل بكل عزيمة ونشاط.	3.90	0.852	78.00	1	مرتفعة
2.	يدفعني إلى التكيف مع الأساليب التربوية الحديثة.	3.84	0.810	76.80	2	مرتفعة
3.	يساعدني في ابتكار طرق جديدة لإنجاز المهام المنوطة بي.	3.59	0.964	71.80	10	مرتفعة
4.	يعزز ثقتي بقدراتي على حل المشكلات المهنية.	3.71	0.984	74.20	7	مرتفعة
5.	يوجهني لأداء عملي بأعلى معايير الجودة.	3.73	0.858	74.60	4	مرتفعة
6.	يلهمني لأكون أكثر مسؤولية في ممارساتي التعليمية.	3.80	0.857	76.00	3	مرتفعة
7.	يدعمني لأعمل بشكل مستقل دون الحاجة لإشراف مستمر.	3.70	0.900	74.00	8	مرتفعة
8.	يرشدني لتنظيم وقتي بشكل فعال.	3.71	0.886	74.20	6	مرتفعة
9.	يحفزني على استثمار ضغوط العمل لإنجاز الأعمال بكفاءة.	3.67	0.891	73.40	9	مرتفعة
10.	يعززني على تطوير مبادراتي	3.72	0.903	74.40	5	مرتفعة

					المجتمعية.
مرتفعة		74.60	0.737	3.73	الدرجة الكلية للمحور ككل

يتضح من الجدول أنَّ المتوسط الحسابي لفقرات محور التحفيز الذاتي تتراوح ما بين (3.59- 3.90)، وأنَّ الفقرة (1) التي تنص "يحفزني للعمل بكل عزيمة ونشاط" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90)، أي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنَّ مديري المدارس قادة تربويون مؤهلون مهنيًا، وقادرين على بث روح التحفيز بين صفوف المعلمين، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة الدهمسي (2022م) التي توصلت إلى أنَّ مديرات المدارس يقمن بمباشرة الأعمال بكل عزيمة ونشاط بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4.14).

بينما جاءت الفقرة (2) التي تنص "يدفعني إلى التكيف مع الأساليب التربوية الحديثة" في المرتبة الثانية (3.84)، أي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى الدوافع الداخلية للمدير التي تحركه نحو الإنجاز والتفوق من خلال إبداع أساليب عمل جديدة، للتعامل مع الظروف غير المستقرة في ظل الحرب الدائرة في قطاع غزة والانقطاع عن التعليم، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة "أبو زلطة" (2021م) التي أشارت إلى أنَّ مدير المدرسة يزود المعلم باستراتيجيات تمكنه من التأقلم مع المدرسة وقوانينها واحتياجاتها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.8).

في حين جاءت الفقرة (3) التي تنص "يساعدني في ابتكار طرق جديدة لإنجاز المهام المنوطة بي" في المرتبة الأخيرة (3.59)، أي بدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى مقاومة المعلمين للتغيير وتفضيلهم البقاء في منطقة الراحة، وكثرة الأعباء والمهام التعليمية التي لا تسمح لهم بالتفرغ للابتكار والتجريب، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة الذفيل (2020م) المدير يسعى لاكتشاف طرق ووسائل جديدة لإنجاز أعماله بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.78).

وجاءت الفقرة (9) التي تنص "يحفزني على استثمار ضغوط العمل لإنجاز الأعمال بكفاءة" في المرتبة قبل الأخيرة (3.67)، أي بدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى إغفال المدير تفعيل التحفيز الواقعي، مما يبقي الأمر مجرد دعم معنوي، كذلك النظرة السلبية إلى الضغوط بأنها مثبت للإنجاز، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المطيري (2022م) التي توصلت إلى أنَّ مدير المدرسة يعد الضغط دافعاً نحو إنجاز الأعمال بكفاءة بدرجة مرتفعة وبمتوسط (3.80).

الإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية تُعزى للمتغيرات: (الجنس، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة)؟

ولإجابة عن هذه الفرضية تحققت الباحثة من ثلاث فرضيات وهي كما يلي:

الفرضية الأولى: عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للذكاء الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى). ولتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة، والنتائج مبينة في جدول رقم (12).

