



Amman - Jordan

الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس  
الخاصة في محافظة العاصمة عمان

**Organizational Intelligence and its Relationship  
to Administrative Excellence among the  
Principals of Private Schools in  
The Capital, Amman.**

إعداد

آلاء عارف السالم

إشراف

الدكتور عثمان ناصر منصور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني/2021

## تفويض

أنا الباحثة "آلاء عارف السالم" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً، للمكتبات أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: آلاء عارف سليم السالم

التاريخ: 2021/2/2

التوقيع: آلاء السالم

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان".

للباحثة : الاء عارف سليم السالم

وأجيزت بتاريخ: 2021/1/20

| التوقيع   | مكان العمل         | الصفة         | أعضاء لجنة المناقشة:  |
|---|--------------------|---------------|-----------------------|
|    | جامعة الشرق الاوسط | مشرفا         | د. عثمان ناصر منصور   |
|  | جامعة الشرق الاوسط | رئيسيا وعضوا  | أ.د. علي حسين حورية   |
|  | جامعة الشرق الاوسط | عضوا          | د. كاظم عادل الغول    |
|  | الجامعة الأردنية   | ممتحنا خارجيا | أ.د. محمد صايل الزيود |

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على أن منّ عليّ بإنجاز هذه الرسالة، والصلاة والسلام على أفضل الخلق نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتوجه بالشكر الجزيل لمشرفي الفاضل الدكتور عثمان ناصر منصور، الذي كان بعد الله - عز وجل - المعين الأول لي على إتمام هذه الدراسة، فلولا دعمه الموصول ومساعدته القيّمة، لما تمكنت من إنجاز هذا العمل، فله مني كل التقدير والامتنان.

وأنتدم بوافر الشكر والامتنان لأعضاء اللجنة على ما قدموه من علم ومساعدة لتجويد هذا الإنجاز.

وأنتدم بخالص شكري وعظيم امتناني لجامعة الشرق الأوسط، وللکادر الإداري لتيسير أمور الدراسة والبحث، وللکادر الأكاديمي من أساتذة كلية العلوم التربوية الذين مهدوا لي الطريق للوصول إلى هدفي.

كما أنتدم بالشكر الجزيل لمدارس الهدي المحمدي على جهودهم الملموسة حيث تركت بصمةً داعمةً لي لإتمام هذا المشروع. فجزاهم الله عني خير الجزاء ولهم مني عظيم الشكر والعرفان.

الباحثة: آلاء السالم

## الإهداء

إهدائي في هذه الرسالة لن يكون لشخص معين أو اسم بذاته، إهدائي هذه الرسالة التي أخذت من جهدي ووقتي ووقت عائلتي ومسؤولياتي كأم، سيكون لصالح التعليم في هذا الوطن وقيادة التعلم.

"فالتعليم المتميز لا ينفصل عن إدارة متميزة"

حيث أن الله تعالى قال: (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين) صدق الله

العظيم

كما أهدي هذه الرسالة إلى كل من يفكر ويجتهد ويبحث للارتقاء بالعلم في كل مكان.

إلى من لم يبخل في سبيل دفع قاطرة العلم والبحوث الأكاديمية إلى الأمام ولو بخطوة واحدة.

إلى رموز الجهاد في الصفوف الدراسية وخلف شاشات الأجهزة عن بُعد "المعلمين"، وإلى قادة

الجيوش التعليمية، فإن صلح القائد ((المدير))، صلح الجيش ((المعلمون)).

ولا يسعني في هذا المقام أن أنسى والديّ من الشكر، فلولا دعائهما ودعمهما لما وصلت

إلى ما أنا عليه الآن، وأيضًا عائلتي الصغيرة التي تعجز الكلمات عن وصف مدى شكري وحيي

وامتتاني لها، فالشكر موصولٌ لكم يا أبنائي، ولك الشكر كله يا رفيق دربي وزوجي العزيز على

دعمك الدائم.

وأخيرًا، أتوجه بالشكر والتقدير إلى أصدقائي وإلى كل شخصٍ قدم لي العون والمعرفة خلال

هذه الرحلة فلکم مني عظیم الحب والشكر والامتنان.

الباحثة: آلاء السالم

## فهرس المحتويات

| الصفحة  | الموضوع   |
|---|---|
| أ   | العنوان.....  |
| ب   | تفويض.....  |
| ج   | قرار لجنة المناقشة.....                               |
| د   | الشكر والتقدير .....                                  |
| هـ  | الإهداء.....  |
| و   | فهرس المحتويات .....                                  |
| ح   | قائمة الجداول.....                                    |
| ي   | قائمة الملاحق.....                                    |
| ك   | الملخص باللغة العربية.....                            |
| ل   | الملخص باللغة الإنجليزية.....                         |
| <b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>        |   |
| 2   | مقدمة.....  |
| 7   | مشكلة الدراسة.....                                    |
| 8   | هدف الدراسة وأسئلتها.....                             |
| 9   | أهمية الدراسة.....                                    |
| 10  | حدود الدراسة.....                                     |
| 10  | محددات الدراسة.....                                   |
| 11  | مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....             |
| <b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات سابقة</b> |   |
| 14  | الأدب النظري.....                                     |
| 32  | الدراسات السابقة ذات الصلة.....                       |
| 42  | ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها..... |
| <b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>           |   |
| 46  | منهج الدراسة.....                                     |
| 46  | مجتمع الدراسة .....                                   |

|    |       |                                     |
|----|-------|-------------------------------------|
| 46 | ..... | عينة الدراسة.                       |
| 47 | ..... | اداتا الدراسة.                      |
| 48 | ..... | صدق استبانة الذكاء التنظيمي.        |
| 49 | ..... | صدق البناء استبانة الذكاء التنظيمي. |
| 50 | ..... | ثبات استبانة الذكاء التنظيمي.       |
| 51 | ..... | صدق الظاهري استبانة التميز الإداري. |
| 52 | ..... | صدق البناء استبانة التميز الإداري.  |
| 53 | ..... | ثبات استبانة التميز الإداري.        |
| 54 | ..... | إجراءات الدراسة.                    |
| 54 | ..... | المعالجة الإحصائية.                 |

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

|    |       |                                  |
|----|-------|----------------------------------|
| 57 | ..... | النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.  |
| 65 | ..... | النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني. |
| 72 | ..... | النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث. |

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

|    |       |   |
|----|-------|---|
| 75 | ..... | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.  |
| 81 | ..... | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني. |
| 87 | ..... | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث. |
| 88 | ..... | التوصيات.                               |
| 89 | ..... | المقترحات.                              |

#### قائمة المراجع

|     |       |                      |
|-----|-------|----------------------|
| 91  | ..... | المراجع العربية      |
| 97  | ..... | المراجع الأجنبية.    |
| 100 | ..... | المراجع الإلكترونية. |
| 101 | ..... | الملاحق              |

## قائمة الجداول

| الصفحة | محتوى الجدول   | رقم الجدول<br>رقم الفصل |
|--------|--|-------------------------|
| 47     | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات   | 3- 1                    |
| 50     | معاملات ارتباط فقرات استبانة الذكاء التنظيمي مع المجالات والدرجة الكلية  | 3- 2                    |
| 53     | معاملات ارتباط الفقرات استبانة التميز الإداري مع المجالات والدرجة الكلية   | 3- 3                    |
| 57     | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة الذكاء التنظيمي وللاستبانة ككل مرتبة تنازلياً         | 4- 4                    |
| 59     | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال التصور المنهجي مرتبة تنازلياً             | 4- 5                    |
| 60     | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال الرغبة في عملية التغيير مرتبة تنازلياً    | 4- 6                    |
| 61     | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال التناغم والملائمة في العمل مرتبة تنازلياً | 4- 7                    |
| 62     | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال المصير المشترك مرتبة تنازلياً             | 4- 8                    |
| 63     | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال نشر ثقافة المعرفة مرتبة تنازلياً          | 4- 9                    |
| 64     | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال ضغوط العمل مرتبة تنازلياً                 | 4- 10                   |
| 66     | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات التميز الإداري وللاستبانة ككل مرتبة تنازلياً                  | 4- 11                   |
| 67     | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التميز الإداري لفقرات القيادة مرتبة تنازلياً                          | 4- 12                   |



|    |   |       |
|----|---|-------|
| 68 | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التميز الإداري لفقرات السياسات والإستراتيجيات مرتبة تنازلياً | 4- 13 |
| 69 | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التميز الإداري لفقرات إدارة العمليات مرتبة تنازلياً          | 4- 14 |
| 70 | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التميز الإداري لفقرات التنظيم مرتبة تنازلياً                 | 4- 15 |
| 71 | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التميز الإداري لفقرات اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً            | 4- 16 |
| 73 | معامل الارتباط للعلاقة بين مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة                     | 4- 17 |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | المحتوى                        | الرقم |
|--------|--------------------------------|-------|
| 102    | أداتا الدراسة بصورتها الأولى   | 1     |
| 111    | قائمة بأسماء السادة المحكمين   | 2     |
| 112    | أداتا الدراسة بصورتها النهائية | 3     |
| 121    | كتاب تسهيل المهمة              | 4     |
| 122    | البراءة البحثية                | 5     |

الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس  
الخاصة في محافظة العاصمة عمان

إعداد

آلاء عارف سليم السالم

إشراف

الدكتور عثمان ناصر منصور

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر المعلمين، والعلاقة بينهما، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (396) معلماً ومعلمة، ممن يعملون في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وتم تطوير استبانتيين: الأولى مكونة من (42) فقرة حول الذكاء التنظيمي، وتتكون الثانية من (34) فقرة حول التميز الإداري.

وأظهرت النتائج أنّ مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة، جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين مستوى الذكاء التنظيمي لدى المديرين ومستوى التميز الإداري. وفي ضوء تلك النتائج تم الخروج بعدة توصيات من أهمها: إنشاء قسم مختص بالذكاء التنظيمي في كافة المؤسسات التربوية، وعقد ورشات عمل لدراسة الفجوات في الذكاء التنظيمي، وإشراك مديري المدارس بالبرامج والدورات التدريبية لتمكينهم من تحقيق التميز الإداري في المؤسسات التربوية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنظيمي، التميز الإداري، المدارس الخاصة.

# **Organizational Intelligence and its Relationship to Administrative Excellence among the Principals of Private Schools in the Capital, Amman**

**Prepared by**

**Alaa A. AL Salem**

**Supervised by**

**Dr. Othman N. Mansour**

## **Abstract**

This study aimed to identify the level of organizational intelligence and administrative excellence among private school principals in the capital, Amman, from the teachers' point of view, and the relationship between them. The relational descriptive approach was used in order to achieve the aim of the study, also the study sample consisted of (396) male and female teachers, who work in Private schools affiliated to the directorates of the capital, Amman two questionnaires were developed: the first consists (42) items about organizational intelligence the second consists (34) items about administrative excellence. According to this the results showed that the level of organizational intelligence and administrative excellence among private school principals is high, and there is a positive and statistically significant correlation between the level of organizational intelligence of managers and the level of managerial excellence. According to these results, several recommendations were made, the most important of them are: establishing a department specialized in organizational intelligence in all educational institutions, holding workshops to study gaps in organizational intelligence, and engaging school principals in training programs and courses to enable them to achieve administrative excellence in educational institutions.

**Keywords: Organizational Intelligence, Administrative Excellence, Private Schools.**

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.

مشكلة الدراسة.

هدف الدراسة وأسئلتها.

أهمية الدراسة.

حدود الدراسة.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تعتبر الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر وذلك لدورها في تسهيل الأعمال والتركيز على الأهداف، كما تعد عملية أساسية في المجتمعات البشرية، من أجل تنظيم وتيسير أمور الإنسان حيث يلمسها في ترتيب حياته وشؤون أسرته، وكذلك نشهدها في المؤسسات لتحقيق أهدافها بغض النظر عن حجمها، فوجود الإدارة أمر حتمي كونها الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية يعتمد على أساليب إدارية حيثة تكفل تقديم أفضل الخدمات في أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة.

وتعد الإدارة التربوية أحد أنواع الإدارة التي يوجه بها التعليم في مجتمع معين بما يتلائم مع اتجاهاته الفكرية التربوية السائدة به لتحقيق الأهداف المخطط لها، وتتسم الإدارة التربوية بأهمية خاصة تكمن بدورها في توفير المناخ التنظيمي في البيئة المدرسية الذي يعكس أثره على العملية التربوية. فالمؤسسات التربوية تطمح بأن تكون بوابة العبور نحو التطور والازدهار والديمومة، فهي مؤسسات ذكية تسعى لإحداث تغييرات جذرية في أساليب عملها الإداري واختيار العاملين لديها على أسس علمية تضمن أنها وبجميع أعضائها ملتزمون بتحقيق الذكاء الذي يُولد التميز، فالمؤسسات التي ترغب بأن تكون ذكية عليها أن تبتعد عن الأساليب القديمة وتبحث عن أساليب وممارسات فضلى تجعلها مميزة عن غيرها.

وتعد المدرسة من أهم المؤسسات التربوية وأساس النظام التعليمي، وإن فاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها وتميز أداء العاملين فيها يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة مدرسية متميزة

تعمل على تطوير أداء العاملين باستمرار، وتهيئة جميع الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي من شأنها العمل على تحقيق تعليم متميز (الزائدي، 2014). كما أن المؤسسات التربوية هي موضع صدارة وأولوية بين أدوات الإصلاح والتطوير، باعتبار تلك المؤسسات أساس بناء الحضارة وتقدم الأمة، فهي مصنع لتوليد الثروة البشرية التي تعد أهم عناصر النمو والتقدم، كما تعد المختبر الذي تتفاعل فيه مدخلات التعليم مروراً بالعمليات ووصولاً إلى مخرجات تتسم بالجودة والتميز (عقل، 2005).

والذكاء التنظيمي يُعد أحد الأساليب المتطورة التي تُوجد مؤسسات تربوية ذكية، وقد بينتها الأدبيات السابقة ذات العلاقة في هذا المجال لرفع مستوى ذكاء المؤسسة، كدراسة خليف (2011) التي أشارت إلى دور الذكاء التنظيمي في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين، ودراسة العبادي (2013) التي أشارت إلى المؤسسات التي ترغب بأن تكون ذكية عليها أن تترك الأساليب التقليدية في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها، نظراً لما ثبت أن مستويات الذكاء التنظيمي لها دور فاعل في تحقيق التنافسية المستدامة في المؤسسات التربوية. كما يعد أحدث أنواع الذكاءات التي اكتشفت مؤخراً، إذ ظهر هذا المصطلح حديثاً في مدرسة العلوم والتكنولوجيا بجامعة التو (Aalto) في فنلندا، وبين الفيل (2013) أن جوهر هذا النوع من الذكاء هو المقدرة على الوعي التنظيمي، وإدراك علاقات التأثير والتأثير بين عناصر المؤسسة وإدراك التغذية المرتدة التبادلية بين تلك العناصر والمقدرة على التحكم في عناصر النظام وتطويره بما يحقق الفائدة للمؤسسة وزيادة فاعليتها، وانطلاقاً من ذلك أصبحت المؤسسات تبذل قصارى جهدها لأن تكون قياداتها متميزة، يمتلكون الذكاء لخوض معركة التنافس والتميز.

وبالرغم من أن الذكاء التنظيمي حظي بقليل من اهتمام الباحثين في مجال الفكر الإداري، إلا أنه بدأ يأخذ دورًا جوهريًا في البحوث الإدارية في الفترة الحالية. وقد أشار عبدالوهاب (Abdelwahab, 2010) أن الذكاء التنظيمي يمثل مجموعة من التفاعلات المتبادلة والتغذية المرتدة بين مكونات النظام من جهة والبيئة الخارجية من جهة أخرى، وأضاف هاملن وسارنن (Hamalainen & Saarinen, 2007) على موضوع الذكاء التنظيمي باعتباره الاستجابة الذكية الإبداعية الموقفية عند وجود تداخلات معقدة ومختلفة في مدخلات المؤسسة وأنه مفتاح للسلوك الإنساني في التوجه نحو الحياة، ويصنف على مستوى عال في الذكاءات المتعددة لجاردنر.

وللذكاء التنظيمي أهمية بالغة تتمثل في زيادة سرعة الاستجابة للفرد وفهم البيئة والتأثير فيها ومساعدته على إيجاد حلول مثالية وإبداعية لحل المشكلات التي يتعرض لها، كما يعمل الذكاء التنظيمي على توفير أنظمة ذكية للفرد يستخدمها في حياته اليومية مما يساعد في تنمية القدرات ورفع جودة الحياة وتفعيل روح التعاون بين الأفراد (Hamalainen&Saarinen,2007 Rauthmann,2010,).

ويعد مدير المدرسة ركيزة النظام التعليمي والعنصر الأساسي في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ونظرًا لذلك فلا بد من توافر عدة صفات ومؤهلات تجعل منه شخصًا مؤهلاً معرفيًا وسلوكيًا وقياديًا وإنسانيًا لإشغال هذا الدور وأداء المهمات الموكلة إليه على أكمل وجه، فالمدير التربوي الناجح هو الذي تجتمع فيه المؤهلات العلمية والعملية والسمات الشخصية التي تمكنه من القيام بمهامه بنجاح لتحقيق الأهداف المرسومة، وهو المشرف على تنفيذ العمليات الإدارية جميعها، لذا وجب عليه المعرفة الكاملة بألية تنفيذ الخطط التربوية والمدرسية والعمل وفق مبادئ



علمية(السعود، 2020) كما أن للمدير التربوي تأثير على كافة العاملين في المدرسة من خلال خبرته الداعمة وسلوكه الجيد والتواصل المباشر معهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، وتعزيز شعورهم بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة، وزرع حب المشاركة الفاعلة، ودعم العمل الجماعي، ويقوم أيضاً بمشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية، مما يدعم العلاقات بينه وبين العاملين، ويقوي أواصر الحب والاحترام، ويعزز قيمة الانتماء للمدرسة، ويبني روابط قوية بعملهم من الصعب تفكيكها(إسماعيل وحسين، 2015).

وهذا يتطلب المزيد من السعي وبذل الجهد لإيجاد تلك القيادات الفاعلة التي تمتلك مقداراً كبيراً من الوعي، وتمتلك مقدرات مميزة تجعلها متمكنة من حل المشكلات التي تواجه المجتمع المدرسي، وتقوم بتحقيق أهداف المدرسة كما هو مخطط لها لتؤدي دورها على أكمل وجه، وتعمل على إنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية من أجل تحسين عملية التعليم في المدرسة(عطية، 2015).

ومع تعدد مهمات مدير المدرسة وتتنوع الأهداف الواجب عليه إنجازها، ومع اختلاف الفئات التي يتفاعل معها داخل المدرسة وخارجها؛ ظهرت سمة التميز الإداري عند بعض مديري المدارس الذين حققوا تميزاً في إدارة مدارسهم وأحدثوا فناً في إدارة الأزمات والتعامل مع المشكلات والمعوقات التي تعرقل سير العملية التعليمية التعلمية. كما أن للمدير المتميز دوافع تجعله يسعى إلى تحقيق التميز الإداري في مؤسسته للحصول على أفضل النتائج، ومن أهم هذه الدوافع؛ معدل التغيير والتطور السريع في البيئة المحيطة والذي يؤثر بشكل كبير على نشاطاته وقراراته، بالإضافة إلى تقدم المؤسسات المحيطة الذي يحتم على المدير ضرورة تحقيق التميز في مؤسسته، وأيضاً تنامي شعور المدير بالجودة وتحقيق الأفضل في جميع جوانب المؤسسة (جمال، 2017).

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى البحث عن أساليب حديثة في الإدارة التربوية، من أجل مواكبة التطورات العالمية التي زادت من حدة المنافسة، وغيرت من طريقة أداء المعلمين في المدارس بسبب التسارع الهائل في التكنولوجيا وتأثيرها الفعال على الأداء المدرسي وتميزه، لذلك أولى الأردن اهتمامًا كبيرًا لتحقيق التميز الإداري في المؤسسات التربوية وخصوصًا المدارس؛ لأنه يعد عاملاً مهماً في ضمان فاعليتها واستمرارية نجاحها وتطويرها، وإيماناً بدور مدير المدرسة في العملية التربوية ركزت جلالة الملكة رانيا العبد الله على ضرورة تحقيق أهداف العملية التربوية من خلال وجود مدير متميز، وأطلقت جائزة سنوية للتميز الإداري تشمل كافة العناصر التربوية لتشجيع التطوير والتنمية والتميز في العملية التربوية (جائزة الملكة رانيا العبد الله للمدير المتميز، 2009)

وتشير الدراسة أن المدير هو العمود الفقري في المدرسة؛ انطلاقاً من الدور الريادي الذي يقوم فيه من أجل إنشاء جيل المستقبل، كما أنه اللبنة الأساسية فيها، كونه المسؤول عن الجوانب الإدارية والفنية والمناهج الدراسية وعن كافة الأنشطة الموجودة في المدرسة، بالإضافة للاجتماعات وتنفيذ النظام والتنظيم لكافة العاملين فيها، علاوة على ذلك هو المحرك الأساسي للعملية التعليمية، حيث إنَّ المدير الذي يتمتع بالحنكة يستطيع أن يوجه أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية والطلبة وأولياء الأمور لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية التعليمية.

وإلى جانب الشهادات والخبرات التي يمتلكها لابد وأن يتمتع بالكفايات المهنية والكفايات الشخصية، حيث أن التغيرات المتلاحقة في أنظمة التعليم ومشكلاتها المتعددة تفرض على مدير المدرسة أن يتمتع بدرجات عالية من الذكاء، ومقدرته على فهم وإدارة الطلبة والمعلمين وحسن تواصله مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي ومقدرته على حل النزاعات بطرق صحية لهي من أبرز العوامل المساندة لتحقيق النجاح.

## مشكلة الدراسة

إن السعي لإيجاد مؤسسات تربوية ذكية في ظل العولمة والمنافسة يُعد مطلبًا أساسيًا وتحديًا كبيرًا في ظل التغيرات البيئية التي يشهدها العالم اليوم، ما يحتم على المؤسسات التربوية توظيف أفكار جديدة وتبني فلسفة إدارية تساعد على تخطي الصعوبات، وإحداث تطوير في الأداء تمكنها من البقاء وجعلها منسجمة متناعمة مع العوامل الخارجية، ومن هذه الأفكار الذكاء التنظيمي إذ إنه يحتوي على مجموعة من المكونات الأصلية في الإنسان مثل الذكاء الفطري، وثقافة العاملين في المؤسسة، وعوامل يمارسها المدير مثل التنظيم والتنسيق وتوليد الرغبة في التغيير وتوفير المناخ المناسب للعمل، والتحفيز على الإنجاز.

