

الدّكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصّة في العاصمة عمّان  
وعلاقته بالفاعليّة التنظيميّة من وجهة نظر المعلّمين

**Administrative Intelligence Among Private Schools'  
Principals in The Capital Amman and Its Relationship  
with Organizational Effectiveness from  
The Teacher's Point of View.**

إعداد

دانيا عبد الرحيم إسماعيل عقل

إشراف

الدكتور علي عودة نعيم الطراونة

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصّص الإدارة والقيادة التربويّة

قسم الإدارة والمناهج

كليّة الآداب والعلوم التربويّة

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

## تفويض

أنا دانيا عبد الرحيم إسماعيل عقل، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نُسخٍ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً، للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلميّة عند طلبها.

الاسم: دانيا عبد الرحيم إسماعيل عقل.

التاريخ: 2023 / 06 / 04.

التوقيع:  دانيا

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة

عمان وعلاقته بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

للباحثة دانيا عبد الرحيم اسماعيل عقل

وأجيزت بتاريخ: / / 2023.

## أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. علي عودة نعيم الطراونة	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. علي حسين حورية	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. عمر علي الرفايعة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. علاء احمد حراحشه	عضواً من خارج الجامعة	جامعة آل البيت	

## شُكر وتقدير

الحمدُ لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على الهادي الأمين القائل: "ومن صنع اليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه" وبما أن الشُّكر أقلُّ المكافأة؛ فإنه لا يسعني وأنا في المراحل الأخيرة من إتمام هذه الرسالة إلا أن أحمَد الله أولاً، ثم أتقدّم بجزيل الشُّكر والعرفان إلى الفاضل الدكتور علي عودة الطراونة الذي قبل ورحب مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة منذ أن كانت فكرة قيد النُّمو لم تكتمل معالمها بعدُ فغمَرني بعلمه، وأكرمني بلطفه، وكان لي نعمَ المعين والموجه حتى استطعتُ تجاوز الصعاب فكان لتوجيهاته الحكيمة أطيّب الأثر في الوصول بهذا العمل إلى ما وصل إليه.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشُّكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكريمة المؤلفة من القامات التربوية: الأستاذ الدكتور علي حسين حورية، الدكتور عمر علي الرفايعة، كما أخصُّ بالشُّكر الدكتور الفاضل علاء أحمد حراشنة.. الذين تفضلوا بقبول مناقشة رسالتي وإثرائها بكل ما هو قيمٌ ومفيد. وإنني ممتنة لجامعتي الحبيبة جامعة الشرق الأوسط، ولمن علّمني وأضاف لي معرفةً فكانت نوراً يشقُّ سبيلي، أساتذتي في كلية الآداب والعلوم التربوية، من القلبِ شكراً.

الباحثة

## الإهداء

إلى مَنْ وهبني الحنانَ حتَّى أُحقِّقَ له آمالَهُ، الَّذي سهرَ على تعليمي وحُزني وفرحي بتضحياتٍ مشهودةٍ في تقديسه للعِلم، فإنْ لم أعرفْ قدرَ حضورِكَ اليومَ فلنَ أعرفَ قدرَ نفسي غدًا

إلى أبي الغالي أطلَّ اللهُ في عُمره.

إلى ريحانةٍ حياتي التي غمرتني بعطفها وحنانها، الداعم الأول للعِلم، الموجهة لي في كلِّ خطواتي

إلى أمي ملاكي.

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة، عبَّ الياسمين في حياتي، شركائي في أحزاني وأفراحي، الذين لو استبدلوهم بخيرات الأرض لا أبدلهم، إلى أنسي وسكينتي، سندي في الحياة

أخوتي وأخواتي جميعا.

كما أشكرُ صديقتي التي أشعرتني أنَّ الحياةَ ما زالَ فيها أناسٌ خيرون، معروفكِ غرسٌ في قلبي امتنانًا يملأ الكون

إلى روان عياد.

إنْ قلتُ شكرًا فشكري لن يوفيكُم حقًا، سَعَيْتُمُ فكانَ السعيُّ مشكورًا

الباحثة

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شُكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمةُ الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ط.....
المُلخَص باللغة العربية.....	ي.....
المُلخَص باللغة الإنجليزية.....	ك.....

### الفصل الأول: خلفيّة الدّراسة وأهميّتها

المقدّمة.....	1.....
مُشكلة الدّراسة.....	4.....
هَدَفُ الدّراسة وأسئلتها.....	5.....
أهميّة الدّراسة.....	5.....
حدود الدّراسة.....	6.....
مصطلحات الدّراسة والتّعريفات الإجرائيّة.....	7.....

### الفصل الثّاني: الأدب النّظريّ والدّراسات السّابقة

أولاً: الأدب النّظريّ.....	9.....
ثانياً: الدّراسات السّابقة ذات الصّلة.....	27.....
التّعقيب على الدّراسات السّابقة.....	35.....

### الفصل الثّالث: الطّريقة والإجراءات

منهج الدّراسة.....	38.....
مجتمع الدّراسة.....	38.....
عيّنة الدّراسة.....	38.....
أداة الدّراسة.....	39.....

40	صِدْقُ المَحْتَوَى لِأدَاةِ الدَّرَاسَةِ.....
41	تَصْحِيحُ الأَدَاةِ.....
42	صِدْقُ البِنَاءِ لِأدَاةِ الدَّرَاسَةِ.....
43	ثَبَاتُ أَدَاةِ الدَّرَاسَةِ.....
44	إِجْرَاءَاتُ الدَّرَاسَةِ.....
45	المُعَالَجَةُ الإِحْصَائِيَّةُ.....

#### الفصلُ الرَّابِعُ: نَتَائِجُ الدَّرَاسَةِ

46	النّتائِجُ المَتعلّقةُ بِالإِجَابَةِ عَنِ السّوَالِ الأوَّلِ.....
50	النّتائِجُ المَتعلّقةُ بِالإِجَابَةِ عَنِ السّوَالِ الثّانِي.....
54	النّتائِجُ المَتعلّقةُ بِالإِجَابَةِ عَنِ السّوَالِ الثّالِثِ.....

#### الفصلُ الخَامِسُ: مُنَاقِشَةُ النّتَائِجِ وَالتّوَصِيَّاتِ

56	مُنَاقِشَةُ النّتَائِجِ المَتعلّقةُ بِالإِجَابَةِ عَنِ السّوَالِ الأوَّلِ.....
58	مُنَاقِشَةُ النّتَائِجِ المَتعلّقةُ بِالإِجَابَةِ عَنِ السّوَالِ الثّانِي.....
60	مُنَاقِشَةُ النّتَائِجِ المَتعلّقةُ بِالإِجَابَةِ عَنِ السّوَالِ الثّالِثِ.....
61	التّوَصِيَّاتُ.....
62	مَقْتَرِحَاتُ الدَّرَاسَةِ.....

#### قَائِمَةُ المَرَاجِعِ

63	أوَّلًا: المَرَاجِعُ العَرَبِيَّةُ.....
65	ثانِيًا: المَرَاجِعُ الأَجْنَبِيَّةُ.....
67	المَلاحِقُ.....

## قائمةُ الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزُّع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية.	39
2 - 3	مجالات الاستبانة بجزأئها وعدد فقراتها وأرقامها.	41
3 - 3	مقياس ليكرت الخماسي.	42
4 - 3	مُعاملات ارتباط بيرسون بين كلِّ فقرة من فقرات المحور والدَّرَجَة الكليَّة للمحور (الذكاء الإداري).	42
5 - 3	مُعاملات ارتباط بيرسون بين كلِّ فقرة من فقرات المحور والدَّرَجَة الكليَّة للمحور (الفاعلية التنظيمية).	43
6 - 3	مُعاملات الثَّبات لمجالات الاستبانة.	44
7 - 3	المتوسَّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمقياس الذكاء الإداري بأبعاده.	46
8 - 4	المتوسَّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لفقرات بُعد العقلانية.	47
9 - 4	المتوسَّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة عينة الدراسة لفقرات بُعد نشر ثقافة المعرفة.	48
10 - 4	المتوسَّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة لفقرات بُعد إدارة الازمات.	49
11 - 4	المتوسَّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة لمجالات الفاعلية التنظيمية بأبعادها	50
12 - 4	المتوسَّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة لفقرات بُعد الإنتاجية	51
13 - 4	المتوسَّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة عينة الدراسة لفقرات بُعد المرونة	52
14 - 4	المتوسَّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة لفقرات بُعد الرضا الوظيفي	53
15 - 4	نتائج مُعامل ارتباط بيرسون بين درجة الذكاء الإداري، ومستوى الفاعلية التنظيمية حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة	54



## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
67	أداة الرسالة بصورتها الأولى	1
75	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
76	أداة الرسالة بصورتها النهائية	3
82	كتاب تسهيل مهمة الباحثة من جامعة الشرق الأوسط	4
85	مُخرجات SPSS	5

**الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالفاعلية  
التنظيمية من وجهة نظر المعلمين  
إعداد: دانيا عبدالرحيم عقل  
إشراف: الدكتور علي عودة الطراونة  
المُلخَص**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين درجة الذكاء الإداري ومستوى الفاعلية التنظيمية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب والقويسمة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء سحاب والقويسمة في العاصمة عمان وبلغ عددهم (3792) وفقاً لإحصاءات توزيع المعلمين على المدارس الخاصة للعام (2021-2022) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (349) معلماً ومعلمة من مدارس التعليم الخاص في لواء سحاب والقويسمة، وتم تطوير الاستبانة كأداة للدراسة مجموع فقراتها (42) فقرة، حيث تكون الجزء الأول من الذكاء الإداري لدى مديري المدارس من (23) فقرة، فيما تكون الجزء الثاني المتعلق بالفاعلية التنظيمية من (19) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الذكاء الإداري بأبعاده الثلاثة (العقلانية، ونشر ثقافة المعرفة، وإدارة الأزمات) لدى مديري المدارس الخاصة بشكل عام مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (3.984)، ومستوى الفاعلية التنظيمية بأبعاده الثلاثة (الإنتاجية، والمرونة، والرضا الوظيفي) بشكل عام مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (4.014) من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين درجة ممارسة الذكاء الإداري ومستوى الفاعلية التنظيمية طردية ومرتفعة كلما زاد تمثل مدير المدرسة للذكاء الإداري كلما ارتفعت الفاعلية التنظيمية للمدرسة، وبناءً على نتائج الدراسة تُوصي الدراسة بممارسة نمط الذكاء الإداري في المدارس الخاصة لزيادة مستوى الفاعلية التنظيمية للمدارس.

**الكلمات المفتاحية: الذكاء الإداري، الفاعلية التنظيمية، مديرو المدارس الخاصة، لواء سحاب والقويسمة /الأردن.**

## **Administrative Intelligence Among Private Schools' Principals in The Capital Amman and Its Relationship with Organizational Effectiveness from The Teacher's Point of View.**

**Prepared by: Dania Abdalraheem Akel**

**Supervisor: Dr. Ali Odeh Al-Tarawneh**

### **Abstract**

The study aimed to explore the relationship between the degree of managerial intelligence and the level of organizational effectiveness in private schools within the Directorate of Education in Sahab and Al-Qweismeh districts, located in the capital city of Amman, from the perspective of teachers. The researcher employed a descriptive correlational methodology. The study population comprised all male and female teachers in private schools within Sahab and Al-Qweismeh districts, totaling 3,792 individuals according to the statistics of teacher distribution in private schools for the academic year 2021-2022. A simple random sample of 349 male and female teachers from private schools in Sahab and Al-Qweismeh districts was selected. A questionnaire consisting of 42 items was developed as the research instrument. The first part of the questionnaire assessed the managerial intelligence of school administrators, encompassing 23 items, while the second part focused on organizational effectiveness with 19 items. The questionnaire's validity and reliability were ensured.

The results of the study showed that the degree of managerial intelligence, with its three dimensions (rationality, knowledge dissemination, and crisis management), among school administrators in private schools was generally high, with a mean score of 3.984 for the sample respondents' responses. The level of organizational effectiveness, with its three dimensions (productivity, flexibility, and job satisfaction), was also generally high, with a mean score of 4.014 for the sample respondents' responses from the perspective of teachers. The study's results also indicated a positive and high correlation between the degree of practicing managerial intelligence and the level of organizational effectiveness. Based on the study's findings, the study recommends the practice of the managerial intelligence approach in private schools to enhance the level of organizational effectiveness in schools.

**Keywords: administrative intelligence, organizational effectiveness, private school principals, Sahab District and Qweismeh / Jordan.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تُعدُّ الإدارة المدرسيَّة الأداة الحقيقيَّة لتنفيذ السياسات التعليميَّة على أرض الواقع، فهي تُمثِّل التطبيق الفعليَّ للنظريات التربويَّة التقليديَّة والحديثة، وهي مرآة لمستوى تقدُّم وتطوُّر النِّظْم التربويَّة في البلدان المختلفة، فبالنَّظر إلى الإدارة المدرسيَّة والنِّظْم التي تقوم عليها والعلاقات الاجتماعيَّة بين أفرادها، والنِّمط القيادي الذي تنتهجه، يمكنُ استخلاصُ مدى ما وصلتُ إليه الدُّول من تقدُّم وتطوُّر، وإذا كان التربويون يُعرِّفون الإدارة المدرسيَّة بأنها منظومةٌ فكريَّة وممارساتٌ عمليَّة تتضمنُ المُدخلات والعمليَّات والإجراءات اللازمة لخلقِ مواقف يمكنُ أن يحدثَ فيها تعليمٌ وتعلُّمٌ بفاعليَّة، أو أنها عمليَّة تفاعليَّة مُركبة تعتمدُ إلى حدٍ كبيرٍ على تركيب بيئةٍ تعليميَّة مناسبةٍ داعمةٍ لعمليَّة التعلُّم، فإنَّ تدعيم البيئة المدرسيَّة وتطويرها وتعزيزها في سبيلِ ذلك يُعدُّ ضرورةً ملحَّةً نحو تحقيق الأهداف التعليميَّة من خلال العناية بالبيئة المدرسيَّة الفيزيقيَّة والتنظيميَّة والنفسيَّة وإمدادها بالمعدَّات والأجهزة والوسائط التعليميَّة اللازمة، فضلاً عن توفير المتخصصين من المعلمين والأخصائيين، ومساعدة الطلاب والمعلمين على توفير مناخٍ تعليميٍّ مناسبٍ يحقِّق الأهداف التعليميَّة الموسوعة، بالإضافة إلى إشاعة جوٍّ من الراحة النفسيَّة والتَّواصل الاجتماعيِّ بين المعلمين والإدارة المدرسيَّة بشكلٍ يساعد على تعزيز دورهم في إنجاح العمليَّة التعليميَّة، وتعميق المشاركة الإيجابيَّة والإبداعيَّة (المطيري، 2020).

ويرتبط نجاح الإدارة المدرسيَّة في تحقيق أهداف المؤسسات التعليميَّة، وهي مسؤولَّة عن إدارة الجوانب المختلفة للمدرسة، بما في ذلك تطوير المناهج وتخصيص الموارد والإشراف على المعلمين

ومراقبة أداء الطلاب، والإدارة المدرسية الفعالة ضروريةً لخلق بيئةٍ مدرسيةٍ إيجابيةٍ تُعزّز تعلّم الطلاب ونموهم، وخلق ثقافةٍ داعمةٍ وتعاونيةٍ تُعزّز نجاح الطلاب والمعلمين على حدٍ سواءٍ وتتجلى أهمية الإدارة المدرسية في تعزيز التطوير المهني للمعلمين. من خلال إنشاءٍ وتنفيذ برامج التطوير المهني التي تساعد المعلمين على تعزيز مهاراتهم وتحسين أدائهم. كما أنها تُوفّر الدّعم المُستمرّ والملاحظات للمُعلّمين، ممّا يُساعدُ على تحسين جودة التدريس ونتائج الطلاب (Stryker & Leventhal, 2021).

تؤدي المدارس دورًا مهمًا في تشكيل مستقبل الأفراد والمجتمع ككلّ، حيث تُوفّر فرص التعليم التي تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة والمهارات والقيم اللازمة للنمو الشخصي والمهني. علاوة على ذلك، تؤدي المدارس دورًا حيويًا في تطوير المجتمعات والأفراد، وتساعد في تحسين مستوى التعليم وتأهيل الأفراد للحياة العملية والمجتمعية. وتأثيرُ المدارس يمتدُّ أيضًا إلى المجتمع بشكلٍ عام، حيث تساهم في تشكيل قيم ومبادئ الجيل الجديد، وتحقيق التكافل والتضامن بين الأفراد. كما تُعدُّ المدارس مكانًا لتعلّم الاحترام والتسامح والتعاون، وهي محورٌ حيويٌّ لنشر الوعي بالقضايا الاجتماعية والثقافية والبيئية.

وتصبو المدارس بأن تكونَ بوابةَ العبور نحو التطور والازدهار، فهي مؤسسات تتّصفُ بالذكاء وتُتسعى لإحداثِ تغييراتٍ جذريةٍ في أساليب عملها الإداري واختيار العاملين لديها على أسسٍ علميةٍ تضمّنُ أنّها وجميع أعضائها ملتزمون بتحقيق الذكاء الذي يولّد التميّز، لذلك عليها أن تبتعدَ عن الأساليب القديمة وتبحثَ عن أساليبٍ وممارساتٍ فضلى تجعلها مميّزةً عن غيرها. وقد شهد العالمُ خلال الفترة السابقة، تغييراتٍ عكسيةٍ تمثّلت بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة والتحوّلات الاجتماعية المتنوعة وجِدّة المنافسة والتقلّبات الاقتصادية. ودون أدنى شكّ، فإنّ المؤسسات التعليمية لم تقف

مكتوفة الأيدي أمام هذه التغيرات، بل سعتْ جاهدةً للوقوفِ أمامها ومواجهتها، وأحدُ سُبُل هذه المواجهة تتجسد بإعادة النظر بالطبيعة الهيكلية والتنظيمية لأنشطة ووظائف هذه المؤسسات؛ فهذه الأنشطة أصبحت غير قادرة على تحقيق التطلعات والأهداف التي أنشئت من أجلها داخل المؤسسات التعليمية، فكما هو معروف فإن بقاء المؤسسات واستمرارها في بيئة العمل يحتاج إلى مواكبة وتكيف أنشطتها مع أغلب التغيرات الحاصلة فيها، سواء كانت تلك التغيرات تُشكّل فرصاً يمكن استثمارها، أو تُشكّل تهديدات يجب تجنبها (العطوي ولفته، 2021).

وتتأثر كفاءة وفاعلية المنظمات بالعديد من المتغيرات ومنها الذكاء الإداري الذي بدأ يستحوذ على اهتمام الباحثين والممارسين لعلم الإدارة، وقد اعتبر هذا المفهوم ومنذ ظهوره متغيراً مهماً للتنبؤ بالنجاح المهني والشخصي للأفراد وظهر أنّ الإدارة التي تبحث عن النجاح لا تتطلب فقط معرفة فنية وفكرية بل تتطلب أيضاً توظيف الذكاء الإداري في تلك المنظمات، ويعزى اهتمام الإدارة بالأهداف التنظيمية والبيئية لتحقيق تنمية مستدامة على المدى البعيد للمنظمة، وبالتالي تطوير ورفع مستوى الأداء البيئي التنظيمي فيها والتي تكمن بالدور الحيوي الذي تقوم به المنظمة والقائم على التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها من خلال استغلال وإدارة الموارد الطبيعية والتحكم بها بفاعلية (المطيري والخشالي، 2021).

وُعدت المدارس الخاصة إحدى الخيارات التعليمية المتاحة في معظم الدول، وتتميز بعدة ميزات تجعلها مقصداً لأفراد المجتمع بديلاً عن المدارس الحكومية، حيث إنها توفر تعليماً ذا جودة عالية من خلال استخدام مناهج تعليمية متطورة وتقنيات حديثة، كذلك فإن هذه المدارس توفر بيئة تعليمية مناسبة وملائمة للطلاب.