جدول (12): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية

الفلسطينية للذكاء الإداري تعزى لمتغير الجنس

المحاور	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
الوقاية من المشكلات	ذكر	223	3.70	0.661	1.950	0.052	غير دال

إحصائياً			0.711	3.58	227	أنثى	
غير دال إحصائياً	0.147	1.453	0.786	3.49	223	ذكر	إدارة الأزمات قبل وقوعها
إحصائياً			0.883	3.38	227	أنثى	
غير دال إحصائياً	0.177	1.351	0.843	3.44	223	ذكر	التخطيط الاستراتيجي
إحصائياً			0.829	3.34	227	أنثى	
غير دال إحصائياً	0.096	1.666	0.716	3.54	223	ذكر	الذكاء الإداري
إحصائياً			0.760	3.43	227	أنثى	
غير دال إحصائياً	0.235	1.189	0.726	3.71	223	ذكر	الوعي الذاتي
إحصائياً			0.845	3.63	227	أنثى	
غير دال إحصائياً	0.240	1.176	0.756	3.62	223	ذكر	التنظيم الذاتي
إحصائياً			0.851	3.54	227	أنثى	
غير دال إحصائياً	0.510	0.660	0.711	3.76	223	ذكر	التحفيز الذاتي
إحصائياً			0.758	3.71	227	أنثى	
غير دال إحصائياً	0.294	1.051	0.700	3.70	223	ذكر	الذكاء العاطفي
إحصائياً			0.780	3.63	227	أنثى	
غير دال إحصائياً	0.163	1.398	0.678	3.62	223	ذكر	الدرجة الكلية للذكاء الإداري ككل
إحصائياً			0.744	3.53	227	أنثى	

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "498" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تشير النتائج من الجدول أعلاه إلى أن قيمة اختبار (t) المحسوبة أقل من قيمة (t) الجدولية، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة أكبر من (0.05)، ونستنتج من ذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحثان ذلك إلى تشابه ظروف العمل والأنظمة والقوانين المطبقة على المعلمين من كلا الجنسين، كما أن ممارسات الذكاء الإداري يمكن ملاحظتها من جميع المعلمين والمعلمات، وتختلف هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة الشدفان (2022م) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الإداري تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

الفرضية الثانية: عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للذكاء الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (الأساسية، الثانوية). وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (T) للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة، والنتائج مبينة في جدول رقم (13).

جدول (13): يوضح نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس

الحكومية الفلسطينية للذكاء الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المحاور	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " T "	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
الوقاية من المشكلات	الأساسية	296	3.66	0.677	0.857	0.382	غير دال

إحصائياً			0.712	3.60	204	الثانوية	
غير دال	0.487	0.696	0.832	3.45	296	الأساسية	إدارة الأزمات قبل وقوعها
إحصائياً			0.858	3.40	204	الثانوية	
غير دال	0.729	0.347	0.837	3.40	296	الأساسية	التخطيط الاستراتيجي
إحصائياً			0.836	3.37	204	الثانوية	
غير دال	0.519	0.645	0.735	4.49	296	الأساسية	الذكاء الإداري
إحصائياً			0.754	4.45	204	الثانوية	
غير دال	0.274	1.095	0.789	3.70	296	الأساسية	الوعي الذاتي
إحصائياً			0.802	3.62	204	الثانوية	
غير دال	0.642	0.465	0.797	3.59	296	الأساسية	التنظيم الذاتي
إحصائياً			0.830	3.55	204	الثانوية	
غير دال	0.122	1.549	0.718	3.73	296	الأساسية	التحفيز الذاتي
إحصائياً			0.761	3.67	204	الثانوية	
غير دال	0.268	1.108	0.733	3.69	296	الأساسية	الذكاء العاطفي
إحصائياً			0.762	3.62	204	الثانوية	
غير دال	0.358	0.920	0.704	3.60	296	الأساسية	الدرجة الكلية للذكاء الإداري ككل
إحصائياً			0.733	3.54	204	الثانوية	

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "498" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

يتبين من الجدول أعلاه (13) بأن قيمة اختبار (t) المحسوبة أقل من قيمة (t) الجدولية، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من (0.05)، ونستنتج من ذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، ويعزو الباحثان ذلك إلى تقارب مستوى الكفاءة الإدارية التي يتمتع بها المديرون، بالإضافة إلى تشابه المهام والأعمال التي يمارسونها في جميع المراحل التعليمية، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما ورد في دراسة المطيري (2022م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة مديرات المدارس للذكاء العاطفي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. الفرضية الثالثة: عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر). تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول (14): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
الوقاية من المشكلات	بين المجموعات	1.501	2	0.750	1.572	0.209	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	237.290	497	0.477			
	المجموع	238.790	499				