وقد أوصت دراسة عبد الستار (2019) بضرورة مراجعة معايير اختيار، وتعيين رؤساء الأقسام، ووضع معايير واضحة تتضمن كفايات الذكاء التنظيمي، وعمل اختبارات لقياس تلك الكفايات، كما أوصت بإعادة تأهيل وتدريب الرؤساء الحاليين من خلال تنمية مهاراتهم الإدارية من أجل القيام بأدوارهم الإدارية والعلمية والأكاديمية، بالإضافة لتنظيم ندوات ومؤتمرات ولقاءات تركز على مدخل الذكاء التنظيمي، كما أوصت دراسة قرني وأبو سيف (2016) بإنشاء قسم مختص بالذكاء التنظيمي والتميز الإداري والعمل على عقد مؤتمرات للاستفادة من الخبرات المحلية والإقليمية والدولية في الجامعات الذكية والتميز الجامعي. وتذهب دراسة سلمان (2016) بضرورة استخدام نظام الحوافز والمكافآت؛ لتحقيق درجة أفضل من التميز المؤسسي لدى المديرين والمعلمين، والعمل على تكوين فريق داخل المدرسة وخارجها تكون مهمته التواصل مع المؤسسات ذات الصلة بالمدرسة والتي يُستفاد منها في تحسين أداء المدرسة وتحقيق التميز لها، كما اهتمت دراسة الجعبري (2009) بنشر ثقافة التميز من خلال ورشات العمل، والمؤتمرات الدورية، ووضع

معايير مرجعية لمؤشرات الأداء الجيد، بالإضافة إلى تشكيل فرق مؤهلة ومدربة للقيام بمهام المتابعة فيما يتعلق بعمليات التقييم لأغراض التميز.

ومن خلال عمل الباحثة رئيسة قسم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، أدركت الدور الأساسي الذي يقوم به المدير في المدرسة من تنظيم المهام، وتيسير الأمور، ودوره في معالجة الصعاب، وتذليل التحديات التي تواجه هذا الصرح. كما أدركت الحاجة لوجود قيادات إدارية تتسم بصفات مميزة قادرة على إتمام المهام المتعددة التي ترتبط بمجموعة من العمليات، لتعود على المؤسسة بفاعلية تسهم بتحقيق التميز، ولذلك جاءت الدراسة الحالية في محاولة لتسليط الضوء على " الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين".

### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرّف مستوى الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما مستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة

عمان من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة

عمان من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثالث:** هل يوجد علاقة دالة إحصائية بين مستوى الذكاء التنظيمي ومستوى التميز

الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان ؟

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في محورين أساسيين وهما:

#### أولاً: الأهمية النظرية

تنبثق أهمية الدراسة نظرياً من أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ إن الذكاء التنظيمي والتميز الإداري مصطلحين معاصرين، مازال الجدل والنقاش محتدماً بشأنهما وفهمهما بين الأوساط التربوية المتخصصة في طبيعتها وفي قدرة المؤسسات على توظيف الذكاء في أعمالها اليومية، كما ويظهر الوجه الآخر من الأهمية في تأسيس إطار نظري واضح لمفهوم الذكاء التنظيمي والتميز الإداري من واقع المؤسسات التربوية والتقليل من الإختلاف والغموض الذي يدور حولهما، بالإضافة الى التعرف على أهمية الذكاء التنظيمي ودوره في تطوير وتقديم المؤسسة وفي تعزيز مستوى نجاحها وتحقيق التميز فيها، كما يؤمل من هذه الدراسة إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية، وإثراء المكتبة العربية، بالإضافة إلى تقديم بعض التّوصيات والمقترحات التي تختص بالذكاء التنظيمي والتميز الإداري والتي من الممكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم والمدارس.

## ثانياً: الأهمية العملية

من المتوقع أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان في التعرف إلى كيفية ممارسة الذكاء التنظيمي لتحقيق التميز في المدارس، بحيث يتم تحسين الممارسات الإدارية، والنهوض بالعملية التعليمية إلى الأفضل كونها تتناول موضوعي الذكاء التنظيمي والتميز الإداري، كما قد تساعد مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان على الاهتمام بمفهوم الذكاء التنظيمي والتميز الإداري، كما يتوقع الاستفادة من هذه الدراسة لدى الإدارات التربوية بأهمية تعزيز التميز الإداري، وأهم الإستراتيجيات الواجب اتباعها لتحسينها وعكسها على المؤسسة التعليمية، ومن المتوقع أيضاً أن تفيد الباحثين لإجراء دراسات أخرى مماثلة.

## حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية بالآتي:

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة.

الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2021/2020.

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على موضوعي الذكاء التنظيمي والتميز الإداري.

## محددات الدراسة:

تحددت نتائج الدراسة الحالية بمدى صدق أدواتي الدراسة وثباتهما، وبالمجتمع الذي سُحبت منه

العينة والمجتمعات المماثلة له، ومدى استجابة أفراد عينة الدراسة.

## مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

### الذكاء:

"مجموعة من المقدرات الجوهرية والمعرفة الضمنية التي يمتلكها الفرد ويستخدمها بالأمور التي يصعب التعامل معها من قبل فرد آخر" (العبادي، 2013، 860).

### الذكاء التنظيمي :

هو ذلك الذكاء الذي يعتمد على "مجموعة من العمليات كجمع ومعالجة وتحليل المعلومات اللازمة لبناء معرفة حديثة تساعد في التكيف مع التغيرات، وفهم مشاعر العاملين لتوجيه العلاقات الاجتماعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم الوصول للتميز" (عبد الستار، 2016، 28) ويُعرّف الذكاء التنظيمي إجرائيًا بأنه: أحد صور الذكاء الإنساني، الذي يظهر فيه مقدرة الفرد في التكيف مع الظروف المختلفة، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من أجل حل المشكلات، وإضافة قيمة تساعد في التميز، والذي تم قياسه من خلال استجابة المعلمين في المدارس الخاصة على استبانة الذكاء التنظيمي.

### التميز الإداري:

"حالة من الإبداع والتفوق المؤسسي لتحقيق مستويات غير مسبقة من الأداء، وكذلك تنفيذ عمليات إنتاجية ومالية وغيرها في المؤسسة يساعدها على التفوق في النتائج والإنجازات عما يحققه المنافسون مما يؤدي إلى تحقيق الرضا للفئات المستهدفة ولجميع العاملين" (السلمي، 2012، 30).

ويُعرّف التميز الإداري إجرائيًا بأنه: درجة كفاءة المدير في ممارسة القيادة في إيجاد توازن

بين كافة مجالات المنظمة وتطوير إستراتيجياتها وتحديد اتجاهاتها وأهدافها لإيجاد ثقافة مُنظمة

مبنية على التميز، وقد تحدد ذلك من خلال استجابة المعلمين في المدارس الخاصة على استبانة التميز الإداري.

#### مدير المدرسة:

هو فرد في المؤسسة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيامه بمجموعة من الوظائف الإدارية، والإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية الموجودة في المدرسة.



## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

الأدب النظري.

الدراسات السابقة ذات الصلة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري، من خلال تناول موضوع الإدارة، والإدارة المدرسية، والمدير المتميز، والذكاء التنظيمي، والتميز الإداري، والدراسات السابقة والتعقيب عليها.

#### أولاً: الأدب النظري:

تناول الأدب النظري الموضوعات الآتية: الإدارة، والإدارة المدرسية، والمدير المتميز، بالإضافة إلى مفهوم الذكاء التنظيمي، وأهميته، ومستوياته، وأبعاده وكذلك مفهوم التميز الإداري، وأهميته، وخصائصه، ومجالاته، والتعرف إلى المدير المتميز وصفاته.

#### الإدارة

الإدارة Management هي حجر الأساس في نجاح أي مؤسسة سواء أكانت تعمل في مجال الصناعة، أو في مجال الخدمات أو كانت مؤسسة تعليمية أو غيرها. حيث يعتبر الدور الذي تقوم به الإدارة من أهم عوامل نجاح المؤسسات التربوية أو فشلها، وبالتالي من أهم أسباب نمو المجتمع وتقدمه أو تخلفه وتأخره. كما يتوقف نجاح المؤسسات على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي أداء الوظائف الإدارية المختلفة والتي تسعى إلى الابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف المحلية والعالمية.

فالإدارة منتشرة في كل أنواع المؤسسات وهي المحرك الذي يجعل المؤسسة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها. وإن المهمة الأساسية للإدارة هي جعل المؤسسة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

وقد أصبحت الإدارة مفتاحاً للتقدم سواء على مستوى المؤسسات أو الدول وازدهرت دراستها في الجامعات والمعاهد بشكل غير مسبوق لأي علم آخر، وترددت كثيراً المقولة التي تنص على أنه ليس هناك دول متقدمة اقتصادياً ودول متخلفة اقتصادياً، بل توجد دول متقدمة إدارياً ودول متخلفة إدارياً. حيث أن كل التجارب في الدول النامية تؤكد أن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية، ومن غير هذا العنصر لا يمكن تحقيق التنمية حتى لو توفرت جميع عناصر الإنتاج الأخرى. لذلك لا بد للدول النامية أن تدرك ما للإدارة من أهمية كبيرة في تطورها وتقدمها وازدهارها، نظراً لأن الإدارة تعتبر العنصر الفعال في نجاح العمل في أي مؤسسة وهي الوسيلة الناجحة والهامة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للأمام وتحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي (درة، 2009).

### الإدارة المدرسية

تعد الإدارة المدرسية احد فروع الإدارة التعليمية التي تهدف إلى تنظيم المهام التي يمارسها العاملين في المدرسة من اجل تحقيق هدف معين في اقل وقت وجهد وافضل نتيجة، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تيسير مهام المدرسة التي تقتصر على المهام الإدارية ، بل اصبحت تعنتي بالنواحي الفنية وبكل مايتصل بالتلاميذ وأعضاء التدريس وبالمناهج وطرق التدريس والإشراف الفني والنشاطات بالاضافة لربط المدرسة بالمجتمع المحلي وغير ذلك من الواحي التي ترتبط بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

يواجه تطوير التعليم في الوقت الحالي العديد من التحديات من أهمها وجود مدير مدرسة متميز الذي يمثل سلوكه عنصراً حيوياً في إدارة مدرسته التي تتوقف فاعليتها عليه (عطوي، 2014).

### مدير المدرسة المتميز:

يتحقق التميز الإداري بوجود مدير متميز يتمتع بخصائص شخصية ومهارات وصفات إدارية فريدة، لذلك من الضروري معرفة مَن المدير المتميز وما المهارات والصفات التي ينبغي أن يمتلكها. فالمدير المتميز هو الشخص المؤثر في الآخرين الذي يسعى بالنهوض بالمدرسة وتطويرها بشكل مستمر نحو الأفضل، والعمل على زيادة ولاء العاملين لها (الياس، 2019).

والمدير المتميز هو الشخص الذي يتميز عن الآخرين بالصفات والمهارات والقدرات التي تمكنه من امتلاك شخصية متميزة تساعده في تمكين موقعه وتجعله مختلفاً مميزاً داخل المدرسة وخارجها (فتحي، 2002). وأشار آدم (Adem, 2016) أن للمدير دور فعال ومهم في تبني سياسة التغيير مؤمناً بنتائجها الإيجابية التي تنعكس على المؤسسة ومستوى نجاحها، وهذا يتطلب إعداده قبل استلامه لزام الأمور الإدارية من خلال تدريبه وتطويره لأجل تعزيز الثقة ونزع القلق والخوف والتردد، ومساعدته في مواجهة التحديات التي تواجهه في العمل الإداري، ومن المفترض أن يمتلك المدير المتميز يتمتع بصفات شخصية وإدارية ومهارات سلوكية تميزه عن غيره من المديرين، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى ثلاث فئات:

### أولاً: الصفات الشخصية:

هناك عديد من الصفات التي تُميز المدير وتمكنه من التأثير، وهي كما حددها

(السيد، 2007):

- المرونة الانفعالية: أن يكون المدير المتميز مرناً يستطيع التعامل مع المواقف والمستجدات التي تعترضه، وقادراً على ضبط انفعالاته.
- الاستجابة الإيجابية: أن يكون المدير إيجابياً في تعامله مع المواقف، ويستجيب لها ويتحمل مسؤوليتها.
- الابتكار: أن يتعامل مع المواقف بطرق جديدة غير تقليدية.
- سرعة الاستجابة(البديهية): أن تكون استجابته للمواقف والمشكلات سريعة.
- التعلم المستمر: أن يحصل على المعلومات بنفسه وأن يستمر بعملية البحث والتعلم.
- المعلومات الشخصية: أن يمتلك المعلومات العلمية والثقافية التي تساعد في إدارته.
- التعامل مع الآخرين: أن يمتلك القدرة على التعامل والتواصل مع الأشخاص بمهارة .

### ثانياً: المهارات السلوكية

المهارات السلوكية التي يطبقها المدير المتميز في مدرسته، والتي تجعله القدوة لجميع

العاملين، تتمثل فيما يأتي كما يراها(فتحي، 2002):

- المبادرة: إن المدير المتميز الذي يبادر بالعمل ويتحمل المسؤولية.
- تكوين علاقات إنسانية قائمة على الود والتعاون والاحترام والعمل بروح الجماعة.
- فن الإقناع: وذلك من أجل التأثير على العاملين وكسب ودهم ورضاهم.
- النقد البناء: الذي يهدف إلى التحسين والتطوير من خلال التوجيه والإرشاد بعيداً عن الإحراج التهديد والعقوبة.

### ثالثاً: الصفات الإدارية:

أشار السيد (2007) أن الصفات الإدارية للمدير المتميز تعد مؤشراً على تميزه

في أداء مهماته وقد وضحاها على النحو الآتي:

- تحقيق الهدف: أن يكون له القدرة على التخطيط من أجل تحقيق الهدف والوصول لدرجة التميز.
- التركيز على النتائج: يهتم بجميع الممارسات المحققة للنتائج، ويبذل الجهد من أجل تحقيق النتائج الأساسية، كمعرفة متطلبات العاملين والمستفيدين ورغباتهم، والتطوير والابتكار.
- استثمار الطاقات الكامنة: من خلال منح الصلاحيات والتشجيع على مواجهة المواقف والتحديات.
- المدير المالك: أن يشعر المدير بأن المدرسة ملكه الشخصي ويتحمل المخاطرة والمسؤولية، وله حق تصرف بما يراه في مصلحة المؤسسة.

ويتبين أنه من الضروري وجود مدير متميز للمدرسة، يمتلك من الصفات الشخصية والمهارات السلوكية والصفات الإدارية ما يجعله متميزاً عن الآخرين، فهو ليس مديراً بالمسمى الوظيفي فقط؛ بل هو القائد الذي يتحمل مسؤولية الارتقاء بالمدرسة والوصول بها الى التميز الإداري.

### مفهوم الذكاء التنظيمي

ظهر مصطلح الذكاء بوصفه كلمة لاتينية (Intelligence) على يد الفيلسوف الروماني

شيشرون (Cicero) وانتشرت في الإنكليزية والفرنسية، وتعني لغويا الذهن (Intellect)،

والحكمة (Sagacity)، والفهم (Understanding)، ومصطلح الذكاء لم يقتصر على علماء النفس بل تناوله الكثير من الفلاسفة (الشيخ، 2008)، كما أن الاهتمام بالذكاء كان منذ القدم وإلى وقتنا الحاضر، والذكاء هو نتيجة المظهر الإدراكي للموقف (عبدالله، 2006).

وأشار صالح والعزاوي وإبراهيم (2010) إلى أن تسمية الذكاء التنظيمي أو الذكاء المنظومي جاءت من حقيقة أن هذا النوع من الذكاء يؤدي إلى نتائج مفيدة يمكن استخدامها في اتخاذ قرارات المؤسسة، وأن هذا النوع من الذكاء جاء في الأصل من نشاطات أنظمة المعلومات التنفيذية المستخدمة في معالجة البيانات.

وعُرف على أنه "المقدرة الإجرائية للمؤسسة للقيام بالعمليات الإدارية بكفاءة وفعالية من خلال الجمع بين المعارف والمهارات التي تخص كل من الموارد الملموسة (المادية)، والموارد غير الملموسة (المعنوية)، والعمل على استثمارها بأفضل الطرق في اتخاذ القرارات السليمة وحل المشكلات التي تواجهها". (Young, 2009, 47).

كما عرفه اليعقوبي وصالحي ونزاد ( Yaghoubi, Salehi&Nezhad, 2011, 1321 ) بأنه الاستفادة الكلية من إمكانات الأقسام المختلفة داخل المؤسسة التي تسمح لها بالحفاظ على استمراريتها وبقائها).

وعرفه القرني وأبو سيف (68، 2016) بأنه "القدرة الكلية للمؤسسة أفراداً ووحداً على الابتكار التنظيمي والتكيف مع الظروف المختلفة المحيطة بها، واستغلال المعرفة استغلالاً يساعد على التميز والمنافسة مع المدارس الأخرى".

وتوصلت الباحثة من التعريفات السابقة أن الذكاء التنظيمي يتضمن المقدرة على اكتساب المعرفة الحديثة، والتكيف والتصرف بمرونه وإبداع، بالإضافة على المقدرة على حل المشكلات واستثمار الموارد المادية والبشرية وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة.

### أهمية الذكاء التنظيمي:

يُعد الذكاء التنظيمي أحدث أنواع الذكاءات المختلفة، لذا اتجه العديد من الباحثين للخوض في دراسته، ومعرفة تأثير مهاراته على المعلمين، فذكر الثقفي (2015) أن الذكاء التنظيمي يساعد على تعزيز التعاون والود وتقليل المشاعر السلبية، لذلك فهو يساعد على تقليل الخوف وتعزيز الثقة بالآخرين، وزيادة إنتاجية المؤسسة، والمساعدة في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات.

كما وأشار زربخش وآخرون (Zarbakhsh, et. al, 2011) بأن أهمية الذكاء التنظيمي تتضح من خلال مساهمته في الاستثمار الأفضل للخبرات والمعارف المتوفرة في المؤسسة، بالإضافة إلى مقدرته في تمكين الأفراد في الحصول على المعرفة وتطبيقها في المواقف المختلفة، كما له الدور في دعم وتطوير جوانب التخطيط، وصنع القرار من خلال جمع البيانات وتحليلها وأيضاً تتضح أهميته في تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وتحقيق النجاح والتميز للمؤسسة في ماتواجهه من تحديات، ودوره في تحقيق ميزة تنافسية عالية من خلال تحسن مقدرة المؤسسة على الحصول على المعرفة وتحويل البيانات الى معلومات تسهم في مرونة المؤسسة من أجل التكيف مع التغيرات والتطورات ولا بد من التطرق الى دوره في تقييم المؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والسعي لإيجاد حلول مناسبة لتقويم نقاط الضعف والعمل على حسن الإستثمار لنقاط القوة.



## مستويات الذكاء التنظيمي

بين هاملن وسارنن (Hamalainen & Saarinen, 2007) أن الذكاء التنظيمي يتألف من

خمسة مستويات:

- إدارة الذكاء التنظيمي: تتمثل في مقدرة الفرد على ممارسة طرق وأساليب منتجة لنظام .
- مساندة الذكاء التنظيمي: تتمثل في المقدرة على الاهتمام بالنظام ومساندته .
- الإدارة بالذكاء التنظيمي: تتمثل في مقدرة الفرد على تطبيق الذكاء في مؤسسته والذي يتمثل في حل المشكلات ومواجهة التحديات وصنع واتخاذ القرارات.
- رؤية الذات في النظام: تتمثل في رؤية الفرد لمهامه من خلال الآخرين وتقييمهم له، مما يساعده على نقد ذاته.
- التفكير في الذكاء التنظيمي: تتمثل في قدرة الفرد على تعرف طريقة الإنتاج للسلوك والقدرة على فهم امكانات النظام .

## أبعاد الذكاء التنظيمي

يرى الكاظمي وآخرون (Kazemi,et.al, 2012) أن الذكاء التنظيمي يتكون من سبعة

أبعاد على النحو التالي:

- البعد الهيكلي: ويشمل التوافق أو المحاذاة الإستراتيجية وإضفاء الطابع المؤسسي على الإستراتيجية وتحديد الرؤية الخاصة بالمؤسسة وحجمها.
- البعد الثقافي: والذي يتضمن الهوية المؤسسية والخصائص الثقافية والقيم العليا .
- البعد المعلوماتي: الذي يرتبط بإدارة المعرفة، وحقوق الملكية الفكرية، والتدفق الآمن للمعلومات.

- البعد الوظيفي: الذي يشمل اتجاهات القيادة ، والإدارة، والمديرين، وتفعيل القرار .
- البعد الإتصالي: ذات الصلة بالإتصال، والشبكة، والتغذية الراجعة، وقوة العلاقات واستقرارها.
- البعد السلوكي: له علاقة بحياة الأفراد وجودتها، وبالتفاؤل والانفتاح.
- البعد البيئي: ويشمل التكيف البيئي والانسجام مع المتغيرات البيئية.

أما البريشت (Albrecht, 2003) فيرى أن الذكاء التنظيمي يعبر عن مقدرة المؤسسة الاستفادة من جميع الإمكانيات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تكيفها مع تغيرات البيئة، وقد قدم نموذجا للذكاء التنظيمي يقوم على سبعة أبعاد مترابطة تعمل على دعم ومساندة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتشمل هذه الأبعاد ما يأتي:

### 1. الرؤية الإستراتيجية :

وتعني قيام المؤسسة بصياغة الرؤية الخاصة بها التي توضح أهدافها وتعمل على تحقيقها لدعم بقائها والعمل على تنمية الإبداع والابتكار فيها، وتعتبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق العدالة، والتعبير عن أهدافها، ووضع تصور واضح لمستقبلها في بيئة متغيرة غير مستقرة تسعى فيها المؤسسات إلى تحقيق النجاح والتميز. وتشير الرؤية إلى مجموعة من التصورات والاقتراحات لما يجب أن تكون عليه المؤسسة، والتي تحدث عندما يشترك أفراد المؤسسة في القيم والمعتقدات التي تواجه سلوكيات الأفراد العاملين (عباس، 2011). كما تعبر الرؤية أيضا عن الأحلام المطلوب تحقيقها، وبالتالي فهي الآمال والطموحات التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد(مخيمر، 2005) .

وبين البريشت (Albrecht, 2003) أنه يمكن تحقيق مؤشرات بعد الرؤية الإستراتيجية في المؤسسة من خلال وجود حوارات وعمليات تطوير مستمرة داخل الأقسام حول المتغيرات المختلفة وكيفية التغلب على الصعوبات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، بالإضافة إلى قيام المؤسسة بعملية المسح البيئي والتي تتمثل في تشخيص وتقييم الأوضاع الحالية من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تشمل موارد مادية وموارد بشرية، وذلك من أجل تحديد نقاط القوة حتي يمكن تعزيزها لتحسين الأداء ونقاط الضعف لمعالجتها، كما يتم تحليل البيئة الخارجية والتي تتألف من القوى الخارجية التي تؤثر بشكل غير مباشر على أنشطة المؤسسة مثل القوى الاقتصادية والتكنولوجية، بالإضافة إلى المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسات الأخرى، وبالتالي يمكن تحديد الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتهديدات التي يجب تفاديها في المدى البعيد، والتزام المؤسسة بالمراجعة الإستراتيجية السنوية لتحديد الأولويات الإستراتيجية التي تضبط الأداء داخل المؤسسة، والإستعانة برؤية المؤسسة ورسالتها بانتظام في صنع القرارات وتحديد الأولويات.