ولبقاء هذه المدارس مُتَّصِفَةً بالنَّجَاح والديمومة، يجبُ على الإدارة المدرسيَّة أن تتمتَّعَ بدرجةٍ عاليةٍ من الذِّكاء الإداري للتَّعامُل مع مُختلف الظروف والمتغيِّرات في بيئَةِ العمل، والاستفادة من هذه التغيِّرات وتحويلها لنقاطِ قوَّة تُعزِّزُ من فُرص نموِّ وبقاء هذه المدارس، ومما لاشكَّ فيه أنَّ تكاملَ العمليَّة التعليميَّة وتضامُنَ جهودِ الجميع من إدارةٍ مدرسيَّةٍ ومعلمين، سوف يقوِّدُ المدرسةَ لتحقيق الأهداف الموضوعية، وهنا يأتي دور المدير النَّاجح الذي يُوظِّفُ كفاءته وذكاءه وخبراته في قيادة مدرسته نحو تحقيق الأهداف، ويتمُّ ذلك من خلال تحسُّس حاجاتِ ورغبات المعلمين وإشراكهم في عمليَّة اتِّخاذ القرارات الاستراتيجيَّة على مستوى مدرسته، وتعزيزِ قنوات الاتصال داخل مدرسته، ونشرِ ثقافةٍ مدرسيَّةٍ إيجابِيَّة بين الجميع، لذا جاءت هذه الدِّراسة لإلقاء الضوء على الذِّكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصَّة في مديريَّة التربيَّة والتَّعليم اللوائِي سحاب والقويسمة في العاصمة عمَّان من وجهة نظر المعلمين.

### مُشكلة الدِّراسة

تبرزُ مشكلة الدِّراسة من خلال الاستجابة لتوصياتِ بعض الدِّراسات مثل دراسة الشدفان (2022) ودراسة السالم ومنصور (2022) ودراسة (غدير وعابدين وجرعا، 2021)، والتي أكَّدت على ضرورة إيلاء مزيد من الاهتمام بموضوع الذِّكاء الإداري لدى مديري المدارس، وإجراء دراساتٍ معمقةٍ عن كفيَّة بناء الشخصية ذات الذِّكاء الإداري الأقوى، وإشراك جميع المعلمين في عمليَّة اتِّخاذ القرار.

وقد استشعرت الباحثة من خلال عملها في القطاع التعليمي في القطاع الخاص، بأنَّه من المؤمل أن يتوفَّر لدى مديري المدارس الخاصَّة الذِّكاء الإداري من خلال الممارسات، والأثر الذي

يمكن أن يُحدثه، والذي من المُفترض أن يُحقّق مزيداً من الفاعليّة التنظيميّة نحو النّظام التربويّ المدرسيّ ككلّ.

### هَدَفُ الدَّرَاسَةِ وَأَسْئَلَتُهَا

جاءتِ الدَّرَاسَةُ للكشْفِ عن درجة الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصّة في مديريّة التّربية والتّعليم للواء سحاب والقويسمة في العاصمة عمّان، وعلاقته بمستوى الفاعليّة التنظيميّة للمدرسة من وجهة نظر المعلّمين. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصّة في مديريّة التّربية

والتّعليم للواء سحاب والقويسمة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلّمين؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى الفاعليّة التنظيميّة في المدارس الخاصّة في مديريّة التّربية والتّعليم

لواء سحاب والقويسمة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلّمين؟

**السؤال الثالث:** هل تُوجد علاقة ارتباطيّة عند مستوى الدّلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة الذكاء

الإداري لدى مديري المدارس، ومستوى الفاعليّة التنظيميّة في المدارس الخاصّة في مديريّة

التّربية والتّعليم للواء سحاب والقويسمة في محافظة العاصمة عمّان؟

### أهميّة الدَّرَاسَةِ

تتبع أهميّة الدَّرَاسَةِ من أهميّة الموضوع الذي تتناوله من النّاحيتين النّظريّة والتّطبيقية وفق الآتي:

- ستفيد الأهميّة النّظريّة للدَّرَاسَةِ من خلال تكوين إطار مفاهيمي واضح عن متغيّرات

الدَّرَاسَةِ الرّئيسيّة (الذكاء الإداري، الفاعليّة التنظيميّة) بشكل يُسهم في تحليل مضامينها

ومعرفة أهميّتها ومنافعها، واستثارة اهتمام الدّارسين والباحثين بإمكانية تناولهم موضوع



الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية مع متغيرات أخرى، كما يُؤمل من هذه الدراسة إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية، وإثراء المكتبة العربية.

- سنُفيد الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال تزويد مديري المدارس بمفاهيم ومبادئ وأبعاد الذكاء الإداري، والعمل على تنميتها لديهم، وتبين مستوى الفاعلية التنظيمية لدى المدارس ومُحددات هذه الفاعلية.

سنُفيد أصحاب الاستثمار (مؤسسي المدارس الخاصة) من خلال الوقوف على جوانب القوة والضعف في مجال الذكاء الإداري لدى مديري المدارس.

### حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

**الحدود البشرية:** المعلمون والمعلمات في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب والقويسمة في العاصمة عمان.

**الحدود المكانية:** المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب والقويسمة في العاصمة عمان.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 2023/2022.

**الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على موضوع الذكاء الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

## مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

### الذكاء

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

### الذكاء الإداري

هو ذلك الذكاء الذي يعتمد على "المقدرة الإجرائية للمدير للقيام بالعمليات الإدارية بكفاءة وفعالية من خلال الجمع بين المعارف والمهارات التي تخص كلاً من الموارد الملموسة (المادية) والموارد غير الملموسة (المعنوية)، والعمل على استثمارها بأفضل الطرق في اتخاذ القرارات السليمة وحلّ المشكلات التي تواجهها" (السالم ومنصور، 19، 2022).

ويُعرفُ الذكاء الإداري إجرائياً: بأنه متوسط استجابة المعلمين والمعلمات على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمجموعة من المهارات والقدرات التي يتمكن من خلالها المدير من توظيف الطاقة القصوى لفريقه، وتمّ قياس الذكاء الإداري لغايات هذه الدراسة من خلال الأبعاد الآتية: (العقلانية، نشر ثقافة المعرفة، إدارة الأزمات) وسيُقاس من خلال الأداة المعدة لهذا الغرض.

### الفاعلية التنظيمية

عُرِّفتِ الفاعلية التنظيمية على أنّها "قُدرةُ المنظمة على البقاء والتطور من خلال تحقيقها أهدافها، وتكيفها مع بيئتها الخارجية من خلال استخدام الموارد الموجودة، بما يُلبّي رغبات المستفيدين ورضا الموظفين" (نوي وبن قدور وشبابي، 2022،)

**وَتُعَرَّفُ الْفَاعِلِيَّةُ التَّنْظِيمِيَّةُ إِجْرَائِيًّا:** بِأَنَّهَا مَتَوَسِّطُ اسْتِجَابَةِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ عَلَى قُدْرَةِ الْمَدَارِسِ الْخَاصَّةِ عَلَى تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الْمَوْضُوعَةِ وَفَقًا لِلتَّكَامُلِ وَالتَّفَاعُلِ مَا بَيْنَ وَحْدَاتِهَا التَّنْظِيمِيَّةِ وَهِيَ الْقُدْرَةُ عَلَى تَحْسِينِ أَدَاءِ الْمُعَلِّمِينَ، وَالْقُدْرَةُ عَلَى تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْمَدَارِسِ. وَتَمَّ قِيَاسُ الْفَاعِلِيَّةِ التَّنْظِيمِيَّةِ لِغَايَاتِ هَذِهِ الدَّرَاسَةِ وَمَسْتَوَى قُدْرَتِهَا عَلَى التَّكْيُفِ مَعَ الْبِيئَةِ الْخَارِجِيَّةِ مِنْ خِلَالِ الْأَبْعَادِ الْآتِيَةِ: (الْإِنْتَاجِيَّةُ، الْمَرُونَةُ، وَالرِّضَا الْوِظِيفِي) وَسُنُقَّاسُ مِنْ خِلَالِ الْأَدَاةِ الْمُعَدَّةِ لِهَذَا الْغَرَضِ.

## الفصلُ الثَّاني

### الأدبُ النظريُّ والدِّراساتُ السَّابِقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري من خلال تناول موضوع الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية والدِّراسات السابقة والتَّعقيب عليها.

#### أولاً: الأدب النظريُّ

يتناول الأدب النظريُّ الموضوعات الآتية: مفهوم الذكاء الإداري، أهميته، أبعاده، مراحلها، والتَّحويلات التي تحصل من خلال التمتع بالذكاء الإداري، ويشتمل أيضاً على مفهوم الفاعلية التنظيمية، أهميتها، أبعادها، محدّداتها، وأهم خصائصها.

#### المحور الأول: الذكاء الإداري

يُعدُّ الذكاء الإداري من أهمّ المواضيع التي تتميَّز ببنائها للفكر الإداري المعاصر الذي يسعى إليه كلُّ من العاملين في المواقع الإدارية بمختلف مستوياتها، إذ إنّه ذخيرة الإدارة وذاكرة فكرها المتجدّد، لا سيما في المؤسسات التربوية والمدارس تحديداً.

كما يُعتبرُ الذكاء الإداري أيضاً مفتاح النجاح، ويبدأ من فهم ما يقوله الآخرون من مهارات الإصغاء النشط وأخذ الوقت الكافي لذلك، ويصوّب سوء الفهم الذي قد يحدث بين مكونات العمل إذ عليه ألاّ يقدّم ما لديه قبل أن يستوضح ما لدى الآخرين وأن يبدأ حديثه بوضوح ومرونة، وأن يأخذ بما تمّ التَّخطيط له وإمكانيات تنفيذه. ويمكنُ أن نحكم على درجة الذكاء الإداري بأية مؤسسة من خلال قياس جودة العمل فعندما تتوقّف المنظمة عن تحقيق ما تمّ التَّخطيط له أو تعوّق

جهودها في ذلك تصبح جهود التطوير والتّحسين لازمة، ويكون لزاما على المديرين استثمار قدراتهم للتهوض بمؤسساتهم (جاسم، 2021).

بناءً على ذلك نرى أنّه يجب على مدير المنظمة الموازنة بين ما يقضيه من وقتٍ في العمليّات الإداريّة من تخطيط وتوجيه وتنسيق ورقابة ونقويم، وبين ما يقضيه من وقتٍ في شحذ همم العاملين وتشكيل القدوة لهم ومعرفة ودراسة عوامل زيادة رضاهم لكسب ولائهم وانتمائهم، وبالتالي ربط أهدافهم بأهداف المنظمة وخلق العمل الجادّ لديهم لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي أهدافهم (غدير والعابدين وجرعا، 2021).

ويُعرّف الذكاء الإداري على أنّه مقدرة مديري المدارس على استخدام البيانات والبحث والمهارات التحليليّة لاتخاذ قراراتٍ مستنيرة، وإدارة العمليّات اليوميّة للمدرسة. ويتضمّن مهامّ كإعداد الميزانيّة وتطوير المناهج وإدارة شؤون الموظفين (Black & Null, 2021).

### مفهوم الذكاء الإداري

يشير مفهوم الذكاء الإداري إلى مقدرة الأفراد على إدارة وقيادة المنظمات بشكل فعّال باستخدام البيانات والبحوث والمهارات التحليليّة لاتخاذ قراراتٍ مستنيرة. إنّ نهج القيادة يؤكّد على استخدام البيانات وصنع القرار القائم على الأدلّة، والتفكير الاستراتيجي، والقدرة على التنقّل في الأنظمة التنظيميّة المعقّدة (Greve, 2020).

وأشار إليه (المطيري، 2021) على أنّه العمليّات الإداريّة التي تتّم من خلالها ممارسة مديري المنظمات لبعض الذكاءات الإداريّة المتعلّقة بذكاء صنع القرار، وذكاء الاتّصال الإداري، وذكاء التّحفيز لتحسين الفاعليّة التنظيميّة للموظّفين داخل المنظمة.

كما وعرفه (العنزي، 2021) على أنه مقدرة المنظمة أو المؤسسة على إدارة المعرفة وتطبيقها لصنع القرار الفعال والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال. ومقارنته بالذكاء البشري؛ فإنه يمكن تعريف الذكاء الإداري بأنه القدرة على تكيف المنظمة مع البيئات والمواقف المتغيرة، والقدرة على اتخاذ القرار في ضوء المعرفة المتاحة، كما يشير إلى القدرة على التعامل بشكل أكثر عقلانية وإبداعية.

ويشير مفهوم الذكاء الإداري أيضاً إلى قدرة الأفراد والمنظمات على فهم الأنظمة والعمليات الإدارية المعقدة والتنقل فيها، مثل اللوائح والإجراءات البيروقراطية، كذلك يُمثل الذكاء الإداري القدرة على معالجة وفهم واستخدام المعلومات لاتخاذ قرارات استراتيجية والتنقل بين الأنظمة الإدارية المعقدة، كما يُقترح أنه يمكن للأفراد والمنظمات تطوير ذكائهم الإداري من خلال التدريب والتعليم والخبرة وإن المنظمات يمكن أن تستفيد من الذكاء الإداري لموظفيها من خلال خلق ثقافة التعلم والتجريب والتحسين المستمر (Sijtsema, 2021).

توصلت الباحثة من التعريفات السابقة إلى أن الذكاء الإداري هو مقدرة مديري المدارس على تحليل البيانات واتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب، حيث يشمل ذلك: التخطيط الاستراتيجي، وبناء الفريق، والتواصل الفعال، وتقييم الوضع الحالي للمدرسة وتحديد الأهداف المرجوة للوصول إليها بكفاءة عالية.

### أهمية الذكاء الإداري

تتضح أهمية الذكاء الإداري من خلال مساهمته في الاستثمار الأفضل للخبرات والمعارف المتوفرة في المنظمة، بالإضافة إلى قدرته في تمكين الأفراد في الحصول على المعرفة وتطبيقها في المواقف المختلفة، كما له دور في دعم وتطوير جوانب التخطيط، وصنع القرار من خلال جمع

البيانات وتحليلها، وأيضاً تتضح أهميته في تحسين كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجيتها، وتحقيق النجاح والتميز للمنظمة فيما تواجهه من تحديات، ودوره في تحقيق ميزة تنافسية عالية من خلال تحسين مقدرة المنظمة على الحصول على المعرفة وتحويل البيانات إلى معلومات تُسهم في مرونة المنظمة من أجل التكيف مع التغيرات والتطورات. ولا بُدُّ من التطرُّق إلى دوره في تقييم المنظمة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والسعي لإيجاد حلولٍ مناسبة لتقويم نقاط الضعف والعمل على تحسين الاستثمار لنقاط القوة (السالم، 2021).

مع تزايد وتنوع التحديات المعقدة التي تواجه المنظمات في الآونة الأخيرة اتفق الباحثون على أهمية الذكاء الإداري على نطاقٍ واسعٍ، لا سيما في سياق القيادة التنظيمية والإدارة. والذكاء الإداري أمرٌ بالغ الأهمية للقادة ليكونوا قادرين على مواجهة هذه التحديات وقيادة المنظمات بشكلٍ فعالٍ، ومدى تأثيره في مقدرة المدير على معالجة وتحليل كمياتٍ كبيرةٍ من البيانات، واتخاذ قراراتٍ مُستتيرة وسليمة في الوقت المناسب (Johnson & O'Neil, 2021).

يُعدُّ الذكاء الإداري من الأمور المهمة في عالم اليوم، ولا تستطيع أية منظمة الوصول إلى غاياتها ومراميها إلا من خلال وضع الذكاء الإداري ضمن أولوياتها وأجندتها بغرض الوصول إلى القرارات الصائبة التي تُؤدي إلى هذه الأهداف، حيثُ تبرز أهمية الذكاء الإداري في دعم عملية اتخاذ القرارات؛ فهو أداةٌ يستخدمها المدير في رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات؛ وخصوصاً في عملية اتخاذ القرار حول المسائل المهمة والحساسة التي تتعلق بتحقيق أهداف المنظمة، كما أن له دوراً فعالاً في دعم عملية اتخاذ القرارات باعتباره وسيلةً يستخدمها المديرون في رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، واتخاذ القرار الصائب والتمكّن من اتخاذ القرار بشكلٍ سلسٍ (الزهراني، 2021).

## أبعاد الذكاء الإداري

لدى مدير المدرسة الذكي دورٌ مهمٌ في وضع ورسم الأهداف العامة للمدرسة، وذلك من خلال صياغة خططٍ استراتيجيةٍ موضوعيةٍ قابلةٍ للتنفيذ بغيرية تحقيق أهداف المدرسة على أكمل وجه ومشاركتها وتوضيحها بالشكل المناسب لفريق العمل، وتعزيز روح المشاركة والتعاون بينهم لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وقد أشارت أدبيات ومراجع الدراسات السابقة إلى مجموعةٍ من الأبعاد والتي استرشدت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة على النحو الآتي:

### أ- العقلانية

يشير مفهوم العقلانية إلى القدرة على فهم ومعالجة المعلومات واتخاذ القرارات وحلّ المشكلات بشكلٍ فعّال. ويشمل ذلك تطوير المهارات المعرفية مثل التفكير النقدي وحلّ المشكلات واتخاذ القرار والذكاء العاطفي ومهارات التعامل مع الآخرين. وتعدّ جدّة العقل أمرًا حيويًا لقادة المدارس؛ حيث إنهم مسؤولون عن إدارة المؤسسات التعليمية المعقدة، وتوجيه وإلهام المعلمين والموظفين واتخاذ القرارات الصعبة، وضمان النجاح الأكاديمي والشخصي لطلابهم. ويساعد المستوى العالي من الذكاء العقلي قادة المدارس على التّواصل بشكلٍ فعّال، وتحفيز وإلهام من حولهم، واتخاذ قراراتٍ مستنيرة تُفيد المدرسة وطلابها (Fullan & Quinn, 2011).

كما عرّف (شعبان وسليم، 2014) مفهوم العقلانية على أنّه الاستجابة السريعة والسديدة لمواقف طارئة مفاجئة ويتضمّن أيضًا قدرة الفرد على التكيف والمرونة والاستقرار والاستنباط وإدراك العلاقات وبعكس قدراته العقلية واستعداده للتعلّم السريع والاستفادة من خبراته السابقة في مواجهة المواقف والمشكلات الواقعة، كما يُمكن قياسه عن طريق الاختبارات بصفةٍ كميةٍ، ولكن جانبه



الكيفي يعتمدُ على فَهْمٍ وتعليلٍ يتجاوز المقاييس السيكومترية إلى تقييمٍ شخصيٍّ وشاملٍ ومتعدّد الزوايا.

كما أشار إليه (المطيري، 2021) على أنه الاستجابة السريعة والسديدة لمواقف طارئة مفاجئة ويتضمّن قدرة الفرد على التكيف والمرونة والاستقراء والاستنباط وإدراك العلاقات، ويعكس قدراته العقلية واستعداده للتعلم السريع والاستفادة من خبراته السابقة في مواجهة المواقف والمشكلات الواقعية، كما يُمكن قياسه عن طريق الاختبارات بصفةٍ كميةٍ، ولكنّ جانبه الكيفي يعتمدُ على فَهْمٍ وتعليلٍ يتجاوز المقاييس السيكومترية إلى تقييمٍ شخصيٍّ وشاملٍ ومتعدّد الزوايا. ويُعرفُ الذكاء العقليُّ من خلال تحديد مجموعةٍ من المميّزات وتتمثّلُ في:

- الخاصية التي يمتلكها الفرد الموظّف عند تفاعله مع بيئته أو عدّة بيئات.
- قدرة الموظّف على النّجاح أو كسب ما يتعلّق بجزءٍ من الهدف أو يعتمدُ على مدى قدرة الموظّف على التكيف مع الغايات والبيئات المختلفة.

وتتمثّل القدرات العقلية المطلوبة والتي تُعبّر عن مدى العقلانية للمدير فيما يخصّ مجال التمتع بالذكاء الإداري كالاتي: ابتكار واكتشاف الفرص السانحة، وتنظيم وهندسة العمليات والإجراءات والمشروعات، والوقاية من المشكلات قبل حدوثها، وإدارة الأزمات والكوارث قبل وقوعها والتخطيط الاستراتيجي للمشروعات. (المطيري، 2021)

#### ب- نشر ثقافة المعرفة

يؤدّي مدير المدرسة دورًا مهمًا وفعّالًا في تعزيز نقل المعرفة بين المعلمين من خلال تشجيعهم وتقديم الدعم المعنوي لهم وتحفيزهم على نقل المعرفة ومتابعة الدورات التدريبية لتحسين تعليمهم من أجل تطوير مهاراتهم التعليمية، وتعزيز الخبرة والمهارات وتهيئة المناخ المدرسي الملائم للتعلم.