إدارة الأزمات قبل وقوعها	بين المجموعات	1.795	2	0.897	غير دال إحصائياً	0.283	1.265
		352.611	497	0.709			
		354.405	499				
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2.849	2	1.425	غير دال إحصائياً	0.131	2.045
		346.259	497	0.697			
		349.108	499				
الذكاء الإداري	بين المجموعات	1.973	2	0.987	غير دال إحصائياً	0.167	1.795
		273.177	497	0.550			
		275.150	499				
الوعي الذاتي	بين المجموعات	2.473	2	1.237	غير دال إحصائياً	0.141	1.964
		312.989	497	0.630			
		315.462	499				
التنظيم الذاتي	بين المجموعات	1.405	2	0.703	غير دال إحصائياً	0.344	1.069
		326.649	497	0.657			
		328.054	499				
التحفيز الذاتي	بين المجموعات	1.919	2	0.959	غير دال إحصائياً	0.172	1.769
		269.535	497	0.542			
		271.454	499				
الذكاء العاطفي	بين المجموعات	1.845	2	0.922	غير دال إحصائياً	0.191	1.663
		275.626	497	0.555			
		277.471	499				
الدرجة الكلية للذكاء الإداري ككل	بين المجموعات	1.845	2	0.923	غير دال إحصائياً	0.166	1.802
		254.389	497	0.512			
		256.234	499				

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية 497 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.01

يتضح من الجدول أعلاه (14) بأن قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (f) المحسوبة أقل من قيمة (f) الجدولية التي تساوي (3.01)، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من (0.05)، ونستنتج من ذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية عند (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويُعزى ذلك إلى ذكاء المدير في أسلوب التعامل مع المعلمين من ذوي الخبرات المختلفة، وإشراكهم في ممارسة الأنشطة وتحمل المسؤوليات بدرجات متقاربة، وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة المشيبين والورثان (2024م) التي أظهرت وجود فروق في تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: ما السبل المقترحة لتطوير الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بتفريغ نتائج المقابلات التي تم جمعها نصياً من أفراد العينة، واستنباط الكلمات المفتاحية، واستخراج البنود الأساسية، ثم تحليل البيانات وترتيبها وتمييزها، وتم التوصل إلى عدد من الأساليب المقترحة، وقد قام الباحثان بحساب التكرار لهذه البنود، واختيار الأكثر تكراراً منها، كما يظهر في جدول (15).

جدول(15): السبل المقترحة لتطوير الذكاء الإداري لدى المديرين

م	جوانب التطوير	التكرار	المجال
1	عقد ورشات عمل للمديرين حول مهارات التحليل والتخطيط للوقاية من المشكلات.	11	الوقاية من المشكلات
2	تنظيم دورات تدريبية لتعزيز مهارات القيادة الإنسانية والمرونة الإدارية بهدف الوقاية من المشكلات.	10	
3	تشكيل فريق لإدارة الأزمات وتدريبه للاستعداد والتحليل المسبق لمؤشرات الأزمات لتحسين الأداء.	10	إدارة الأزمات قبل وقوعها
4	فتح قنوات حوار مع العاملين داخل المدرسة ومع المجتمع المحلي لاكتشاف الأزمات.	6	
5	عقد اجتماعات استشارية مع خبراء من الجامعات لتدريب المديرين على مهارات التخطيط الاستراتيجي.	10	التخطيط الاستراتيجي
6	تشجيع المعلمين على المشاركة في فريق التخطيط وتزويدهم بالمهارات اللازمة لعملية التخطيط.	7	
7	توجيه المديرين لاستثمار الأدوات المتاحة لإدارة الوقت في تنظيم حياتهم المهنية والشخصية.	9	الوعي الذاتي
8	تدريب المديرين على طرق استخدام التغذية الراجعة في تصحيح المسار المهني.	8	
9	تنظيم لقاءات نقاش بين المديرين للتعرف على أفضل الممارسات في جدولة المهام اليومية وتنظيمها.	11	التنظيم الذاتي
10	توفير دعم تدريبي مهني ونفسي لتعزيز القدرة على إدارة ضغوط العمل.	8	
11	تنظيم لقاءات توعوية للمديرين حول طرق إدارة الوقت والموارد المتاحة.	10	التحفيز الذاتي
12	تنظيم جلسات تبادل خبرات بين المديرين لمناقشة طرق تعزيز التحفيز الذاتي باستمرار.	8	