## 2. المصير المشترك :

عندما يشترك كل الأطراف في فهم ومعرفة الرسالة التي تشكل وجود المؤسسة فإنه يتولد لديهم مصير مشترك يربط بينهم وبين نجاح وبقاء المؤسسة. ويشير المصير المشترك إلى ارتباط جميع الأفراد بالمؤسسة، متضمنا من كل الأفراد والأقسام المعنية بصنع النجاح وإنجاز المأمول، ويتأتى ذلك من خلال إدراك الأفراد بأنهم في قارب واحد، تنشأ قوتهم من خلال العمل بروح الجماعة (قرني وابوسيف، 2016).

وبين قطب(2008) أنه يمكن تحقيق بعد المصير المشترك في المؤسسة من خلال إشراك العاملين في إعداد الخطط وتحديد الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة، وإدراك العاملين للرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، والعمل بروح الجماعة، وتشارك المعلومات والمعارف بين أفراد الفريق، وتقديم الدعم اللازم لإنجاز المهام بأفضل صورة. ويمكن تعزيز روح الجماعة وتقوية مهارات الإتصال وتنمية قيم الاحترام بين أعضاء الفريق من خلال الأنشطة العلمية والثقافية والتي تتطلب العمل الجماعي، بالإضافة إلى شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منها، وبأنهم شركاء في إدارة المؤسسة وفي صناعة واتخاذ القرار فيها، وأن ينظر لعلاقتهم بالمؤسسة على أنها علاقة بعيدة المدى.

### 3. الميل نحو التغيير:

يشير إلى قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات والتطورات غير المتوقعة، ويتحقق هذا من خلال مجموعه من العناصر منها تطوير خدمات وبرامج وخطط المؤسسة، والمحافظة على التطور مع التغيير الحاصل في البيئة المحيطة، وهذا يشير إلى أن التطوير عبارة عن خطة طويلة المدى يتم إدارتها من قبل الإدارة العليا في المؤسسة لتطوير رؤيتها الإستراتيجية، French & Bell (1999)، وتمثل الرغبة في التغيير في المؤسسات التربوية تحدي وقدرة كبيرة لتغيير البيئة الداخلية بما يتماشى مع تغييرات البيئة الخارجية المتسارعة، من خلال التكيف والتحفيز والصبر لمواجهة التحديات. (judicial,2006)

### 4. الرغبة في النجاح:

ويتمثل في رغبة العاملين في أداء أكثر مما هو مطلوب أو متوقع منهم، بهدف تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة التي يعملون بها، وذلك لأنهم يعملون على ربط نجاحهم بنجاح

المؤسسة، ويمكن تحقيق هذا البُعد في المؤسسة من خلال عدة مؤشرات مثل شعور الأفراد بالرضا عن العمل في المؤسسة، وإيمانهم باهتمام المؤسسة بحاجاتهم، وشعورهم بالتفاؤل ورغبتهم في استثمار الفرص المتاحة، واستعدادهم لبذل مزيد من الجهد يفوق المطلوب منهم، بالإضافة لأداء المدير لوظائفه ومهامه بإيجابية وحماس وتفاؤل إذ يمثل قدوة أمام العاملين بالمؤسسة (Albrecht, 2003).

#### 5. الموازنة والتناغم:

تحتم عملية تحقيق الرسالة تنظيم المؤسسة لنفسها، وتقسيم الوظائف والمسؤوليات والعمل على إيجاد قواعد للتفاعل مع بعضها البعض للتعامل مع البيئة. وعندما يكون الهيكل، والأساليب، والقواعد والأنظمة، ونظام التحفيز للموظفين في اتجاهات بعيدة عن تحقيق رسالتها لا بد من تقويم النظام، فالذكاء التنظيمي لا يعتمد فقد على التركيز الداخلي للمؤسسة، ولكن على علاقتها بالبيئة المحيطة. والمؤسسات لديها ثلاثة أنواع من "رأس المال" من أجل دعم الإستراتيجية وهي: الكفاءة، وتخصص الأفراد ذوي المهارات اللازمة لتنفيذ الأداء، والتحفيز الذي من خلاله يتم تلبية احتياجات الأفراد، لإيجاد الدوافع للأداء بطريقة تساعد على إيجاد القيمة للمؤسسة (Kling & Kosminsky, 2006).

#### 6. نشر المعرفة:

يتمثل في تبادل المعلومات والخبرات والاستفادة من المعرفة، واعتماد أساليب تساعد على تطوير الثقافة واستثمار رأس المال الفكري ودعم وتشجيع الأفكار الجديدة (عبد الستار، 2019)، وقد أوضح البريشت (Albrecht, 2003) أنه يمكن تحقيق بعد نشر المعرفة في المؤسسة من خلال عدة مؤشرات كوجود عمليات تمكن العاملين من نشر المعرفة وتبادلها، وإظهار المدير الاحترام والتقدير للمعرفة والتعلم كمصدر رئيسي لنجاح العمل، وأن تتسم نظم المعلومات الخاصة

بالعمليات بالتدفق الحر، وأن يتم استخدام برامج الدعم التعلم المستمر والتطور الوظيفي لجميع العاملين، بالإضافة لتفهم المدير وتقديره للمهارات الفردية والمؤهلات والمعرفة المتوفرة لدى العاملين.

## 7. ضغوط العمل:

وصف جاردنر (Gardner, 2012) ضغط العمل كمجموعة من ثلاثة عوامل مترابطة تزيد من إيصال الفريق لنتائج ذات مستوى عالٍ وهي للمساءلة عن النواتج المشتركة، ورفع مستوى المتابعة والتقييم والنتائج الأساسية المرتبطة بأداء الفريق، ومن ثم لا بد أن يدرك العاملون طبيعة عملهم ومسؤولياتهم والمستوى المتوقع منهم، لذا فإن التغذية الراجعة لها دور مهم في توضيح نقاط القوة والضعف عند الموظفين.

وأعطيت لعملية الاتصال من أعلى لأسفل أهمية خاصة لنقل المطلوب بشكل واضح ومستمر، ويؤشر هذا إلى أهمية إدارة الأداء والتي تتمثل في مساعدة الإداريين في المؤسسة على معرفته التامة بطاقات وقدرات الموظفين ودافعيتهم ومستوى المعرفة لديهم (الخزامي، 1999). وترجع أهمية ضغوط الأداء باعتبارها عاملاً محفزاً للأفراد العاملين، حيث تمثل حالة من التوتر والقلق الناتج عن حدث معين ينجح فيه الفرد في إحداث التكيف الإيجابي من خلال تحويل هذا الحدث إلى حافز يستثمر جهد وطاقات الفرد الإبداعية ويؤدي في النهاية إلى حالة من الحماس والتفاؤل، والرغبة في بذل جهد أكبر مما هو متوقع منه أداءه (الشامان، 2006).

## التميز الإداري

يشهد العصر الحالي حالة من عدم الثبات والاستقرار في جميع الميادين، نتيجة ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، وعلى أثر ذلك يجب إعطاء الفرصة لكل من له المقدرة الفكرية

على الإبداع والتميز وتوليد أفكار نيرة للمدرسة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال الالتزام بمعايير محددة من بينها معايير التميز الإداري، والذي يُعد أهم أركان العمليات الإدارية، إذ إن تطبيقه في المؤسسات سيؤدي إلى تحقيق أهدافها المرجوة وبالطريقة المثلى .

وعرّف العايدى(87,2009) التميز الإداري بأنه عبارة عن "مجموعة من الممارسات الإدارية المتميزة التي يقوم بها مدير المدرسة لتحقيق نتائج غير مسبوقه".

وبين البحيري ( 21,2012) أن التميز الإداري هو "تقديم أداء وممارسة وخدمة ممتازة بشكل فعال. وهذه هي المرحلة المتقدمة من العمل الماهر والأداء الفعال على أساس مفاهيم الإدارة الرائدة ، بما في ذلك التركيز على الأداء والنتائج وخدمة العملاء والتحسين المستمر والابتكار وبناء مؤسسة ناجحة".

وعرفه العواملة (25،2019) بأنه "قدرة مهمة في إدارة المؤسسة تثير الرغبة لتطبيق منهجية إدارية متفوقة عن طريق الإدارة الإستراتيجية والقياس والتقويم، لتحقيق التوازن في المنافع".

وترى الباحثة ان التميز الإداري عبارة عن الجهد الذي يبذله القائد الإداري من خلال تنفيذه للممارسات التي تهدف الى تحقيق درجة من التميز والتقدم والإبداع لأجل الارتقاء بالمدرسة والتحسين فيها وتطويرها بشكل مستمر، لذا كان لابد من معرفة من هو القائد الإداري والمدير المتميز الذي يرتقي بالمدرسة ويقودها إلى التميز الإداري.

### أهمية التميز الإداري

أصبح التميز الإداري من الأساسيات في المؤسسات التربوية وخصوصاً المدارس، وسمة غالبية على جميع العمليات الإدارية فيها، ويظهر ذلك من خلال رغبتها في تحقيق التميز وتطبيقها

لأنماط الإدارة الحديثة، وفهمها لفلسفة التغيير، وآليات تنفيذه، ومدى انعكاس هذه الاتجاهات الحديثة على ثقافة المدرسة، وعلى العائد الإيجابي لها وللمجتمع، وأثر ذلك كله في التطور والتحسين المستمر من أجل تحقيق الجودة والتميز المطلوب من خلال التطور والإبداع الإداري للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة التكنولوجية الحديثة المتميزة (عامر، 2013).

وقد بذلت المدارس الخاصة جهدًا كبيرًا من أجل التميز الإداري، فاهتمت بتكنولوجيا المعلومات واستخدام الإنترنت والإلكترونيات، الذي يساعدها في تطوير أدائها بأقل وقت وجهد، ويتحقق الميزة التنافسية لتعاملها مع التقنيات في تنفيذ عملياتها الإدارية (زايد، 2005).

وهناك أسباب أخرى دعت إلى العناية بالتميز الإداري، من بينها الحاجة إلى التطوير المستمر للعاملين ليتمكنوا من تحقيق التميز في مدرسة ما مقارنةً بمدارس أخرى، وأيضًا الحاجة إلى ضرورة امتلاك المدير خصائص وصفات ومهارات تميزه عن الآخرين لأهمية الدور الذي يقوم به وحساسيته. كما أن التميز الإداري مطلب ضروري في العمليات الإدارية، وعامل أساسي لتحقيق التقدم التكنولوجي والمعرفي في المؤسسات، إذ إنَّ الاهتمام بهذا الموضوع من الأساسيات التي تحتمُّ على جميع المؤسسات الاهتمام به وخصوصًا المدارس، والعمل على تفعيله في جميع جوانبها وعناصرها وعملياتها الإدارية عن طريق البرامج والدورات والندوات الدورية، لتوضيح طرق تحقيق التميز الإداري وكيفية تطبيقه لما له أثر حقيقي في تطوير الأداء المدرسي (النسور، 2010).

### خصائص التميز الإداري

إن التميز الإداري الذي ينهض بالمدرسة إلى مستوى من التقدم والتطور، له العديد من الصفات والخصائص يمكن من خلالها الحكم على هذا التغيير والتطوير بأنه تميز إداري. وهناك



جملة من خصائص التميز الإداري التي يمارسها المدبرون، إذ يهتم بالعملين والعمل على تحفيزهم وذلك بالخروج عن نمط الإدارة التقليدي، والانتقال إلى التحيز للعمل والعملين، وتنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية مع العاملين من خلال مشاورتهم ومشاركتهم، ومنحهم الثقة لزيادة الإنتاجية، وإعطائهم حرية لإنجاز مهماتهم، مما يعزز ولائهم لمؤسستهم وتنمية قيم المدرسة (آل مزروع، 2010).

وتضيف النسر (2010) أن ما يميز مؤسسة عن أخرى هو وجود ورش تدريبية تعزز التميز المؤسسي، وامتلاك للخبرات والمعارف لتقديم خدمة أفضل للمجتمع المحلي، إضافة إلى قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات ومواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات، وهذا يتطلب قيادة فاعلة تعمل على إثارة العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على التميز لأنها تعد المثل الأعلى لهم، ومن أهم خصائص التميز الإداري الرغبة في تنفيذ المهمات الصعبة؛ لأنها تعد فرصة للتطور الوظيفي والعمليات الإدارية والتعلم السريع. ويؤكد ناصف وهاشم (2010) على خصائص التميز الإداري، إذ إنَّ من أهمها: اهتمام المدير بالعاملين وبطاقاتهم الإبداعية والديناميكية والعمل على تطويرها، بالإضافة لاستقطاب الموارد البشرية المحفزة والمطورة للإبداع، وتهيئة المناخ المناسب والداعم للابتكار بما يتناسب وبيئة العمل.

ويتحقق التميز الإداري ببذل جميع العاملين باختلاف مراكزهم الوظيفية في المؤسسة أقصى جهودهم في إنجاز العمل وعلى أكمل وجه، ووصول المدرسة إلى درجة التميز لا يعني التوقف عند هذا الحد بل يعني زيادة المسؤوليات التي تقع على عاتقها، لتحافظ على المستوى الذي وصلت إليه وتتجنب الانحدار إلى مستويات أقل في الأداء، إذ إن الأساس في التميز الإداري هو

الديمومة والاستمرارية والشمول، فلا يمكن أن تتميز المؤسسة في مجال دون غيره، فالشمول سمة أساسية للتميز الإداري (السلمي، 2012).

يستخلص من ذلك أن التميز الإداري يتحقق عندما تكون العلاقة بين المدير والعاملين علاقة إيجابية قائمة على التنسيق والاتفاق، وتربطهم علاقات إنسانية قائمة على الثقة والاحترام، بالإضافة إلى قيام كل منهم بعمله وإنجاز مهماته على أكمل وجه، بحيث يكون الهدف مشترك يأملون تحقيقه في مدرستهم للوصول بها إلى أعلى درجات التميز الإداري.

### مداخل التميز الإداري

أشار شوقي (2009) إلى أربعة مداخل أساسية لاققت اهتماما من المؤسسات التي تسعى

للتميز:

- **الإدارة الإستراتيجية:** هي إدارة فكرية تتصف بالحدثة، وتعرّف بأنها طريقة في التفكير، والتطبيق تؤدي إلى بيان الاتجاه العام للمؤسسة، وتصور الرؤية المستقبلية لها، وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بين المؤسسة وبين البيئة لمعرفة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.
- **إدارة الجودة الشاملة:** مدخل فكري عصري لتأمين الجودة للمؤسسة في كافة مراحلها، تعتمد على مشاركة الجميع في عملية التطوير والتحسين المستمرة.
- **إعادة الهندسة:** مدخل جديد يهدف إلى التغيير من أجل عملية التطوير، فهي تعني البدء من الصفر والتخلي التام عن الأساليب والنهج القديم والبدء بصورة جديدة.

- **القياس المقارن بالأفضل:** عملية مستمرة للقياس والمقارنة بين الممارسات في المؤسسة مع أداء مؤسسة أخرى.

### دور الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز الإداري:

من خلال تناول مفهومي الذكاء التنظيمي والتميز الإداري، ومعرفة أهمية ومستويات هذين المتغيرين، ودورهم في مواجهة التحديات و تحقيق التطور والاستمرار، أصبح من المهم معرفة كيف يحقق الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس التميز الإداري في المؤسسات التربوية.

وفي هذا السياق يرى العبادي (2013) أن الجميع يحتاج إلى إجراءات وتقنيات واسعة من أجل حل المشكلات ومواجهة الصعوبات، بالإضافة للمهارات الشخصية في العمل، أمّا بشكل فردي أو جماعي، وذلك بسبب التغيرات السريعة والمعرفة التي تتطور باستمرار، إذ إن البرامج الآتية والدورات قد لا تكون كافية، مما تتولد الحاجة لذكاء التنظيمي من أجل إيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات.

ويعد التميز الإداري الطريق نحو التطور الإداري بهدف النهوض بأداء العاملين والإداريين في المدرسة، إذ يتطلب تطوير قدراتهم وصقلها، ووجود نظام فعال سمته الإبداع والابتكار والعمل بروح الجماعة وحب المنافسة الذاتية والمبادرة، إذ يتولد لدى كل فرد الشعور بأن المدرسة ملكه الشخصي، فهذا الشعور يجعل العاملين يبذلون أقصى جهودهم وطاقاتهم لتقديم كل ما يحقق تميز المدارس ونجاحها (العمارين، 2007).

## ثانياً\_الدراسات السابقة ذات الصلة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري في الميدان التربوي والوقوف على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية؛ ارتأت الباحثة عرضها في محورين وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وذلك كما يأتي:

### الدراسات المتعلقة بالذكاء التنظيمي:

هدفت دراسة بويتزس وأوستن ( Boyatzis & Oasten, 2002 ) إلى تطوير المنظمات الذكية، إذ ركزت الدراسة على دور القائد الإداري في زيادة ذكاء المنظمات وتعزيز مكانتها في البيئة الخارجية، وكانت الدراسة نظرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القائد الإداري يملك المفاتيح الحقيقية لزيادة ذكاء المنظمات، من خلال قدرته على مساعدة العاملين للارتقاء بذلك الذكاء، ومن خلال زيادة وعيهم بأهمية الذكاء التنظيمي، وتطوير هذا الوعي في جميع المستويات التنظيمية، وتطوير فرق العمل، وزيادة كفاياتهم، وقدراتهم الشخصية والاجتماعية.

هدفت دراسة عبداللطيف(2011) إلى معرفة الفروق في وعي المعلمين بعناصر الذكاء التنظيمي في أداء القيادة التعليمية بالمراحل التعليمية الثلاث، وكذلك التعريف بالفروق بين المعلمين والمعلمات تبعاً للجنس(ذكوراً، إناثاً) بعناصر الذكاء التنظيمي في أداء القيادة التعليمية، إذ اعتمدت الدراسة المنهج المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، فيما تكونت عينة الدراسة من(204)معلماً ومعلمة، بواقع(77) معلماً ومعلمة من المرحلة الابتدائية، و(55) معلماً ومعلمة من المرحلة الإعدادية، (72) معلماً ومعلمة من المرحلة الثانوية في محافظة أسوان في جمهورية مصر العربية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة بين مدرسي المرحلتين الابتدائية والثانوية

في الوعي بالتفكير التنظيمي، والتركيز على القضايا الانسانية، والحساسية الظرفية (للموقف)، والدرجة الكلية القائمة لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً بين المعلمين والمعلمين في عناصر الذكاء التنظيمي.

وقام الثقي (2013) بدراسة هدفت إلى معرفة صدق وثبات مقياس الذكاء التنظيمي لروثمان ، وكذلك معرفة الفروق في قدرات طلاب الجامعة في الذكاء التنظيمي وذلك باختلاف السن والمرحلة ونسبة الشهادة الثانوية والمجموع الكلي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (435) طالباً من طلاب التربية الخاصة في جامعة أم القرى، واستخدمت الدراسة اختبار الذكاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن والمرحلة الدراسية، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة وذلك في المرحلة الثانوية ودرجة القدرات والمجموع التراكمي.

وأجرى الفيل (2013) دراسة بهدف تقويم تأثير مقرر إلكتروني في علم النفس قائم على مبادئ نظرية المرونة المعرفية في تنمية الذكاء المنظومي، وفي خفض العبء المعرفي لدى طالب كلية التربية في جامعة الإسكندرية، كما هدفت إلى تقويم تأثير تصميم مقرر إلكتروني في علم النفس قائم على مبادئ نظرية المرونة المعرفية في تنمية العبء المعرفي لدى طلاب كلية التربية النوعية في جامعة الإسكندرية، وتم استخدام المنهج شبه التجريبي والتصميم التجريبي للمجموعتين الضابطة والتجريبية كما استخدم اختبار الذكاء كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (66) طالبة من الطالبات الجامعيات في كلية التربية، حيث تم تقسيمهن إلى مجموعتين مجموعة تجريبية (34) طالبة ومجموعة ضابطة (32) طالبة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في قدرات الذكاء التنظيمي بين المجموعتين لصالح الطالبات في المجموعة التجريبية، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة التجريبية في الاختبار القبلي والبعدي لقدرات الذكاء التنظيمي ومجموعها الكلي لصالح القياس البعدي، كذلك كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق بين درجات الطالبات في المجموعتين التجريبية والضابطة وذلك في العبء المعرفي الجوهري والعبء المعرفي الدخيل في المجموع الكلي لأنواع العبء المعرفي لصالح المجموعة الضابطة، كما توجد فروق دالة بين المجموعتين الضابطة والتجريبية في العبء المعرفي وثيق الصلة لصالح المجموعة التجريبية.

أما دراسة فهمي آخرون (Fahami, et. al, 2013) والتي هدفت إلى مناقشة أبعاد الذكاء التنظيمي والذي تتمثل في (الرؤية الإستراتيجية، والمصير المشترك ، والتغيير، والقلب، والتناغم، ونشر المعرفة، وضغط الاداء) بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة شهرکرد بايران، حيث بلغت العينة (168) عضو هيئة تدريس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن المؤشرات التي تقيم الذكاء التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس تقع في مستويات مرتفعة، حيث أظهرت الرؤية الإستراتيجية أعلى تقييم، ونشر المعرفة أدنى تقييم، ولم يظهر الذكاء التنظيمي أي ارتباط مع التقدم في السن لأعضاء هيئة التدريس، وكان ضغط الأداء بين الأساتذة الذكور عن الإناث، وكانت الرؤية الإستراتيجية والتغيير والتناغم والتطابق أعلى بكثير بين أعضاء هيئة التدريس الإناث عن الذكور.

وكذلك قام ذياب (2015) بدراسة هدفت إلى تعرف الذكاء التنظيمي وأثره على الإنجاز الأكاديمي لدى طلاب جامعة حائل وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة لتحقيق هدف الدراسة، فيما تكونت عينة الدراسة من (200) طالب وطالبة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي والإنجاز الأكاديمي، كذلك توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين الذكاء التنظيمي والإنجاز الأكاديمي، و توصلت نتائج الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلاب والطالبات في الذكاء التنظيمي.

وقام حدادين وشاهد (Hadadnia & Shahid, 2015) بدراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين إدارة المعرفة مع رأس المال الاجتماعي والذكاء التنظيمي، والذي تتمثل أبعاده في (الرؤية الإستراتيجية، المصير المشترك، التغيير، القلب، التناغم، نشر المعرفة، ضغط الأداء) للعاملين بجامعة آزاد الإسلامية، حيث بلغت العينة (52) عامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستقصائي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والذكاء التنظيمي ورأس المال الاجتماعي.

وأجرى كارمي وأكباري (Karimi & Akbari, 2015) دراسة هدفت إلى تعرف الدور الوسيط للذكاء التنظيمي، والذي تتمثل أبعاده في (الرؤية الإستراتيجية، والمصير المشترك، والتغيير، والقلب، والتناغم، ونشر المعرفة، وضغط الاداء) على العلاقة بين قدرة التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت العينة (250) موظفا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قدرات التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وتوصلت النتائج أيضا "إلى أن الذكاء التنظيمي يقوم بدور الوسيط بين قدرة التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

واستهدفت دراسة قرني (2016) مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء نموذج كارل البريشت، إضافة إلى تعرف أهمية النموذج في تحقيق التميز في الأداء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت من

(49) فقرة تم توزيعها على عينة مكونة من (152) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً، كما أن أبعاد الذكاء التنظيمي تسهم في تميز الأداء بجامعة الإمام بدرجة عالية .