حيثُ يتمُّ التّركيزُ على المُعلّمين ذوي الخبرة والكفاءة العالية الذين يمثّلون مَصَدْرًا مُهمًّا للمعرفة الضّمّنية بهدَف استخدامِها ونقلِها إلى المُعلّمين الأقلَّ خبرةً، وتعزيزِ ثقافةِ التّعاون والتّواصل بين المُعلّمين ومجموعاتِ العملِ الفعّالة لنقلِ المعرفة، وتشجيعِهم من خلالِ تقديمِ الحوافزِ والمكافآتِ الماديّة لمشاركة أفضلِ ما لديهم من مهاراتٍ وخبراتٍ وأفكارٍ جديدة لأقرانهم، ويأتي دورُ قائدِ المدرسة هنا في بناءِ النّقة المتبادلة بين المُعلّمين، وقُدْرته على جعلِ نقلِ ومشاركة المعرفة هي مبدأٌ وأساسُ العملِ من خلالِ وضعِ استراتيجياتٍ لنقلِ المعرفة والعملِ على تطبيقها (أبوعواد، 2022).

وأشار (عبد الله وجرجيس، 2014) إلى أنّ نشرَ ومشاركة المعرفة بين مُختلف الأفراد في المستويات الإدارية المُختلفة يقوم على استغلالِ الأفراد ذوي المهاراتِ والخبراتِ العالية في نقلِ معرفتهم الضّمّنية إلى الأقلَّ خبرة من الموظّفين بأساليبٍ مُختلفةٍ كالتمرّيب والحوار، أمّا المعرفة الصّريحة فيمكنُ نشرها بالوثائق والنّشرات الداخليّة والتعلّم. ويكون للدّعم الإداريِّ دورٌ مهمٌّ في ذلك ويكون للتكنولوجيا المتوقّرة أيضًا دورٌ في تسهيلِ التوزيع والتشارِك بالمعرفة عبر شبكة الاتّصال الداخليّة والبريد الإلكتروني، ونُظُم الأرشفة والإدارة الإلكترونيّة. والمهمُّ في عملية التّوزيع هو ضمان وصولِ المعرفة الملائمة إلى الشّخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

ويتمثّل نشرُ ثقافة المعرفة في تبادلِ المعلومات والخبرات والاستفادة من المعرفة واعتمادِ أساليب تساعد على تطويرِ النّقافة واستثمارِ رأس المالِ الفكري ودعم وتشجيعِ الأفكار الجديدة، ويمكن تحقيقِ بُعدِ نشرِ المعرفة في المؤسّسة من خلالِ عدّة مؤشّرات كوجودِ عمليّات تُمكن العاملين من نشرِ المعرفة وتبادلها، وإظهارِ المدير الاحترام والتّقدير للمعرفة والتعلّم كمصدر رئيسي لنجاح العمل، وأن تتّسم نُظُم المعلومات الخاصّة بالعمليّات بالتدفّق الحرّ، وأن يتمّ استخدام برامج

دعم التعلم المستمر والتطور الوظيفي لجميع العاملين، بالإضافة لتفهم المدير وتقديره للمهارات الفردية والمؤهلات والمعرفة المتوفرة لدى العاملين (السالم، 2021).

### ج- إدارة الأزمات

يُعتبر دور مدير المدرسة في إدارة الأزمات من خلال استخدام ذكائه الإداري ضروريًا لضمان سلامة ورفاهية الطلاب والمعلمين، ويتحمل قادة المدارس مسؤولية استخدام ذكائهم الإداري ومهاراتهم القيادية للتخطيط والاستجابة وتنسيق الاستجابة لحالات الأزمات المدرسية بشكلٍ فعال. ويشمل دور المدير إدارة الأزمات، واستخدام ذكائه الإداري لتوفير القيادة، واتخاذ القرارات، وتنسيق الاستجابات، وضمان سلامة وأمن المعلمين والطلاب في حدثٍ أو موقفٍ غير متوقع. ويتطلب دور قائد المدرسة في إدارة الأزمات مزيجًا من مهارات القيادة والتواصل واتخاذ القرار بالإضافة إلى القدرة على التصرف بسرعة وفعالية لضمان سلامة ورفاهية المجتمع المدرسي (Catherine & Saphier, 2012).

### مراحل الذكاء الإداري

حدّدت دراسة (Liang et al., 2020) مراحل الذكاء الإداري على النحو الآتي:

- جمع البيانات وتفتيتها: وتشمل عملية جمع البيانات وإعدادها للتحليل.
- تحليل البيانات: ويشمل عملية تحليل البيانات باستخدام تقنيات التعلم الإحصائي والآلي المختلفة لاستخراج رؤى وأنماط مفيدة.
- صنع القرار: ويشمل عملية استخدام الأفكار والأنماط لاتخاذ قراراتٍ أفضل.
- التنفيذ والمراقبة: ويشمل عملية تنفيذ القرارات ورصد المخرجات.

## التحوّلات التي تحصل من خلال التمتع بالذكاء الإداري

تُوجدُ ستةُ تحوّلاتٍ أساسيّةٍ تنتقلُ بالمدير إلى مستوى المدير المُتمتّع بالذكاء الإداري حسب

دراسة (غدير وآخرون، 2021) وهي كالآتي:

- من الكبرياء إلى التواضع، حيثُ يتوقّف في قرارات المتواضعين مبدأ الشورى ومشاركة الآخرين فيها، وبالتالي البعد عن القرارات الفردية، واللجوء إلى القرارات الجماعية والتي تُعتبر أكثر قابلية للتطبيق والنجاح، وأبعد عن المقاومة من الآخرين والبعد عن خوف مخالفة قرارات المدير، ويتلخّص التواضع الإداري في نقل التركيز عن الذات إلى التركيز على الفريق ويمثّل محاولة للانتقال من دائرة الأنانية الضيقة إلى دائرة الموضوعية الواسعة.
- من التركيز على الحلول إلى التركيز على المشكلات، ويمثّل هذا التحوّل الانشغال بمعالجة تطوّرات المشكلات، والتي من خلالها يستطيع المدير دائماً البحث عن أفضل الحلول.
- من الإجابة الجاهزة إلى الأسئلة الحافزة، ويمثّل هذا التحوّل البعد عن تقييد الابتكارية واستبدال الخمول بالفضول، وتجريب واكتشاف كافة البدائل الممكنة، ولتحقيق هذا التحوّل ضمن واجب المدير أن يُنصت أكثر مما يُلقى، ويسعى لتوليد إجابات جديدة، وتشجيع الاختلاف لا الخلاف ومساندة الوفاق لا الاتفاق.
- من الأحاسيس إلى المقاييس، ومن المخاطرة إلى المعايرة (أن تقيس وتعيد القياس مرّة تلو الأخرى، أفضل من أن تهدم البناء ثمّ تُعيد بناءه المرّة تلو الأخرى).
- من الإدارة الموقفية إلى الإدارة الاستشرافية، الذي يعني الانشغال ليس في الموقف الحالي والمرونة في إيجاد الحلول فقط، وإنما الانشغال أيضاً في إيجاد الحلول للمشاكل المستقبلية المتوقعة.

- من المُمكنات إلى الغايات والذي يعني المُفاضلة بين جميع البدائل المُمكنة عن طريق وضع الغايات ورسم الطريق للوصول إليها بجميع السُّبل المُمكنة.

### المحور الثاني: الفاعلية التنظيمية

إنَّ كفاءة وفاعلية المنظّمات تتأثّر بالعديد من المتغيّرات الداخليّة والخارجيّة، كالجائحات التي تُواجه البلد، القوّة التنافسيّة بين المدارس، ضَعْف التّواصل بين المعلّمين والمدير، وبين المعلّمين أنفسهم، قلّة الموارد اللازمة أو عدم توافرها وغيرها العديد، حيثُ إنّه من المؤمّل اهتمام الإدارة بالأهداف التنظيميّة والبيئيّة لتحقيق تنمية مُستدامة على المدى البعيد للمنظمة، وبالتالي تطوير ورفع مستوى الأداء البيئي التنظيمي فيها والتي تكمن بالدور الحيوي الذي تقوم به المنظمة والقائم على التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها من خلال استغلال وإدارة الموارد الطبيعيّة والتحكّم بها (المطيري والخشالي، 2021).

### مفهوم الفاعلية التنظيمية

أشار (نوي وآخرون، 2022) عن مفهوم الفاعلية التنظيمية على أنّها قدرة المنظمة على البقاء والتطور من خلال تحقيقها أهدافها، وتكيفها مع بيئتها الخارجية من خلال استخدام الموارد الموجودة، بما يُلبي رغبات المستفيدين ورضا الموظّفين بتلك المنظمة.

بينما عرّفها (جلال وأحمد، 2022) إجرائياً بأنّها قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها وأهدافها من خلال تحسين كُلِّ من؛ مستوى ارتباطها التنظيمي بالإدارة العليا والتنفيذية، ومستوى التفاعل بين إدارات ووحدات وأقسام المنطقة، ومستوى مقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية، ومستوى ريادتها ومزاياها التنافسيّة.

عُرِّفَتِ الفاعليّة التنظيميّة حسب وجهة نظر (المطيري والخشالي، 2021) على أنّها عمليّة القياس لما هو مُنجز من أهداف مع المُقارنة بالأهداف التي تمّ وضعها، أي أنّها تكون أكثر مساهمة كلّما تحققت الأهداف وأنجزت وبالتالي تصبح عمليّة وفعالة، أي أنّها تكون مُرتبطة بالمُخرجات وهذا يُشير إلى أنّ المنظمة تجد أنّ إنجاز الأهداف بدقّة وإسهامها في المُخرجات هو مُسمّى الفاعليّة التنظيميّة.

كما يُنظر إلى الفاعليّة التنظيميّة على أنّها الكفاءة التي يمكن للمنظمة من خلالها تحقيق أهدافها من خلال تحقيق النتيجة المُخطّط لها دون إهدارٍ أو ضمّن الحدّ الأدنى من استخدام موارد الطّاقة، والمال، والعمالة، والوقت (Mwai et al., 2018).

وتستنتج الباحثة ممّا سبق بأنّ مفهوم الفاعليّة التنظيميّة هو مقدرة المؤسسة التعليميّة على تحقيق رسالتها وأهدافها التعليميّة بكفاءة ونجاح، ويشمل ذلك خلق بيئة تعليميّة إيجابيّة داعمة مع تنفيذ استراتيجيّات تعليميّة فعّالة تُعزز من نموّ الطلاب وتطويرهم، وتشجيع الابتكار لدى كافة أطراف العمليّة التعليميّة.

### أهميّة الفاعليّة التنظيميّة

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظّمها السياسيّة والاقتصاديّة والاجتماعيّة إلى المؤسسات لسببٍ رئيسي وهامٍ هو أنّ هذه المؤسسات تمكّنا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفرادٍ لا تجمعنا مؤسسة واحدة، فالمؤسسات إنّما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معيّنة والقيام بوظيفة محدّدة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كلّ ما تحتاج إليه من دعمٍ ماديّ وأدبي ومعنويّ يبقي على حياتها ويساعدها على النموّ، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها كانت فعاليّتها مُنخفضة، وذلك يؤثّر بدوره على المجتمع ككلّ.

تُعدُّ الفاعليَّة التنظيميَّة المُحرِّك الأساسي للمنظمة حيثُ إنَّها تُعطي المؤشَّرات حول أدائها وأداء الأفراد العاملين فيها حيثُ تُعتبر الصِّفة الأساسيَّة لوجود المنظمة، فالفاعليَّة التنظيميَّة هي المبرر لوجود التَّظيم واستمراره وتطوُّره وهي أخيراً معيار الحُكم على نجاح التَّظيم، ويُعدُّ مفهوم الفعاليَّة التنظيميَّة من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفةٍ عامَّة، وفي مجال الإدارة التربويَّة بصفة خاصة حيثُ إنَّ أوَّل من حاول أن يُقدِّم تعريفاً للفاعليَّة التنظيميَّة في مجال الإدارة عموماً كان برنارد، أمَّا في مجال الإدارة التربويَّة فكان كاميرون أوَّل من استخدم هذا المفهوم (خلف، 2020).

### مداخل الفاعليَّة التنظيميَّة

إنَّ مفهوم الفعاليَّة التنظيميَّة يرتبط بشكلٍ وثيقٍ بمفهوم المنظمة، حيثُ يؤدي التَّنوُّع في مفهوم المنظمات وفهم طبيعتها إلى تنوُّع أكثر في النِّماذج والمداخل المهتمَّة بقياس فعاليتها، وهناك نوعان من المداخل لدراسة الفعاليَّة التنظيميَّة هما: المداخل التقليديَّة والمداخل الحديثة، وتشمل المداخل التقليديَّة ثلاثة مداخل فرعيَّة هي: مدخل الهدف ومدخل العمليَّات الداخليَّة، ومدخل موارد المنظمة أمَّا المداخل الحديثة فتشتملُ على مدخل المنتفعين الاستراتيجيين، ومدخل القيم المتنافسة، وفيما يلي سيتمُّ تقديم المداخل الأساسيَّة للفاعليَّة التنظيميَّة (خلف، 2020)، وهي وفق الآتي:

#### أ- المداخل التقليديَّة للفاعليَّة التنظيميَّة:

1. مدخل الأهداف: يُعدُّ مدخل الأهداف أكثر المداخل شيوعاً للحُكم على فعاليَّة التَّظيم ويهتمُّ هذا المدخل في تقييم الفعاليَّة بدرجة تحقيق الأهداف أكثر من الاهتمام بالوسائل التي استُخدمت لتحقيقها ، وأشار روبنز " Robbins " إلى أنَّ المنظمة تُوجد أساساً لتحقيق هدفٍ معيَّن، وقد يكون هدفاً واحداً أو أكثر، وهذه الأهداف تُستخدم وبشكلٍ واسعٍ كمعيارٍ للفاعليَّة، أي تتحدَّد فعاليَّة المنظمة في هذا المدخل بمدى تحقيقها الأهداف المنوطة بها

ويُعدُّ من أهمّ المداخل والأكثر استخدامًا كأسلوبٍ لتقييم أو قياس الفعالية، ويُستعمل هذا المدخل في قياس أهداف المُخرجات بسهولة في منظمات الأعمال .

2. مدخل موارد النظام: يركّز هذا المدخل على تفاعل المنظمة مع بيئتها للحصول على الموارد (المدخلات)، وتتحدّد الفعالية في هذا المدخل بقدرة المنظمة على استغلال الفرص المتوقّرة لها في بيئتها لاقتناء الموارد التي تحتاجها، وفي هذا المدخل تحلُّ المدخلات واقتناء الموارد محلّ الأهداف، ويُعتبر هذا المدخل أكثر فائدةً من الناحية العملية في حالة ما إذا كانت هناك علاقات ارتباطٍ مباشرة بين حصول المنظمة على الموارد وبين تصدير لمُخرجاتها، وبمعنى آخر يصلح مثل هذا المدخل للمنظمات التي تُتاح لها امكانيّة وحرية اقتناء الموارد.

3. مدخل العمليات الداخلية: تعني الفعالية التنظيمية وفقًا لهذا المدخل تكامل المنظمة والموارد البشرية التي تقود إلى انسيابية العمليات وكفاءتها، أو جودة العمليات الداخلية، فهذا المدخل لا يأخذ البيئة الخارجية بنظر الاعتبار، وإنما يركّز الفعالية التنظيمية للدراسة التحليلية لأهمّ مداخلها الأساسية في المنظمات.

### ب- المداخل الحديثة للفعالية التنظيمية

نتيجةً لنقاط الضعف العديدة لمداخل الفعالية التنظيمية التقليدية وطرق قياسها ظهرت مداخل أخرى أكثر شمولية في قياس وتقييم فعالية المنظمات، وهذه المداخل أكثر واقعيةً لكونها تعترف بتعددية الأهداف التنظيمية وتعدّد عمليّاتها وتعدّد الأطراف التي تتعامل مع المنظمة، لذلك سعت إلى دمج العديد من المؤشرات في نموذجٍ واحدٍ متكاملٍ لقياس فعاليّات المنظمات، ومن بين هذه المداخل مدخل المنتفعين ومدخل القيم المتنافسة:



1. مدخل المنتفعين (أصحاب المصالح): يُنظر للمنظمة الفعالة وفقاً لهذا المدخل على أنها تلك المنظمة التي تمتلك معلوماتٍ عن توقّعات أصحاب المصالح، والتي تقوم بتحديد أنشطتها الداخلية وأهدافها بالاعتماد على تلك المعلومات، ويُنظر أنصار مدخل أصحاب المصالح إلى المنظمة على أنها عملية كيانات مرنة جداً في حقلٍ قويٍّ ديناميكيٍّ يواجه أو يحدّد الشكل والتركيب التنظيمي في اتجاهاتٍ مختلفة، وبمعنى أنّ النموذج التنظيمي يستجيب لقوى أصحاب المصالح.

2. مدخل القيم المتنافسة: يرتبط مدخل المساومة أو التنافس بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهدافٍ متنوعة، حيثُ يركّز على مفهوم التنافس بين عدّة قيم وأهداف كي تبرزَ على شكل أولويات، وطوّر هذا النموذج كوين ورورياخ كمحاولة انتقادية للمداخل الفكرية السابقة للفعالية التنظيمية التي تركز على جوانب معينة غالباً ما كانت تعكس وجهات نظرٍ محدّدة، فمعظم الأطروحات التي تناولت تعريف وقياس الفعالية التنظيمية كانت تنطلق من التوجّه الفكري لأصحابها. من هنا توصل كوين ورورياخ إلى أنّ الفعالية التنظيمية مشكلة إدراكية يحكمها التحيز الفكري والاهتمام الشّخصي، بذلك طرحا مدخل القيم المتنافسة لإعطاء نظرة شمولية للفعالية التنظيمية التي تأخذ شكل الإطار التكاملية الذي يحاول جمع المداخل الفكرية الأخرى تحت مظلة واحدة.

### أبعاد الفاعلية التنظيمية

وقد أشارت أدبياتٌ ومراجع الدراسات السابقة إلى مجموعةٍ من الأبعاد لمتغير الفاعلية

التنظيمية والتي استرشدت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة على النحو الآتي:

## البُعد الأول (الإنتاجية)

قدرة المنظمة على توقع التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتقييم الإدارة الفعالة للموارد المتوفرة لديها لتتمكن من تحديد مستوى الإنتاجية المتوقع. ويتم التقدم الواضح في زيادة الإنتاجية التنظيمية على مراحل، حيث يتم تنفيذ كل تغيير من خلال عملية التخطيط والصياغة والتقييم. ويتم اختيار مستوى الإنتاجية كمؤشر لقياس الفعالية التنظيمية، لأن المنظمة كمنتهى لمجموعات الأعمال من الأشخاص لتحقيق الأهداف المحددة. ويمكن تحقيق هذه الأهداف باستخدام الموارد الموجودة في المنظمة ويُعد استخدام الموارد ضرورياً جداً لبقاء المنظمة لهذا السبب، فإن الإنتاجية التي غالباً ما يتم تصويرها على أنها مقياس لمدى إدراج الموارد الحالية وتكاملها لتحقيق نتيجة مبنية هي مسألة يمكن استخدامها كعامل مرجعي للفعالية التنظيمية لأن الفعالية التنظيمية هي الأساس في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإنتاجية هي النسبة بين المدخلات والمخرجات. بينما في المنظمات العامة يمكن تصور الإنتاجية إلى أي مدى يمكن تحقيق الأهداف التي حدتها المنظمة بشكل صحيح (العطوي ولفته، 2021).

## البُعد الثاني (المرونة)

يمكن تعريف مرونة الموظفين في المدرسة على أنها القدرة على التكيف والتعامل مع التحديات والمتغيرات المختلفة التي تواجههم في سياق العمل التعليمي، سواء كانت ذات طابع شخصي أو مهني أو تعليمي، بطريقة فعالة ومؤثرة على الطلاب والمدرسة بشكل عام، إن المرونة هي القدرة على تكيف العاملين مع تغيرات بيئة التعليم واحتياجات الطلاب ومتطلبات المناهج والتكنولوجيا المستخدمة في الفصل الدراسي (Akkus-Canbaz et al., 2014).

### البُعد الثالث (الرّضا الوظيفي)

يُشير الرّضا الوظيفي للمعلّم داخل المدرسة بشعور المعلّم بالسّعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله وتقبّله لواجباته اليوميّة ومسؤوليّاته دون مللٍ أو ضيق، ويتأثّر الرّضا الوظيفي بعدّة عوامل متنوّعة منها: ظروف العمل، الرّواتب، فُرص التّطوير المهني، والاعتراف بجهودهم وتقديرهم، والعلاقة الجيدة بين الرّملاء والطلّاب، وثقافة المدرسة الدّاعمة حيثُ يودّي ذلك إلى تحفيز المعلّمين على الابتكار والإبداع وعدم الخوف من المستقبل وقيامهم بتقديم أفضل ما لديهم لخدمة المدرسة وتحقيق أهدافها (Abdullah, 2014).