يبين الجدول أعلاه مجموعة من المهارات والأساليب الإدارية المقترحة من وجهة نظر عينة من المديرين لتطوير الذكاء الإداري لدى مديري المدارس وتكرار كل منها، وهي مرتبة بحيث يظهر توزيعها على محاور الدراسة، كما يظهر في كل محور تمتع الفقرة الأولى بتكرار أعلى من الفقرة التالية لها في ذات المحور، ففي محور الوقاية من المشكلات حظيت العبارة الأولى بتكرار أعلى من العبارة التالية لها، ويفسر الباحثان ذلك إلى أهميته وأولويته في العمل المدرسي وارتباطه بإنجاز العمل الإداري، في حين أن العلاقات الإنسانية تمثل أهمية أقل، إذ ينصب معظم عمل مدير المدرسة على تحقيق أهداف المدرسة وإنجازها أكثر من اهتمامه بالعلاقات الإنسانية مع العاملين.

كما يتبين أن العبارة الأولى في محور إدارة الأزمات قبل وقوعها حصلت على أعلى تكرار من الفقرة التالية في المحور ذاته، ويعكس ذلك تفضيلاً للمهارات العملية لتحسين القدرة على مواجهة الأزمات، أي أن وجود فريق مدرب على إدارة الأزمات يمثل نقطة الانطلاق للتخطيط الفعلي للأزمات والكشف السريع عن العلامات المبكرة لها، أما تشجيع الحوار والتواصل مع المحيط المدرسي يشكل تكتيكاً داعماً يُبنى على أساس من الكفاءة العملية.

ويظهر في محور التخطيط الاستراتيجي أن العبارة الأولى التي تناولت تدريب المديرين على مهارات التخطيط قد حصلت على أعلى تكرار، لأن التخطيط أداة أساسية لتحسين أداء المؤسسة التعليمية، والمدير هو صاحب الدور الرئيس والموجه لعملية التخطيط الاستراتيجي، ويتبع ذلك تشجيع المعلمين على المشاركة في فريق التخطيط، الذي غالباً ما يكون أقل فعالية إذا لم يملك المدير نفسه المهارة اللازمة لبناء خطة متماسكة.

أما في محاور الذكاء العاطفي، فقد جاءت العبارة الأولى في محور **الوعي الذاتي** بترتيب متقدم، ويعكس ذلك أهميتها في بناء أساس قوي يُمكن المديرين من التفكير الواضح وتعزيز الاتزان النفسي والتنظيم الشخصي، في حين أن استخدام المديرين للتغذية الراجعة تكون أكثر قيمة بعد فهم المدير لذاته وقدراته.

أما في محور **التنظيم الذاتي** جاءت العبارة الأولى في ترتيب متقدم؛ لأنها تركز على الأساسيات العملية للأداء الفعال، فدون تنظيم المدير لمهامه لن يكون أداؤه فعالاً حتى مع التدريب والدعم المهني.

ويتبين في محور **التحفيز الذاتي** أن العبارة الأولى حصلت على تكرار أعلى من العبارة التالية لها في المحور نفسه؛ لأنها تعكس فهم المديرين لأهمية مهارات إدارة الوقت والموارد في تحقيق النتائج المأمولة، وهو ما يعزز التحفيز الداخلي للمديرين ويحافظ على استمرارية عملهم، بدلاً من ربط التحفيز بعوامل أخرى منفصلة.