وهدفت دراسة سالم(2017) إلى الكشف عن النموذج البنائي لكل من الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية، والتعرف إلى مستواها بالإضافة إلى مدى انتشار الأزمات المدرسية لدى عينة الدراسة، وكذلك الكشف عن أثر بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والتعليم، والخبرة)، واعتمدت الدراسة المنهج الارتباطي، كما اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات من العينة البالغ عددها (218) معلماً ومعلمة، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها: يمثل كل من الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية المستوى المتوسط لدى عينة الدراسة، كما يوجد تأثير موجب دال إحصائياً للإبداع على كل من (التخطيط، وجمع المعلومات، والاتصال والتواصل، والقيادة أثناء الأزمات)، كما يوجد تأثير موجب دال إحصائياً للذكاء التنظيمي على كل من (التخطيط، وجمع المعلومات، والاتصال والتواصل، والقيادة أثناء الأزمات).

كما هدفت دراسة عبد الستار(2019) إلى رصد واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية، وذلك لوضع آليات مقترحة لتطويره في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة مكونة من (48) فقرة، لقياس مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي بالأقسام العلمية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية، حيث اشتملت على سبعة أبعاد للذكاء التنظيمي، ووزعت على عينة عشوائية مكونة من (320) من رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بثلاث جامعات حكومية



هي الفيوم والمينا وعين شمس بواقع (16) كلية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمي جاءت بدرجة منخفضة .

### الدراسات المتعلقة بالتميز الإداري:

أجرى خفاجي (2009) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق مشرفات ومديرات مدارس رياض الأطفال لمعايير التميز الإداري للكفايات الإدارية في إدارة مدارس رياض الأطفال بمكة المكرمة، وقام باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فتكونت من (135) من مشرفات ومديرات مدارس رياض الأطفال بمكة المكرمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إدراك أفراد مجتمع الدراسة بأهمية تطبيق معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير طبيعة العمل الإداري ولصالح المشرفة التربوية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري برياض الأطفال.

فيما قام وليامز (Williams, 2009) بدراسة هدفت إلى تعرف كيفية تعامل مديري المدارس مع معايير قادة المدارس، من خلال التدريب لتحسين تعامل الطلاب، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة خاصة للتقويم الذاتي وزعت على عينة الدراسة المكونة من (16) مديرًا متدريًا في الدورة التدريبية والتي مدتها سنة كاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن إشراك المديرين المتدربين في عملية تقويم أنفسهم يمكنهم من إدارة سلوكياتهم المهنية، التي تعزز قيادتهم

ومهارات صنع القرار لفترة طويلة بعد الانتهاء من البرنامج، كما توصلت إلى أن هناك نقص في مصادر البيانات وجمع المعلومات واستراتيجيات تحليل البيانات.

وقامت النسور (2010) بدراسة هدفت إلى تعرف أثر خصائص المؤسسة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وقامت بتصميم استبانة تم تطبيقها على عينة تكونت من موظفي الوزارة والبالغ عددهم (194) موظفًا (ذكورًا، إناثًا)، وتوصلت الدراسة أن مستوى امتلاك خصائص المؤسسة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كان متوسطًا، وأن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الوزارة كان متوسطًا أيضًا، بالإضافة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المؤسسة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي.

وأجرى الدجني (2013) دراسة هدفت إلى تعرف واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي التطويري، وتم الإستعانه باستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع العاملين في مدارس دار الأرقم والبالغ عددهم (178) عاملاً، وتوصلت الدراسة الى أن درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز كانت جيدة بنسبة (70%)، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين معايير "القيادة والإدارة" وباقي المعايير الأخرى.

وقام الزائدي (2014) بدراسة هدفت إلى تعرف مدى تأثير جائزة وزارة التربية والتعليم في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف، وقد تم استخدام المنهج الوصفي

المسحي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها على مجتمع الدراسة كاملاً البالغ (368) مديراً ومديرة، وهم جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية في محافظة الطائف، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام كانت عالية جداً، وأن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجة مساهمة جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس كانت عالية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات المدارس، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين معايير الجائزة ومدى تحسن الأداء الإداري.

وهدفت دراسة بيك (Beck, 2014) إلى تعرف مدى التزام المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (220) مدير مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التزام المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز كانت عالية، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح المديرين الأعلى خبرة، ولم تكن هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرى كل من دهغان وبورطاهر (Dehaghan & Pourtaher, 2014) دراسة هدفت إلى معرفة اثر الإلتزام التنظيمي على التميز الإداري في جامعة ياسوج للعلوم الطبية في إيران، ولإجراء الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والإستعانه بإستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (294) موظفاً في الجامعة، حيث توصلت الدراسة الى وجود علاقة مهمة بين الإلتزام التنظيمي والتميز، إذ إن التزم المدير بمهام العاملين وواجباتهم الوظيفية سيجعلهم يهتمون أكثر بعملهم ، وبالتالي يتميز العاملون في إنجازاتهم مما يؤدي إلى تميز المؤسسة.

وقام كل من إقبال وأحمد وكاهان (Iqbal, Ahmad & Khan, 2014) بدراسة هدفت إلى تعرف التميز المدرسي من خلال تصورات المديرين وتوقعات الطلبة، حيث تم مناقشة ما توصلت إليه دراسة بحثية مختلطة الأساليب التي هدفت إلى معرفة وتحديد العوامل التي تعزز التميز في المدارس في باكستان، وتم استخدام المقابلة لجمع البيانات من مديري المدارس والطلاب، فيما تكونت عينة الدراسة من (26) مديرة من القطاع الخاص و(4) من المدارس الحكومية على التوالي من (30) مدرسة، فيما تم اختيار عينة مكونة من (600) طالب من المدارس الحكومية، و(250) طالبا من المدارس الخاصة، وتوصلت الدراسة أن تصورات المدراء تتفق مع العوامل التي تعزز التميز في المدرسة، وكانت توقعات الطلاب أنهم يريدون من المدارس دعم التعلم وإيجاد بيئة رعاية تهدف إلى التنمية في جميع المجالات.

أجريت الحية (2015) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الإستراتيجية، وتحديد درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة في فلسطين والبالغ عددهم (145) مديراً ومديرة، موزعين على (145) مدرسة ثانوية في مديريات التربية والتعليم في غزة، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الإستراتيجية وللتميز الإداري تعزى إلى متغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بدرجة كبيرة جداً بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وبين متوسط تقديراتهم للتميز الإداري.

وأجرى المطيري (2016) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة وعلاقته بمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة الكويت من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (468) معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة أن مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة، ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة الكويت جاء بدرجة عالية، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة الكويت، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مجالات الاهتمام بالإنجازات الصغيرة ومستوى التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين.

وقام السعيد (2019) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم الاستعانة بالاستبانة التي وُزعت على عينة الدراسة المكونة من (634) معلمًا، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الريادية جاءت بدرجة عالية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مجالات القيادة الريادية لدى مديري المدارس في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لصالح الدراسات العليا وذوي الخبرة الطويلة، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى التميز المؤسسي للمدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري

الجنس وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي.

فيما أجرت العواملة (2019) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين مستوى الإدارة المرئية والتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم تصميم استبانة وتطبيقها على عينة الدراسة والتي تكونت من مجتمع الدراسة كاملاً، إذ بلغ عددهم (222) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لمستوى الإدارة المرئية جاءت بدرجة عالية، والدرجة الكلية لمستوى التميز الإداري جاءت بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الإدارة المرئية ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم.

### ثالثاً\_التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة تبين لدى الباحثة وجود أوجه تشابه وأوجه اختلاف مع الدراسة الحالية إذ يمكن توضيحها كآتي:

من حيث المنهج المستخدم:

تشابهت الدراسة الحالية من حيث استخدام المنهج الوصفي الارتباطي مع دراسة (Fahami, et, al, 2013)، و دراسة (Karimi & Akbari, 2015)، ودراسة ذياب(2015)، ودراسة المطيري (2016)، ودراسة السعيد (2019). واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة النور

(2010)، ودراسة الحية (2015)، ودراسة (Williams, 2009)، ودراسة عبد الستار (2019)، ودراسة قرني (2016)، ودراسة الثقفي (2013)، ودراسة (Beck, 2014)، ودراسة سالم (2017)، ودراسة عبداللطيف (2011)، ودراسة الفيل (2013) إذ استخدم بعضهم المنهج الوصفي، وبعضهم الآخر استخدم المنهج الوصفي التحليلي، أو المنهج المسحي، أو منهج شبه التجريبي، أو المنهج الارتباطي.

### من حيث أداة الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة وهي الاستبانة مع دراسة عبد الستار (2019)، ودراسة العوامل (2019)، ودراسة سالم (2017)، ودراسة قرني (2016)، ودراسة المطيري (2016) ودراسة ذياب (2015)، ودراسة (Beck, 2014)، ودراسة عبد اللطيف (2011). واختلفت مع دراسة (Iqbal, Ahmad & Khan, 2014) ومع دراسة الثقفي (2013)، ودراسة الفيل (2013)، إذ تم جمع البيانات عن طريق اختبار الذكاء، أو عن طريق المقابلة.

### من حيث العينة:

تشابهت الدراسة الحالية من حيث العينة والتي تمثلت بالمعلمين مع دراسة عبد اللطيف (2011)، ودراسة (Iqbal, Ahmad & Khan, 2014)، ودراسة سالم (2017)، ودراسة قرني (2016)، ودراسة السعيد (2019) واختلفت الدراسة الحالية من حيث العينة مع دراسة (Boyatzis & Oasten, 2002) ودراسة (Williams, 2009)، ودراسة الحية (2015)، ودراسة عبد الستار (2019)، إذ تكونت عينتها من مديري المدارس. واختلفت مع دراسة

ذياب(2015)، ودراسة النثقي(2013)، ودراسة الفيل(2013) ،إذ كانت العينة من الطلاب والطالبات.

وقد استفادت الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في إعداد الأدب النظري واختيار عينة الدراسة، ومنهجية الدراسة، وكيفية تطوير أداتي الدراسة ومناقشة النتائج وتفسيرها. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى-حسب علم الباحثة- من نوعها التي تربط بين الذكاء التنظيمي والتميز الإداري وتحديداً في الأردن. كما تناولت الدراسة الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري في مؤسسة تتسم بيئة عملها بالدينامكية. وتُعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة- على حد علم الباحثة - التي تهدف إلى دراسة الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، على الرغم من أهميته العلمية والتطبيقية.



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.

مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة.

أداتا الدراسة.

صدق أداتي الدراسة.

ثبات أداتي الدراسة.

المعالجة الإحصائية.

إجراءات الدراسة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، وأداتي الدراسة التي طورتهما الباحثة للوصول إلى هدف الدراسة، إضافة إلى آليات التحقق من صدقهما وثباتهما، كما تتناول عرضاً لإجراءات الدراسة، وتحديد متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المناسبة في معالجة وتحليل البيانات.

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، إذ يعد المنهج الملائم لإجراء هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

#### مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، والملتحقين بعملهم خلال الفصل الدراسي الأول ( 2021/2020 ) ، والبالغ عددهم (21306) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائية وزارة التربية والتعليم .

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (396) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان والملتحقين بعملهم خلال الفصل الدراسي الأول(2021/2020)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من المجتمع الكلي الذي أعده كريجسي

ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، كما تم توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية وهي (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، والجدول (1) يوضح ذلك.

### الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات

| المتغير       | الفئة             | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|-------------------|---------|----------------|
| الجنس         | أنثى              | 323     | %81.6          |
|               | ذكر               | 73      | %18.4          |
|               | المجموع           | 396     | %100           |
| سنوات الخدمة  | أقل من 5 سنوات    | 98      | %24.7          |
|               | 5 أقل من 10 سنوات | 124     | %31.3          |
|               | 10 سنوات فأكثر    | 174     | %43.9          |
|               | المجموع           | 396     | %100           |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس فأقل    | 235     | %59.3          |
|               | دراسات عليا       | 161     | %40.7          |
|               | المجموع           | 396     | %100           |

### أداتا الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم تطوير أداتين لقياس متغيري الدراسة، وهما: استبانة الذكاء التنظيمي وتكونت من (42) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي: (التصور المنهجي، الرغبة في التغيير، التناغم والملاءمة في العمل، المصير المشترك، نشر ثقافة المعرفة، ضغوط العمل)، والثانية استبانة التميز الإداري لدى مديري المدارس وتكونت من (34) فقرة موزعة على خمس مجالات وهي: (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، إدارة العمليات، التنظيم، اتخاذ القرار)، وفيما يلي وصف لكل منهما:

## أولاً: استبانة الذكاء التنظيمي

تم تطوير استبانة الذكاء التنظيمي اعتماداً على مسح الأدب النظري السابق المتعلق بالذكاء التنظيمي والإفادة منه في تطوير الاستبانة، كما تم الرجوع إلى دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة مثل دراسة نياب (2015)، ودراسة عبد الستار (2019)، وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (42) فقرة، كما وزعت إجابات عينة الدراسة على الاستبانة وفقاً لمقياس ليكترت الخماسي (Likert scale)، وهي: (دائماً) (5) درجات، غالباً (4) درجات، أحياناً (3) درجات، نادراً (درجتان)، أبداً (درجة واحدة))، (الملحق (1)). وتوزعت فقرات الاستبانة على ستة مجالات وهي:

المجال الأول: التصور المنهجي وتقيسه الفقرات (1-7).

المجال الثاني: الرغبة في عملية التغيير وتقيسه الفقرات (8-14).

المجال الثالث: التناغم والملاءمة في العمل وتقيسه الفقرات (15-21).

المجال الرابع: المصير المشترك وتقيسه الفقرات (22-28).

المجال الخامس: نشر ثقافة المعرفة وتقيسه الفقرات (29-35).

المجال السادس: ضغوط العمل: وتقيسه الفقرات (36-42).

## صدق استبانة الذكاء التنظيمي:

تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

## أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (13) محكماً من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالعلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط والجامعات الأردنية (ملحق (2))، وذلك لمعرفة آرائهم في مدى مناسبة الفقرات لما وضعت لقياسه ومدى انتمائها للمجال، ودرجة وضوحها، ومن ثم

اقترح التعديلات المناسبة، وقد تم تعديل الفقرات التي أجمع عليها (80%) من المحكمين، ومن أبرز التعديلات التي أجريت على الفقرات: تعديل بعض الفقرات (16,19,21,25,37)، وإضافة بعض العبارات (توفر الإدارة المدرسية، تحرص الإدارة المدرسية، تقوم الإدارة المدرسية) عند كل مجال وإعادة صياغة الفقرات لتلائم هذه الإضافة، وتصحيح بعض الأخطاء الإملائية، وتعديل الصياغة اللغوية في فقرات مجالات الدراسة. وفي ضوء ذلك تم تطوير الاستبانة بصورتها النهائية، وتكونت من (42) فقرة موزعة على ستة مجالات (ملحق (3))، حيث تم تصميمها إلكترونياً لتسهيل جمع البيانات من المعلمين.

### ثانياً: صدق البناء

للتحقق من صدق البناء للاستبانة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة مع المجال الذي تنتمي إليه، ودرجة كل فقرة بالدرجة الكلية للاستبانة، وتم ذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغ عددهم (30) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، كما هو مبين في الجدول رقم (2).

### الجدول (2)

معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجالات والدرجة الكلية

| المجال                     |                          |            |                          |                          |            |                          |                          |            |
|----------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|--------------------------|------------|
| التناغم والملاءمة في العمل |                          |            | الرغبة في التغيير        |                          |            | التصور المنهجي           |                          |            |
| معامل الارتباط مع الأداة   | معامل الارتباط مع المجال | رقم الفقرة | معامل الارتباط مع الأداة | معامل الارتباط مع المجال | رقم الفقرة | معامل الارتباط مع الأداة | معامل الارتباط مع المجال | رقم الفقرة |
| 0.68                       | 0.72                     | 15         | 0.73                     | 0.82                     | 8          | 0.61                     | 0.69                     | 1          |
| 0.66                       | 0.75                     | 16         | 0.70                     | 0.80                     | 9          | 0.80                     | 0.93                     | 2          |
| 0.82                       | 0.82                     | 17         | 0.60                     | 0.71                     | 10         | 0.57                     | 0.72                     | 3          |

| 0.69                     | 0.78                     | 18         | 0.80                     | 0.84                     | 11         | 0.64                     | 0.67                     | 4          |
|--------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|--------------------------|------------|
| 0.88                     | 0.91                     | 19         | 0.82                     | 0.83                     | 12         | 0.72                     | 0.89                     | 5          |
| 0.72                     | 0.75                     | 20         | 0.56                     | 0.55                     | 13         | 0.71                     | 0.83                     | 6          |
| 0.66                     | 0.73                     | 21         | 0.83                     | 0.83                     | 14         | 0.83                     | 0.78                     | 7          |
| المجال                   |                          |            |                          |                          |            |                          |                          |            |
| ضغوط العمل               |                          |            | نشر ثقافة المعرفة        |                          |            | المصير المشترك           |                          |            |
| معامل الارتباط مع الأداة | معامل الارتباط مع المجال | رقم الفقرة | معامل الارتباط مع الأداة | معامل الارتباط مع المجال | رقم الفقرة | معامل الارتباط مع الأداة | معامل الارتباط مع المجال | رقم الفقرة |
| 0.87                     | 0.89                     | 36         | 0.72                     | 0.80                     | 29         | 0.65                     | 0.86                     | 22         |
| 0.84                     | 0.91                     | 37         | 0.86                     | 0.83                     | 30         | 0.83                     | 0.88                     | 23         |
| 0.86                     | 0.88                     | 38         | 0.85                     | 0.86                     | 31         | 0.93                     | 0.92                     | 24         |
| 0.69                     | 0.81                     | 39         | 0.81                     | 0.91                     | 32         | 0.89                     | 0.88                     | 25         |
| 0.88                     | 0.89                     | 40         | 0.77                     | 0.82                     | 33         | 0.75                     | 0.83                     | 26         |
| 0.88                     | 0.93                     | 41         | 0.85                     | 0.88                     | 34         | 0.80                     | 0.88                     | 27         |
| 0.63                     | 0.79                     | 42         | 0.85                     | 0.92                     | 35         | 0.54                     | 0.69                     | 28         |

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط ل فقرات استبانة الذكاء التنظيمي مع الدرجة الكلية

تراوحت بين (0.54 – 0.93)، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المجال بين (0.55–0.93)

وهي قيم مقبولة إحصائياً، وصادقة لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.

### ثبات استبانة الذكاء التنظيمي

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً

ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وتم حساب الثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ (Cronbach-

alpha)، وبلغ (0.98)، وهي قيمة مرتفعة، تشير إلى صلاحية الاستبانة في الإجابة عن أسئلة

الدراسة، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة مناسبة من الثبات يمكن الإعتماد عليه لتطبيقها على عينة الدراسة.

### ثانياً: استبانة التميز الإداري :

تم تطوير استبانة التميز الإداري اعتماداً على مسح الأدب النظري السابق المتعلق بالتميز الإداري والإفادة منه في تطوير أداة الاستبانة، كما تم الرجوع إلى دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة مثل دراسة الحية (2015)، ودراسة العوامل (2019)، وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (34) فقرة، كما وزعت إجابات عينة الدراسة على الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert scale)، وهي: (دائماً) (5) درجات، غالباً (4) درجات، أحياناً (3) درجات، نادراً (درجتان)، أبداً (درجة واحدة)). (الملحق 1)).، وتوزعت فقرات الاستبانة على خمسة مجالات هي:

المجال الأول: القيادة وتقيسه الفقرات (1-7).

المجال الثاني: السياسات والإستراتيجيات وتقيسه الفقرات (8-14).

المجال الثالث: إدارة العمليات وتقيسه الفقرات (15 - 20).

المجال الرابع: التنظيم وتقيسه الفقرات (21 - 27).

المجال الخامس: اتخاذ القرار وتقيسه الفقرات (28 - 34).

### صدق استبانة التميز الإداري :

تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

#### أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (13) محكماً من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالعلوم التربوية من جامعة الشرق الأوسط والجامعات الأردنية (ملحق (2)). وذلك

لمعرفة آرائهم في مدى مناسبة الفقرات لما وضعت لقياسه ومدى انتمائها للمجال، ودرجة وضوحها، ومن ثم اقتراح التعديلات المناسبة، وقد تم تعديل الفقرات التي أجمع عليها (80%) من المحكمين ومن أبرز هذه التعديلات: إضافة بعض العبارات (تحرص الإدارة المدرسية، تقوم الإدارة المدرسية) عند كل مجال مجال وإعادة صياغة الفقرات لتلائم هذه الإضافة، وتصحيح بعض الأخطاء الإملائية، وتعديل الصياغة اللغوية في فقرات مجالات الدراسة، وفي ضوء ذلك تم تطوير الاستبانة بصورتها النهائية وتكونت من (34) فقرة. (ملحق(3)). وتم تصميمها إلكترونياً لتسهيل جمع البيانات من المعلمين.

### ثانياً: صدق البناء

للتحقق من صدق البناء تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة مع المجال الذي تنتمي إليه، ودرجة الفقرة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وتم ذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغ عددهم (30) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، كما هو مبين في الجدول رقم (3)

### الجدول رقم (3)

معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجالات والدرجة الكلية

| المجال                   |                          |            |                          |                          |            |                          |                          |            |
|--------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|--------------------------|------------|
| ادارة العمليات           |                          |            | السياسات والاستراتيجيات  |                          |            | القيادة                  |                          |            |
| معامل الارتباط مع الأداة | معامل الارتباط مع المجال | رقم الفقرة | معامل الارتباط مع الأداة | معامل الارتباط مع المجال | رقم الفقرة | معامل الارتباط مع الأداة | معامل الارتباط مع المجال | رقم الفقرة |
| 0.62                     | 0.68                     | 15         | 0.790                    | 0.85                     | 8          | 0.75                     | 0.83                     | 1          |
| 0.73                     | 0.87                     | 16         | 0.89                     | 0.95                     | 9          | 0.77                     | 0.81                     | 2          |
| 0.85                     | 0.87                     | 17         | 0.94                     | 0.92                     | 10         | 0.92                     | 0.92                     | 3          |



|      |      |    |      |      |    |      |      |   |
|------|------|----|------|------|----|------|------|---|
| 0.87 | 0.93 | 18 | 0.90 | 0.92 | 11 | 0.79 | 0.86 | 4 |
| 0.89 | 0.92 | 19 | 0.93 | 0.94 | 12 | 0.87 | 0.91 | 5 |
| 0.84 | 0.82 | 20 | 0.85 | 0.91 | 13 | 0.90 | 0.86 | 6 |
|      |      |    | 0.83 | 0.90 | 14 | 0.82 | 0.79 | 7 |

| المجال                   |                          |            |                          |                          |            |
|--------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|--------------------------|------------|
| اتخاذ القرار             |                          |            | التنظيم                  |                          |            |
| معامل الارتباط مع الأداة | معامل الارتباط مع المجال | رقم الفقرة | معامل الارتباط مع الأداة | معامل الارتباط مع المجال | رقم الفقرة |
| 0.86                     | 0.89                     | 28         | 0.87                     | 0.842                    | 21         |
| 0.75                     | 0.81                     | 29         | 0.89                     | 0.891                    | 22         |
| 0.80                     | 0.86                     | 30         | 0.73                     | 0.813                    | 23         |
| 0.84                     | 0.89                     | 31         | 0.65                     | 0.770                    | 24         |
| 0.81                     | 0.90                     | 32         | 0.80                     | 0.770                    | 25         |
| 0.87                     | 0.93                     | 33         | 0.58                     | 0.636                    | 26         |
| 0.87                     | 0.93                     | 34         | 0.83                     | 0.846                    | 27         |

يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات استبانة التميز الإداري مع الدرجة الكلية

تراوحت بين (0.58-0.94)، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المجال بين

(0.64-0.94)، هي قيم مقبولة إحصائياً، وصادقة لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.