### مُحدّدات الفاعليّة التنظيميّة

لا شكّ أنّ التعرّف على مُحدّدات الفعاليّة التنظيميّة يعدّ مدخلاً جيّداً وطريقاً مثاليّاً لتحقيقها على مستوى أيّ عملٍ من الأعمال، مهما كان نوعه، ومن أهمّ المُحدّدات التي من خلالها يضمن التّظيم أو المنظّمة فعاليته ما أشار إليه (بوتور وحسيب، 2020) وفق الآتي:

- المُحدّدات الاقتصاديّة مثل تقسيم العمل والتخصّص في التّقسيم الإداري.
- المُحدّدات السياسيّة (الدّاخلية) مثل شرعيّة القرارات ووجود المنظّمة وقبول الأفراد العاملين للقرارات.
- المُحدّدات السياسيّة (الخارجية) مثل درجة استقلال المنظّمة وعضوية المنظّمة في منظّمة أخرى والتمثيل الاجتماعي للمنطقة.
- المُحدّدات الرقابيّة والمتمثّلة، مثل نظام الجزاءات والعلاقات الموضوعيّة بين الرّئيس والمرؤوسين والاتّصال الرئيسي والأفقي، وتعدّد وسائله.
- المُحدّدات البيئيّة والمتمثّلة بحجم المنظّمة والحركة السّكانية.

ومن المحدّات التي يمكن أن تؤثر على فعالية المنظمة أيضاً:

- نمط القيادة: القيادة القويّة والفعّالة ضروريّة لخلق رؤية واضحة، وتحديد الأهداف ومواءمة جهود الموظّفين نحو تحقيق أهداف المنظمة. أظهرت دراسة حديثة أجراها (Khan & Ali, 2021) أنّ القيادة التحويليّة يمكن أن تؤدي إلى زيادة الفعّالية التنظيميّة.

- الإستراتيجيّة: يمكن أن تساعد الإستراتيجية المصمّمة جيّداً والتي تتماشى مع أهداف المنظمة وغاياتها في توجيه عمليّة صنع القرار وتخصيص الموارد. وفقاً لـ (Zhang & Li, 2021)، تميلُ المؤسّسات التي تتمتع بمستويات عالية من المرونة الإستراتيجيّة، أو القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجيّة، إلى الحصول على مستويات أعلى من الفعّالية التنظيميّة.

- الثّقافة التنظيميّة: يمكن أن يكون للقيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تشكّل بيئة عمل المنظمة تأثير كبير على تحفيز الموظّف وأدائه. وفي دراسة أجراها (Khan & Khan, 2021)، وجدت أنّ المنظّمات ذات الثّقافة التنظيميّة الإيجابيّة تميل إلى أن يكون لديها مستويات أعلى من الفعّالية.

- تخصيص الموارد: يمكن أن يؤثر توافر الموارد الماليّة والبشريّة والتكنولوجيّة على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها، وفي دراسة أجراها (Chen & Li, 2021)، وجدت أنّ المنظّمات التي تخصّص الموارد بشكل فعّال تميل إلى أن يكون لديها مستويات أعلى من الفعّالية التنظيميّة.

- البيئة الخارجيّة: يمكن للبيئة الخارجيّة التي تعمل فيها المنظمة أن تؤثر أيضاً على فعّاليتها، حيثُ يمكن أن تؤثر عوامل مثل المنافسة واللوائح الحكوميّة والظروف الاقتصاديّة

على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وفي دراسة أجراها (Zhang & Li, 2021)، أظهرت أن المنظمات القادرة على التكيف بسرعة مع التغييرات في البيئة الخارجية تميل إلى أن يكون لديها مستويات أعلى من الفعالية التنظيمية.

### خصائص المنظمة الفعالة

إنّ المنظمة الفعّالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تُعمّم على بقية المنظمات أو تشتقّ منها نظريّة عامّة للفعاليّة، لأنّ الأمر هنا يتوقّف على خصوصيّات كلّ منظمة وأهدافها وطبيعة نشاطها وتركيب القوّة العاملة فيها من حيث قيمها ورغباتها وطموحاتها وما إلى ذلك، ليس هذا فقط، بل تتوقّف أيضاً على نوعيّة العلاقات التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجيّة، لأنّه لا يمكن لأيّ منظمة أن تنجح وتستمرّ بمُعزل عن هذا المحيط، وبالتالي إذا كانت هناك خاصيّة يمكن أن تُوصف بها المنظمات الفعّالة، في تكيفها وتأثيرها الإيجابي في البيئة الخارجيّة والداخلية التي ترتبط بها، لذلك فإنّ المنظمة الفعّالة هي التي تأخذ في الاعتبار حاجات الأفراد تماماً كما تعتني بحاجات التنظيم، فتضع مثلاً قواعد وأسس واضحة موضوعيّة للسلوك والأداء والعلاقات، وتحلّ مشكلات التنسيق والاتّصال، وهكذا إلى أن توفّق بين احتياجات التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بالدرجة التي تضمن تعاونها وانسجامها وسيرها في اتّجاهٍ واحدٍ نحو الأهداف الموضوعيّة (عبد الستار وعمروني، 2020).

أشارت دراسة (Cakir & Adiguzel , 2020) أيضاً إلى بعض الخصائص التي من الممكن أن تؤثر على فاعليّة المنظمة ومنها:

الاتّجاه الاستراتيجي الواضح، القيادة الفعّالة، التّواصل الجيّد، مشاركة الموظّفين وتمكينهم المرونة التنظيميّة، ثقافة مؤسسيّة قويّة، الموارد والقدرات الكافية، نهج يركّز على العملاء بالإضافة إلى السلوك الاخلاقي.

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات التي تتحدث عن الذكاء الإداري، والفاعلية التنظيمية، لإثراء الجانب النظري لدراستها، إضافة إلى الاستفادة منها، وفيما يلي استعراض لتلك الدراسات:

### الدراسات المتعلقة بالذكاء الإداري

دراسة إسلام (Aslam, 2015) هدفت الدراسة التعرف إلى مهارات الذكاء وأهميتها في تبادل المعرفة ودورها في تحسين أداء المديرين في مكان العمل في باكستان، والتحقق من تأثير أنواع متعددة من الذكاء (العاطفي، الاجتماعي، المعرفي والثقافي) على الفعالية الإدارية والنجاح الوظيفي في منظور قطاع التأمين الباكستاني. تم إعداد استبانة لجمع بيانات الدراسة واختيار عينة 202 بالطريقة العشوائية البسيطة من مديري شركات التأمين. حيث كشفت نتائج البحث أن الذكاء العاطفي والاجتماعي والمعرفي له تأثير إيجابي قوي على الفعالية الإدارية والنجاح الوظيفي، وعلى العكس من ذلك، فإن تأثير الذكاء الثقافي له علاقة ضئيلة بالفعالية الإدارية. تساهم هذه الدراسة في الأدبيات النظرية وتكشف أبعاداً جديدة للباحثين والممارسين والمستشارين الإداريين في المستقبل للتعرف على فعالية الذكاء خاصة في مؤسسات قطاع الخدمات.

دراسة تاي وكريم (Tai & Kareem, 2018) هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الذكاء العاطفي لقيادة التغيير الرئيسي (PCLEI) ومواقف المعلم تجاه التغيير (TATC) في المدرسة الثانوية الماليزية عالية الأداء (HPSS) والمدرسة الثانوية ذات الأداء المتوسط (MPSS) والمدرسة ذات الأداء المنخفض. تم تطبيق أداة الدراسة في صورة استبانة على عينة بلغت 1195 مدرساً من تلك المدارس، ولدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي

المسحي. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء العاطفي لقيادة التغيير الرئيسي ومواقف المعلم تجاه التغيير عبر المدارس الثانوية الماليزية عالية الأداء ومتوسطة الأداء وكانت هناك اختلافات ملحوظة في قدرة مديري المدارس على ممارسة الذكاء العاطفي لقيادة التغيير الخاصة بهم على مواقف المعلم في المدارس الثانوية ذات الأداء العالي والمتوسط والمنخفض.

**دراسة الظفيري (2020)** هدفت الدراسة إلى تحديد الذكاء الإداري وأهم أبعاده، وتعرف واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وتقديم بعض المقترحات لتفعيل الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت، تمثل مجتمع الدراسة من جميع ممثلي هيئة الإدارة بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت والبالغ عددهم (996) عضواً، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة أن واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت متحقق بدرجات متفاوتة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ما بين الدرجة المتوسطة، والدرجة الكبيرة جداً.

**دراسة جاسم (2021)** هدفت الدراسة التعرف إلى إدراك الانفعالات وكذلك الذكاء الإداري والعلاقة بينهما، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لكونه الأنسب لوصف الارتباط بين المتغيرات وتحدّد مجتمع الدراسة بمدراء المدارس الثانوية في منطقة الرصافة في العراق، ولتحقيق أهداف البحث تطلب بناء أداتين لقياس إدراك الانفعالات والذكاء الإداري وتم استخراج الخصائص السيكومترية للأداتين، وطُبّقَ المقياسان على عينة البحث البالغ عددها (200) مدير ومديرة اختيروا عشوائياً وخرجت النتائج بوجود إدراكٍ انفعاليّ لدى المدراء وكذلك وجود ذكاءٍ إداري والعلاقة بينهما كانت دالةً موجبة وتمّ وضع استنتاجات وتوصيات ومقترحات.

**دراسة السّالم (2021)** هدفت الدّراسة التّعرف إلى مستوى الذّكاء التنظيمي والتميّز الإداري لدى مديري المدارس الخاصّة في محافظة العاصمة عمّان، من وجهة نظر المعلّمين، والعلاقة بينهما، وتحقيقاً لهدف الدّراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (396) معلماً ومعلمة، ممّن يعملون في المدارس الخاصّة في محافظة العاصمة عمّان، وأظهرت النتائج أنّ مستوى الذّكاء التنظيمي والتميّز الإداري لدى مديري المدارس الخاصّة، جاء مرتفعاً ووجود علاقة ارتباطيّة موجبة ودالّة إحصائيّاً بين مستوى الذكاء التنظيمي لدى المديرين ومستوى التميّز الإداري. وفي ضوء تلك النتائج تمّ الخروج بعدة توصيات من أهمّها: إنشاء قسم مختصّ بالذّكاء التنظيمي في كافّة المؤسسات التربويّة، وعقد ورشات عمل لدراسة الفجوات في الذّكاء التنظيمي، وإشراك مديري المدارس بالبرامج والدورات التدريبية لتمكينهم من تحقيق التميّز الإداري في المؤسسات التربويّة.

**دراسة العنزي (2021)** هدفت الدّراسة التّعرف إلى مستوى الذّكاء التنظيمي بكلية التربية والآداب، وكلية العلوم بجامعة الحدود الشماليّة (المملكة العربيّة السعوديّة)، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن أبعاد الذّكاء التنظيمي والدرجة الكلية وفقاً لمتغيري نوع الكلية، والجنس. تكوّنت عيّنة البحث من (156) عضو هيئة تدريس، منهم (97) عضواً بكلية التربية والآداب، و(59) عضواً بكلية العلوم. طبّق الباحث استبانة الذّكاء التنظيمي، حيثُ استخدم المنهج الوصفي الارتباطي المقارن. وأشارت نتائج البحث إلى أنّ ترتيب أبعاد الذّكاء التنظيمي في كلية التربية والآداب، وكلية العلوم قد اتّفقا في بعض الأبعاد، واختلفا في أبعاد أخرى، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين



استجابات أعضاء هيئة التدريس في أبعاد الذكاء التنظيمي، والدرجة الكلية تُعزى لمتغيري (نوع الكلية)، و(النوع الاجتماعي).

**دراسة المطيري (2021)** هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الذكاء الإداري ودوره في تحسين الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وتمثلت عينة الدراسة في (1359) معلماً، و(21) من مديري المدارس الثانوية واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وطُبقت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت نتائج الدراسة عن قوة العلاقة بين الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية، وما يُبرر الحاجة إلى تفعيل الذكاء الإداري لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.

**دراسة غدير وآخرون (2021)** هدف البحث لدراسة دور الذكاء الإداري في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية (سوريا) وذلك من خلال دراسة دور المتغير المستقل (الذكاء الإداري) بأبعاده المتمثلة بالذكاء العقلائي، والذكاء العاطفي على المتغير التابع (الإصلاح الإداري)، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث وتمّ تصميم استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية عددها (135) مفردة في مديرية التربية والمجمعات التربوية التابعة لها، كان قابل للتحليل (134)، استخدم الباحث البرنامج الإحصائي Spss في إجراء التّوصيف الإحصائي واختبار الفرضيات وتوصل الباحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين كلٍّ من الذكاء العقلائي و الإصلاح الإداري، وكذلك ارتباطاً ضعيفاً جداً من وجهة نظر عينة البحث لُبعد (الذكاء العاطفي) في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.

### الدراسات المتعلقة بالفاعلية التنظيمية

دراسة القداح (2017) هدفت الدراسة التعرف إلى أثر عمليات الاتصال الإداري على الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وعلاقة هذا الأثر بمتغير الإقليم الجغرافي، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة درجة ارتباط متغيرات الدراسة، وقد طور الباحث استبانة من (48) فقرة موزعة على محورين لقياس درجة فاعلية عمليات الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية متضمنة أربعة مجالات هي: الأهداف والموارد والرضا الوظيفي والإنتاجية، وبعد التحقق من صدقها وثباتها تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (63) مديراً ورئيس قسم تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد أفرزت النتائج درجة متوسطة في كل من عمليات الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية، كما أظهرت فروقاً دالة إحصائية بين الوسط والجنوب لصالح إقليم الوسط في عمليات الاتصال الإداري، وفروقاً دالة إحصائية لصالح الإقليمي الوسط والشمال في مجال الأهداف، وفروقاً بين الوسط والجنوب في مجالات الموارد والرضا الوظيفي والإنتاجية والفاعلية ككل، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً لعمليات الاتصال الإداري على الفاعلية التنظيمية. واستناداً إلى تلك النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات ذات العلاقة.

دراسة بنديا (Bindia, 2018) هدفت الدراسة التعرف إلى محاولة معرفة العلاقة بين الفاعلية التنظيمية والتحصيل الأكاديمي في المدارس الثانوية في ولاية آسام/ الهند. ولدراسة الفاعلية التنظيمية تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتطبيق أداة الدراسة في صورة استبانة لقياس مستوى فعالية المدرسة واستخدام اختبار معامل الارتباط اللحظي بيرسون لتحليل البيانات على عينة بلغت (100) معلّم ومعلمة في المدارس الثانوية لولاية آسام (50) من القطاع الحكومي و(50) من القطاع الخاص بالطريقة العشوائية الهادفة. وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج

أهمّها أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمية والتّحصيل الأكاديمي للمدارس الثانوية في ولاية آسام، كذلك هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمية والإنجاز الأكاديمي للمدارس الثانوية المدعومة من الحكومة في ولاية آسام، أيضاً هناك علاقة كبيرة بين الفعالية التنظيمية والتّحصيل الأكاديمي للمدارس الثانوية الخاصة في ولاية آسام.

**دراسة الأمير وكريم (Alameer & Kareem, 2019)** هدفت هذه الدراسة إلى التّحقيق

في تأثير بنيات القدرات الديناميكية، أي القدرة على الاستشعار، والقدرة على التعلّم، وقدرة إعادة التشكيل على الفعالية التنظيمية في سياق الجامعات الحكومية العراقية. اعتمدت هذه الدراسة أسلوب المسح لجمع البيانات الأولية. وتمّ توزيع استبانة إلكترونية على حوالي 342 موظفاً، تمّ الحصول على 215 استبياناً مُكتملاً. وتمّ جمعُ البيانات خلال الفترة من 08-02-2018 ولغاية 03-10-2018. حيثُ يتمّ تقييمُ موثوقية وصحة الأبعاد من خلال تحليل عامل التأكيد (CFA) ويتمّ اختبارُ الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية SEM. وتشيرُ النتائج التحليلية إلى أنّ القدرة على الاستشعار ليس لها تأثيرٌ إيجابيٌّ على الفعالية التنظيمية بينما يكون للقدرة على التعلّم والقدرة على إعادة التشكيل تأثيرٌ إيجابيٌّ على الفعالية التنظيمية. وبالتالي، توفّرُ هذه الدراسة فهماً أفضلَ لتأثيرات القدرات الديناميكية. ونتائج هذه الدراسة لديها القدرة على مُساعدة صانعي القرار في الجامعات على تطوير القدرة على التعلّم والقدرة على إعادة التشكيل، وبالتالي، ستكون الجامعات قادرةً على تحقيق فعالية تنظيمية فائقة.

**دراسة خلف (2020)** هدفت الدراسة بشكلٍ أساسيٍّ إلى بيان أثر الصحة التنظيمية على

مداخل الفعالية التنظيمية في المدارس الأهلية في محافظة بغداد، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استمارةٍ بحثية، وعيّنة الدراسة عيّنة عشوائية حيثُ تمّ توزيع (225)

استبانة، بسبب طبيعة متغيرات الدراسة ونوعية البيانات والمعلومات ذات الصلة، وتم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية من الإدارات العليا والوسطى على مستوى الكليات الجامعية وتكونت عينة الدراسة من (156) إدارة، وتم اعتماد الأساليب الإحصائية (SPSS) بالاستناد إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، خرجت الدراسة بالنتائج الآتية: بينت الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد ووسط العراق قد جاءت بدرجة متوسطة، وأن أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة أكثر تأثيراً في مدخل الموارد، ثم في الدرجة الثانية جاء مدخل تحقيق الأهداف متأثراً بأبعاد الصحة التنظيمية وفي الدرجة الثالثة جاء مدخل العملية الداخلية، ويليه في الدرجة الرابعة مدخل أصحاب المصلحة وفي الترتيب الأخير جاء مدخل قيم التنافس.

**دراسة إسماعيل وآخرون (Ismael, et al., 2021)** الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقة بين التدريب والتطوير والفاعلية التنظيمية. يتم جمع بيانات البحث من خلال تطوير الاستبانة لتتكون من جزأين، الأول يهتم بجمع البيانات الشخصية، والثاني يُلقي الضوء على مجالات (التدريب والتطوير وفعالية المنظمة)، وقد قام الباحث بجمع البيانات في الجامعات العراقية الخاصة بتطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين في الجامعات العراقية الخاصة ذكوراً وإناثاً، وتم تسليم 120 مستجوباً إلى مستويات مختلفة من الموظفين في الجامعات الخاصة واستجاب لها 102 منهم، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS. حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التدريب والتطوير، وتأثيراً مباشراً لبرامج التطوير على الفعالية التنظيمية.

**دراسة الناظر ومخامرة وأبو منشار (2022)** تهدف الدراسة التعرف إلى القيادة بالحُب لدى المدراء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم

في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة واختيار عينة عشوائية مكونة من (186) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الخليل لتطبيق أداة الدراسة عليهم. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين القيادة بالحُب والالتزام التنظيمي لدى معلّمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين، وكانت أهم التوصيات تعزيز ثقافة القيادة بالحُب حيث إنّ طريقة تعامل المدرء مع المعلمين وأولياء الأمور تساهم في رفع إنتاجية المدرسة.

**دراسة رقية (2022)** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مبدأ القيادة الإدارية الديمقراطية في خلق التعاون والمشاركة والفعالية في تسيير التنظيم والعمل داخل المنظمة وكذلك معرفة مستوى الفعالية التنظيمية لدى الأساتذة الجامعيين لقسم علم النفس في ولاية المسيلة (الجزائر)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتمثل مجتمع الدراسة من أساتذة في قسم علم النفس حيث تم تطبيق استبيان الكفاءة الذاتية على العينة وعددها (30) أستاذًا، وتم معالجة النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية والاجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه يوجد تأثير للسلوك القيادي التنظيمي بشكل إيجابي في تفعيل الفعالية التنظيمية.