التوصيات: بناء على النتائج ذات الترتيب الأدنى، يقدم الباحثان التوصيات التالية:

- التعاون مع خبراء من الجامعات لتدريب المديرين على نماذج التحليل الاستراتيجي للبيئة المدرسية.
- تنظيم جلسات تطبيق عملية بين المديرين لمحاكاة عملية وضع الخطط الاستراتيجية.
- تنظيم ورش عمل لتمكين المديرين وتدريبهم على كتابة تقرير المراجعة السنوية للخطة الاستراتيجية.
- عقد ورش عمل جماعية بين المدير وفريق التخطيط المدرسي للعصف الذهني حول صياغة الرؤية.
- عقد لقاءات لتوعية المديرين بأهمية مراقبة مؤشرات الأزمات ورصدها من خلال متابعة الخطط والمشاريع.
- توفير قاعدة بيانات شاملة بموارد المدرسة وتحديثها باستمرار، واستثمار التطبيقات الرقمية في ذلك.
- تشجيع المديرين على تكوين فريق إدارة الأزمات، وتدريبهم لتقييم فعاليتهم بمساعدة خبراء في إدارة الأزمات.
- تنظيم دورات تدريبية وندوات لتطوير مهارات مديري المدارس في التخطيط الوقائي للمشكلات المدرسية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، عصام فتحي زيد. (2020م). *إدارة الكوارث والأزمات*. ط 2. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- أيوب، إنصاف صديق ومحمد، أزهرى البشير. (2023م). الذكاء الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي للعاملين بـكليات عزيزة الأهلية. *المجلة العلمية للنشر العلمي*، 6(60)، 254-282.
- التبتي، محمد بن عبد الله. (2020م). *إدارة المعرفة استراتيجية لتطوير الأداء*. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- جاسم، حيدر. (2021م). إدراك الانفعالات وعلاقته بالذكاء الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية. *مجلة أبحاث الذكاء*، 15(31)، 126-141.
- الجنابي، صاحب عبد مرزوك. (2020م). *الإرشاد الأسري والزواجي*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- حجازي، رهام سمير، وجبران، علي محمد. (2023م) بعنوان: الكفاءة الفكرية لدى مديري المدارس الابتدائية في الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالذكاء الوجداني. *المجلة التربوية الأردنية*، 8(2)، 127-147.
- حشايبكة، شيرين عدنان؛ وتيم، حسن محمد؛ وضاهر، وجيه. (2020م). دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الحكومية الأساسية من (1-10) الأساسي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها. *دراسات تربوية واجتماعية*، 26(2)، 61-96.
- الخضري، نجلاء هشام. (2017م). *فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

- الخليوي، لينا بنت سليمان؛ والعريفي، أسماء بنت سليمان؛ والحري، نوال بنت نايف. (2019م). التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الإبتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(26)، 74-96.
- أبو الدبس، إبراهيم محمود. (2024م). دور مديري المدارس في توفير البيئة المدرسية الآمنة من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- الدهمسي، منيفة راضي. (2022م). الذكاء العاطفي لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بالنمو المهني للمعلمات. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 2(15)، 27-51.
- الذليل، زهور إرديعان مطلق. (2022م). مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في لواء سحاب (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو زلطة، هناء علي شاكر. (2021م). دور مدير المدرسة في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
- الزبيدي، جلال رسم. (2025م). الذكاء الإداري والسلوك الاستباقي لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. *مجلة أبحاث الذكاء*، 19(39)، 214-234.
- السياري، ندى خالد. (2024م). إدارة المخاطر في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 25(1)، 1-33.
- الشفان، نجوى ذيب. (2022م). الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- شعبان، فرست علي وسليم، فهين عصمت. (2014م). دور الذكاء الإداري في تعزيز أبعاد جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة دهوك، *مجلة جامعة زاخو B2* (1)، 1-228.
- الصليبي، عمر. (2012م، 23-26 أبريل). الذكاء الإداري وأثره في التنمية دراسة حالة - جامعة القدس. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية.
- الظفيري، صلاح كساب ثاني. (2020م). الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بمدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت. *مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة*، 187(5)، 109-134.
- العطوي، ركدة بنت عتيق شقيان. (2020م). إدارة المواهب في المدارس الثانوية الحكومية، مدينة تبوك أنموذجاً. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- أبو عصب، خالد وحسين، محمود. (2021م). المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم. *المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية*، 3(1)، 131-164.
- عطية، محي الدين. (2015م). الإدارة المدرسية الناجحة. عمان: أمواج للنشر والتوزيع والورق للنشر والتوزيع.
- العملة، محمد اسماعيل والعضايلة، عدنان عبد السلام. (2022م). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. *مجلة البقاء للبحوث والدراسات*، 25(2)، 102-121.