**ثبات استبانة التميز الإداري:**

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30)

معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وتم حساب الثبات باستخدام معامل الفا

كرونباخ (Cronbach-alpha)، وبلغ (0.99)، وهي قيمة مرتفعة، تشير إلى صلاحية الاستبانة

في الإجابة على أسئلة الدراسة، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة مناسبة من الثبات يمكن الاعتماد عليه لتطبيقها على عينة الدراسة.

### إجراءات الدراسة

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- إعداد أداتي الدراسة بصورتها الأولية.
- تصميم أداتي الدراسة إلكترونياً باستخدام الحوسبة السحابية (Google Drive).
- عرض أداتي الدراسة بصورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.
- تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة الممثلة له.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه للجهات المعنية من جامعة الشرق الأوسط.
- التحقق من صدق أداتي الدراسة وثباتهما.
- تم تطبيق أداتي الدراسة على عينة الدراسة إلكترونياً، والبالغ عددهم (396) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة.
- جمع البيانات وتصنيفها وتدقيقها والتأكد من اكتمال المعلومات المطلوبة لأغراض التحليل الإحصائي.
- استخراج نتائج الدراسة، ومناقشتها وتفسيرها، وتقديم التوصيات المناسبة.

### المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري .
- اعتماد تدرج ليكرت الخماسي، حيث تم إعطاء الإجابة دائما ((5 درجات، وغالبا (4 درجات، وأحيانا (3 درجات، ونادرا (2 درجتان، وأبدا (1 درجة واحدة)، ولغايات الدراسة الحالية تم تقسيم الدرجات إلى مستويات حسب الآتي:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

ولتحديد مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، تم اعتماد ثلاثة مستويات

هي:

- المستوى المنخفض: وتمثله الفقرات التي يتراوح متوسطها من (1 - 2.33) .
- المستوى المتوسط: وتمثله الفقرات التي يتراوح متوسطها من (2.34 - 3.67) .
- المستوى المرتفع: وتمثله الفقرات التي يتراوح متوسطها من (3.68 - 5) .

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنائج التي توصلت إليها الدراسة بهدف التعرف إلى مستوى الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: "ما مستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الاستبانة، وللاستبانة ككل، كما هو مبين في الجدول (4).

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة الذكاء التنظيمي وللاستبانة ككل مرتبة تنازلياً

| الرتبة | المجال                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى      |
|--------|----------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | التناغم والملاءمة في العمل | 3.89            | 0.79              | مرتفع        |
| 2      | التصور المنهجي             | 3.87            | 0.81              | مرتفع        |
| 3      | الرغبة في عملية التغيير    | 3.80            | 0.84              | مرتفع        |
| 4      | المصير المشترك             | 3.68            | 0.91              | مرتفع        |
| 5      | نشر ثقافة المعرفة          | 3.59            | 0.96              | متوسط        |
| 6      | ضغوط العمل                 | 3.55            | 1.03              | متوسط        |
|        | <b>الدرجة الكلية</b>       | <b>3.73</b>     | <b>0.82</b>       | <b>مرتفع</b> |

يُبين الجدول (4) أن مستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.73) وانحراف معياري (0.82)، وجاء مجال "التناغم والملاءمة في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي حيث بلغ (3.89)، وانحراف معياري (0.79)، وبمستوى مرتفع، وحل في المرتبة الثانية مجال "التصور المنهجي" بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.81)، وبمستوى مرتفع ، تلاه مجال "الرغبة في التغيير" بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.84)، وبمستوى مرتفع ، وحل رابعا مجال "المصير المشترك" بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.91)، وبمستوى مرتفع ، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة مجال "نشر ثقافة المعرفة" بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (0.96)، وبمستوى متوسط، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال "ضغوط العمل" بمتوسط حسابي متوسط (3.55)، وانحراف معياري (1.03)، وبمستوى متوسط.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات استبانة الذكاء التنظيمي، فكانت النتائج على النحو الآتي:

#### أولاً: مجال التصور المنهجي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التصور المنهجي كما هو مبين في الجدول (5).

## الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال التصور المنهجي مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 3          | تقدير القيمة المثلى التي يجب أن تكون عليها المدرسة.           | 4.08            | 0.93              | مرتفع   |
| 4          | وضع معظم أنشطتها بما يتوافق مع خططها .                        | 4.05            | 0.95              | مرتفع   |
| 2          | تحديد الإتجاهات الرئيسية لتطوير العمل.                        | 3.97            | 0.94              | مرتفع   |
| 1          | توفير حوار استراتيجي مع العاملين في المدرسة لمواجهة التحديات. | 3.87            | 0.97              | مرتفع   |
| 7          | استخدام الرسالة والرؤية لتوجيه عملية صنع القرار .             | 3.84            | 1.08              | مرتفع   |
| 6          | ممارسة أساليب فعالة للتأثير في محيطها المجتمعي.               | 3.73            | 1.09              | مرتفع   |
| 5          | توفير معايير منظمة لإختيار قاداتها المستقبلين.                | 3.57            | 1.18              | متوسط   |
|            | المجال الكلي  | 3.87            | 0.81              | مرتفع   |

يبين الجدول (5) أن مستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال التصور المنهجي جاء مرتفعاً،

إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.87)، والانحراف المعياري (0.81)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (3)

التي تنص على " تقدير القيمة المثلى التي يجب أن تكون عليها المدرسة " بمتوسط

حسابي (4.08)، وانحراف معياري (0.93)، وبمستوى مرتفع، وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة (4)، التي

تنص على "وضع معظم أنشطتها بما يتوافق مع خططها" بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف

معياري (0.95)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6)، التي تنص على "

ممارسة أساليب فعالة للتأثير في محيطها المجتمعي" بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف

معياري (1.09)، وبمستوى مرتفع، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على " توفير معايير

منظمة لاختيار قاداتها المستقبلين " بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.18) وبمستوى

متوسط.

## ثانياً: مجال الرغبة في عملية التغيير:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرغبة في عملية التغيير كما هو مبين في الجدول (6).

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال الرغبة في عملية التغيير مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 8          | تطوير خدماتها باستمرار بما يتناسب مع البيئة المحيطة.  | 4.03            | 0.92              | مرتفع   |
| 13         | استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز مهامها.            | 4.01            | 0.97              | مرتفع   |
| 14         | نشر ثقافة تطوير الأداء لدى العاملين.                  | 3.97            | 1.02              | مرتفع   |
| 9          | توفير آليات لإدارة الأفكار الجديدة.                   | 3.84            | 1.0               | مرتفع   |
| 12         | تشجيع العاملين على إيجاد طرق إبداعية للقيام بأعمالهم. | 3.83            | 1.04              | مرتفع   |
| 11         | تعزيز التطور الوظيفي للعاملين.                        | 3.62            | 1.14              | متوسط   |
| 10         | الاعتراف بأخطائها لإمتلاكها إرادة قوية.               | 3.28            | 1.20              | متوسط   |
|            | المجال الكلي  | 3.80            | 0.84              | مرتفع   |

يبين الجدول (6) أن مستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال الرغبة في عملية التغيير جاء

مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80)، والانحراف المعياري (0.84)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص على " تطوير خدماتها باستمرار بما يتناسب مع البيئة المحيطة " بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري بلغ (0.92)، وبمستوى مرتفع، وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة (13)، التي تنص على " استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز مهامها " بمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.97)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (11)، التي تنص على " تعزيز التطور الوظيفي للعاملين " بمتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (1.14)، وبمستوى



متوسط، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة(10) التي تنص على "الاعتراف بأخطائها لمتلاكها إرادة قوية" بمتوسط حسابي(3.28) وانحراف معياري (1.20) وبمستوى متوسط.

### ثالثاً: مجال التناغم والملاءمة في العمل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال التناغم والملاءمة في العمل كما هو مبين في الجدول(7).

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال التناغم والملاءمة في العمل مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة<br>تعمل الإدارة المدرسية على:                         | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المستوى |
|------------|--|--------------------|----------------------|---------|
| 18         | توظيف خبرات العاملين لإنجاز أهداف المدرسة.                   | 4.07               | 0.93                 | مرتفع   |
| 17         | تعزيز العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف.                      | 3.99               | 1.0                  | مرتفع   |
| 16         | توافق اولويات العمل مع (الأنظمة والتعليمات).                 | 3.89               | 0.94                 | مرتفع   |
| 21         | توفير نظم المعلومات لتمكين العاملين من أداء عملهم بشكل فعال. | 3.89               | 0.94                 | مرتفع   |
| 19         | تنسيق جهود العاملين بين الأقسام المختلفة في المدرسة .        | 3.86               | 0.98                 | مرتفع   |
| 15         | ملاءمة الهيكل التنظيمي مع رسالة المدرسة.                     | 3.84               | 1.01                 | مرتفع   |
| 20         | اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهل مهام العاملين .            | 3.71               | 1.03                 | مرتفع   |
|            | المجال الكلي   | 3.89               | 0.79                 | مرتفع   |

يبين الجدول (7) أن مستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال التناغم والملاءمة في العمل

جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.89)، والانحراف المعياري(0.79)، وجاء بالمرتبة الأولى

الفقرة (18) التي تنص على " توظيف خبرات العاملين لإنجاز أهداف المدرسة " بمتوسط

حسابي(4.07)، وانحراف معياري(0.93)، وبمستوى مرتفع، وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة(17)، التي

تنص على" تعزيز العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف " بمتوسط حسابي(3.99)، وانحراف

معياري(1.0)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (15)، التي تنص على " ملائمة الهيكل التنظيمي مع رسالة المدرسة " بمتوسط حسابي(3.84)، وانحراف معياري(1.01)، وبمستوى مرتفع، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة(20) التي تنص على"اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهل مهام العاملين" بمتوسط حسابي(3.71) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى مرتفع.

#### رابعًا: مجال المصير المشترك

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المصير المشترك كما مبين في الجدول(8).

#### الجدول(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال المصير المشترك مرتبة تنازليًا

| رقم الفقرة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 28         | غرس الشعور بالمسؤولية بين العاملين .                               | 4.10            | 0.92              | مرتفع   |
| 24         | وضع أهدافاً تعاونية لتشجيع العاملين على العمل الجماعي.             | 3.78            | 1.05              | مرتفع   |
| 22         | مناقشة الخطط مع العاملين.  | 3.74            | 1.10              | مرتفع   |
| 23         | توضيح الإطار الكلي المفهوم الاستراتيجي للعاملين في المدرسة         | 3.70            | 1.05              | مرتفع   |
| 27         | الإيمان (إمكانيات وقدرات) العاملين لتفجير طاقاتهم.                 | 3.59            | 1.10              | متوسط   |
| 25         | التعاون مع العاملين لاستقطاب مؤسسات المجتمع المحلي لتحقيق اهدافها. | 3.59            | 1.13              | متوسط   |
| 26         | إشراك العاملين في اتخاذ القرار.                                    | 3.24            | 1.23              | متوسط   |
|            | المجال الكلي   | 3.68            | 0.91              | مرتفع   |

يبين الجدول (8) أن مستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال المصير المشترك جاء مرتفعاً،

إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.68)، والانحراف المعياري(0.91)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (28)

التي تنص على "غرس الشعور بالمسؤولية بين العاملين" بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.92)، وبمستوى مرتفع، وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة (24)، التي تنص على "وضع أهدافاً تعاونية لتشجيع العاملين على العمل الجماعي" بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (1.05)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (25)، التي تنص على "التعاون مع العاملين لاستقطاب مؤسسات المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها" بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (1.13)، وبمستوى متوسط، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (26) التي تنص على "إشراك العاملين في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.23) وبمستوى متوسط.

#### خامساً: مجال نشر ثقافة المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نشر ثقافة المعرفة كما هو مبين في الجدول (9).

#### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال نشر ثقافة المعرفة مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة<br>توفر الإدارة المدرسية:                 | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المستوى |
|------------|--|--------------------|----------------------|---------|
| 29         | فرصة تبادل المعرفة بين العاملين.                 | 3.91               | 0.92                 | مرتفع   |
| 30         | المعلومات للعاملين بالطرق الملائمة.              | 3.76               | 0.99                 | مرتفع   |
| 31         | الأساليب التي تساعد العاملين على تنفيذ افكارهم . | 3.73               | 0.96                 | مرتفع   |
| 33         | برامج دعم التطور الوظيفي للعاملين .              | 3.47               | 1.18                 | متوسط   |
| 32         | الدراسات المتعلقة بالنمو المهني لدى العاملين.    | 3.47               | 1.15                 | متوسط   |
| 35         | برامج لتعزيز المهارات الفردية لجميع العاملين.    | 3.40               | 1.21                 | متوسط   |
| 34         | نظام لتقدير المؤهلات العلمية لدى العاملين.       | 3.37               | 1.30                 | متوسط   |

|       |      |      |              |
|-------|------|------|--------------|
| متوسط | 0.96 | 3.59 | المجال الكلي |
|-------|------|------|--------------|

يبين الجدول (9) أن مستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال نشر ثقافة المعرفة جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59)، والانحراف المعياري (0.96)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على " فرصة تبادل المعرفة بين العاملين " بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.92)، وبمستوى مرتفع، وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة (30)، التي تنص على " المعلومات للعاملين بالطرق الملائمة " بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.99)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (35)، التي تنص على " برامج لتعزيز المهارات الفردية لجميع العاملين " بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.21)، وبمستوى متوسط، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (34) التي تنص على " نظام لتقدير المؤهلات العلمية لدى العاملين " بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.30) وبمستوى متوسط.

#### سادساً: مجال ضغوط العمل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ضغوط العمل كما هو مبين في الجدول (10).

#### الجدول ( 10 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال ضغوط العمل مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 42         | إشعار العاملين أن ترقية مرتبطة بنتائج أدائهم.         | 3.73            | 1.28              | مرتفع   |
| 39         | توضيح مسؤوليات العاملين بهدف معرفة ما هو متوقع منهم . | 3.65            | 1.15              | متوسط   |
| 40         | إجراء التغذية راجعة لأداء العاملين بشكل دوري .        | 3.64            | 1.14              | متوسط   |
| 37         | تطوير أداء العاملين حسب متطلبات العمل .               | 3.61            | 1.14              | متوسط   |

|       |      |      |  |    |
|-------|------|------|--|----|
| متوسط | 1.32 | 3.57 | تزويد العاملين بتقارير أدائهم الوظيفي لأجل تحقيق أهدافها . | 41 |
| متوسط | 1.20 | 3.51 | حل مشكلات الأداء للعاملين في المدرسة .                     | 36 |
| متوسط | 1.39 | 3.11 | وضع (المكافآت والحوافز) وفقاً لسياستها.                    | 38 |
| متوسط | 1.03 | 3.55 | المجال الكلي   |    |

يبين الجدول (10) أن مستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال ضغوط العمل جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، والانحراف المعياري (1.03)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (42) التي تنص على " بإشعار العاملين أن ترقيتهم مرتبطة بنتائج أداءهم " بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (1.28)، وبمستوى مرتفع، وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة (39)، التي تنص على " توضيح مسؤوليات العاملين بهدف معرفة ماهو متوقع منهم " بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (1.15)، وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (36)، التي تنص على " حل مشكلات الأداء للعاملين في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (1.20)، وبمستوى متوسط، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (38) التي تنص على " وضع (المكافآت والحوافز) وفقاً لسياستها " بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.39) وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس

الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لكل مجال من مجالات استبانة التميز الإداري، وللاستبانة ككل، كما هو مبين في الجدول (11).

## الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لمجالات استبانة التميز الإداري وللاستبانة ككل مرتبة تنازلياً

| الرتبة | المجال                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1      | إدارة العمليات          | 3.80            | 0.93              | مرتفع   |
| 2      | التنظيم                 | 3.78            | 0.88              | مرتفع   |
| 3      | القيادة                 | 3.76            | 0.97              | مرتفع   |
| 4      | اتخاذ القرار            | 3.57            | 0.93              | متوسط   |
| 5      | السياسات والإستراتيجيات | 3.51            | 1.04              | متوسط   |
|        | الكلية                  | <b>3.68</b>     | <b>0.90</b>       | مرتفع   |

يُبين الجدول (11) أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلية (3.68) وانحراف المعياري (0.90)، وجاء مجال "إدارة العمليات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.93)، وبمستوى مرتفع، وحل في المرتبة الثانية مجال "التنظيم" بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.88)، وبمستوى مرتفع، تلاه مجال "القيادة" بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وانحراف معياري (0.97)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة مجال "اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وانحراف معياري (0.93)، وبمستوى متوسط، وأخيراً جاء مجال "السياسات والإستراتيجيات" بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.51)، وانحراف معياري (1.04)، وبمستوى متوسط.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات استبانة التميز الإداري، فكانت على النحو الآتي:

## أولاً: مجال القيادة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة، كما هو مبين في

الجدول (12).

### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التميز الإداري لفقرات مجال القيادة مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 1          | توضيح رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية.              | 3.99            | 1.23              | مرتفع   |
| 7          | التشجيع على العمل الجماعي.                           | 3.93            | 1.07              | مرتفع   |
| 2          | تبنى التطوير المستمر للأنظمة الإدارية المدرسية       | 3.76            | 1.10              | مرتفع   |
| 5          | تبني قيماً تتماشى مع سلوكها القيادي.                 | 3.73            | 1.18              | مرتفع   |
| 6          | التعامل مع التغيرات الطارئة (بمرونة وفاعلية).        | 3.72            | 1.04              | مرتفع   |
| 4          | الحرص على (بناء وإدامة) العلاقات الجيدة مع العاملين. | 3.69            | 1.17              | مرتفع   |
| 3          | تقدير إنجازات العاملين في الأقسام كافة.              | 3.52            | 1.24              | متوسط   |
|            | المجال الكلي   | 3.76            | 0.97              | مرتفع   |

يبين الجدول (12) أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس لفقرات مجال القيادة

جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، والانحراف المعياري (0.97)، وجاء في المرتبة

الأولى الفقرة (1) التي تنص على " توضيح رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية" بمتوسط حسابي

بلغ (3.99)، وانحراف معياري (1.21) وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (7) التي

تنص على " التشجيع على العمل الجماعي" بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وانحراف معياري (1.07)

وبمستوى "مرتفع"، وحل في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على " الحرص على (بناء

وإدامة) العلاقات الجيدة مع العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (1.17)

وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) والتي تنص على " تقدير إنجازات العاملين في

الأقسام كافة" بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري (1.24)، وبمستوى متوسط.

## ثانياً: مجال السياسات والاستراتيجيات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السياسات والاستراتيجيات، كما

هو مبين في الجدول (13).

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التميز الإداري لفقرات مجال السياسات  
والاستراتيجيات مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة<br>توفر الإدارة المدرسية:   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المستوى |
|------------|--|--------------------|----------------------|---------|
| 11         | استراتيجيات حديثة لتحقيق أهداف المدرسة.  | 3.78               | 1.05                 | مرتفع   |
| 12         | المراجعة الدورية للسياسات والإستراتيجيات) بهدف التحسين.                        | 3.67               | 1.15                 | متوسط   |
| 9          | خطة إستراتيجية واضحة وسياسات موثقة.  | 3.63               | 1.18                 | متوسط   |
| 10         | سياسات مبنية على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (الطلبة، العاملين، المجتمع). | 3.60               | 1.14                 | متوسط   |
| 13         | بيئة تدريبية مناسبة لتطوير أداء المعلمين.                                      | 3.56               | 1.21                 | متوسط   |
| 8          | قسم خاص بشؤون التخطيط.   | 3.25               | 1.33                 | متوسط   |
| 14         | (المكافآت والحوافز) الممنوحة بشفافية للعاملين.                                 | 3.07               | 1.34                 | متوسط   |
|            | المجال الكلي   | 3.51               | 1.04                 | متوسط   |

يبين الجدول (13) أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس لفقرات مجال السياسات

والإستراتيجيات جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51)، والانحراف المعياري (1.04)،

وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنص على " إستراتيجيات حديثة لتحقيق أهداف المدرسة"

بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري (1.05) وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية

الفقرة (12) التي تنص على " المراجعة الدورية للسياسات والإستراتيجيات) بهدف التحسين" بمتوسط

حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري (1.15) وبمستوى "متوسط" وحل في المرتبة قبل الأخيرة

الفقرة (8) التي تنص على " قسم خاص بشؤون التخطيط". بمتوسط حسابي بلغ (3.25) وانحراف



معياري(1.33) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (14) والتي تنص على (المكافآت والحوافز) الممنوحة بشفافية للعاملين" بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وانحراف معياري (1.34)، وبمستوى متوسط.

### ثالثاً: مجال إدارة العمليات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال إدارة العمليات كما هو مبين في الجدول.(14)

#### جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التميز الإداري لفقرات مجال إدارة العمليات مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة<br>تقوم الإدارة المدرسية على:                      | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المستوى |
|------------|---|--------------------|----------------------|---------|
| 18         | تشجيع العاملين على تنفيذ الأنشطة بشكل إبداعي.             | 3.92               | 1.04                 | مرتفع   |
| 15         | وضع خطة واضحة لتطبيق الأنشطة المدرسية.                    | 3.89               | 1.02                 | مرتفع   |
| 16         | متابعة اللجان المدرسية المسؤولة عن الأنشطة بشكل دائم.     | 3.87               | 1.07                 | مرتفع   |
| 17         | توجيه المعلمين نحو استخدام إستراتيجيات التدريس المتميز.   | 3.72               | 1.15                 | مرتفع   |
| 19         | توظيف نتائج تقييم الطلبة لتحسين تحصيلهم الدراسي.          | 3.72               | 1.14                 | مرتفع   |
| 20         | تدريب العاملين على أداء المهمات وفق الاحتياجات التدريبية. | 3.66               | 1.09                 | متوسط   |
|            | المجال الكلي  | 3.80               | 0.93                 | مرتفع   |

يبين الجدول (14) أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس لفقرات مجال إدارة

العمليات جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80)، والانحراف المعياري (0.93)، وجاء في

المرتبة الأولى الفقرة (18) التي تنص على " تشجيع العاملين على تنفيذ الأنشطة بشكل إبداعي "

بمتوسط حسابي بلغ(3.92)، وانحراف معياري (1.04) وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية

الفقرة(15) التي تنص على " وضع خطة واضحة لتطبيق الأنشطة المدرسية " بمتوسط حسابي بلغ(3.89)، وانحراف معياري(1.02) وبمستوى مرتفع، وحل في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة(19) التي تنص على " توظيف نتائج تقويم الطلبة لتحسين تحصيلهم الدراسي " بمتوسط حسابي بلغ(3.72) وانحراف معياري(1.14) وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (20) والتي تنص على " تدريب العاملين على أداء المهمات وفق الاحتياجات التدريبية " بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (1.09)، وبمستوى متوسط.