**دراسة جلال وأحمد (2022)** هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية، واقتراح سبل تحسينها في ضوء إطار القيم التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة في صورة استبانة لتقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية في ضوء إطار القيم المتنافسة على عينة من العاملين بالمناطق الأزهرية والإدارات التعليمية وشيوخ المعاهد بلغت (463) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أنّ

إجمالي مستوى الفعالية التنظيمية للمناطق الأزهرية في ضوء إطار القيم المتنافسة جاء بدرجةٍ تحقّقٍ (متوسطة) بوزن نسبي بلغ (2.79).

**دراسة الحوشان (2023)** هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع السعودية في ضوء أبعاد نموذج باوندر (Pounder 1999) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع في الجامعات السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة تكوّنت من (32) عبارة مقسّمة على أربعة محاور، وقد تمّ تطبيقها على عيّنة عشوائية بسيطة مكوّنة من (228) عضواً من مجتمع الدراسة الذي شمل جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع في (4) جامعات حكومية، والبالغ عددهم (475). وتوصّلت الدراسة إلى أنّ أبرز نتائج واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية تمثّلت في بُعد التخطيط وتحديد الأهداف بمتوسط (3.76 من 5)، يليها بُعد إدارة المعلومات والاتصال بمتوسط (3.54)، يليها بُعد الإنتاجية والكفاءة بمتوسط (3.49)، وأخيراً جاء بُعد التكامل بمتوسط (3.25). وأوصت الدراسة أن تعمل كليات المجتمع على الاهتمام بتحقيق التكامل الداخلي والخارجي لتحسين فعاليتها التنظيمية. ويتمثّل التكامل الداخلي بالعناية باهتمامات أصحاب المصالح المختلفة داخل الكلية، من طلابٍ وأعضاء هيئة تدريس وهيئة إدارية، بالإضافة إلى الاهتمام بتحقيق التكامل مع المجتمعات المحلية التي تخدمها من أفراد أو منظمات

### التعقيب على الدراسات السابقة

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 كالآتي:

### من حيث المنهج المُستخدَم

تشابهت الدّراسة الحاليّة من حيث استخدام المنهج الوصفي الارتباطي مع دراسة السّالم (2021) ودراسة العنزّي (2021) ودراسة القداح (2017) ودراسة النّاظر وآخرون (2022) ودراسة (Ismael,et.al,2021). واختلفت الدّراسة الحاليّة مع دراسة الظفيري (2020) ومع دراسة جاسم (2021) ودراسة المطيري (2021) ودراسة غدير وآخرون (2021) ودراسة خلف (2020) ودراسة رقيّة (2022) ودراسة جلال وأحمد (2022) ودراسة الحوشان (2023) ودراسة (Alameer & Kareem, 2019) ودراسة (Bindia, 2018) ودراسة (Tai&Kareem,2018) ودراسة (Aslam, et al., 2015) إذ استخدَم بعضهم المنهج الوصفي وبعضهم الآخر استخدَم المنهج الوصفي التّحليلي والمسحي.

### من حيث أداة الدّراسة

اتّفقت جميع الدّراسات السّابقة مع الدّراسة الحاليّة في استخدام الاستبانة كأداةٍ لجمع البيانات.

### من حيث العيّنة

تشابهت الدّراسة الحاليّة من حيث العيّنة والتي تمثّلت بالمعلّمين مع دراسة السّالم (2021) ودراسة العنزّي (2021) ودراسة المطيري (2021) ودراسة النّاظر وآخرون (2022) ودراسة رقيّة (2022) ودراسة الحوشان (2023) ودراسة (Tai & Kareem, 2018) ودراسة (Bindi,2018). واختلفت الدّراسة الحاليّة من حيث العيّنة مع دراسة الظفيري (2020) ودراسة جاسم (2021) ودراسة القداح (2017) ودراسة جلال وأحمد (2022) ودراسة (Aslam,et al.,2015) ودراسة (Ismael, et al., 2019) ودراسة (Alameer & Kareem, 2019)، إذ كانت العيّنة من مديري المدارس.

حسبَ عِلْمِ الباحِثَةِ فقد امتازتِ الدِّراسةُ الحالِيَّةُ في تناولها لموضوع الذِّكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصَّة في لوائي القويسمة وسحاب بالعاصمة عمّان وعلاقته بالفاعليَّة التنظيميَّة، من ناحية نُدرَةِ الدِّراسات التي تناولتْ موضوع الذِّكاء الإداري داخلَ الأردنّ.

### أوجه الاستفادة من الدِّراسات السَّابِقة

استفادتِ الباحِثَةُ من الدِّراسات السَّابِقة في تطوير دراستها، والاطِّلاع على المنهج المُستخدم بتلك الدِّراسات، وتبني إجراءاتها، كما استفادتْ من الدِّراسات السَّابِقة في تطوير أدوات الدِّراسة وبلورة مشكلة الدِّراسة، والاستفادة من نتائجها في تفسير نتائج الدِّراسة الحالِيَّة حيث تُعدّ هذه الدِّراسة من الدِّراسات المكملَّة للدِّراسات السَّابِقة التي تناولتْ استقصاء أثر الذِّكاء الإداري في تحقيق الفاعليَّة التنظيميَّة لدى معلمي المدارس الخاصَّة في لوائي القويسمة وسحاب بالعاصمة عمّان وبذلك فهي تُعدُّ من الدِّراسات المكملَّة معها، ويؤمِّل أنْ تقدِّم قيمةً مُضافةً في هذا المجال.



## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج الذي تم استخدامه في الدراسة، وكذلك وصفاً لمجتمع الدراسة، وطريقة اختيار العينة، ووصفاً لأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة والمعالجة الإحصائية. وفيما يلي تفصيل ذلك:

### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض هذه الدراسة.

### مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب والقويسمة والتي تمثلت بـ (3792) معلماً في لواء سحاب والقويسمة وفقاً لإحصاءات توزيع المعلمين على المدارس الخاصة لمحافظة العاصمة عمان للعام (2021-2022).

### عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (349) مستجيباً من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب والقويسمة في محافظة العاصمة عمان، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، من مجتمع الدراسة، والذين تم تحديد عددهم وفق جداول كيرجي ومورجن، وهم الذين استجابوا على الاستبانة بتوزيعها إلكترونياً على مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	نكر	141	40.4%
	أنثى	208	59.6%
	المجموع	349	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	290	83.1%
	دراسات عليا	59	16.9%
	المجموع	349	100.0%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	140	40.1%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	109	31.2%
	10 سنوات فأكثر	100	28.7%
	المجموع	349	100.0%

يلاحظ من الجدول (1) أعلاه أنّ العينة ممثلة لجميع المتغيرات والفئات، بحيث اشتملت على الإناث والذكور من حيث الجنس، وكانت الغالبية العظمى من المستجيبين من فئة الإناث بنسبة (59.6%)، أمّا عن المؤهل العلمي فالغالبية العظمى كانت من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة بلغت (83.1%)، وأخيراً مقياس سنوات الخبرة للفئات الثلاثة قد جاء متفاوتاً، حيث جاءت فئة أصحاب الخبرة الأعلى نسبة ممن تقلّ خبرتهم عن (5) سنوات، وبنسبة (40.1%).

### أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير أداة لجمع البيانات (الاستبانة) اعتماداً على الأدب النظري وعددٍ من الدراسات السابقة ذات العلاقة، فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين؛ حيث تمّ تقسيم الأداة إلى ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتعلّق بالبيانات الديموغرافية لخصائص أفراد العينة، والجزء الثاني يتكوّن من المحور الأول الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمّان، حيث تمّ تطوير هذا الجزء بالرجوع إلى عددٍ من الدراسات، وتكوّن هذا الجزء من ثلاثة أبعاد هي: بُعد العقلانية، وبُعد نشر ثقافة المعرفة، وبُعد إدارة الأزمات.

أما الجزء الثالث فتناول محور الفاعلية التنظيمية وتم تطويره بالاستعانة بعدد من الدراسات ذات العلاقة، وتم توزيع هذا الجزء على ثلاثة أبعاد هي: بُعد الإنتاجية، وبُعد المرونة، وبُعد الرضا الوظيفي.

### صِدْقُ المحتوى لأداة الدراسة

تكوّنت الأداة بصورتها الأولى من (48) فقرة، حيث تكوّن الجزء الأول من الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة من (27) فقرة، فيما تكوّن الجزء الثاني المتعلق بالفاعلية التنظيمية من (21) فقرة كما هو موضّح في الملحق (1)، وللتحقّق من صِدْقِ المحتوى تمّ عرض الأداة على مجموعة من المُحكّمين في مجالات الإدارة والقيادة التربوية والمناهج في عددٍ من المؤسسات والجامعات الأردنية، بلغ عددهم (16) محكّمًا كما هو موضّح في الملحق (2)، لإبداء آرائهم في انتماء ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى ملائمة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها، بالإضافة إلى أيّ آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواءً بالحذف أو الإضافة أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المُحكّمين وآرائهم والتي تمّ الاتفاق عليها بنسبة (86%) فقد تمّ حذف أربع فقراتٍ من الجزء الأول المتعلق بالذكاء الإداري، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء الأول من الأداة إلى (23) فقرة، أما الجزء الثاني من الأداة المتعلق بالفاعلية التنظيمية فقد وصل عدد الفقرات النهائية فيه إلى (19) فقرة بعد حذف فقرتين، وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة كاملةً (42) فقرةً والملحق (3) يبيّن الأداة في صورتها النهائية، والجدول (2) يبيّن الأداة بجزأها ومجالات كلّ جزء، وعدد فقراته، وأرقامها في الأداة (الاستبانة).

الجدول (2): مجالات الاستبانة بجزئها وعدد فقراتها وأرقامها

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	المجال
(7-1)	7	العقلانية
(15-8)	8	نشُر ثقافة المعرفة
(23-16)	8	إدارة الأزمات
23		الذكاء الإداري
(30-24)	7	الإنتاجية
(36-31)	6	المرونة
(42-37)	6	الرّضا الوظيفي
19		الفاعلية التنظيمية

تصحيح الأداة

اعتمدت الاستبانة تدرج ليكربت الخماسي لكل من جزأي الدراسة: الذكاء الإداري، والفاعلية التنظيمية، حيث حللت خمسة مستويات لدرجة ممارسة الذكاء الإداري وهي: موافق بشدة وتُعطى الوزن (5)، موافق وتُعطى الوزن (4)، موافق إلى حد ما وتُعطى الوزن (3)، غير موافق وتُعطى الوزن (2)، غير موافق بشدة وتُعطى الوزن (1).

وخمسة مستويات لدرجة الفاعلية التنظيمية وهي: موافق بشدة وتُعطى الوزن (5)، موافق وتُعطى الوزن (4)، أوافق إلى حد ما وتُعطى الوزن (3)، غير موافق وتُعطى الوزن (2)، غير موافق بشدة وتُعطى الوزن (1)، وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمدت الباحثة على مقياس ليكربت الخماسي لقياس استجابة أفراد عينة الدراسة وتحويلها من الكلمات إلى الأرقام؛ ليسهل تحليلها وقياسها، حيث يُعدُّ من أكثر المقاييس استخدامًا لتوازن درجاته، وسهولة فهمه، وتتراوح الإجابات بين (1-5)، وهي كما يبيّن الجدول الآتي ذو الرقم (3).

$$\text{المدى} = (\text{الحدّ الأعلى} - \text{الحدّ الأدنى}) / 3 = \text{المدى} = (5-1) / 3 = 1.33.$$

وعليه، فإن السُّلم التصنيفي للمقياس الخماسي الذي تمّ استخدامه في هذه الدراسة كان على النحو

الآتي: المستوى المنخفض: تقلّ فيه قيم المتوسط الحسابي تماماً عن (2.33)

- المستوى المتوسط: تتراوح فيه قيم المتوسط الحسابي ما بين (2.33- أقل من 3.68).
- المستوى المرتفع: تساوي فيه قيم المتوسط الحسابي أو تزيد عن (3.68).

### الجدول (3): مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الرمز	5	4	3	2	1

### صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، وبين الفقرة والاستبانة ككل لجزء الذكاء الإداري، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لجزء الفاعلية التنظيمية، ويبين الجدول (4) قيم معاملات ارتباط فقرات الذكاء الإداري مع المجال ومع الاستبانة ككل، ويبين الجدول (5) قيم معاملات ارتباط فقرات الفاعلية التنظيمية مع المجال مع الاستبانة ككل.

### الجدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور (الذكاء الإداري)

إدارة الأزمات			نشر ثقافة المعرفة			العقلانية		
معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
0.698**	0.739**	1	0.681**	0.704**	1	0.632**	0.672**	1
0.726**	0.740**	2	0.755**	0.774**	2	0.651**	0.676**	2
0.694**	0.712**	3	0.684**	0.696**	3	0.672**	0.690**	3
0.667**	0.685**	4	0.758**	0.772**	4	0.641**	0.660**	4
0.691**	0.738**	5	0.752**	0.775**	5	0.630**	0.663**	5
0.737**	0.770**	6	0.717**	0.766**	6	0.729**	0.758**	6
0.734**	0.769**	7	0.728**	0.771**	7	0.685**	0.709**	7
0.729**	0.751**	8	0.740**	0.757**	8			

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يَتَّضِحُ من الجدول (4) بأنَّ مؤشّرات ثبات فقرات المقياس جيّدة ومقبولة لأغراض الدّراسة وجميعها ذات دلالة إحصائية.

الجدول (5): معاملات ارتباط بيرسون بين كلّ فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور (الفاعلية التنظيمية)

الرّضا الوظيفي			المرونة			الإنتاجية		
مُعامل الارتباط مع الاستبانة ككلّ	مُعامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	مُعامل الارتباط مع الاستبانة ككلّ	مُعامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	مُعامل الارتباط مع الاستبانة ككلّ	مُعامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
0.719**	0.750**	1	0.720**	0.737**	1	0.703**	0.717**	1
0.676**	0.740**	2	0.695**	0.724**	2	0.749**	0.775**	2
0.671**	0.750**	3	0.736**	0.780**	3	0.709**	0.721**	3
0.699**	0.777**	4	0.774**	0.801**	4	0.727**	0.742**	4
0.717**	0.776**	5	0.717**	0.748**	5	0.691**	0.726**	5
0.612**	0.699**	6	0.627**	0.661**	6	0.660**	0.697**	6
						0.672**	0.674**	7

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدّلالة (0.01)

يَتَّضِحُ من الجدول (5) بأنَّ مؤشّرات ثبات فقرات المقياس جيّدة ومقبولة لأغراض الدّراسة وجميعها ذات دلالة إحصائية.

### ثبات أداة الدّراسة

للتحقّق من ثبات أداة الدّراسة، من خلال استخدام اختبار مُعامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والذي يُشير لنسبة مقبولة علمياً في هذا النوع من الدّراسات إذ بلغ 60% فأكثر في الدّراسات الإنسانية والاجتماعية بشكلٍ خاصّ، حيثُ تمّ تطبيق أداة الدّراسة على عيّنة استطلاعية من خارج عيّنتها

بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في لوائي سحاب والقويسمة، ويبين الجدول (6) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (6): معاملات الثبات لمجالات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)
العقلانية	7	0.802
نشر ثقافة المعرفة	8	0.829
إدارة الأزمات	8	0.789
الذكاء الإداري	23	0.862
الإنتاجية	7	0.771
المرونة	6	0.803
الرضا الوظيفي	6	0.812
الفاعلية التنظيمية	19	0.854

يبين الجدول (6) معاملات ثبات الاتساق الداخلي لكل مجالٍ من مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل، حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.771-0.829)، وبلغ معامل الثبات الكلي لأداة الذكاء الإداري (0.862)، وتراوحت معاملات الثبات لمحور الفاعلية التنظيمية بين المجالات (0.771-0.812) وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.854).

### إجراءات الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باتتباع الإجراءات الآتية:

1. تمت مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المنشورة ذات الصلة بموضوعي الذكاء الإداري

والفاعلية التنظيمية.

2. تمّ تطويرُ أداة الدّراسة بعد الرّجوع إلى الأدب النظري والدّراسات السّابقة، وعرضها على المُحكّمين والمختصّين ومُشرف الدّراسة للتأكد من صدق المحتوى، وتمّ تعديل الفقرات التي احتوت أخطاءً إملائيةً أو تطلّبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التّحكيم.

3. تمّ التّأكد من صدق البناء فيما يتعلّق باختبار بيرسون.

4. تمّ التّأكد من الثّبات (الاتّساق الدّاخلية) فيما بعد بطريقة كرونباخ ألفا.

5. تمّ تطبيق أداة الدّراسة على عيّنة الدّراسة، وتوزيعها بشكلٍ إلكتروني واسترجاعها وفرز الاستبانة إلكترونياً، للتأكد من صلاحيتها.

6. تمّ تفرغ استجابات عيّنة الدّراسة باستخدام برنامج (SPSS) وتمّت عمليّة المُعالجة الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدّراسة.

7. تمّ تحليل النّاتج ومناقشتها، واستخلاص التّوصيات.

### المُعالجة الإحصائية

- تمّ استخدام طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدّراسة.
- حسابُ ثبات كلٍّ من فقرات المقياس من خلال مُعامل الارتباط باستخدام برمجية (SPSS).
- تمّ استخراج المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب للإجابة عن السّؤال الأوّل.
- تمّ استخراج المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب للإجابة عن السّؤال الثّاني.
- تمّ استخراج نتائج مُعامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السّؤال الثّالث.



## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها، والتي هدفت التعرف إلى الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وجاءت النتائج كالتالي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ونصه: ما درجة الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب والقويسمة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات المعلمين على فقرات محور الذكاء الإداري وكل من أبعاده كما هو مبين في الجدول (7).  
الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مقياس الذكاء الإداري بأبعاده

الرقم	المجال	تسلسل الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	العقلانية	(1-7)	4.061	0.950	1	مرتفعة
3	إدارة الأزمات	(16-23)	3.946	0.977	2	مرتفعة
2	نشر ثقافة المعرفة	(8-15)	3.945	0.985	3	مرتفعة
	الكلي		3.984	0.970		مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أن درجة ممارسة الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في لواء سحاب والقويسمة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة (3.984) وانحراف معياري (0.970)، فقد حاز بُعد العقلانية على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.061) وانحراف معياري (0.950) وبدرجة موافقة مرتفعة، كما

حلّ ثانياً بُعد إدارة الأزمات بمتوسط حسابي (3.946) وانحراف معياري (0.977) ودرجة موافقة مُرتفعة، وجاء بُعد نشر ثقافة المعرفة بمتوسط حسابي (3.945) وانحراف معياري (0.985) ودرجة مُوافقة مرتفعة.

وفيما يلي عرض نتائج السّؤال الأوّل حسب المجالات، وقد تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كلّ مجال من مجالات الذكاء الإداري مرتبة حسب مستوى الاستجابة عليها، ويمكن توضيحها في الجداول من (8 - 11).

#### مجال بُعد العقلانية

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد العقلانية

رقم الفقرة	فقرات العقلانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
2	يجدُ حلولاً للمشكلات بخبراته العقلانية المتراكمة في الإدارة.	4.223	0.821	1	مرتفعة
1	يستثمر العلاقات الإنسانية بإيجابية لإنجاز العمل بفاعلية.	4.215	0.891	2	مرتفعة
3	يتخذُ القرارات السليمة في الوقت المناسب.	4.126	0.897	3	مرتفعة
7	يتعاملُ مع المعلمين وفق احتياجاتهم المتنوعة.	4.057	0.951	4	مرتفعة
4	يضبطُ انفعالاته عند مواجهة معوقات العمل.	3.979	1.054	5	مرتفعة
6	يوجّه المعلمين إلى اعتماد التفكير الابتكاري لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلة.	3.954	0.978	6	مرتفعة
5	يقومُ بإشراك المعلمين في تشخيص المشكلة.	3.871	1.043	7	مرتفعة
	مجال بُعد العقلانية الكلي	4.061	0.948		مرتفعة

يتّضح من الجدول (8) أنّ استجابات أفراد العينة لمجال العقلانية قد جاء بمستوى مُرتفع بمتوسط حسابي (4.061) وانحراف معياري (0.948)، وجاءتِ الفقرة (2) (يجدُ حلولاً للمشكلات بخبراته العقلانية المتراكمة في الإدارة) بالمرتبة الأولى وبمستوى مُرتفع بمتوسط حسابي (4.223) وانحراف

معياري (0.821)، بينما جاءتِ الفقرة (5) (يقومُ بإشراكِ المعلمين في تشخيصِ المشكلة) في المرتبة الأخيرة بمستوى مُرتفع بمتوسطٍ حسابي (3.871) وانحراف معياري (1.043).