- قدور، حلا فاروق. (2022م). *كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الأردنية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- قشوع، شادي خالد. (2023م). *الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الفلسطينية وعلاقتها بإدارة الأزمات لديهم تصور مقترح لتطوير إدارة الأزمات* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.
- محيسن، سهام جواد. (2022م). *درجة ممارسة مديري المدارس إدارة الأزمات وعلاقتها بمستوى المناخ المدرسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في مدينة القدس* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- المشيبين، فواز خشمان خلف والورثان، طارق عبد الكريم سعد. (2024م). *واقع التعامل مع الأزمات المدرسية وعلاقته بالاحترق المهني لدى معلمي المدارس الحكومية في منطقة عفيف دراسة ميدانية*. مجلة كلية التربية أسيوط، 40(1)، 97-139.
- المصري، مروان وليد. (2020م). *درجة ممارسة القيادة الذكية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية وعلاقتها بالقوة التنظيمية لديهم*. مجلة علوم التربية الرياضية، 13(8)، 355-338.
- المطيري، سعد محمد عوض فلاح. (2021م). *الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت*. مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، 189(1)، 564-516.
- المطيري، عواطف بنت بطاح. (2022م). *الذكاء العاطفي لدى مديرات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات*. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2(4)، 133-100.
- المغربي، محمد الفاتح محمود. (2019م). *إدارة الأزمات والكوارث*. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- مقابلة، رشا محمد. (2022م). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين*. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، 38(9)، 212-178.
- منجل، جمال. (2017م). *الوقاية المهنية*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- موسى، كسرا عنتر. (2023م). *الذكاء الإداري ودوره في تعزيز صناعة القرار الإداري دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من المدارس الحكومية مدينة دهوك*. المجلة الأكاديمية لجامعة نورو، كلية الإدارة والاقتصاد، 12(2)، 224-209.
- وزارة التربية والتعليم. (2023م). *الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2022/2023*. فلسطين.
- ياسين، هيام عبد العزيز. (2021م). *التحديات التي تواجه تطبيق منظومة قيادة الأداء المدرسي وعلاقتها بمعوقات فاعلية الأداء للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية والمرومنة

- Allison, M. J. & Kaye, J. (2015). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations A Practical Guide for Dynamic Times*, 3th ed., New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Amir, M., & Nadeem, M. (2023). A Study on Risk Management Mechanism in Secondary Schools of Punjab. *International Research Journal of Management and Social Sciences*, 4(3), 457-469
- Anukaeny, B., & Sonni, E. (2024). STRATEGIC PLANNING COMPETENCIES UTILIZED BY PRINCIPALS IN MANAGING EMERGING ISSUES IN PUBLIC

SECONDARY SCHOOLS IN ENUGU STATE, NIGERIA. *European Journal of Education Studies*, 11(5), 286-300.

Ayanian, M., Tamer, N., & Al Maalouf, N. (2025). The Importance of Emotional Intelligence in Managers and Its Impact on Employee Performance Amid Turbulent Times. *Administrative Sciences*, 15(8), 1-19.

Bradberry, T. (2023). *Emotional Intelligence Habits A Powerful New Way To Increase Your Emotional Intelligenc*. San Diego: TalentsmartEQ.

Dåderman, A. M., Ronthy, M., Ekegren, M., & Emardberg, B. (2014). Managing with my Heart, Brain and Soul: The Development of the Leadership Intelligence Questionnaire. *JOURNAL OF COOPERATIVE EDUCATION AND INTERNSHIPS*, 47(1), 61- 107.

Gerhardt, P. (2019). *Emotional Intelligence Supervision Essentials Deluxe Workbook Leader's Guide to Step- By- Step Emotional Intelligence Developmen*. U.S.A: lulu press.

Goleman, D. (2006). *Working with Emotional Intelligence*. 3rd ed. New York: Bantam Book.

Kakarla, U. (2025). Emotional Intelligence in interpersonal Communication. *International Journal of Innovative Scientific Research*, 3(1), 111- 121.

Karakose, T., Ozdogru, M., & Malkoc, N. (2024). Leading sustainable school improvement ameta synthesis of Qualitative Research on Problems and challenge faced by School Leaders. *Frontiers in Education*, 9(1449174), 1-13.

Litz, D., & Blaik, R.(2024). Global Perspectives On Emotional Intelligence and School Leadership in The Mid-Career Years Lessons for school improvement. In I. A. Marshall & G. Jackman (Eds.), *Becoming an Engaged Educational leader Navigating Mid-Career Growth and Development* (p. 3-32). North Carolina: Information Age Publishing.