#### رابعاً: مجال التنظيم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم كما هو مبين في

الجدول.(15)

#### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التميز الإداري لفقرات مجال التنظيم مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 24         | توفير بيئة مناسبة للتعليم والتعلم)                      | 3.99            | 1.02              | مرتفع   |
| 27         | تقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.                  | 3.96            | 0.96              | مرتفع   |
| 26         | استخدام نظام (المكافآت والحوافز) لتحقيق الرضا للعاملين. | 3.96            | 1.11              | مرتفع   |
| 23         | تحديد أولويات المدرسة لتوظيف الموارد المتاحة بشكل سليم. | 3.92            | 0.99              | مرتفع   |
| 22         | تحقيق التكامل للمهام المدرسية.                          | 3.84            | 1.04              | مرتفع   |
| 21         | التوافق بين العاملين داخل المدرسة.                      | 3.68            | 1.13              | مرتفع   |
| 25         | توزيع المهام وفقاً لتخصصات العاملين.                    | 3.12            | 1.36              | متوسط   |
|            | المجال الكلي  | 3.78            | 0.88              | مرتفع   |

يبين الجدول (15) أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس لفقرات مجال التنظيم

جاء مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، والانحراف المعياري (0.88)، وجاء في المرتبة

الأولى الفقرة (24) التي تنص على " توفير بيئة مناسبة) للتعليم والتعلم) " بمتوسط حسابي بلغ(3.99)، وانحراف معياري (1.02) وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة(27) التي تنص على " تقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية" بمتوسط حسابي بلغ(3.96)، وانحراف معياري(0.96) وبمستوى "مرتفع" وحل في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة(21) التي تنص على " التوافق بين العاملين داخل المدرسة " بمتوسط حسابي بلغ(3.68) وانحراف معياري(1.13) وبمستوى " مرتفع، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (25) والتي تنص على " توزيع المهام وفقاً لتخصصات العاملين " بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وانحراف معياري (1.36)، وبمستوى متوسط.

#### خامساً: مجال اتخاذ القرار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال اتخاذ القرار، كما هو مبين في

الجدول.(16)

#### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التميز الإداري لفقرات مجال اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 30         | إشراك العاملين في عملية صنع القرار.             | 3.76            | 0.96              | مرتفع   |
| 28         | اتخاذ قرارات تتناسب مع ضمان جودة سير العمل.     | 3.75            | 1.07              | مرتفع   |
| 32         | اتخاذ قرارات تتناسب مع ضمان جودة سير العمل.     | 3.63            | 1.05              | متوسط   |
| 34         | جمع المعلومات المتعلقة بالقرار بشكل( نوعي وكمي) | 3.60            | 1.09              | متوسط   |
| 33         | بدراسة البدائل المتاحة لاتخاذ للقرارات          | 3.60            | 1.09              | متوسط   |
| 31         | اتخاذ القرارات وفقاً لمعطيات الموقف.            | 3.44            | 1.16              | متوسط   |
| 29         | اختبار المعلومات للتحقق من مدى صحتها.           | 3.24            | 1.20              | متوسط   |
|            | المجال الكلي                                    | 3.57            | 0.93              | متوسط   |

يبين الجدول (16) أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس لفقرات مجال اتخاذ القرار جاء متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57)، والانحراف المعياري (0.93)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (30) التي تنص على " إشراك العاملين في عملية صنع القرار " بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وانحراف معياري (0.96) وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (28) التي تنص على " اتخاذ قرارات تتناسب مع ضمان جودة سير العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وانحراف معياري (1.07) وبمستوى مرتفع، وحل في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على " اتخاذ القرارات وفقاً لمعطيات الموقف " بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري (1.16) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (29) والتي تنص على " اختبار المعلومات للتحقق من مدى صحتها " بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري (1.20)، وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة السؤال الثالث الذي ينص على: هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) بين مستوى الذكاء التنظيمي ومستوى التميز

الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين مستوى

الذكاء التنظيمي ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان، كما

هو موضح في الجدول (17).

## الجدول (17):

معامل الارتباط للعلاقة بين مستوى الذكاء التنظيمي ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة

| التميز الإداري |                | المتغيرات       |
|----------------|----------------|-----------------|
| مستوى الدلالة  | معامل الارتباط | الذكاء التنظيمي |
| <b>.000</b>    | <b>0.93**</b>  |                 |

يتضح من الجدول (17) أن معامل الارتباط بلغ (0.93)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية

موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى

مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

التوصيات.

المقترحات.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء أسئلة الدراسة، كما وتضمن

التوصيات التي تم التوصل إليها وفقاً للنتائج الموضحة كالآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول الذي ينص على: ما مستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس

الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

بينت النتائج أن: مستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري (0.82)، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية الذكاء التنظيمي في إدارة العمل وتحقيق الأهداف بأفضل الطرق الممكنة، ورغبتهم في مواكبة التطورات، والتكيف مع التغيرات، وإدارة الأزمات في الميدان التربوي، بالإضافة إلى إدراك مدير المدرسة بدور الذكاء التنظيمي في ابتكار واكتشاف الفرص، وتوليد الأفكار الجديدة، وأهميته في تحقيق الفائدة والسمعة المميزة للمدرسة ومديريها .

وقد يعود إلى امتلاك مدير المدرسة رؤية واضحة حول الآثار الإيجابية التي يحدثها الذكاء التنظيمي في المؤسسة، لذلك يولي المدير اهتماماً كبيراً في تحديد الاتجاهات الرئيسية لتطوير العمل، وتوفير حوار استراتيجي مع العاملين لمواجهة التحديات والاهتمام بتطوير أداء العاملين والخدمات حسب ما تتطلبه البيئة، لما له أثر على المجتمع ككل.

وقد يعزى ارتفاع مستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين إلى اهتمام القيادات العليا في مختلف المؤسسات التعليمية الأردنية بهذا المفهوم، وتشجيع مديري المدارس على رفع مستوى الذكاء التنظيمي في إدارتهم

لمدارسهم، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لمن يحققون أفضل أداء، بالإضافة إلى أن هناك اهتمام واضح بالمدارس الخاصة، من خلال توفير أجود وأفضل الموارد البشرية والمادية التي تساعد في تقدم المدرسة وتميزها. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة سالم(2017)، ودراسة ذياب(2015) ودراسة (Fahami, Dehkordi & Mahzounieh, 2013)، والتي جاء فيها مستوى الذكاء التنظيمي مرتفعاً، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة القرني(2016)، والتي جاء فيها مستوى الذكاء التنظيمي متوسطاً.

وفيما يتعلق بمجالات الذكاء التنظيمي، فقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

#### المجال الأول:التصور المنهجي

حصل مجال التصور المنهجي على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.81) وبمستوى مرتفع، وقد يعزى هذا إلى إدراك مدير المدرسة بأهمية ذلك المجال في زيادة المعرفة واستمرار التقدم ودعم البقاء بالإضافة إلى دوره في تنمية الإبداع والابتكار والتغلب على الصعوبات.

وعلى مستوى الفقرات حصلت الفقرة (3) التي تنص على "تقدير القيمة المثلى التي يجب أن تكون عليها المدرسة" على مرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.08)، وانحراف معياري (0.93) وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك لأهمية القيمة المثلى التي يسعى المدير والعاملين من أجل تحقيقها في المؤسسة.

وحصلت الفقرة(5) التي تنص على "توفير معايير منظمة لاختيار قاداتها المستقبليين"على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.57) وانحراف معياري(1.18) وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى تباين معايير اختيار القادة من مؤسسة إلى أخرى، وعدم وجود معايير موحدة وثابتة تُعد مرجع للمؤسسات في اختيار قاداتها.



### المجال الثاني: الرغبة في عملية التغيير

حصل مجال الرغبة في عملية التغيير على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.84) وبمستوى مرتفع، وقد يعزى هذا إلى إدراك مديري المدارس أهمية التغيير في مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجه المؤسسات التربوية، بالإضافة إلى دورها في المساعدة في عملية التكيف مع التطورات على مستوى الخطط، والبرامج، والخدمات.

وعلى مستوى الفقرات حصلت الفقرة (8) التي تنص على " تطوير خدماتها باستمرار بما يتناسب مع البيئة المحيطة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.92) وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى أهمية مواكبة المستجدات التي تحدث في الميدان التربوي لضمان الازدهار والاستمرار في بيئة سمتها التنافس.

وحصلت الفقرة (10) التي تنص على " الاعتراف بأخطائها لامتلاكها إرادة قوية " على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (1.20) وبمستوى متوسط وقد يعزى ذلك إلى قيام بعض الإدارات بالاعتراف والتراجع عن الخطأ الذي يكون نابعا من المسؤولية بعدم التمادي في الخطأ، وهذا التصرف يدل على ثقة المدير بنفسه، وعلى احترامه للقيم والأخلاق التي من شأنها تقوية العلاقات في المؤسسة، كما أنه يزيد من ثقة العاملين بالمدير، ويزيد اعتمادهم عليه.

### المجال الثالث: التناغم والملاءمة في العمل

حصل مجال التناغم والملاءمة في العمل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.79) وبمستوى مرتفع، وقد يعزى هذا إلى إدراك مدير المدرسة بأن الرسالة يتم تحقيقها من خلال التنظيم، وتقسيم الوظائف والمسؤوليات، وتحسين بيئة العمل كونها ذات صلة

بالإبداع والتميز، بالإضافة لإدراك المدير بأن التناغم في بيئة العمل هو حجر الأساس للنجاح؛ إذ ينتج عنه الرضا الوظيفي الذي يُحسن الأداء ويرتقي بمكانة المؤسسة.

وعلى مستوى الفقرات حصلت الفقرة (18) التي تنص على "توظيف خبرات العاملين لإنجاز أهداف المدرسة "على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(4.07)، وانحراف معياري (0.93) وبمستوى مرتفع، ويفسر ذلك بأهمية استثمار مديري المدارس طاقات وخبرات العاملين في تحقيق أهداف المدرسة من أجل تحقيق سمعة ايجابية ومكانة مميزة في الميدان التربوي.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (20) التي تنص "اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهل مهام العاملين" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى مرتفع، وقد يعود ذلك إلى أهمية قيام مديري المدارس الخاصة في اتخاذ القرارات التي من شأنها تسهيل المهام الأكاديمية المتعلقة بعملية التعلم والتعليم، وبما يسهم في تحقيق مستوى متقدم من التعليم.

#### المجال الرابع: المصير المشترك

حصل مجال المصير المشترك على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.91) وبمستوى مرتفع، وقد يرجع ذلك إلى إدراك مديري المدارس بأهمية المصير المشترك الذي يربط بين العاملين وبين نجاح وبقاء المؤسسة، ويحدث ذلك عندما يشترك جميع الأطراف في فهم ومعرفة الرسالة التي تشكل وجود المدرسة، وكذلك قد يعود إلى إيمان إدارة المدرسة بأن تحقيق المصير المشترك يكون من خلال اشراك العاملين في إعداد الخطط، وتحديد الأولويات للمؤسسة، والعمل بروح الجماعة.

وعلى مستوى الفقرات حصلت الفقرة (28) التي تنص على "غرس الشعور بالمسؤولية بين العاملين" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.10)، وانحراف معياري (0.92) وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى أهمية شعور العاملين بالمسؤولية اتجاه عملهم واتجاه المؤسسة التي يعملون

فيها، ولمدير المدرسة دور كبير في غرس ذلك الشعور عندما يكون مبادر في تحمل المسؤولية والعمل بجهد، ولهذا الشعور دور كبير في التقليل من المشكلات التي تحدث نتيجة اللامبالاة وعدم المسؤولية اتجاه المؤسسة والمهام الموكلة للعاملين.

وحصلت الفقرة (26) التي تنص على " إشراك العاملين في اتخاذ القرار " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.23) وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على عدم إشغال المعلمين بعملية اتخاذ القرار التي تعد من مهماتهم، ليتمكن المعلمين في التركيز على دورهم الأساسي المتمثل بعملية التدريس، والتي تسهم بشكل كبير في تقدم أداء المدرسة، ورفع جودة الخدمات التعليمية، كما قد يعزى ذلك إلى أن الوقت متاح للعاملين لاتخاذ قرارات معينة ضيقاً أو محدوداً كما في حالة القرارات التي تأخذ الصفة العاجلة، وفي هذه الحالة فإن الفائدة التي تترتب على مشاركتهم قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية.

#### المجال الخامس: نشر ثقافة المعرفة

حصل مجال نشر المعرفة على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (0.96) وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى تقدير مديري المدارس أهمية تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين في المؤسسة والإستفادة من المعرفة التي يمتلكها البعض دون الآخر، كما قد يعزى ذلك لدور برامج دعم التعلم المستمر التي تساعد في تحقيق نشر المعرفة، ولا بد من التنويه لأهمية تفهم وتقدير المدير للمهارات الفردية والمؤهلات والمعرفة المتوفرة لدى العاملين.

وعلى مستوى الفقرات حصلت الفقرة (29) التي تنص على "فرصة تبادل المعرفة بين العاملين" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.92) وبمستوى مرتفع،

وقد يعزى هذا إلى إدراك مديري المدارس بأهمية توليد فرص تبادل الخبرات والمهارات والمعرفة بين العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، والمحافظة على بقائها والارتقاء بمكانتها في البيئة المحيطة.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (34) التي تنص على " نظام لتقدير المؤهلات العلمية لدى العاملين " بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.30) وبمستوى متوسط، وقد يعزى إلى أهمية توافر الأنظمة ذات العلاقة بتقدير المهارات والمؤهلات العلمية لدى العاملين في المؤسسة، لما لها دور في بناء ثقافة التقدير والإعتراف بمجهود العاملين داخل المؤسسة، كما أن هذه الأنظمة لها تأثير إيجابي على روح العاملين، وعلى نسبة الإحتفاظ بهم، وعلى تحفيزهم أكثر للعمل .

#### المجال السادس: ضغوط العمل

حصل مجال ضغوط العمل على المرتبة "السادسة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، والانحراف المعياري (1.03)، وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى وجود ضعف عند العاملين بمعرفة طبيعة عملهم، ومسئولياتهم والمستوى المتوقع منهم، بالإضافة إلى قلة حصول العاملين في المؤسسة على تغذية راجعة حول نقاط القوة والضعف لديهم.

وعلى مستوى الفقرات على مستوى الفقرات حصلت الفقرة (42) التي تنص على "إشعار العاملين أن ترقية مرتبطة بنتائج أدائهم "على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (1.28) وبمستوى مرتفع، وقد يعود ذلك إلى إدراك العاملين بأن ترقية مرتبطة بإنجازاتهم وبناتج أدائهم لمهامهم وتحملهم لمسئولياتهم. وقد يرجع كذلك إلى دور مدير المدرسة بوضع أنظمة الترقية وتعريف العاملين فيها.

وعلى مستوى الفقرات حصلت الفقرة (38) التي تنص على "وضع (المكافآت والحوافز) وفقاً لسياستها" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.39) وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى دور أنظمة الترقية والمكافآت في تحسين معنويات العاملين، وزيادة دافعيتهم لإنجاز المهام الموكلة اليهم، وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى دورها في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المؤسسة وأهدافها، كما لها دور في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية، وتنمية طاقاتهم الابتكارية بما يضمن ازدهار المؤسسة .

**مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس**

**الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

بينت نتائج الدراسة أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) وانحراف معياري بلغ (0.90)، وقد يعزى هذا إلى إدراك مديري المدارس بأهمية التميز الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية والعملية التعليمية التربوية، ورغبتهم بإزدهار مؤسساتهم وتقدمها، مما يميزها بين مثيلاتها، بالإضافة إلى معرفة المدير بإيجابيات التميز الإداري كالعوائد المباشرة من مكافآت مالية ومادية للإنجازات والإسهامات التي حققها في مدرسته ككتب الشكر، والترقية الإدارية، ومعرفته أيضاً للعوائد غير المباشرة على إدارته للمدرسة، كتحقيق السمعة الطيبة والشهرة والتميز للمدرسة ولمديرها.

ويمكن تفسير ذلك بأن مدير المدرسة يمتلك رؤية واضحة حول الإيجابيات التي يحدثها التميز الإداري في المؤسسة، لذا يولي مدير المدرسة المتميز اهتماماً كبيراً في تحسين بيئة العمل في مؤسسته، والاهتمام بجودة الأداء الوظيفي، وتوضيح أثره على الطلبة والمعلمين والعاملين ككل،

وعلى المجتمع المحيط، ويعمل على تحفيز جميع العاملين في المدرسة بالوسائل التي تتوافق مع بيئة العمل، والدعم المتواصل لحالات الإبداع والاهتمام بها لتحقيق أفضل النتائج.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السعيد (2019)، ودراسة المطيري (2016)، ودراسة (Beck, 2014)، إذ جاء فيها مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس مرتفعاً، واختلفت النتيجة مع دراسة العواملة (2019)، والتي جاء فيها مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية متوسطاً.

وفيما يتعلق بمجالات التميز الإداري، فقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

#### المجال الأول: القيادة

حصل مجال القيادة على المرتبة "الثالثة" إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، والانحراف المعياري (0.97)، وبمستوى مرتفع، وقد يعزى هذا إلى إدراك مديري المدارس لأهمية القيادة التي تعد مفتاح نجاح المؤسسة، وتحويل أهدافها إلى نتائج، ودورها في توجيه الطاقات للوصول إلى الهدف بأقل وقت وتكلفة وجهد، بالإضافة إلى دورها في اكتشاف نقاط التحدي والمشكلات قبل حدوثها، ومعرفة الاستفادة من الظروف والأحداث المحيطة.

وعلى مستوى الفقرات حصلت الفقرة (1) التي تنص على "توضيح رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية" بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري بلغ (1.21) وبمستوى مرتفع، وقد يعزى إلى معرفة مديري المدارس أن الرسالة والرؤية من العمليات الأساسية لأي مؤسسة، كما أنها من أساسيات نجاحها، حيث تُعد الموجه لجهود وخطط وأهداف الإدارات والعاملين في المؤسسة لتحقيق أهدافها وازدهارها، كما أن للرؤية دور كبير في تهيئة المؤسسة للمستقبل، وتوضيح للعاملين المكان المستقبلي الذي سيكونون فيه، كما تساعد في فهم طبيعة العمل وإلهامهم لتقديم أفضل ما لديهم.

وحصلت الفقرة (3) والتي تنص على "تقدير إنجازات العاملين في الأقسام كافة" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.24)، وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى تباين مديري المدارس في هذا الجانب، فبعضهم يغفل عن هذا الأمر، ويتعذرون بأنهم لو أظهروا تقديرهم لموظفيهم فهم سيُقللون من قدرتهم على إدارتهم، وبأن العمل لا يترك لهم الكثير من الوقت ليظهروا امتنانهم لموظفيهم، كما أنهم يتذرعون بأن من يعمل لن يحتاج لكلمة شكر لأنه ينال أجرًا على هذا العمل، والبعض الآخر يرى أن تقدير العاملين استراتيجية تساعد في تحسين أداء العاملين ورفع معنوياتهم، وزيادة الإنتاجية، والتقليل من دوران العاملين.

#### المجال الثاني: السياسات والإستراتيجيات

حصل مجال السياسات والإستراتيجيات على المرتبة "الخامسة" إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51)، والانحراف المعياري (1.04)، وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى تفاوت وعي مديري المدارس بالسياسات والإستراتيجيات التي تُعد بمثابة أداء لتحقيق مستوى عالي من التنسيق بين كافة العاملين في مختلف مستويات ومواقع المؤسسة، بالإضافة إلى تفاوت إدراكهم بدور تلك السياسات والإستراتيجيات بما توفره من الجهد الذي يجب على الإدارة أن تبذله بصفة مستمرة في إرشادات وتوجيه العاملين من وقت لآخر.

وعلى مستوى الفقرات حصلت الفقرة الفقرة (11) التي تنص على " إستراتيجيات حديثة لتحقيق أهداف المدرسة " بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.05) وبمستوى مرتفع، وقد يعود ذلك لأهمية توافر الإستراتيجيات الحديثة في المؤسسة لمواكبة التغيرات والتطورات التي تشهدها البيئة المحيطة، لما لها من دور في امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، بالإضافة لدورها في معرفة نقاط القوة والتغلب على جوانب الضعف، وأيضا في تقديم نموذجا يصلح للتعامل مع أحداث المستقبل، كونها تسهل اكتشاف الصعوبات وتسهل لتذليلها.

وحصلت الفقرة (14) والتي تنص على " (المكافآت والحوافز) الممنوحة بشفافية للعاملين" على الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.07)، وانحراف معياري بلغ (1.34)، وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك لأهميتها، فهي أحد الخطوات لتطوير العمل والإبداع وتوليد الرغبة والحماس عند العاملين لبذل أعلى مستوى من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن من جانب آخر عملية تفاوت الأسس التي تُمنح عليها المكافآت من مدير لآخر، وتباين مستويات العدالة من مؤسسة لأخرى، تولد شعور الإحباط وعدم الارتياح واللامبالاة لدى العاملين في المدارس، وعلى أثر ذلك يتوجب على المدير التمتع بالشفافية والعدالة، وأن لا تتأثر المكافآت بالعوامل الشخصية أو الذاتية.

### المجال الثالث: إدارة العمليات

حصل مجال إدارة العمليات على المرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80)، والانحراف المعياري (0.93)، وقد يعود ذلك لدور الأساسي الذي يقوم به هذا المجال في إيجاد حالة من التوازن والترابط بين كافة عناصر العملية التعليمية، بحيث يتم توحيد كافة الجهود والموارد من أجل تحويلها إلى خدمة (تعليمية) ذات مستوى من الكفاءة تسهم في بقاء المؤسسة وتميزها عن مثيلاتها.

وعلى مستوى الفقرات حصلت الفقرة (18) التي تنص على " تشجيع العاملين على تنفيذ الأنشطة بشكل إبداعي " على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى مرتفع، وقد يعود ذلك لأهمية الإبداع كونه أساس التميز، الذي يتم من خلال قيام مدير المدرسة بتشجيع العاملين على ابتكار أفكار وأنشطة جديدة وإنجازها بطريقة إبداعية، كما أن تشجيع العاملين على الإبداع لا يخلق بيئة عمل تحت العاملين على الارتباط بوظائفهم فقط بل يمكنها أن تخلق أعمال جديدة أيضا. ولا بد للمدير أن يوفر الأمور التي تساعد العاملين على تقديم



أفضل ما لديهم من أفكار، وتنفيذ المهام بطريقة إبداعية، كالحوافز المادية والمعنوية والدعم والتعزيز، بالإضافة لتوفير بيئة مدرسية ممتعة ومولدة للأفكار الإبداعية.