### مجالُ بُعدِ نشرِ ثقافةِ المعرفة

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لفقرات بُعد نشر ثقافة المعرفة

رقم الفقرة	فقرات نشر ثقافة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
8	يشجّع المعلمين على العمل التّعاوني لنشر المعرفة فيما بينهم.	4.068	0.95	1	مرتفعة
4	يحفّز المعلمين لامتلاك المعرفة العالية.	4.005	1.008	2	مرتفعة
7	يربط تطبيقات إدارة المعرفة ونشرها بالخطّة الاستراتيجية للمدرسة.	3.939	0.967	3	مرتفعة
5	يعملُ على تطوير أساليب متنوعة للحصول على المعرفة.	3.931	0.962	4	مرتفعة
1	يتيحُ فرصة تبادل المعرفة بين المعلمين من خلال جلسات العصف الذّهني.	3.925	0.997	5	مرتفعة
6	يمتلكُ المقدرة على تحديد الفجوة بين المعرفة الحالية والمطلوبة.	3.922	0.983	6	مرتفعة
2	يتبعُ أساليب مبتكرة تساعد المعلمين في تنفيذ أفكارهم.	3.896	0.968	7	مرتفعة
3	يتيحُ الفرصة للمعلمين للمشاركة في برامج التطوير المهني.	3.868	1.042	8	مرتفعة
	مجالُ بُعدِ نشرِ ثقافةِ المعرفة الكلي	3.944	0.985		مُرتفعة

يتّضح من الجدول (9) أنّ استجابات أفراد العينة لمجال نشر ثقافة المعرفة قد جاء بمستوى مُرتفع بمتوسطٍ حسابي (3.944) وانحراف معياري (0.985)، وجاءتِ الفقرة (8) (يُشجّع المعلمين على العمل التّعاوني لنشر المعرفة فيما بينهم) بالمرتبة الأولى وبمستوى مُرتفع بمتوسطٍ حسابي (4.068) وانحراف معياري (0.950)، بينما جاءتِ الفقرة (3) (يُتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في برامج التطوير المهني) في المرتبة الأخيرة بمستوى مُرتفع بمتوسطٍ حسابي (3.868) وانحراف معياري (1.042).

## مجال بُعد إدارة الأزمات

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لفقرات بُعد إدارة الأزمات

رقم الفقرة	فقرات إدارة الأزمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
4	يوجّه فريق العمل للتعامل مع مراحل الأزمة المدرسية أثناء حدوثها.	4.103	0.864	1	مرتفعة
2	يملك القدرة على إدارة الأزمات المدرسية.	4.077	0.917	2	مرتفعة
3	يحدّد الأدوار التي يقوم بها فريق العمل بكلّ وضوح في أثناء الأزمات.	4.068	0.907	3	مرتفعة
7	يضع خططاً بديلةً لاتباعها في حال مواجهة أزمة في العمل.	3.931	0.977	4	مرتفعة
5	يحرص على وجود فريق لإدارة الأزمات بالمدرسة.	3.905	0.970	5	مرتفعة
6	يحلّل بيئة العمل (الداخلية والخارجية) بصورة شاملة للتعرف إلى مؤشر احتمال حدوث أزمة.	3.848	1.012	6	مرتفعة
1	يشرك العاملين بوضع خطة طوارئ لإدارة الأزمات المدرسية.	3.836	1.069	7	مرتفعة
8	ينظّم برامج لتدريب المعلمين على كيفية التعامل مع الأزمات فور حدوثها.	3.799	1.098	8	مرتفعة
	مجال بُعد إدارة الأزمات الكلي	3.946	0.977		مرتفعة

يتّضح من الجدول (10) أنّ استجابات أفراد العينة لمجال إدارة الأزمات قد جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.946) وانحراف معياري (0.977)، وجاءت الفقرة (4) (يوجّه فريق العمل للتعامل مع مراحل الأزمة المدرسية أثناء حدوثها) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.103) وانحراف معياري (0.864)، بينما جاءت الفقرة (8) (ينظّم برامج لتدريب المعلمين على كيفية التعامل مع الأزمات فور حدوثها) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.799) وانحراف معياري (1.098).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ونصه: ما مستوى الفاعلية التنظيمية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب والقويسمة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات المعلمين على فقرات محور الذكاء الإداري وكل من أبعاده كما هو مبين في الجدول (11).

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مقياس الفاعلية التنظيمية بأبعادها

الرقم	المجال	تسلسل الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	المرونة	(36-31)	4.050	0.938	1	مرتفع
1	الإنتاجية	(30-24)	4.023	0.939	2	مرتفع
3	الرضا الوظيفي	(42-37)	3.971	1.054	3	مرتفع
	الكلي		4.014	0.977		مرتفع

يتضح من الجدول (11) أن استجابات أفراد العينة لمجالات الفاعلية التنظيمية لدى المدرسة بشكل عام مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (4.014) وانحراف معياري (0.977)، فقد حاز بُعد المرونة على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.050) وانحراف معياري (0.938) وبدرجة موافقة مرتفعة، كما حلّ ثانياً بُعد الإنتاجية بمتوسط حسابي (4.023) وانحراف معياري (0.939) ودرجة موافقة مرتفعة، أما أخيراً فقد جاء بُعد الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3.971) وانحراف معياري (1.054) ودرجة موافقة مرتفعة.

وفيما يلي عرض نتائج السؤال الثاني حسب المجالات، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الفاعلية التنظيمية مرتبة حسب مستوى الاستجابة عليها، يمكن توضيحها في الجداول من (12 - 14).

## مجال بُعد الإنتاجية

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لفقرات بُعد الإنتاجية

رقم الفقرة	فقرات الإنتاجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	توفّر بيئة حافزة للتعليم والتعلم.	4.143	0.898	1	مرتفع
5	تشجّع المعلمين على التّويع في استخدام الإستراتيجيات التعليمية المناسبة.	4.088	0.928	2	مرتفع
3	تقيّم مدى نجاح المدرسة في تحقيق الأهداف المرجوة بشكلٍ مستمر.	4.080	0.850	3	مرتفع
2	تحفّز المعلمين لرفع الدافعية للعمل وزيادة إنتاجيتهم.	3.971	0.990	4	مرتفع
4	توفّر التنظيم الفعال الذي يعزّز البيئة الداعمة والمحفّزة للعاملين ممّا يؤدي لإلأى زيادة إنتاجيتهم.	3.957	0.953	5	مرتفع
6	توفّر الموادّ والتجهيزات اللازمة للارتقاء بالعملية التدريسية.	3.902	1.012	6	مرتفع
مجال بُعد الإنتاجية الكلي		4.023	0.939	مرتفع	

يتّضح من الجدول (12) أنّ استجابات أفراد العينة لمجال الإنتاجية قد جاءَ بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.023) وانحراف معياري (0.939)، وجاءت الفقرة (1) (توفّر بيئة حافزة للتعليم والتعلم) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.143) وانحراف معياري (0.898)، بينما جاءت الفقرة (6) (توفّر المواد والتجهيزات اللازمة للارتقاء بالعملية التدريسية) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.799) وانحراف معياري (1.098).

## مجال بُعد المرونة

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لفقرات بُعد المرونة

رقم الفقرة	فقرات المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تعدّ الإدارة المدرسية خطأً وسياساتٍ مرنة لتحقيق أهداف المدرسة.	4.134	0.901	1	مرتفع
2	تمتلك الإدارة المدرسية المقدرة على التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة.	4.080	0.870	2	مرتفع
5	تُعدّل الإدارة المدرسية من قراراتها وفق المستجدات التي تواجهها.	4.071	0.948	3	مرتفع
6	ينمّ تغيير أسلوبها الإداري وفق مصلحة العمل.	4.048	0.947	4	مرتفع
3	تسعى الإدارة المدرسية إلى تطوير أعمالها باستمرار للتخلّص من الإجراءات الروتينية.	3.997	1.007	5	مرتفع
4	تطوّر الإدارة المدرسية الأعمال داخل المدرسة لتوفير الوقت والجهد.	3.971	0.955	6	مرتفع
	مجال بُعد المرونة الكلي	4.050	0.938		مرتفع

يتّضح من الجدول (13) أنّ استجابات أفراد العينة لمجال المرونة قد جاء بمستوى مرتفع بمتوسط

حسابي (4.050) وانحراف معياري (0.938)، وجاءت الفقرة (1) (تعدّ الإدارة المدرسية خطأً

وسياساتٍ مرنة لتحقيق أهداف المدرسة) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.134)

وانحراف معياري (0.901)، بينما جاءت الفقرة (4) (تطوّر الإدارة المدرسية الأعمال داخل المدرسة

لتوفير الوقت والجهد) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.971) وانحراف معياري

(0.955).

## مجال بُعد الرضا الوظيفي

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لفقرات بُعد الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	فقرات الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
4	تعمل الإدارة المدرسية على تنمية روح التعاون بين المعلمين داخل المدرسة.	4.011	0.976	1	مرتفع
2	تتعاون الإدارة المدرسية مع المعلمين في حلّ المشكلات السلوكية لدى بعض الطلبة.	3.994	0.994	2	مرتفع
6	تراعي الإدارة المدرسية الظروف الشخصية للمعلمين.	3.985	1.115	3	مرتفع
3	تُقدّر الإدارة المدرسية إنجازات المعلمين عند القيام بعمل مميز.	3.974	1.040	4	مرتفع
5	تحرص الإدارة المدرسية على إقامة علاقات إنسانية مع جميع المعلمين بدرجة متوازنة.	3.937	1.037	5	مرتفع
1	توزّع الإدارة المدرسية الحصص والأنشطة على المعلمين بعدالة.	3.925	1.162	6	مرتفع
مجال بُعد الرضا الوظيفي الكلي		3.971	1.05	مرتفع	

يُتضحُ من الجدول (14) أنّ استجابات أفراد العينة لمجال الرضا الوظيفي قد جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.971) وانحراف معياري (1.05)، وجاءت الفقرة (4) (تعمل الإدارة المدرسية على تنمية روح التعاون بين المعلمين داخل المدرسة) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.011) وانحراف معياري (0.976)، بينما جاءت الفقرة (1) (توزّع الإدارة المدرسية الحصص والأنشطة على المعلمين بعدالة) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.925) وانحراف معياري (1.162).



النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ونصّه: هل تُوجد علاقة ارتباطية عند مُستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة الذكاء الإداري لدى مديري المدارس، ومُستوى الفاعلية التنظيمية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب والقويسمة في محافظة العاصمة عمان؟

للتأكد من وجود علاقة ارتباطية بين درجة الذكاء الإداري ومُستوى الفاعلية التنظيمية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب والقويسمة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، فقد تمّ حساب مُعامل الارتباط بينهما باستخدام مُعامل ارتباط بيرسون حيثُ كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (15).

الجدول (15): نتائج مُعامل ارتباط بيرسون بين درجة الذكاء الإداري، ومُستوى الفاعلية التنظيمية حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة

المتغير	المقياس الإحصائي	الإنتاجية	المرونة	الرضا الوظيفي	الفاعلية التنظيمية
العقلانية	مُعامل ارتباط بيرسون	0.644**	0.655**	0.633**	0.713**
	مُستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
نشر ثقافة المعرفة	مُعامل ارتباط بيرسون	0.760**	0.715**	0.615**	0.771**
	مُستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
إدارة الأزمات	مُعامل ارتباط بيرسون	0.714**	0.718**	0.611**	0.752**
	مُستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
الذكاء الإداري	مُعامل ارتباط بيرسون	0.785**	0.772**	0.684**	0.826**
	مُستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000

يبين الجدول (15) أنّ العلاقة بين درجة الذكاء الإداري، ومُستوى الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مُرتفعة وطردية كلما زاد تمثّل مدير المدرسة للذكاء الإداري كلما ارتفعت الفاعلية التنظيمية للمدرسة، حيثُ بلغت قيمة مُعامل الارتباط بين درجة الذكاء الإداري، ومُستوى الفاعلية التنظيمية

(0.826) وبدلالة إحصائية (0.00) في حين تراوحت قيم معامل الارتباط بين درجة الذكاء الإداري إضافة لمجالاتها الثلاثة (العقلانية، ونشر ثقافة المعرفة، وإدارة الازمات) ومستوى الفاعلية التنظيمية إضافة لمجالاتها الثلاثة (الإنتاجية، والمرونة، والرضا الوظيفي) في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب والقويسمة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين (-0.785- 0.615) وبدرجة ارتباط قوية وطردية، وبدلالة إحصائية (0.00) لجميعها.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تمّ التوصل إليها، إضافةً إلى التوصيات المقترحة في ضوء

نتائج الدراسة، وعلى النحو الآتي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ونصّه: ما درجة الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب والقويسمة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟** ."

توصّلت نتائج هذا السؤال إلى أنّ مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب والقويسمة يتمتعون بمستوى مرتفع من الذكاء الإداري من وجهة نظر المعلمين، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ نشر ثقافة المعرفة بين المعلمين من المؤمل أن تكون من أولى أولويات المدير الناجح، إذا ما أراد للعملية التعليمية أن تُحقّق أهدافها ويضمن اشتراك وتعاون المعلمين في إنجاح المسيرة التعليمية ككلّ، كذلك فإنّ تعزيز مستوى العقلانية في اتخاذ القرارات يُعدُّ أمرًا ضروريًا، ويجب أن يتمّ تقييم الوضع بشكلٍ شاملٍ ومُنصفٍ والاعتماد على بياناتٍ وأدلةٍ قويّةٍ ومعايير واضحة لاتخاذ القرارات المدروسة، وتجنّب التأثيرات الشخصية والضغوط غير المبررة والاعتماد على الأسس العلمية والموضوعية لضمان اتخاذ القرارات الحكيمة والفعّالة. وقد اتّفقت هذه النتيجة مع دراسة السالم والمنصور (2022) التي تناولت الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان والتي أظهرت بأنّ مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة قد جاء مُرتفعًا.

وفيما يلي تفسيرٌ لنتائج هذا السؤال حسب المجالات:

## تفسيرُ مجالِ العقلانيّة

جاءتُ تقديراتُ المعلّمين والمعلّّمات في المدارس الخاصّة في مديريّة التّربية والتّعليم للواء سحاب والقويسمة لمجالِ العقلانيّة بمستوى مُرتفع، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ مديري المدارس الذين لا يُشركون المعلّمين بالفقر الكافي في تشخيص المشكلة عند حدوثها، لا يسعون لإفراح المجال لأية أفكار جديدة تُساعد في اتّخاذ قرارات أكثر عقلانيّة، كذلك فإنّ نقصان الخبرات الإداريّة لدى مديري المدارس قد يُؤدّي الى عدم قدرته لمواجهة المشكلات التي تعترضهم أثناء العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، وقد اختلفت هذه النّتيجة مع دراسة المطيري(2021) التي بحثت في الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعليّة التنظيميّة بإدارة المدارس الثانويّة في دولة الكويت وأظهرت مستوى متوسطاً من الذكاء العقلاني.

## تفسيرُ مجالِ نشرِ ثقافة المعرفة

جاءتُ تقديراتُ المعلّمين والمعلّّمات في المدارس الخاصّة في مديريّة التّربية والتّعليم للواء سحاب والقويسمة لمجالِ نشرِ ثقافة المعرفة بمستوى مُرتفع، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ عدم تشجيع المعلّمين على العمل التّعاوني لنشر المعرفة قد يُؤثّر سلبيّاً على التّحسين التّعليمي، ومدير المدرسة الذكي يُؤدّي دوراً حاسماً في منع ذلك، من خلال توفير بيئة تُشجّع التّعاون وتُعزّز الثقافة التّعاونيّة، ويوفّر الدّعم والموارد اللّازمة، ويُحفّز الابتكار والتّجارب الجديدة بين المعلّمين، ويُساهم ذلك في تعزيز التّواصل وتبادل المعرفة، وتحقيق تحسينٍ مُستدام في جودة التّعليم ونجاح الطّلاب، ودعم المعلّمين على الدّوام من خلال إشراكهم في برامج تدريبيّة مهنيّة متخصصة، ترفع من مستوى أدائهم التّعليمي، مما يعود بالنّفع على العمليّة التّعليميّة ككلّ.

## تفسيرُ مجالِ إدارةِ الأزمات

جاءتُ تقديراتُ المعلمين والمعلمّات في المدارس الخاصّة في مديريّة التّربية والتّعليم للواءِ سحاب والقويسمة لمجالِ نشرِ إدارةِ الأزمات بمستوى مُرتفع، وقد يُعزى ذلك إلى أهميّة توجيه فريق العمل في المدرسة للتّعامل مع مراحل الأزمة المدرسيّة من قِبَل مدير المدرسة، من خلال تبني مُقاربة استباقية، وتوفير التّوجيه والدّعم، وتحليل أسباب الأزمة، وتطوير خطة عمل فعّالة، وتوفير التّدريب الملائم للتّعامل مع الأزمة لكافة كوادر مدرسته حيثُ يساعد هذا الأمر في تقليل تأثير الأزمات وتعزيز القدرة على التّعافي والنمو في المدرسة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ونصّه: ما مستوى الفاعليّة التنظيميّة في المدارس الخاصّة في مديريّة التّربية والتّعليم للواءِ سحاب والقويسمة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين؟** "

توصّلت نتائج هذا السؤال إلى أنّ المدارس الخاصّة في مديريّة التّربية والتّعليم للواءِ سحاب والقويسمة يتمتّعون بمستوى مُرتفع من الفاعليّة التنظيميّة من وجهة نظر المعلمين، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ المدير النّاجح يسمح للمعلمين بتكثيف الممارسات التعليميّة والتعلّميّة وفقاً للظروف المتغيرة، من خلال الانفتاح على البيئة الخارجيّة، وإطلاعهم باستمرار على المُستجدّات فيما يتعلّق بالشأن التعليمي، كذلك تعزيز عمليّة التّواصل والتّعاون بين أعضاء الفريق، وتحفيز الإبداع وتبادل المعرفة والخبرات بين المعلمين، وتوفير بيئة داعمة ومحفّزة للتعلّم والتطوّر المهني، حيثُ تُسهم في استقرار وتطوير المدرسة والتّحسين من الفاعليّة التنظيميّة للمعلمين، وبالتالي تحقيق الأهداف التعليميّة وتعزيز جودة التّعليم في المدرسة، وقد انّقت هذه النتيجة مع دراسة القداح (2017) بعنوان عمليّات الاتّصال الإداري وعلاقتها بالفاعليّة التنظيميّة في مديريّات التّربية والتّعليم في الأردن، والتي أظهرتُ بأنّ هناك أثرٌ لعمليّات الاتّصال الإداري على الفاعليّة التنظيميّة.

وفيما يلي تفسيرٌ لنتائج هذا السؤال حسب المجالات:

### تفسيرُ مجال الإنتاجية

جاءتُ تقديرات المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب والقويسمة لمجال الإنتاجية بمستوى مُرتفع، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ غياب الدافعية لدى المعلمين قد يؤثر سلباً على الأداء التعليمي والمناخ العام في المدرسة، مما يؤدي إلى تراجع التفاعل لدى المعلمين وتقليل جودة التعلم والتحصّل الأكاديمي، بالمقابل، توفير الموارد والتجهيزات الملائمة للمعلمين قد يسهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية لهم، حيثُ يمكنهم من تنظيم الدروس بشكلٍ أفضل وتقديم تجارب تعليمية متنوعة وفاعلية، وهذا يعزز الاهتمام والتواصل الإيجابي بين المعلمين والطلاب ويحقق أهداف التعليم بشكلٍ أكثر فعالية، بالإضافة إلى ذلك، تُساهم الموارد الملائمة في تقليل الضغط والإجهاد وتعزيز رضا المعلمين الوظيفي وانتماؤهم للمدرسة، لذا، ينبغي على الإدارة المدرسية أن تُولي اهتماماً كبيراً بتعزيز الدافعية لدى المعلمين وتوفير الموارد اللازمة لتعزيز الفاعلية التنظيمية لهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة القداح (2017) بعنوان عمليّات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، والتي أظهرت مستوى عالٍ للإنتاجية .