Nderitu, N. (2023). Influence of Principals' Planning Skills on Implementation of Strategic Plans in Public Secondary Schools in Thika Sub-county Kiambu County Kenya. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 40(4), 10- 19.

Arabic References:

Abu Al-Dibs, Ibrahim Mahmoud. (2024). *The Role of School Principals in Providing a Safe School Environment from Teachers' Perspectives* (Unpublished master's thesis). Graduate Studies College, Hebron University, Palestine.

Abu Usbah, Khalid, & Hussein, Mahmoud. (2021). Organizational Problems Facing School Administration in Tulkarm District, Northern Palestine, from the Perspectives of Principals Themselves. *Scientific Journal of Educational Sciences and Psychological Health*, 3(1), 131–164.

Abu Zalta, Hanaa Ali Shaker. (2021). *The Role of the School Principal in Developing the Professional Personality of New Teachers in Northern Hebron District Schools* (Unpublished master's thesis). Hebron University, Palestine.

Ahmad, Issam Fathi Zaid. (2020). *Disaster and Crisis Management* .2nd ed. Cairo: Taybah Publishing and Distribution.

Al-Atwi, Rukdah bint Ateeq Shaqiyan. (2020). *Talent Management in Public Secondary Schools: The Case of Tabuk City*. Amman: Dar Al-Jinan for Publishing and Distribution.

Al-Dahamashy, Munifa Radi. (2022). Emotional Intelligence among Middle School Principals In Hafr Al-Batin Governorate and its relationship to The Professional Development of Teachers. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 2 (15), 27- 51.

Al-Dhafiri, Salah Kassab Thani. (2020). Administrative Intelligence among Educational Leaders in Middle Schools in the State of Kuwait. *Journal of Education, Faculty of Education, Cairo University*, 187(5), 109–134.

Al-Dhufayl, Zuhour Irdayan Mutlaq. (2022). *The Level of Emotional Intelligence among Public School Principals and Its Relationship to Job Performance from Teachers' Perspectives in Sahab District* (Unpublished master's thesis). Middle East University, Jordan.

Al-Janabi, Sahib Abdul Marzouq. (2020). *Family and Marital Counseling*. Amman: Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution.

Al-Khalawi, Lina bint Suleiman, Al-Arifi, Asmaa bint Suleiman, & Al-Harbi, Nawal bint Nayef. (2019). Strategic Planning among Female Principals of Primary Schools in Central Riyadh and Its Relationship to the Level of Administrative Excellence. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 3(26), 74–96.

Al-Khudari, Najla Hisham. (2017). *The effectiveness of decision-making among secondary school principals in the Gaza governorates and its relationship to crisis management* (Unpublished Master's thesis). Islamic University of Gaza, Palestine.

Al-Maghribi, Mohammed Al-Fateh Mahmoud. (2019). *Crisis and Disaster Management*. Cairo: Modern Academy for University Book Publishing.

Al-Masri, Marwan Walid. (2020). The degree of smart leadership practice among primary school principals in the southern Palestinian governorates and its relationship to their organizational strength. *Journal of Physical Education Sciences*, 13(8), 338-355.

Al-Mushaibeen, Fawaz Khashman Khalaf, & Al-Warthan, Tareq Abdul-Karim Saad. (2024). The Reality of Dealing with School Crises and Its Relationship to Occupational Burnout among Public School Teachers in Afif Region: A Field Study. *Faculty of Education Journal, Assiut University*, 40(1), 97–139.

Al-Mutairi, Awatif bint Battah. (2022). Emotional Intelligence among Female Principals in Al-Mithnab Governorate from Teachers' Perspectives. *Journal of Educational and Research Studies*, 2(4), 100–133.

Al-Mutairi, Saad Mohammed Awadh Falah. (2021). Administrative Intelligence as an Approach to Improve Organizational Effectiveness in Secondary School Administration in the State of Kuwait. *Journal of Education, Faculty of Education, Al-Azhar University*, 189(1), 516–564.

Al-Shadfan, Najwa Dheeb. (2022). *Administrative Intelligence among Public School Principals in the Marka District of Amman from the Teachers' Perspective* (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Jordan.