وحصلت الفقرة (20) والتي تنص على "تدريب العاملين على أداء المهمات وفق الاحتياجات التدريبية" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.09)، وبمستوى متوسط، ويفسر ذلك بقلة البرامج التدريبية التي توفرها المدرسة للعاملين، حيث تعتمد على سياسة تبادل المعارف والخبرات بين العاملين في المؤسسة خلال تبادل الزيارات أو إشراف الأقران وذلك لإشباع الحاجات التدريبية، كما تعتمد الكثير من المؤسسات على التكنولوجيا التي تعتبر وسيلة مثلى لتبادل الخبرات كونها عامة وسهلة الاستخدام.

#### المجال الرابع: التنظيم

حصل مجال التنظيم على المرتبة الثانية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، والانحراف المعياري (0.88)، وبمستوى مرتفع، وقد يرجع ذلك لما للتنظيم من دور في توحيد وتنسيق الجهود، وفي توزيع الوظائف بناء على الخبرة والمؤهل العلمي، وفي تحديد العلاقة بين العاملين في المؤسسة، حيث أن كل عامل يعرف واجباته وصلاحياته، كما تبرز أهمية التنظيم في منع الازدواجية والتكرار في الأعمال التي تمنح للعاملين، واثاحة فرصة اكتساب الخبرة، وتبادل المعرفة والمعلومات بين العاملين أصحاب الاختصاص.

وعلى مستوى الفقرات حصلت الفقرة (24) التي تنص على " توفير بيئة مناسبة للتعلم والتعليم" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري بلغ (1.02) وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الإدارات المتعاقبة بأهمية وجود بيئة مدرسية جاذبة ومناسبة للتعلم والتعليم ومحفزة لتوليد الأفكار والابتكار، لتفوق المؤسسة إلى التميز، كما أن للعلاقة الإيجابية بين البيئة الجاذبة والإبداع دور في ديمومتها وتطورها.

وحصلت الفقرة (25) والتي تنص على " توزيع المهام وفقا لتخصصات العاملين "على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.12)، وانحراف معياري(1.36)، وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك لأهمية توزيع المهام والمسؤوليات على جميع العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، حيث تقع مسؤولية هذا الأمر على المدير الذي يتوجب عليه أن يُراعي المستويات المختلفة بين العاملين في التخصصات والخبرات والكفاءات، ولا سيما إن توزيع المهام يساعد على سهولة متابعة تنفيذها بالمستويات المطلوبة، والتصدي لحالات التهرب من المسؤولية، بالإضافة لدورها في تعزيز روح المسؤولية لدى العاملين في المثابرة والحرص على تطوير أدائهم بشكل مستمر.

#### المجال الخامس: اتخاذ القرار

حصل مجال اتخاذ القرار على المرتبة الرابعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57)، والانحراف المعياري (0.93)، وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى أهمية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في اختيار البديل المناسب من أجل الوصول إلى المهام والأهداف، بالإضافة للمهارات الواجب توافرها لديهم لأجل التشخيص والحكم ومن ثم اتخاذ القرار، فعملية اتخاذ القرار من العمليات التي تتأثر وتؤثر في العاملين. كما ويعزى ذلك لأهمية اتخاذ القرار لما له دور في الوصول إلى حلول للمشكلات والصعوبات التي تواجه المؤسسة نتيجة التطورات والتغيرات التي يشهدها الميدان التربوي.

وعلى مستوى الفقرات حصلت الفقرة (30) التي تنص على "إشراك العاملين في عملية صنع القرار " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.76) وانحراف معياري(0.96) وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك لأهمية وفوائد إشراك العاملين في المؤسسة في عملية صنع القرار، كتحسين القدرة التنظيمية، وتحقيق التمكين والرضا الوظيفي، وتعزيز الإبداع.

وحصلت الفقرة (29) والتي تنص "تقوم الإدارة المدرسية باختبار المعلومات للتحقق من مدى صحتها" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.20)، وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك لقلة عمليات الفحص والتدقيق التي تتم للمعلومات قبل استخدامها باعتبارها عملية تهدر الوقت بالإضافة لقلة خبرات ادرات المدارس في الحصول على المعلومات جيدة تفيدهم في تحسين مهامهم وقرارتهم.

**مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري مدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة، ودالة إحصائياً بين متوسطات استجابة المعلمين لمستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى التميز الإداري لديهم.

ويفسر ذلك بأن تطبيق الذكاء التنظيمي في المدارس يحقق أهداف العاملين ككل والمعلمين على وجه الخصوص، من خلال القيادة الذكية الفاعلة التي يمارسها المدير المتميز في مدرسته، إذ يوفر جميع الظروف الملائمة للعاملين والمعلمين لتوثيق روابط قوية بينهم وبين عملهم، ويشعرون بالرضا أثناء أدائهم لمهامهم التي يتم تنفيذها في بيئة مدرسية متميزة تحقق لهم أهدافهم الشخصية التي ترتبط بعملهم، وبهذا فإن الذكاء التنظيمي لدى المديرين في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان يؤثر بشكل كبير على التميز الإداري.

ويعد التميز الإداري مؤشراً قوياً على ذكاء مديري المدارس، إذ إن وجود إدارة مميزة في المدرسة يقوي روابط العاملين بعملهم، ويرفع مستوى التزامهم بأداء مهامهم على أكمل وجه، لما

توفره لهم إدارتهم المتميزة من بيئة عمل مناسبة وجاذبة، وتحقيق لذاتهم وأهدافهم، لأن أهدافهم الشخصية مرتبطة بأهداف المدرسة، فإذا حصلت المدرسة على التميز الإداري، وحققت أعلى مستويات جودة العمل، وتمكنت من بلوغ أهدافها وغاياتها، عندها يكون العاملون قد حققوا أهدافهم، لأنهم استثمروا معظم قدراتهم في العمل، وحققوا الرغبة التي يمتلكونها نحو تنفيذ العمل بدقة وبأعلى صورة.

### التوصيات:

استنادًا على ما تم التوصل إليه من نتائج ، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:

- عقد ورشات عمل لمديري المدارس لدراسة الفجوات في الذكاء التنظيمي.
- عقد الدورات التدريبية للمعلمين لتطوير أدائهم ومهارتهم القيادية بطريقة تمكنهم من تولي المهمات القيادية.
- توفير برامج دعم التعلم المستمر التي تساعد في تحقيق نشر المعرفة.
- وضع آلية جديدة ومتطورة تعمل على تسهيل عملية اتخاذ القرار في المدرسة تختصر الوقت والجهد.
- منح المعلمين المزيد من الصلاحيات والمهام القيادية .
- إيجاد نظام للحوافز للمعلمين الذين يبادرون بالأنشطة التطويرية الإبداعية، ويتعاونون مع الكادر الإداري في تنفيذ المهام الإدارية.
- اشراك مديري المدارس بالبرامج والدورات التدريبية لتمكينهم من تحقيق التميز الإداري في المؤسسات التربوية

- توظيف المدرسة للتكنولوجيا الحديثة حيث يكسبها التميز في البيئة المحيطة.

### مقترحات الدراسة:

- إجراء دراسات مماثلة حول الذكاء التنظيمي وربطها بمتغيرات أخرى مثل الإبداع الإداري، والولاء التنظيمي، فاعلية الأداء.
- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول التميز الإداري في المدارس الخاصة والاستفادة منها، وربطها بمتغيرات أخرى.

## قائمة المراجع

المراجع العربية.

المراجع الأجنبية.

المراجع الإلكترونية.

## المراجع العربية

آل مزروع، بدر (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجنحة الزمنية، (أطروحة دكتوراه

غير منشورة)، جامعة الأمير نايف، الرياض، المملكة العربية السعودية

إسماعيل، حمدان وحسين، علياء (2015). القائد الصغير مواهبه وذكائه المتعددة النظرية

والتطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

إلياس، طارق (2019). الإدارة بالعمليات: من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية. الجيزة:

مركز الخبرات المهنية للإدارة.

جائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي (2009). طلب ترشيح المدير المتميز 2009،

الأردن.

الجعيري، تغريد (2009). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة

الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

جمال، لينا (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري. مكة: دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع.

الحية، وليد (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها

بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة

الإسلامية، غزة، فلسطين.

الخزاعي، عبدالحكيم (1999). تكنولوجيا المعلومات من التقييم إلى التحسين: إدارة الأداء

وتكنولوجيا إدارة الأداء. ط2، القاهرة: مكتبة بن سينا.

خفاجي، كمال(2009). تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل

منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، (رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

الدجني، علي(2013). واقع الأداء المؤسسي من مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء

النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة

الإسلامية، غزة، فلسطين.

دره، عمر(2009). مدخل إلى الإدارة. سوريا: دار الرضوان.

الزائدي، طارق(2014). مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء

لمديري المدارس في محافظة الطائف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى،

مكة، المملكة العربية السعودية.

زايد، محمد(2005). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل. ط2،

القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

سالم، هاشم(2017). النموذج البنائي لكل من الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية

لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية كما يدركه

المعلمون، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الزقازيق، الزقازيق، مصر.

السعيد، عبد اللطيف(2019). القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت

وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)،

جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.



السعود، راتب(2020). الإشراف التربوي. ط 2، عمان: دار طارق للنشر

سلمان، غريب(2016). درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس

الحكومية الثانوية وديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم،

(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

السلمي، طارق(2019). استراتيجيات الذكاء المنطومي والتفكير ماوراء المعرفي لدى طلبة

الجامعات السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، المملكة

العربية السعودية.

السيد، طارق(2007). أساسيات في علم الاجتماع المدرسي. الإسكندرية: مؤسسة شباب

الجامعة.

الشانان، أمل(2006). مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة

الرياض في ضوء بعض المتغيرات،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود،

الرياض، السعودية.

شوقي، قبطان(2009). إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة. الملتقى

الدولي الرابع في المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع

المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن

بوعللي، الجزائر، 8-9 نوفمبر.

الشيخ، سليمان(2008). الفروق الفردية. عمان: دار المسيرة.

صالح، أحمد والعزاوي، بشرى وابراهيم، ابراهيم(2010). الإدارة بالذكاءات منهج التميز

الإستراتيجية والاجتماعي للمنظمات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عامر، سامح(2013). التمييز الإداري في القرن الحادي والعشرين. مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

العبادي، هاشم(2013). الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية، إبريل نيسان 26-23 ابريل، عمان، الأردن.

عباس، محمود(2011). مقاومة التغيير تجاه ثقافة الجودة والإعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية "دراسة نظرية، مجلة التربية، (23)5 ، 18-45.

عبد الستار، محروس(2019). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة سوهاج، سوهاج، مصر.

عبد الستار، منى(2016). استراتيجية مقترحة لتحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة بني سويف، بني سويف، مصر.

عبد اللطيف، محمد(2011). منظور الذكاء المنظومي للقيادة التعليمية ووعي المعلمين به في أدائها. المجلة المصرية للدراسات النفسية، (72) 21، 315-367.

عبدالله، محمد(2006). الذكاء بين الأحادية والتعدد. القاهرة: اتيراك للطباعة والنشر والتوزيع.

العمارين، مسعود(2007). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

عطية، محيي الدين(2015). الإدارة المدرسية الناجحة. عمان: أمواج للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت(2014). الإدارة المدرسية الحديثة. ط8، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العوامل، سارة(2019). مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

عقل، امل(2005). تطوير معايير تميز للمستوى الجامعي في مؤسسات التعليم العالي في الاردن، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

فتحي، محمد(2002). 100 خطأ إداري: تجنبها ضمن لك النجاح. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

الفيل، حلمي(2013). الذكاء التنظيمي في نظرية العبء المعرفي. القاهرة: مكتبة الانجلو.

القرني، أسامه وأبو سيف، محمود(2016). الذكاء التنظيمي بجامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء نموذج "كارل البريشت" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة

الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 2(11)، 1-10.

القطب، سمير(2008). فلسفة التميز في التعليم الجامعي تجارب عالمية، مجلة مستقبل التربية،

38-36، 14(50)

مخيمر، عبد العزيز(2005). دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي. القاهرة: المنظمة

العربية للتنمية الإدارية.

المطيري، مشعل(2016). مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة

العاصمة في الكويت وعلاقته بالتميز الإداري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة

مؤتة، الكرك، الاردن.

ناصر، ميرفت وهاشم، نهلة (2010). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء

جوائز التميز الدولية، مجلة دراسات تربوية اجتماعية، 16 (3)، 20-25.

النسور، أسماء (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، (رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- Abdelwahab, K. (2010). Systemic Intelligence and Brain Functions. **EgyptionJournal for Psychological Studies**, 20(69), 500-483.
- Adem, B. (2016). Challenges facing principals in the first year at their schools. **Universal Journal of Educational Research**, 4(1), 199-192
- Albrecht., K (2003). **Organizational Intelligence Survey Preliminary Assessment**, Australian Mnger.
- Babak, M. & Soheilipour ,M. (2012). " The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht" **International Journal of Business and Social Science** . 3(4), 212-164
- Beck, R. (2014). Elementary schools in California's commitment to achieving outstanding performance, **Journal of Researcher**, 6(2), 41-25.
- Dehaghan, Z.& Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: case study Medical Science University of Yasuj ,**WALIA Journal** .30 (2). 146-141.
- Fahami, M., Mahmoodi Dehkordi, M. & Mahzounieh, A. (2013). **Organizational intelligence io faculty members of Shahrekord selected universities**, Iran Interscience Management Review (IMR),300),1.5(Persian)
- French, W & Bell, H. (1999). **Organization Development: Behavioral ScienceInterventions for Organization Improvement**. New Jersey: Prentice Hall.
- Gardner, H. (2012). Performance Pressure as a Double-Edged Sword: EnhancingTeam Motivation While Undermining the Use of Team Knowledge, **AdministrativeScience Quarterly** ,57(16).46-1.

- Hamalainen, R. & Saarinen, E. (2007). Systems Intelligence Connecting Engineering Thinking with Human Sensitivity. In R. Hamalainen & E. Saarinen (Eds). **Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life** (78-51). Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research report.
- Iqbal, M., Ahmad, S. & Khan, W. (2014). School Excellence: Principals Perceptions and Students Expectations: **FWU Journal of Social Sciences**, 8(2), 25-15.
- Judicial, E. (2006). "Organizational change and development" **adult education perspective for education**, 9(26), 322-312.
- Kazemi, M.; Lagzian, M.; Malekzadeh, G, & pour, S. (2012). Dimensions of Organizational Intelligence in Iranian Universities an Information Processing Perspective. **Journal of Information Systems and Telecommunication**, 1(10), 18-1.
- Khoshamooz, H. & Chegini, M. (2013). Role of Organizational Intelligence on Advancing the Organizations Performance of Guilan University of Medical Science and Health Services Trend in Advance Science and Engineering (10).
- Killman, R. (1989). **Organizational Dynamics, A Completely Integrated Program for Creating and Maintaining Organizational Success**. San Francisco: Jossey-Bass Publications.
- Mohamed A. & Fereydoon A. (2012): business Intelligence as a Key Strategy for Development Organizations, **Procedia Technology**, (1).
- Rauthmann, J. (2010). **Psychological Aspects of Systems Intelligence: Conceptualisations of a New Intelligence From**. In R. Hamalainen, E. Saarinen (Eds). Essays on Systems Intelligence (60-29). Analysis Laboratory. Espoo, Finland.
- Shahabi, A. & ET. AL (2012). Organizational Intelligence Buries Prioritization. Areal-world Case study. **Management Science Letter**(2).
- Williams, H. (2009). An evaluation of principal intern's performance on the interstate School leader's licensure Consortium Standards. **National forum of education administration and supervision journal**, 26(4). 20-5

- Yaghoubi, N. M. & Salehi M.& Nezhad E. B. (2011)." A Relationship Between Tactical Processes of Knowledge Management and Organizational Intelligence: Iranian Evidence" **World Applied Sciences Journal** 12 (9): 1413-142.
- Young, j. (2009). **An Apporch to Organizational Intelligence Management"A frame work for Analyzing Organizational Intelligence with the Construction process** (unpublished PHD), the Faculty of Virginia Polytechnic Institute.
- Zarbakhsh, M. et. Al: standardization of Albrechts Organization Intelligence of the personnel and Principle of the Junior High Schools of the West of Mazandaran Province, **Australian Journal of Basic and Applid Sciences** 5(10),2011

## المراجع الإلكترونية

ذياب، محمد(2015). الذكاء المنظومي وأثره على الإنجاز الأكاديمي في ضوء نظرية العبء المعرفي لدى طلاب الجامعة. مؤتمر التربية . قطر. استرجع بتاريخ 2020/7/20 من الموقع: doi 10.5339/qproc.2015.coe.34

Boyatzis, R. & Oasten, E. (2002), **Developing Emotionally intelligent organizations**, consortium for research on emotional intelligence in organizations, Retrived Jun 15<sup>Th</sup>,2020 from: ([www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)).

Hadadnia, S. Shahid ,N.(2015). On the Knowledge management with Icapital and organirational intelligence of employees in islamic Azad University, **internationat Research journal of Applied and Basic Sciences**. Available online at [www.irjabs.com](http://www.irjabs.com) ISSN 2251 83x7,9(10).

Karimi, F. & Akbari, M. (2014).**The mediation role of organizational capability and organizational citizenship behavior**, Retrived From : <https://www.Organizational Intelligence and Employee Performance> . [accessed Aug 20 2020].

Kling, K. & Kosminsky, F. (2006). **Maximize Strategy Execution By AligningOrganizationalResources**Korn/Ferry International: Retrieved from :<http://www.kornferryinstitute.com> Accessed on28/9/2020

Szabocsike, S. (2008). **An examination of administrators' leadership content knowledge in literacy and their self-reported approaches to supervision**, The State University of New Jersey, Retrieved from: <http://www.proquest.com>



الملاحق

## الملحق (1)

أداتا الدراسة بصورتها الأولى



كلية العلوم التربوية

الإدارة والمناهج

حضرة الدكتور/ة.....المحكم/ة المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد ....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة تقيس مستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة وتكونت من (42) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي: ( التصور المنهجي، والرغبة في التغيير، والتناغم والملاءمة في العمل، والمصير المشترك، ونشر ثقافة المعرفة، وضغوط العمل)، واستبانة ثانية تقيس مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة وتكونت من (34) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: (القيادة، والسياسات والإستراتيجيات، وإدارة العمليات، والتنظيم، واتخاذ القرار)، وصُممت الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

ولما عُرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، يُؤمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم عن وضوح كل عبارة وملاحظاتكم عن محاور الاستبانة بتحكيما وفقاً للبنود الآتية: درجة انتماء الفقرات للمجال والصياغة اللغوية، والحاجة للتعديل، وأية تعديلات مقترحة، مع العلم بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: آلاء عارف السالم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

البيانات الشخصية للمحكم/ة :

الاسم: .....

التخصص: .....

الجامعة: .....

الرتبة الأكاديمية: .....

القسم الأول:  
المعلومات الشخصية:

1\_الجنس:

أنثى

ذكر

2\_ سنوات الخدمة:

أكثر من 10 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

3\_المؤهل العلمي:

دراسات عليا

بكالوريوس فما دون

## استبانة الذكاء التنظيمي

| مقترحات اخرى      | الملائمة للبعد |        | الصياغة اللغوية |       | البعد   | الرقم |
|-------------------|----------------|--------|-----------------|-------|---|-------|
|                   | غير ملائمة     | ملائمة | غير سليمة       | سليمة | التصور الإستراتيجي / المنهجي  |       |
|                   |                |        |                 |       | توفر الإدارة حوار إستراتيجي مستمر مع العاملين في المدرسة لمواجهة التحديات.            | 1     |
|                   |                |        |                 |       | توجد مراجعة منظمة لبيئة العمل لتحديد الاتجاهات الرئيسية لتطوير العمل وتحقيق الأهداف.  | 2     |
|                   |                |        |                 |       | الإدارة تمتلك تقديرًا واضحًا للقيمة المثلّي التي يجب أن تكون عليها المدرسة.           | 3     |
|                   |                |        |                 |       | الإدارة قادرة على إدارة معظم أنشطتها اليومية بنجاح.                                   | 4     |
|                   |                |        |                 |       | الإدارة تمتلك عملية فعالة ومعايير منظمة لتحديد العاملين وقادتها المستقبليين.          | 5     |
|                   |                |        |                 |       | تمارس الإدارة أساليب فعالة للتأثير في محيطها.   | 6     |
|                   |                |        |                 |       | تستخدم الإدارة الرسالة والرؤية بانتظام لتوجيه عملية صنع القرار.                       | 7     |
| الرغبة في التغيير |                |        |                 |       |   |       |
|                   |                |        |                 |       | تطور الإدارة خدماتها باستمرار بما يتناسب مع البيئة المحيطة.                           | 8     |
|                   |                |        |                 |       | توفر الإدارة آليات لإدارة الأفكار الجديدة والابتكار.                                  | 9     |
|                   |                |        |                 |       | تمتلك الإدارة إرادة قوية للاعتراف بأخطائها (إلغاء مشروعات وبرامج وتوجيهات غير مجدية). | 10    |
|                   |                |        |                 |       | تعزز الإدارة النمو الشخصي والتطور الوظيفي للعاملين.                                   | 11    |

|                   |  |  |  |  |   |
|-------------------|--|--|--|--|---|
|                   |  |  |  |  | 12 تشجع الإدارة العاملين على إيجاد طرق إبداعية للقيام بأعمالهم.                     |
|                   |  |  |  |  | 13 تسعى الإدارة للتخلص من البيروقراطية في إدارة المدرسة.                            |
|                   |  |  |  |  | 14 تعمل الإدارة على نشر ثقافة تطوير الأداء وقبول التغيير لدى العاملين.              |
| التناغم والملاءمة |  |  |  |  |   |
|                   |  |  |  |  | 15 يتلاءم الهيكل العام للإدارة مع تحقيق رسالة المدرسة.                              |
|                   |  |  |  |  | 16 تتوافق تنظيمات وسياسات الإدارة مع أولوياتها الرئيسية.                            |
|                   |  |  |  |  | 17 تعزز الإدارة التشاركية والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف.                            |
|                   |  |  |  |  | 18 توظف الإدارة إمكانات العاملين لإنجاز أهداف المدرسة.                              |
|                   |  |  |  |  | 19 تعمل الإدارة على تشجيع التعاون وتنسيق الجهود بين الأقسام، بدلاً من الصراع بينها. |
|                   |  |  |  |  | 20 تسهل القرارات الإدارية أداء العاملين .   |
|                   |  |  |  |  | 21 تمكن التسهيلات ونظم المعلومات العاملين في المدرسة من أداء عملهم بشكل فعال.       |
| المصير المشترك    |  |  |  |  |   |
|                   |  |  |  |  | 22 تشارك الإدارة الخطط والنتائج مع العاملين.  |
|                   |  |  |  |  | 23 يستوعب العاملين في المدرسة الإطار الكلي للمفهوم الإستراتيجي.                     |
|                   |  |  |  |  | 24 تضع الإدارة أهدافاً تعاونية لتشجيع العاملين على العمل الجماعي.                   |

|             |  |  |  |  |    |  |
|-------------|--|--|--|--|----|--|
|             |  |  |  |  | 25 | تتمي الإدارة لدى العاملين الشعور بالانتماء داخل المدرسة وخارجها.                     |
|             |  |  |  |  | 26 | تسعى الإدارة لإشراك العاملين في اتخاذ القرار.  |
|             |  |  |  |  | 27 | يؤمن العاملين بتطلعات المدرسة للنجاح.  |
|             |  |  |  |  | 28 | تغرس الإدارة الشعور بالمسؤولية وروح المبادرة بين العاملين.                           |
| نشر المعرفة |  |  |  |  |    |  |
|             |  |  |  |  | 29 | تتيح الإدارة فرصة للعاملين بنشر وتبادل المعرفة فيما بينهم.                           |
|             |  |  |  |  | 30 | تتيح الإدارة المعلومات والمعرفة للعاملين بالكيفية المناسبة والوقت الملائم.           |
|             |  |  |  |  | 31 | تسمح الإدارة بتنفيذ الأفكار والمعلومات ومشاركة العاملين ما يتعلمونه.                 |
|             |  |  |  |  | 32 | تتابع الإدارة استمرار أحدث الأفكار والدراسات المتعلقة بالنمو المهني والتطور الوظيفي. |
|             |  |  |  |  | 33 | تقدم الإدارة برامج لدعم التطور الوظيفي لدى العاملين.                                 |
|             |  |  |  |  | 34 | تقدر الإدارة المؤهلات والمهارات الفردية لدى العاملين.                                |
|             |  |  |  |  | 35 | تبادر الإدارة بتقديم برامج لتعزيز التطور الوظيفي لجميع العاملين.                     |
| ضغط الأداء  |  |  |  |  |    |  |
|             |  |  |  |  | 36 | يتصرف رؤساء الأقسام والمشرفون بسرعة لحل مشكلات الأداء للعاملين التابعين لهم.         |
|             |  |  |  |  | 37 | تعمل الإدارة على إعادة تأهيل العاملين ذوي الأداء                                     |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | الضعيف.   |
|  |  |  |  |  | 38 تضع الإدارة المكافآت والحوافز وفقاً لمستوى أداء العاملين.                                  |
|  |  |  |  |  | 39 يدرك العاملون على جميع المستويات بوضوح طبيعة مسؤولياتهم وأدوارهم والاسهامات المتوقعة منهم. |
|  |  |  |  |  | 40 يتلقى العاملين تغذية راجعة من الإدارة حول أدائهم بشكل مستمر.                               |
|  |  |  |  |  | 41 يعتقد العاملين أن أداءهم الوظيفي يساهم في تحقيق أهداف المدرسة.                             |
|  |  |  |  |  | 42 يشعر العاملون أن ترقيتهم وحوافزهم تتحدد بشكل عادل تبعاً لنتائج أداءهم.                     |