### تفسير مجال المرونة

جاءتُ تقديرات المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب والقويسمة لمجال المرونة بمستوى مُرتفع، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ قانون التعليم الخاص، قد أعطى المدارس الخاصة درجةً كافيةً من المرونة لإعداد خططٍ وسياسات تعليمية تساعدها في إنجاز الأهداف المرسومة، ومن ناحيةٍ أخرى فإنّ هذا الأمر قد فتح المجال أمام إدارات المدارس الفاعلة لتطوير هياكلها

وسياساتها لموائمة الظروف المحيطة والتمتع بالمرونة الكافية، لتوفير الوقت والجهد، في سبيل الوصول للفاعلية التنظيمية.

### تفسير مجال الرضا الوظيفي

جاءت تقديرات المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب والقويسمة لمجال الرضا الوظيفي بمستوى، وقد يُعزى هدف النتيجة إلى أن تعزيز ثقافة التعاون يُؤدي إلى رفع رضا المعلمين وتحسين فاعليتهم التنظيمية، وشعور المعلمين بالدعم والتشجيع من المدير، وأن لهم دورٌ مهمٌ في صنع القرارات المدرسية، سوف ينعكس ذلك على الرضا الوظيفي واستعدادهم للتعاون والمساهمة بشكلٍ إيجابي، مما يسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية للمعلمين وتحقيق النجاح في مجال التعليم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: ونصه: هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة الذكاء الإداري، ومستوى الفاعلية التنظيمية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب والقويسمة في محافظة العاصمة عمان؟".

يبيّن الجدول (15) أن العلاقة بين درجة الذكاء الإداري، ومستوى الفاعلية التنظيمية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب والقويسمة في محافظة العاصمة عمان مرتفعة وطردية كلما زاد تمثل مدير المدرسة للذكاء الإداري كلما ارتفعت الفاعلية التنظيمية للمدرسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين درجة الذكاء الإداري، ومستوى الفاعلية التنظيمية (0.826) وبدلالة إحصائية (0.00).

في حين تراوحت قيم معامل الارتباط بين درجة الذكاء الإداري إضافةً لمجالاتها الثلاثة (العقلانية، ونشر ثقافة المعرفة، وإدارة الأزمات) ومستوى الفاعلية التنظيمية إضافةً لمجالاتها الثلاثة (الإنتاجية،

والمرونة، والرّضا الوظيفي) في المدارس الخاصّة في مديريّة التّربية والتّعليم للواء سحاب والقويسمة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلّمين (0.785 - 0.615) وبدرجة ارتباط قويّة وطردية، وبدلالة إحصائية (0.00) لجمعها.

توجد علاقة بين الذّكاء الإداري لمدير المدرسة في إنشاء فعالية تنظيمية في المدرسة من خلال تنفيذ استراتيجيات فعّالة، ووجود قيادة فاعلة داخل المدرسة تعزز التعاون والتّواصل والتّطوير المهني، حيث يقوم المدير بتحديد توقّعات وأهداف واضحة للمعلّمين، ويعمل على توفير الموارد والدّعم اللازم لتحقيقها، أيضاً يبرز دور المدير الواعي من خلال تشجيع المعلّمين على التعاون والعمل الجماعي، ويسهل التّواصل الفعّال داخل مدرسته، أيضاً يقوم بمكافأة المعلّم المتميّز ويقدره ممّا يعزز الحافز والدافعية لدى بقية المعلّمين للارتقاء بأدائهم وأداء مهامهم، كل هذه الأمور تُسهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية للمعلّمين، وبالتالي نجاح العملية التعليمية برمتها، وتنفق هذه النتيجة مع دراسة السالم ومنصور (2022) التي توصلت إلى أنّ مستوى الذّكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصّة، جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى الذّكاء التنظيمي لدى المديرين ومستوى التميز الإداري .

## التوصيات

في ضوء نتائج الدّراسة، توصي الباحثة بالآتي:

- تنظيم ورشات عمل لتحليل الفجوات في الذّكاء الإداري وتطوير استراتيجيات لتعزيزه.
- تقديم دورات تدريبية للمعلّمين لتطوير مهاراتهم القيادية والتنظيمية.
- توفير برامج دعم النّعلم المستمرّ للمعلّمين لتبادل المعرفة وتعزيز النّشر المعرفي.
- تطوير آليات جديدة وفعّالة لاتّخاذ القرارات في المدرسة.
- تفويض المعلّمين بمهام قيادية وتمكينهم من المشاركة في إدارة المهام.



- تقديم حوافز للمعلمين الذين يتميزون بالأنشطة التطويرية والتعاون الإبداعي.
- إشراك مديري المدارس في برامج ودورات التدريب لتعزيز الذكاء الإداري.
- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية في المدرسة.
- دعم التطوير المهني المستمر للمديرين والمعلمين.
- تطوير رؤية مشتركة وأهداف واضحة للمدرسة وإشراك المعلمين فيها.

### مقترحات الدراسة

- إجراء دراساتٍ مُماثلةٍ حول الذكاء الإداري وربطها بمتغيراتٍ أُخرى مثل الولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية، التميز المؤسسي، والرّشاقة الاستراتيجية.
- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول الذكاء الإداري في المدارس الخاصة والاستفادة منها، وربطها بمتغيراتٍ أُخرى.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

باسم غدير، دانيا العابدين، شادي جرجا (2021). دور الذكاء الإداري في الإصلاح الإداري دراسة ميدانية في مديرية تربية اللاذقية، مجلة جامعة البعث، 43(19).

بوتور، فاطمة وحسيب، شهرزاد (2020). دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر بلدية الطاهير / جيجل، [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة "محمد الصديق بن يحيى" (جيجل).

جاسم، حيدر (2021). إدراك الانفعالات وعلاقته بالذكاء الإداري لدى مدرّاء المدارس الثانوية، مجلة أبحاث الذكاء، 15(31).

جلال شاذلي، أحمد محمود (2022). تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية وسبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 37(1).

حمي، عبد الستار، حورية، عمروني (2020). الفعالية التنظيمية/ دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(1).

زهراني، شيماء (2021). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية والأكاديمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(20).

سالم، آلاء (2021). الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

سالم، آلاء ومنصور، عثمان (2022). الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 42(2).

شدفان، نجوى (2022). الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

شعبان، علي وسليم، عصمت (2014). دور الذكاء الإداري في تعزيز أبعاد جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة دهوك، مجلة جامعة زاخو، 2(1)، 228-248.

صالح أحمد، عزوي بشرى، خليل إبراهيم (2010). الإدارة بالذكاءات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع.

ظفيري، صلاح (2020). الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بمدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، جامعة الأزهر كلية التربية بالقاهرة، مجلة التربية، (187)، الجزء الخامس.

العبادي، هاشم (2013). التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين. مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

عبد الله، خالد سعيد وجرجيس، جاسم محمد (2014). إدارة المعرفة مفهوماً، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، بحث مقدم في المؤتمر السنوي العشرين SLA-AGC الدوحة، قطر، 25-27.

عطوي مهند، لفته يحيى (2021). تأثير قابليات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الفاعلية التنظيمية، مجلة كلية التراث الجامعة، (31).

عززي، عطالله (2021). مستوى الذكاء التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية، (138)، الجزء الثاني.

قداح، محمد (2017). عمليات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية، 44(4)، ملحق 8.

مطيري، سعد (2021). الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت، جامعة الأزهر كلية التربية بالقاهرة، مجلة التربية، (189)، الجزء الأول.

مطيري، فهد وخشالي، شاكر (2021). أثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 11(2)، 72-156.

نوى، أمينة ونوي، شيماء وبن قدور، رانيا وشبابي، روميصاء (2022). أثر الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية دراسة حالة دائرة جامعة المغرب، [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشهيد حماد لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

## ثانياً: المراجعُ الأجنبيةّة

- Abdullah M. A. (2014). Job Satisfaction of Teachers: A Review of the Literature, *Journal of Education and Practice*, 5(12).
- Bindia, Bhuyan (2018). A study on the organizational effectiveness and academic achievement of secondary schools in Assam. *International Journal of Advance Research and Development*, 3(8).
- Bosch-Sijtsema, P. M. (2021). *Administrative Intelligence: Navigating and Managing Complex Systems*. Cambridge University Press.
- Chen, Y., & Li, X. (2021). The impact of resource allocation on organizational effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 124, 14-23.
- David J. Black and J. Wesley Null (2021). The Role of Administrative Intelligence in Educational Leadership: A Conceptual Framework, *Journal of School Leadership*.
- David Valle-Cruz, Edgar Alejandro Gomez, Rodrigo Sandoval-Almazan, J. Ignacio Criado (2019). A Review of Artificial Intelligence in Government and its Potential from a Public Policy Perspective, 18 June.
- Ellinger, A. D., & Ellinger, A. E. (2021). The impact of organizational structure on organizational effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 120, 370-378).
- Freeman, R. E. (2021). Stakeholder management and organizational effectiveness: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 125, 1-10.).
- H. R. Greve (2020). *The Development of Administrative Intelligence: A Model and Research Agenda*, published in The Academy of Management Annals in 2020.
- Kareem Mohannad Ali, AL AMEER Alaa Abdel-Amir Ahmed (2019). The effect of dynamic capabilities on organizational effectiveness, Management and marketing. *Knowledge society challenges*, December 2019.
- Khan, A., & Khan, M. (2021). Organizational culture and its impact on organizational effectiveness: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 126, 1-14.)

- Khan, M. A., & Ali, M. (2021). Impact of transformational leadership on organizational effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 120, 357-369.).
- Mark Smith and Giles St. Jules (2020). *The Power of Common Destiny: How to Unleash Your Team's Full Potential*.
- Mei Kin Tai & Omar Abdull Kareem (2018). The relationship between emotional intelligence of school principals in managing change and teacher attitudes towards change. *International Journal of Leadership in Education Theory and Practice*, 22(4).
- R. D. Putnam (2021). *Administrative Intelligence: Harnessing the Power of AI in Public Administration*. Organization for Economic Co-operation and Development, DSTI/CDEP (2022)14/FINAL.
- Ruben, Vos & Tom, Kuyper (2020). The Relationship Between Mental Intelligence and Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Business and Technical Communication*.
- Sarah, Johnson & Michael, O'Neil (2020). The Importance of Administrative Intelligence in the Digital Age, *Journal of Business and Technical Communication*.
- Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *SAGE Open*. 10(1).
- Usman, (2015). Intelligence and its impact on managerial effectiveness and career success (evidence from insurance sector of Pakistan). *Journal of Management Development*, 35(4).
- Wang, J., & Odell, S. J. (2010). Teacher flexibility and teacher effectiveness: Exploring the linkages between different facets of flexibility and their impacts on teacher effectiveness. *Journal of Teacher Education*, 61(3), 172-181
- Zhang, J., & Li, Y. (2021). The impact of strategic agility on organizational effectiveness: The moderating role of strategic flexibility. *Journal of Business Research*, 124, 1-13.

## الملاحق

### الملحق (1)

#### أداة الرسالة بصورتها الأولية

Middle East University  
Deanship of Graduate  
Studies & Scientific  
Research

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

جامعة الشرق الأوسط  
عمادة الدراسات العليا  
والبحث العلمي

#### أداة الدراسة بصورتها الأولية

حضرة الدكتور/الأستاذ الدكتور: ..... المحترم،

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان (الدّكاء الإداري لدى مديري المدرسة الخاصّة في العاصمة عمّان وعلاقته بالفاعليّة التنظيميّة من وجهة نظر المعلمين)، وذلك استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربويّة من كليّة العلوم التربويّة في جامعة الشرق الأوسط ، ولتحقيق أهداف هذه الدّراسة فقد تمّ إعداد الاستبانة والمكوّنة من ثلاثة أجزاء، يتكوّن الجزء الأول منها من المتغيّرات الديموغرافية ، والجزء الثّاني يتكوّن من المحور الأوّل الدّكاء الإداري ويتضمن (15) فقرةً موزعةً على (3) أبعاد وهي: بُعد العقلانيّة ويتكوّن من (5) فقرات، وبُعد نشر ثقافة المعرفة ويتكوّن من (5) فقرات ، وبُعد إدارة الأزمات ويتكوّن من (5) فقرات، والجزء الثّالث يتكوّن من المحور الثّاني الفاعليّة التنظيميّة ويتضمن (15) فقرةً موزعةً على (3) أبعاد وهي: بُعد الإنتاجيّة ويتكوّن من (5) فقرات، وبُعد المرونة ويتكوّن من (5) فقرات ، وبُعد الرّضا الوظيفي ويتكوّن من (5) فقرات.

أمّلين من حضراتكم التّكرّم بإبداء آرائكم حول الفقرات من حيث انتمائها للمجال، ودرجة وضوحها، وصلاحيّتها وذلك لما تتمتعون به من خبرة علميّة وعمليّة بهذا المجال وسيتمّ الأخذ بملاحظاتكم التي سنقدّمونها.

شاكرين لكم حُسن تعاونكم

الباحثة

شاكراً وقتكم الثمين الذي منحتموني إياه وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

**الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية**

نرجو التكرم من حضراتكم بتعبئة البيانات الآتية بدقة في هذا الجزء، شاكرين لكم حسن تعاونكم

❖ الجنس:

أنثى

ذكر

❖ سنوات الخبرة:

من 10 سنوات فأكثر

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

❖ المؤهل العلمي:

دراسات عليا

دبلوم عالي

بكالوريوس

الجزء الثاني: يتكوّن من مجموعة فقرات لقياس الذكاء الإداري لدى مدير المدرسة الخاصة في لوائي سحاب والقويسمة في محافظة العاصمة عمان، أرجو التكرم بقراءة الفقرات والإجابة بإشارة (x) أمام الاختيار الذي يناسب رأيكم.

يقوم مدير المدرسة بما يلي: ✓

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
						البعد الأول العقلانية: قدرة مدراء المدارس على فهم ومعالجة المعلومات واتخاذ القرارات وحلّ المشكلات بشكل فعال، ويشمل ذلك تطوير المهارات المعرفية مثل التفكير النقدي وحلّ المشكلات واتخاذ القرار ومهارات التعامل مع الآخرين.
						1 يقوم مدير المدرسة باتباع أساليب متجددة في التعامل مع المعلمين.
						2 يواجه مدير المدرسة المشكلات والمواقف الصعبة بخبراته المتراكمة في الإدارة.
						3 يقوم مدير المدرسة باتخاذ القرارات السليمة بالوقت المناسب.
						4 يضع مدير المدرسة أهدافاً قابلة للقياس.
						5 يقوم مدير المدرسة بإشراك المعلمين في إبداء الرأي لتشخيص المشكلة.
						6 يوجّه مدير المدرسة المعلمين إلى اعتماد التفكير الابتكاري في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلة.
						7 يقوم مدير المدرسة بتوجيه المعلمين والعمل على تطويرهم.
أية اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						



التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
<p>البعد الثاني نشر المعرفة: نقل المعرفة بين المعلمين من خلال تشجيع المعلمين وتقديم الدعم المعنوي لهم وتحفيزهم على نقل المعرفة ومتابعة الدورات التدريبية لتحسين تعليمهم من أجل تطوير مهاراتهم التعليمية.</p>						
						8. يُتيح مدير المدرسة فرصة تبادل المعرفة بين المعلمين من خلال جلسات العصف الذهني والإرشاد والتوجيه المستمرين.
						9. يتبع مدير المدرسة الأساليب التي تساعد المعلمين على تنفيذ أفكارهم.
						10. يوفر مدير المدرسة فرصة لمشاركة المعلمين في برامج التطوير المهني.
						11. يوفر مدير المدرسة المعلومات للمعلمين بالطرق المتاحة.
						12. يحفز مدير المدرسة المعلمين الذين يمتازون بالمعرفة العالية
						13. يعمل مدير المدرسة على تطوير أساليب متنوعة للحصول على المعرفة
						14. يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحديد الفجوة بين المعرفة الحالية والمطلوبة
أية اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
البُعد الثالث: إدارة الأزمات: يشمل دور المدير في إدارة الأزمات، واستخدام نكاهه الإداري لتوفير القيادة، واتخاذ القرارات، وتنسيق الاستجابات، وضمان سلامة وأمن المعلمين والطلاب في حدث أو موقف غير مُتوقع						
						15. يقوم مدير المدرسة بوضع خطة لإدارة الأزمات المدرسية بالتعاون مع جميع الأطراف.
						16. لدى مدير المدرسة القدرة على إدارة الأزمات المدرسية والتدخل السليم بالوقت المناسب.
						17. يقوم مدير المدرسة بتحديد الأدوار التي يقوم بها فريق العمل بكل وضوح ودقة أثناء الأزمات.
						18. لدى مدير المدرسة المرونة الكافية للتعامل مع الأزمات وتوجيه فريق العمل للتعامل مع مراحل الأزمة المدرسية.
						19. لدى مدير المدرسة القدرة على بثّ الثقة بالنفس للمجتمع المدرسي أثناء وقوع الأزمة المدرسية.
						20. يحرص مدير المدرسة على وجود نظام لإدارة الأزمات بالمدرسة التي تتضمن خطة لإدارة الأزمة المدرسية.
						21. يقوم مدير المدرسة بمنح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة للتعرف على مؤشّر احتمال حدوث أزمة.
أية اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						

الجزء الثالث: يتكوّن من مجموعة فقرات لقياس مستوى الفاعليّة التنظيميّة في المدارس الخاصّة في لوائي سحاب والقويسمة في محافظة العاصمة عمّان: أرجو التكرّم بقراءة الفقرات والإجابة بإشارة (x) أمام الاختيار الذي يناسب رأيكم.

✓ قدرة المدرسة على تحقيق ما يلي:

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
البُعد الأول الإنتاجية: قدرة المعلمين على استخدام وقتهم ومهاراتهم ومواردهم بفعالية وكفاءة لتحقيق نتائج التعلّم المرجوة لطلابهم.						
						21. يوفر مدير المدرسة بيئة حافزة للتعلّم والتعليم.
						22. يعمل مدير المدرسة على تعزيز الدافعية لدى المعلمين لتطوير مهاراتهم التعليمية.
						23. يقوم مدير المدرسة بتوفير كلّ التقنيات التربوية التي تزيد من مستوى التعلّم في المدرسة.
						24. يتم تقييم مدى نجاح المدرسة في تحقيق الأهداف المرجوة بشكلٍ مستمر.
						25. يتوفّر بالمدرسة التنظيم الفعال الذي يعزّز البيئة الداعمة والمحفزة للعاملين مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم
						26. يُتيح مدير المدرسة للمعلمين استخدام الإستراتيجيات التدريسية والتقييمية المناسبة.
						27. يُشجّع مدير المدرسة على وجود ثقافة مدرسية إيجابية تقدّر التّعاون والعمل الجماعي.
أية اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
البُعد الثاني المرنة: تشير مرونة التّعليم إلى قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع الاحتياجات والمصالح المتغيرة للمتعلمين، فضلاً عن التغيرات في المجتمع والاقتصاد والتكنولوجيا.						
						28. وجود خطط وسياسات مرنة لتحقيق أهداف المدرسة.
						29. لدى مدير المدرسة القدرة على التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة.
						30. يتم العمل على تطوير الأعمال داخل المدرسة باستمرار للتخلص من الإجراءات الروتينية.
						31. يسعى مدير المدرسة إلى المعرفة الدقيقة لخصائص العمل.
						32. لدى مدير المدرسة القدرة الكافية على التكيف مع الأوضاع المُستحدثة.
						33. يتم العمل على تطوير الأعمال داخل المدرسة لتوفير الوقت والجهد.
						34. يحرص مدير المدرسة على معرفة متطلبات العمل لاتباع استراتيجية مناسبة.
أية اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		غير واضحة	واضحة	غير منتمة	منتمة	
البُعد الثالث الرضا الوظيفي: يشير الرضا الوظيفي للمعلم داخل المدرسة بشعور المعلم بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله وتقبله لواجباته اليومية ومسؤولياته دون ملل أو ضيق						
						35 أشعر بالرضا عن الأسلوب الذي يتبعه مدير المدرسة والذي يتّصف بالعدالة في توزيع الحصص والأنشطة.
						36 يتعاون مدير المدرسة معي في حلّ المشكلات السلوكية لدى بعض الطلاب.
						37 يراعي مدير المدرسة بأن يكون عدد الطلاب ملائمًا لحجم الغرفة الصفية مما يجعلني أشعر بالرضا.
						38 أشعر بالرضا كوني أشرك في إعداد الخطة التطويرية للمدرسة.
						39 أشعر بالرضا عن تقدير إنجازاتي بالعمل والثناء الذي أحصل عليه عند القيام بعملٍ جيد.
						40 يعمل مدير المدرسة على تنمية روح التعاون بين المعلمين داخل المدرسة.
						41 يحرص مدير المدرسة على إقامة علاقات إنسانية مع جميع المعلمين بدرجة متوازنة.
أية اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						