Al-Siyari, Nada Khalid. (2024). Risk Management in Secondary Schools in the Kingdom of Saudi Arabia: A Field Study. *Journal of Scientific Research in Education*, 25(1), 1–33.

Al-Sulaibi, Omar. (2012, April 23–26). *Administrative Intelligence and Its Impact on Development: A Case Study – Al-Quds University*. Paper presented at the 11th Annual Scientific

Conference: Business Intelligence and the Knowledge Economy, Al-Zaytoonah University of Jordan.

Al-Tathbeeti, Mohammed bin Abdullah. (2020). *Knowledge Management: A Strategy for Performance Development*. Amman: Zamzam Publishers and Distributors.

Al-Umleh, Mohammed Ismail, & Al-Adaileh, Adnan Abdul-Salam. (2022). Strategic Planning and Its Relationship to School Performance among Private Secondary School Principals in Amman from Teachers' Perspectives. *Al-Baqa'a Journal for Research and Studies*, 25(2), 102–121.

Al-Zaydi, Jalal Rasem. (2025). Managerial intelligence and proactive behavior among middle school principals and their relationship to job alienation among faculty members. *Journal of Intelligence Research*, 19(39), 214-234.

Atiyah, Mohy El-Din. (2015). *Successful School Administration*. Amman: Amwaj Publishing and Distribution & Al-Warraq Publishing and Distribution.

Ayoub, Ensaf Sadiq, & Mohammed, Azhari Al-Bashir. (2023). Administrative Intelligence and Its Relationship to Institutional Performance among Employees at Unaizah Colleges. *Scientific Journal for Scientific Publishing*, 6(60), 254–282.

Hashaykeh, Shireen Adnan, Taim, Hassan Mohammed, & Daher, Wajih. (2020). The Role of School Administration in Providing a Safe School Environment in Public Basic Schools (Grades 1–10) in the Northern West Bank from Teachers' Perspectives. *Educational and Social Studies*, 26(2), 61–96.

Hijazi, Reham Samir, & Jubran, Ali Muhammad. (2023) entitled: Intellectual competence among elementary school principals in the north within the Green Line and its relationship to emotional intelligence. *The Jordanian Educational Journal*, 8(2), 127-147.

Jasim, Haider. (2021). Perception of Emotions and Its Relationship to Administrative Intelligence among Secondary School Principals. *Journal of Intelligence Research*, 15(31), 126–141.

Manjal, Jamal. (2017). *Occupational Safety*. Amman: Academic Book Center.

Ministry of Education. (2023). *Annual Educational Statistical Yearbook for the Academic Year 2022–2023*. Palestine.

Moqabela, Rasha Mohammed. (2022). Organizational Culture and Its Relationship to Administrative Practices among School Principals from Teachers' Perspectives. *Scientific Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 38(9), 178–212.

Mousa, Kisra Anter. (2023). Administrative Intelligence and Its Role in Enhancing Administrative Decision-Making: An Analytical Study of the Opinions of Principals in a Sample of Public Schools in Duhok City. *Academic Journal of Nawroz University, College of Administration and Economics*, 12(2), 209–224.

Muhisen, Siham Jawad. (2022). *The Degree of Practice of Crisis Management by School Principals and Its Relationship to the Level of School Climate from the Perspectives of Principals and Teachers in Public Schools in Jerusalem* (Unpublished master's thesis). Al-Quds Open University, Palestine.

Qaddour, Hala Farouk. (2022). *Strategic Planning Competencies among Jordanian School Principals and Their Relationship to Crisis Management from Teachers' Perspectives* (Unpublished master's thesis). Middle East University, Jordan.

Qashou, Shadi Khaled. (2023). *Leadership Practices among Palestinian School Principals and Their Relationship to Their Crisis Management: A Proposed Framework for Developing Crisis Management* (Unpublished master's thesis). Arab American University, Palestine.

Shaban, Farest Ali, & Saleem, Faheen Ismat. (2014). The Role of Administrative Intelligence in Enhancing the Dimensions of Health Service Quality: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers in Public Hospitals in Duhok City. *University of Zakho Journal*, B2(1), 228–248.

Yassin, Hiyam Abdul-Aziz. (2021). *Challenges Facing the Implementation of the School Performance Leadership System and Its Relationship to Barriers of Teacher Performance Effectiveness from the Perspectives of School Principals in the Northern Governorates* (Unpublished master's thesis). Al-Quds Open University, Palestine.