## استبانة التميز الإداري

| مقترحات اخرى            | الملاءمة للبعد |        | الصياغة اللغوية |       | العدد  | الرقم |
|-------------------------|----------------|--------|-----------------|-------|--|-------|
|                         | غير ملائمة     | ملائمة | غير سليمة       | سليمة |  |       |
|                         |                |        |                 |       | القيادة  |       |
|                         |                |        |                 |       | يهتم مدير المدرسة بتوضيح رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية                              | 1     |
|                         |                |        |                 |       | تتبنى الإدارة التطوير المستمر للأساليب والأنظمة الإدارية في المدرسة.                   | 2     |
|                         |                |        |                 |       | تقدر الإدارة إنجازات العاملين وإسهاماتهم في الأقسام كافة.                              | 3     |
|                         |                |        |                 |       | تحرص الإدارة على بناء وإدامة العلاقات الجيدة مع العاملين.                              | 4     |
|                         |                |        |                 |       | تتبنى إدارة المدرسة قيماً تتماشى مع سلوكها في إدارة التميز.                            | 5     |
|                         |                |        |                 |       | تتعامل إدارة المدرسة بمرونة وفاعلية مع التغيرات الطارئة.                               | 6     |
|                         |                |        |                 |       | تشجع الإدارة استمرار العمل الجماعي والتعاوني.  | 7     |
| السياسات والاستراتيجيات |                |        |                 |       |  |       |
|                         |                |        |                 |       | تتوفر في المدرسة قسم خاص بشؤون التخطيط.  | 8     |
|                         |                |        |                 |       | تمتلك المدرسة خطة إستراتيجية واضحة وسياسات موثقة.                                      | 9     |
|                         |                |        |                 |       | تُبنى سياسات المدرسة على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (الطلبة، العاملين، المجتمع). | 10    |
|                         |                |        |                 |       | تحرص الإدارة على تطبيق ونشر إستراتيجيات حديثة لتحقيق أهداف المدرسة.                    | 11    |
|                         |                |        |                 |       | تعمل الإدارة على مراجعة دورية للسياسات والإستراتيجيات بهدف التحسين.                    | 12    |
|                         |                |        |                 |       | توفر الإدارة فرص وبيئة تدريبية مناسبة لتطوير أداء                                      | 13    |



|                |  |  |  |  |  |    |
|----------------|--|--|--|--|--|----|
|                |  |  |  |  | المعلمين.  |    |
|                |  |  |  |  | تُمنح المكافآت والحوافز للعاملين بشفافية.  | 14 |
| إدارة العمليات |  |  |  |  |  |    |
|                |  |  |  |  | تضع الإدارة خطة واضحة لتطبيق الأنشطة المدرسية.                                   | 15 |
|                |  |  |  |  | تتابع الإدارة اللجان المدرسية المسؤولة عن الأنشطة بشكل دائم.                     | 16 |
|                |  |  |  |  | يتم توجيه المعلمين نحو استخدام إستراتيجيات التدريس المتميز.                      | 17 |
|                |  |  |  |  | تشجع الإدارة في المدرسة العاملين على تنفيذ الأنشطة بشكل إبداعي.                  | 18 |
|                |  |  |  |  | توظف الإدارة نتائج تقويم الطلبة لتحسين تحصيلهم الدراسي.                          | 19 |
|                |  |  |  |  | تقوم الإدارة بتدريب العاملين على أداء المهمات وفق معايير التميز.                 | 20 |
| التنظيم        |  |  |  |  |  |    |
|                |  |  |  |  | تحرص الإدارة على نشر التفاهم بين العاملين داخل المدرسة.                          | 21 |
|                |  |  |  |  | تعمل الإدارة على تحقيق التكامل للمهام والأعمال المدرسية.                         | 22 |
|                |  |  |  |  | تحرص الإدارة على تحديد الأولويات والضرورات المدرسية لتوظيف الموارد المتاحة بدقة. | 23 |
|                |  |  |  |  | توفر الإدارة بيئة مناسبة للتعليم والتعلم.  | 24 |
|                |  |  |  |  | تحرص الإدارة على توزيع المهام وفقاً لتخصصات العاملين وقدراتهم                    | 25 |
|                |  |  |  |  | تستخدم الإدارة نظام المكافآت والحوافز لتحقيق الرضا لدى العاملين.                 | 26 |
|                |  |  |  |  | تشجع الإدارة على تقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.                          | 27 |

## اتخاذ القرار

| اتخاذ القرار |  |  |  |  |  |
|--------------|--|--|--|--|--|
|              |  |  |  |  | 28 تتناسب قرارات الادارة مع ضمان جودة سير العمل.                         |
|              |  |  |  |  | 29 يتم اختبار المعلومات والتحقق من مدى صحتها.                            |
|              |  |  |  |  | 30 تشترك إدارة المدرسة العاملين في عملية صنع القرار.                     |
|              |  |  |  |  | 31 يتم اتخاذ القرارات وفقاً لمعطيات الموقف والتغيرات.                    |
|              |  |  |  |  | 32 تحرص الإدارة على اتخاذ القرارات التربوية السليمة.                     |
|              |  |  |  |  | 33 تدرس الإدارة البدائل المتاحة للقرارات وفقاً للتغير المطلوب.           |
|              |  |  |  |  | 34 تقوم الإدارة بجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالقرار بشكل نوعي وكمي. |

## الملحق (2)

## قائمة بأسماء السادة المحكمين

| الرقم | الاسم                   | التخصص           | مكان العمل               |
|-------|-------------------------|------------------|--------------------------|
| 1     | الدكتور احمد البدح      | الإدارة التربوية | جامعة البلقاء التطبيقية  |
| 2     | الدكتور عمر الخرايشه    | الإدارة التربوية | جامعة البلقاء التطبيقية  |
| 3     | الدكتور محمد القداح     | الإدارة التربوية | جامعة البلقاء التطبيقية  |
| 4     | الدكتور خالد الصرايرة   | الإدارة التربوية | جامعة مؤتة               |
| 5     | الدكتور كاظم الغول      | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط       |
| 6     | الدكتورة خولة عليوة     | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط       |
| 7     | الدكتورة عالية عرفة     | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط       |
| 8     | الدكتورة ليلى أبو العلا | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط       |
| 9     | الدكتورة الهام الشلبي   | مناهج وطرق تدريس | جامعة الشرق الأوسط       |
| 10    | الدكتور أحمد طيبة       | مناهج وطرق تدريس | جامعة الشرق الأوسط       |
| 11    | الدكتور احمد أبو كريم   | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط سابقا |
| 12    | الدكتور فواز شحادة      | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط سابقا |
| 13    | الدكتور أسامة حسونة     | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط سابقا |

## الملحق (3)

اداتا الدراسة بصورتها النهائية



Amman - Jordan

كلية العلوم التربوية

قسم الادارة والمنهاج

إدارة وقيادة تربوي

حضرة المعلم/ة : ..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة تقيس الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة وتكونت من (42) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي: (التصور المنهجي، الرغبة في التغيير، التناغم والملاءمة، المصير المشترك، نشر ثقافة المعرفة، ضغوط العمل)، واستبانة ثانية تقيس مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس وتكونت من (34) فقرة موزعة على خمس مجالات وهي: (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، إدارة العمليات، التنظيم، اتخاذ القرار)، وصممت الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) .

ونظراً لأهمية دوركم في العملية التعليمية، يُرجى التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل موضوعية ودقة، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب والذي يعبر عن وجهة نظرکم، علماً بأن الإجابات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: آلاء السالم

القسم الأول:  
المعلومات الشخصية:

1\_الجنس:

أنثى

ذكر

2\_ سنوات الخدمة:

أكثر من 10 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

3\_المؤهل العلمي:

دراسات عليا

بكالوريوس فما دون

## استبانة الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان

| الرقم   | الفقرة  | دائمًا | غالبًا | أحيانًا | نادرًا | أبدًا |
|---|---|--------|--------|---------|--------|-------|
| <b>المجال الاول : التصور المنهجي</b>          |   |        |        |         |        |       |
| <b>-تعمل الادارة المدرسية على:</b>            |   |        |        |         |        |       |
| 1   | توفير حوار إستراتيجي مع العاملين في المدرسة لمواجهة التحديات. |        |        |         |        |       |
| 2   | تحديد الاتجاهات الرئيسية لتطوير العمل .                       |        |        |         |        |       |
| 3   | تقدير القيمة المثلى التي يجب أن تكون عليها المدرسة.           |        |        |         |        |       |
| 4   | وضع معظم أنشطتها بما يتوافق مع خططها.                         |        |        |         |        |       |
| 5   | توفير معايير منظمة لاختيار قادتها المستقبليين.                |        |        |         |        |       |
| 6   | ممارسة أساليب فعالة للتأثير في محيطها المجتمعي.               |        |        |         |        |       |
| 7   | استخدام الرسالة والرؤية لتوجيه عملية صنع القرار.              |        |        |         |        |       |
| <b>المجال الثاني: الرغبة في عملية التغيير</b> |   |        |        |         |        |       |
| <b>-تقوم الإدارة المدرسية ب :</b>             |   |        |        |         |        |       |
| 8   | تطوير خدماتها باستمرار بما يتناسب مع البيئة المحيطة.          |        |        |         |        |       |
| 9   | توفير آليات لإدارة الأفكار الجديدة.                           |        |        |         |        |       |
| 10  | الاعتراف بأخطائها لإملاكها إرادة قوية.                        |        |        |         |        |       |
| 11  | تعزيز التطور الوظيفي للعاملين.                                |        |        |         |        |       |
| 12  | تشجيع العاملين على إيجاد طرق إبداعية للقيام                   |        |        |         |        |       |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | بأعمالهم.   |    |
|  |  |  |  |  | استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز مهامها.                        | 13 |
|  |  |  |  |  | نشر ثقافة تطوير الأداء لدى العاملين.                              | 14 |
| <b>المجال الثالث: التناغم والملاءمة في العمل</b> |  |  |  |  |   |    |
| <b>-تعمل الإدارة المدرسية على:</b>               |  |  |  |  |   |    |
|  |  |  |  |  | ملاءمة الهيكل التنظيمي مع رسالة المدرسة.                          | 15 |
|  |  |  |  |  | توافق أولويات العمل مع (الانظمة والتعليمات) .                     | 16 |
|  |  |  |  |  | تعزيز العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف.                           | 17 |
|  |  |  |  |  | توظيف خبرات العاملين لإنجاز أهداف المدرسة.                        | 18 |
|  |  |  |  |  | تنسيق جهود العاملين بين الأقسام المختلفة في المدرسة .             | 19 |
|  |  |  |  |  | اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهل مهام العاملين.                  | 20 |
|  |  |  |  |  | توفير نظم المعلومات لتمكين العاملين من أداء عملهم بشكل فعال.      | 21 |
| <b>المجال الرابع: المصير المشترك</b>             |  |  |  |  |   |    |
| <b>-تقوم الإدارة المدرسية بـ:</b>                |  |  |  |  |   |    |
|  |  |  |  |  | مناقشة الخطط مع العاملين.   | 22 |
|  |  |  |  |  | توضيح الإطار الكلي المفهوم الاستراتيجي للعاملين في المدرسة        | 23 |
|  |  |  |  |  | وضع أهداف تعاونية لتشجيع العاملين على العمل الجماعي.              | 24 |
|  |  |  |  |  | التعاون مع العاملين لاستقطاب مؤسسات المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها | 25 |
|  |  |  |  |  | إشراك العاملين في اتخاذ القرار.                                   | 26 |

|   |  |  |  |  |  |    |
|---|--|--|--|--|--|----|
|   |  |  |  |  | الإيمان (إمكانيات وقدرات) العاملين لتفجير طاقتهم.        | 27 |
|   |  |  |  |  | غرس الشعور بالمسؤولية بين العاملين.                      | 28 |
| <b>المجال الخامس: نشر ثقافة المعرفة</b> |  |  |  |  |  |    |
| <b>-توفر الإدارة المدرسية:</b>          |  |  |  |  |  |    |
|   |  |  |  |  | فرصة تبادل المعرفة بين العاملين.                         | 29 |
|   |  |  |  |  | المعلومات للعاملين بالطرق الملائمة.                      | 30 |
|   |  |  |  |  | الأساليب التي تساعد العاملين على تنفيذ افكارهم.          | 31 |
|   |  |  |  |  | الدراسات المتعلقة بالنمو المهني لدى العاملين .           | 32 |
|   |  |  |  |  | برامج دعم التطور الوظيفي للعاملين.                       | 33 |
|   |  |  |  |  | نظام لتقدير المؤهلات العلمية لدى العاملين.               | 34 |
|   |  |  |  |  | برامج لتعزيز المهارات الفردية لجميع العاملين.            | 35 |
| <b>المجال السادس: ضغوط العمل</b>        |  |  |  |  |  |    |
| <b>-تقوم الإدارة المدرسية بـ:</b>       |  |  |  |  |  |    |
|   |  |  |  |  | حل مشكلات الأداء للعاملين في المدرسة .                   | 36 |
|   |  |  |  |  | تطوير أداء العاملين حسب متطلبات العمل .                  | 37 |
|   |  |  |  |  | وضع (المكافآت والحوافز) وفقاً لسياستها.                  | 38 |
|   |  |  |  |  | توضيح مسؤوليات العاملين بهدف معرفة ما هو متوقع منهم      | 39 |
|   |  |  |  |  | إجراء التغذية راجعة لأداء العاملين بشكل دوري             | 40 |
|   |  |  |  |  | تزويد العاملين بتقارير أدائهم الوظيفي لأجل تحقيق أهدافها | 41 |
|   |  |  |  |  | إشعار العاملين أن ترقبتهم مرتبطة بنتائج أدائهم.          | 42 |





## استبانة التميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان

| الرقم   | الفقرة   | دائمًا | غالبًا | أحيانًا | نادرًا | أبدًا |
|---|--|--------|--------|---------|--------|-------|
| <b>المجال الأول: القيادة</b>                  |  |        |        |         |        |       |
| <b>-تقوم الإدارة المدرسية ب:-</b>             |  |        |        |         |        |       |
| 1   | توضيح رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية.  |        |        |         |        |       |
| 2   | تبنى التطوير المستمر للأنظمة الإدارية المدرسية .                               |        |        |         |        |       |
| 3   | تقدير إنجازات العاملين في الأقسام كافة.  |        |        |         |        |       |
| 4   | الحرص على (بناء وإدامة) العلاقات الجيدة مع العاملين.                           |        |        |         |        |       |
| 5   | تبنى قيماً تتماشى مع سلوكها القيادي .  |        |        |         |        |       |
| 6   | التعامل مع التغيرات الطارئة (بمرونة وفاعلية) .                                 |        |        |         |        |       |
| 7   | التشجيع على العمل الجماعي .  |        |        |         |        |       |
| <b>المجال الثاني: السياسات والاستراتيجيات</b> |  |        |        |         |        |       |
| <b>-توفر الإدارة المدرسية:</b>                |  |        |        |         |        |       |
| 8   | قسم خاص بشؤون التخطيط.   |        |        |         |        |       |
| 9   | خطة إستراتيجية واضحة وسياسات موثقة.  |        |        |         |        |       |
| 10  | سياسات مبنية على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (الطلبة، العاملين، المجتمع). |        |        |         |        |       |
| 11  | إستراتيجيات حديثة لتحقيق أهداف المدرسة.  |        |        |         |        |       |
| 12  | المراجعة الدورية ( للسياسات والإستراتيجيات) بهدف التحسين.                      |        |        |         |        |       |

|                               |  |  |  |  |   |    |
|-------------------------------|--|--|--|--|---|----|
|                               |  |  |  |  | بيئة تدريبية مناسبة لتطوير أداء المعلمين.                 | 13 |
|                               |  |  |  |  | (المكافآت والحوافز) الممنوحة بشفافية للعاملين.            | 14 |
| المجال الثالث: إدارة العمليات |  |  |  |  |   |    |
| -تقوم الإدارة المدرسية على:   |  |  |  |  |   |    |
|                               |  |  |  |  | وضع خطة واضحة لتطبيق الأنشطة المدرسية.                    | 15 |
|                               |  |  |  |  | متابعة اللجان المدرسية المسؤولة عن الأنشطة بشكل دائم.     | 16 |
|                               |  |  |  |  | توجيه المعلمين نحو استخدام إستراتيجيات التدريس المتميز.   | 17 |
|                               |  |  |  |  | تشجيع العاملين على تنفيذ الأنشطة بشكل إبداعي.             | 18 |
|                               |  |  |  |  | توظيف نتائج تقويم الطلبة لتحسين تحصيلهم الدراسي.          | 19 |
|                               |  |  |  |  | تدريب العاملين على أداء المهام وفق الاحتياجات التدريبية . | 20 |
| المجال الرابع: التنظيم        |  |  |  |  |   |    |
| -تحرص الإدارة المدرسية على:   |  |  |  |  |   |    |
|                               |  |  |  |  | التوافق بين العاملين داخل المدرسة.                        | 21 |
|                               |  |  |  |  | تحقيق التكامل للمهام المدرسية.                            | 22 |
|                               |  |  |  |  | تحديد أولويات المدرسة لتوظيف الموارد المتاحة بشكل سليم.   | 23 |
|                               |  |  |  |  | توفير بيئة مناسبة ( للتعليم والتعلم) .                    | 24 |
|                               |  |  |  |  | توزيع المهام وفقاً لتخصصات العاملين .                     | 25 |

|                             |  |  |  |  |   |    |
|-----------------------------|--|--|--|--|---|----|
|                             |  |  |  |  | استخدام نظام (المكافآت والحوافز) لتحقيق الرضا للعاملين. | 26 |
|                             |  |  |  |  | تقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.                  | 27 |
| المجال الخامس: اتخاذ القرار |  |  |  |  |   |    |
| -تقوم الإدارة المدرسية ب:-  |  |  |  |  |   |    |
|                             |  |  |  |  | اتخاذ قرارات تتناسب مع ضمان جودة سير العمل.             | 28 |
|                             |  |  |  |  | اختبار المعلومات للتحقق من مدى صحتها.                   | 29 |
|                             |  |  |  |  | إشراك العاملين في عملية صنع القرار.                     | 30 |
|                             |  |  |  |  | اتخاذ القرارات وفقاً لمعطيات الموقف .                   | 31 |
|                             |  |  |  |  | بتشكيل لجان مختصة لاتخاذ القرارات التربوية.             | 32 |
|                             |  |  |  |  | بدراسة البدائل المتاحة لاتخاذ للقرارات                  | 33 |
|                             |  |  |  |  | جمع المعلومات المتعلقة بالقرار بشكل (نوعي وكمي).        | 34 |

ملحق (4)  
كتاب تسهيل مهمة

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم، در/خ/23/392  
التاريخ، 09/11/2020

معالي الأستاذ الدكتور تيسير النعيمي الأكرم  
وزير التربية والتعليم  
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

فلغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة الاء عارف سليم السالم، ورقمها الجامعي (401910058) المسجلة في برنامج الماجستير تخصص الإدارة وطرق التدريس/ كلية العلوم التربوية، والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات تقيس الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بـ "الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، علماً أنّ المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.


شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيس الجامعة  
أ.د. علاء الدين توفيق الحلحولي



ملحق (5)  
براءة بحثية



  
 المكتبة  
 JU Library

الرقم: ١٤٣ / ٢٠٢٠ / ٩٨  
 التاريخ: ٢٠٢٠ / ٧ / ٢٨ م

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحثة آلاء عارف سليم السالم / جامعة الشرق الأوسط.  
 لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي " الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس  
 الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ". يرجى العلم أن العنوان الوارد  
 غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة الأردنية لغاية تاريخ ٢٠٢٠ / ٧ / ٢٨ م.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مدير وحدة المكتبة  
  
 الدكتورة مجاهد الزنبيات



هاتف - ٥٣٥٥٠٠٠ / ٥٣٥٥٠٩٩ (٦-٩٦٢) فاكس- ٥٣٠٠٨٠٥ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن  
 Tel.: (962-6) 5355000 / 5355099 Fax: (962-6)5300805 Amman11942 Jordan  
 E-mail: library@ju.edu.jo