شاكراً لكم منحي من وقتكم الثمين،

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير،

دانيا عقل

**المُلحَق (2)**  
**قائمة بأسماء السادة المُحكِّمين**

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الاكاديمية	التخصص	مكان العمل
1.	د. علي حسين حورية	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الشرق الاوسط
2.	د. أحمد محمود رضوان	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
3.	د. معن محمود العياصرة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة جرش
4.	د. ميسون طلاع الزعبي	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
5.	د. نوار قاسم محمد الحمد	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
6.	د. عدنان عبد السلام العضايلة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
7.	د. محمد قاسم المقابلة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة جرش
8.	د. نايل الرشايذة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
9.	د. محمد فلاح الخوالدة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
10.	د. علاء أحمد حراحشه	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
11.	د. رائد محمود خضير	أستاذ مشارك	مناهج اللغة العربية	جامعة اليرموك
12.	د. عمر علي الرفايعة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الشرق الاوسط
13.	د. خالد الصرايرة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
14.	د. نجوى عبد الحميد دراوشة	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة جدارا
15.	د. فريال يوسف الخطيب	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة إربد الأهلية
16.	د. ربيع بن المر الذهلي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة نزوة/سلطنة عمان

### الملحق (3)

#### أداة الرسالة بصورتها النهائية

Middle East University  
Deanship of Graduate  
Studies & Scientific  
Research  
Faculty of Educational  
Sciences

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

جامعة الشرق الأوسط  
عمادة الدراسات العليا  
والبحث العلمي  
كلية العلوم التربوية

#### أداة الدراسة بصورتها النهائية

#### استبانة للمعلمين والمعلمات

#### أخي المعلم الفاضل، أختي المعلمة الفاضلة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان (الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر المعلمين)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم إعداد الاستبانة والمكونة من ثلاثة أجزاء، يتكون الجزء الأول منها على المتغيرات الديموغرافية والجزء الثاني يتكون من المحور الأول الذكاء الإداري ويتضمن (23) فقرة موزعة على (3) أبعاد وهي: بُعد العقلانية ويتكون من (7) فقرات، وبُعد نشر ثقافة المعرفة ويتكون من (8) فقرات وبُعد إدارة الأزمات ويتكون من (8) فقرات، والجزء الثالث يتكون من المحور الثاني الفاعلية التنظيمية ويتضمن (19) فقرة موزعة على (3) أبعاد وهي: بُعد الإنتاجية ويتكون من (7) فقرات، وبُعد المرونة ويتكون من (6) فقرات وبُعد الرضا الوظيفي ويتكون من (6) فقرات. آملة من حضراتكم التكرم بالاستجابة عنها بصدق وموضوعية، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية وذلك لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

دانيا عبد الرحيم عقل

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية  
❖ الجنس:

ذكر  أنثى

❖ سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10  10 سنوات فأكثر

❖ المؤهل العلمي:

بكالوريوس  دراسات عليا



الجزء الثاني: يتكوّن من مجموعة فقرات لقياس الذكاء الإداري، أرجو التكرّم بقراءة الفقرات ووضع إشارة (x) أمام الاختيار الذي يناسب رأيكم.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحدّ ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
<b>البعد الأول: العقلانية</b>					
					1. يستثمر العلاقات الإنسانية بإيجابية لإنجاز العمل بفاعلية.
					2. يجد حلولاً للمشكلات بخبراته العقلانية المتراكمة في الإدارة.
					3. يتّخذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.
					4. يضبط انفعالاته عند مواجهة معوقات العمل.
					5. يقوم بإشراك المعلمين في تشخيص المشكلة.
					6. يوجّه المعلمين إلى اعتماد التفكير الابتكاري لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلة.
					7. يتعامل مع المعلمين وفق احتياجاتهم المتنوّعة.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحدّ ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
<b>البعد الثاني: نشر المعرفة</b>					
					8. يُتيح فرصة تبادل المعرفة بين المعلمين من خلال جلسات العصف الذهني.
					9. يتّبع أساليب مبتكرة تساعد المعلمين في تنفيذ أفكارهم.
					10. يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في برامج التطوير المهني.
					11. يحفّز المعلمين لامتلاك المعرفة العالية.
					12. يعمل على تطوير أساليب متنوّعة للحصول على المعرفة.
					13. يمتلك المقدرة على تحديد الفجوة بين المعرفة الحالية والمطلوبة.
					14. يربط تطبيقات إدارة المعرفة ونشرها بالخطّة الاستراتيجية للمدرسة.
					15. يشجّع المعلمين على العمل التعاوني لنشر المعرفة فيما بينهم.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحدٍ ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
<b>البُعد الثالث: إدارة الأزمات</b>					
					16. يشرك العاملین بوضع خطة طوارئ لإدارة الأزمات المدرسية.
					17. يمتلك القدرة على إدارة الأزمات المدرسية.
					18. يحدّد الأدوار التي يقوم بها فريق العمل بكلّ وضوح في أثناء الأزمات.
					19. يوجّه فريق العمل للتعامل مع مراحل الأزمة المدرسية أثناء حدوثها.
					20. يحرص على وجود فريق لإدارة الأزمات بالمدرسة.
					21. يحلّل بيئة العمل (الداخلية والخارجية) بصورة شاملة للتعرف إلى مؤشر احتمال حدوث أزمة.
					22. يضع خططاً بديلة لاتباعها في حال مواجهة أزمة في العمل.
					23. ينظّم برامج لتدريب المعلمين على كيفية التعامل مع الأزمات فور حدوثها.

الجزء الثالث: يتكوّن من مجموعة فقرات لقياس مستوى الفاعليّة التنظيميّة في المدارس، أرجو التكرّم بقراءة الفقرات ووضع إشارة (X) أمام الاختيار الذي يناسب رأيكم.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحدّ ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
<b>البُعد الأول: الإنتاجية</b>					
					24. توفّر بيئة حافزة للتعليم والتعلّم.
					25. تحفّز المعلمين لرفع الدافعية للعمل وزيادة انتاجيتهم.
					26. تقيّم مدى نجاح المدرسة في تحقيق الأهداف المرجوة بشكل مستمرّ.
					27. توفّر التنظيم الفعّال الذي يعزّز البيئة الداعمة والمحفزة للعاملين مما يؤدي إلى زيادة انتاجيتهم.
					28. تشجّع المعلمين على التنوع في استخدام الإستراتيجيات التعليميّة المناسبة.
					29. توفّر الموادّ والتجهيزات اللازمة للارتقاء بالعملية التدريسيّة.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحدّ ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
<b>البُعد الثاني: المرونة</b>					
					30. تُعدّ الإدارة المدرسية خططاً وسياسات مرنة لتحقيق أهداف المدرسة.
					31. تمتلك الإدارة المدرسية المقدرة على التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة.
					32. تسعى الإدارة المدرسية إلى تطوير أعمالها باستمرار للتخلّص من الإجراءات الروتينية.
					33. تطوّر الإدارة المدرسية الأعمال داخل المدرسة لتوفير الوقت والجهد.
					34. تعدّل الإدارة المدرسية من قراراتها وفق المستجدات التي تواجهها.
					35. يتم تغيير أسلوبها الإداري وفق مصلحة العمل.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
<b>البُعد الثالث: الرضا الوظيفي</b>					
					36. توزع الإدارة المدرسية الحصص والأنشطة على المعلمين بعدالة.
					37. تتعاون الإدارة المدرسية مع المعلمين في حلّ المشكلات السلوكية لدى بعض الطلبة.
					38. تقدر الإدارة المدرسية إنجازات المعلمين عند القيام بعمل مميز.
					39. تعمل الإدارة المدرسية على تنمية روح التعاون بين المعلمين داخل المدرسة.
					40. تحرص الإدارة المدرسية على إقامة علاقات إنسانية مع جميع المعلمين بدرجة متوازنة.
					41. تراعي الإدارة المدرسية الظروف الشخصية للمعلمين.

## المُلْحَق (4)

### كتاب تسهيل مهمة الباحثة من جامعة الشرق الأوسط:



الرقم: ٢٣٥٩٦١/٢١  
التاريخ: ٧. رمضان ١٤٤٤  
الموافق: ٢٠٢٣/٠٣/٢٨

الساده مديري المدارس الخاصة ومديراتها  
لواء سحاب / لواء القويسمه

الموضوع/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،  
فأرجو اعلامكم بأن الطالبة ( دانيا عبد الرحمن اسماعيل ) تقوم باجراء دراسة  
بعنوان " الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته  
بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ".  
وستقوم بتطبيق أداة الدراسة على عينة من المعلمين في مدارسكم.  
راجياً تسهيل مهمتها ومطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، شريطة مراعاة  
الاشتراطات الصحية وألا تستخدم البيانات والمعلومات إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

نا عبيد  
ال

مدير  
الخدمات التعليمية بالوكالة

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم: در/خ/1479  
التاريخ: 2023/03/27

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم  
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،،

فتهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إنَّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأدية الجامعة لإلتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة دانيا عبد الرحيم اسماعيل عقل ورقمها الجامعي (402110111) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب و العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان " الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، علماً أنَّ المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



المملكة الأردنية الهاشمية  
وزارة التربية والتعليم  
2023/03/28  
1/111  
ادارة التعليم الخاص  
1662

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التربية والتعليم

الرقم: .....  
التاريخ: ١٠٠/٣٠٣٠١٠١.١٠.١٠.١٠.٠٠  
الموافق: ٦ رمضان ١٤٤٤  
٢٠٢٣/٠٣/٢٨

السيدة مدير إدارة التعليم الخاص

الموضوع:  
(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن طالبة دانيا عبد الرحيم اسماعيل عقل تقوم بإجراء دراسة عنوانها "الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم.

راجياً تسهيل مهمة طالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

محمد الوداد حوسر بالوكالة  
محمد أبو عيال



نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي  
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة  
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي  
نسخة/ الملف ١٠/٣  
المرققت: (٨) صفحات

الإدارة العامة للتربية والتعليم

**المُلحق (5)**  
**مُخرجات SPSS**

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	141	40.4	40.4	40.4
	أنثى	208	59.6	59.6	100.0
	<b>Total</b>	349	100.0	100.0	

سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	140	40.1	40.1	40.1
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	109	31.2	31.2	71.3
	10 سنوات فأكثر	100	28.7	28.7	100.0
	<b>Total</b>	349	100.0	100.0	

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريوس	290	83.1	83.1	83.1
	دراسات عليا	59	16.9	16.9	100.0
	<b>Total</b>	349	100.0	100.0	



الذكاء الإداري

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.862	3

أبعاد الذكاء الإداري

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
العقلانية	68.6000	116.524	.746	.802
نشر المعرفة	69.2000	111.200	.715	.829
إدارة الأزمات	68.8000	107.545	.758	.789

الفعالية التنظيمية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.854	3

أبعاد الفعالية التنظيمية

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الإنتاجية	54.8000	50.372	.752	.771
المرونة	58.9667	63.482	.742	.803
الرضا الوظيفي	50.0333	49.482	.718	.812

## العقلانية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.918	9

## فقرات العقلانية

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يستثمر العلاقات الإنسانية بإيجابية لإنجاز العمل بفاعلية.	30.7000	23.183	.793	.903
يجد حلولاً للمشكلات بخبراته العقلانية المتراكمة في الإدارة.	30.6000	24.386	.825	.903
يتخذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.	30.7667	24.254	.743	.907
يحدد أهدافاً واضحة قابلة للقياس.	30.8667	23.637	.726	.908
يضبط انفعالاته عند مواجهة معوقات العمل.	30.9000	24.162	.732	.908
يقوم بإشراك المعلمين في تشخيص المشكلة.	31.0333	25.068	.561	.919
يوجه المعلمين إلى اعتماد التفكير الابتكاري لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلة.	30.9667	23.551	.852	.900
يتعامل مع المعلمين وفق احتياجاتهم المتنوعة.	30.9000	24.162	.641	.914
ينمي مدير المدرسة المعلمين مهنيًا	30.8667	24.671	.586	.918

## نشر المعرفة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.920	9

## فقرات نشر المعرفة

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يتيح فرصة تبادل المعرفة بين المعلمين من خلال جلسات العصف الذهني.	30.3333	28.437	.628	.917
يتبع أساليب مبتكرة تساعد المعلمين في تنفيذ أفكارهم.	30.4667	28.947	.706	.912
يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في برامج التطوير المهني.	30.3333	26.230	.816	.904
يوفر للمعلمين المعلومات الكافية لنشر المعرفة وفق الإمكانيات المتاحة.	30.4000	29.007	.515	.926
يحفز المعلمين لامتلاك المعرفة العالية.	30.3333	26.782	.833	.903
يعمل على تطوير أساليب متنوعة للحصول على المعرفة.	30.2667	26.409	.818	.904
يملك المقدرة على تحديد الفجوة بين المعرفة الحالية والمطلوبة.	30.3333	28.092	.711	.912
يربط تطبيقات إدارة المعرفة ونشرها بالخطة الاستراتيجية للمدرسة.	30.3667	27.689	.752	.909
يشجع المعلمين على العمل التعاوني لنشر المعرفة فيما بينهم.	29.9667	29.206	.713	.912

## إدارة الأزمات

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.938	9

## فقرات إدارة الأزمات

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يشرك العاملین بوضع خطة طوارئ لإدارة الأزمات المدرسية.	30.7333	26.823	.780	.930
يملك القدرة على إدارة الأزمات المدرسية.	30.6000	28.110	.829	.927
يحدد الأدوار التي يقوم بها فريق العمل بكل وضوح في أثناء الأزمات.	30.6667	27.747	.836	.926
يوجه فريق العمل للتعامل مع مراحل الأزمة المدرسية أثناء حدوثها.	30.6333	27.689	.807	.928
يبث الثقة بالنفس بين كوادر المدرسة أثناء وقوع الأزمات.	30.6333	29.068	.582	.941
يحرص على وجود فريق لإدارة الأزمات بالمدرسة.	30.7333	27.926	.728	.932
يحلّل بيئة العمل (الداخلية والخارجية) بصورة شاملة للتعرف إلى مؤشر احتمال حدوث أزمة.	30.7333	28.064	.815	.928
يضع خططاً بديلة لاتباعها في حال مواجهة أزمة في العمل.	30.7000	27.803	.871	.925
ينظّم برامج لتدريب المعلمين على كيفية التعامل مع الأزمات فور حدوثها.	30.5667	26.737	.708	.935

## الإنتاجية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.916	7

## فقرات الإنتاجية

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
توفّر بيئة حافزة للتعليم والتعلم.	23.0333	14.171	.688	.909
تحفز المعلمين لرفع الدافعية للعمل وزيادة إنتاجيتهم.	23.2000	13.338	.843	.894
تقيم مدى نجاح المدرسة في تحقيق الأهداف المرجوة بشكل مستمر.	23.3333	14.230	.632	.915
توفّر التنظيم الفعال الذي يعزز البيئة الداعمة والمحفزة للعاملين مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.	23.1667	13.730	.863	.894
تشجع المعلمين على التنوع في استخدام الإستراتيجيات التعليمية المناسبة.	23.3000	13.321	.725	.906
توفّر المواد والتجهيزات اللازمة للارتقاء بالعملية التدريسية.	23.3333	12.851	.755	.904
متابعة التوجيهات الإرشادية التي توجه للمعلم من قبل المشرف التربوي لتحسين مستوى التعليم في المدرسة.	23.2333	13.426	.739	.904

## المرونة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.914	6

## فقرات المرونة

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تعد الإدارة المدرسية خططاً وسياسات مرنة لتحقيق أهداف المدرسة.	19.0000	8.276	.760	.900
تمتلك الإدارة المدرسية المقدرة على التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة.	19.1000	8.300	.738	.902
تسعى الإدارة المدرسية إلى تطوير أعمالها باستمرار للتخلص من الإجراءات الروتينية.	19.1333	7.637	.765	.898
تطور الإدارة المدرسية الأعمال داخل المدرسة لتوفير الوقت والجهد.	19.2667	7.099	.746	.907
تعديل الإدارة المدرسية من قراراتها وفق المستجدات التي تواجهها.	19.0667	8.133	.831	.891
يتم تغيير أسلوب الإدارة المدرسية الإداري وفق مصلحة العمل.	19.1000	7.886	.787	.895

## الرّضا الوظيفي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.881	8

## فقرات الرّضا الوظيفي

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
توزع الإدارة المدرسية الحصص والأنشطة على المعلمين بعدالة.	27.8667	14.947	.604	.872
تتعاون الإدارة المدرسية مع المعلمين في حلّ المشكلات السلوكية لدى بعض الطلبة.	27.8667	14.809	.717	.859
تراعي الإدارة المدرسية أن يكون عدد الطلبة ملائما لحجم الغرفة الصفية.	28.0667	14.823	.610	.872
تشارك الإدارة المدرسية المعلمين في إعداد الخطة التطويرية للمدرسة.	28.0000	16.483	.465	.884
تقدّر الإدارة المدرسية إنجازات المعلمين عند القيام بعمل مميز.	27.9333	16.340	.529	.877
تعمل الإدارة المدرسية على تنمية روح التعاون بين المعلمين داخل المدرسة.	27.7667	14.806	.814	.850
تحرص الإدارة المدرسية على إقامة علاقات إنسانية مع جميع المعلمين بدرجة متوازنة.	27.7667	16.323	.829	.859
تراعي الإدارة المدرسية الظروف الشخصية للمعلمين.	27.8000	14.648	.751	.855

Correlations					
		العقلانية	الإنتاجية	المرونة	الرضا_الوظيفي
العقلانية	Pearson Correlation	1	.644**	.655**	.633**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	349	349	349	349
الإنتاجية	Pearson Correlation	.644**	1	.761**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	349	349	349	349
المرونة	Pearson Correlation	.655**	.761**	1	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	349	349	349	349
الرضا_الوظيفي	Pearson Correlation	.633**	.680**	.733**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	349	349	349	349

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

Correlations					
		نشر المعرفة	الإنتاجية	المرونة	الرضا_الوظيفي
نشر المعرفة	Pearson Correlation	1	.760**	.715**	.615**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	349	349	349	349
الإنتاجية	Pearson Correlation	.760**	1	.761**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	349	349	349	349
المرونة	Pearson Correlation	.715**	.761**	1	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	349	349	349	349
الرضا_الوظيفي	Pearson Correlation	.615**	.680**	.733**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	349	349	349	349

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



Correlations					
		إدارة الأزمات	الإنتاجية	المرونة	الرضا_الوظيفي
إدارة الأزمات	Pearson Correlation	1	.714**	.718**	.611**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	349	349	349	349
الإنتاجية	Pearson Correlation	.714**	1	.761**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	349	349	349	349
المرونة	Pearson Correlation	.718**	.761**	1	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	349	349	349	349
الرضا_الوظيفي	Pearson Correlation	.611**	.680**	.733**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	349	349	349	349

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

Correlations			
		العقلانية	الفعالية_التنظيمية
العقلانية	Pearson Correlation	1	.713**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	349	349
الفعالية_التنظيمية	Pearson Correlation	.713**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	349	349

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

Correlations			
		نشر_المعرفة	الفعالية_التنظيمية
نشر_المعرفة	Pearson Correlation	1	.771**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	349	349
الفعالية_التنظيمية	Pearson Correlation	.771**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	349	349

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

Correlations			
		إدارة_الأزمات	الفعالية_التنظيمية
إدارة_الأزمات	Pearson Correlation	1	.752**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	349	349
الفعالية_التنظيمية	Pearson Correlation	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	349	349

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

Correlations					
		الذكاء_الإداري	الإنتاجية	المرونة	الرضا_الوظيفي
الذكاء_الإداري	Pearson Correlation	1	.785**	.772**	.684**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	349	349	349	349
الإنتاجية	Pearson Correlation	.785**	1	.761**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	349	349	349	349
المرونة	Pearson Correlation	.772**	.761**	1	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	349	349	349	349
الرضا_الوظيفي	Pearson Correlation	.684**	.680**	.733**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	349	349	349	349

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

Correlations			
		الذكاء_الإداري	الفعالية_التنظيمية
الذكاء_الإداري	Pearson Correlation	1	.826**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	349	349
الفعالية_التنظيمية	Pearson Correlation	.826**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	349	349

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