

2022

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

Alaa A. AL Salem

Tazkeya International Academy-Jordan, loloaref61988@gmail.com

Othman N. Mansour

Middle East University-Jordan, omansour@meu.edu.jo

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe



Part of the [Business Commons](#), and the [Education Commons](#)

Recommended Citation

AL Salem, Alaa A. and Mansour, Othman N. (2022) "Organizational Intelligence and its Relationship to Administrative Excellence among the Principals of Private Schools in the Capital, Amman," *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) التعليم العالي*: Vol. 42: Iss. 2, Article 9.

Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol42/iss2/9

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) التعليم العالي by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

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

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

Alaa A. AL Salem

Tazkeya International Academy-Jordan

loloaref61988@gmail.com

Othman N. Mansour

Middle East University-Jordan

omansour@meu.edu.jo

آلاء عارف سليم السالم

مدارس تزكية الدولية -الأردن

loloaref61988@gmail.com

عثمان ناصر منصور

جامعة الشرق الأوسط-الأردن

omansour@meu.edu.jo

Abstract

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

Keywords: Organizational Intelligence, Administrative Excellence, Private School.

المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر المعلمين، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (396) معلماً ومعلمة، في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وتم تطوير استبانتين: الأولى مكونة من (42) فقرة حول الذكاء التنظيمي، وتتكون الثانية من (34) فقرة حول التميز الإداري. وأظهرت النتائج أنّ مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة، جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين مستوى الذكاء التنظيمي لدى المديرين ومستوى التميز الإداري. وفي ضوء تلك النتائج تم الخروج بعدة توصيات من أهمها: إنشاء قسم مختص بالذكاء التنظيمي في المؤسسات التربوية كافة، وعقد ورشات عمل لدراسة الفجوات في الذكاء التنظيمي.

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

مقدمة

ويعد مدير المدرسة ركيزة النظام التعليمي والعنصر الأساسي في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ونظرًا لذلك فلا بد من توافر عدة صفات ومؤهلات تجعل منه شخصًا مؤهلًا معرفيًا وسلوكيًا وقياديًا وإنسانيًا لإشغال هذا الدور وأداء المهمات الموكلة إليه على أكمل وجه، وهو المشرف على تنفيذ العمليات الإدارية جميعها، لذا وجب عليه المعرفة الكاملة بآلية تنفيذ الخطط التربوية والمدرسية والعمل وفق مبادئ علمية (السعود، 2020) وله تأثير على العاملين كافة في المدرسة من خلال خبرته الداعمة وسلوكه الجيد والتواصل المباشر معهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، وزرع حب المشاركة الفاعلة، ودعم العمل الجماعي (إسماعيل وحسين، 2015).

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

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

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

ويعد الذكاء التنظيمي أحد الأساليب المتطورة التي تُوجد مؤسسات تربوية ذكية، وقد بينتها الأدبيات السابقة ذات العلاقة في هذا المجال لرفع مستوى ذكاء المؤسسة، كدراسة خليف (2011) التي أشارت إلى دور الذكاء التنظيمي في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين، ودراسة العبادي (2013) التي أشارت إلى المؤسسات التي ترغب بأن تكون ذكية علميًا أن تترك الأساليب التقليدية في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها. وبين الفيل (2013) أن جوهر هذا النوع من الذكاء هو المقدر على الوعي التنظيمي، وإدراك علاقات التآثر والتأثير بين عناصر المؤسسة وإدراك التغذية المرتدة التبادلية بين تلك العناصر والمقدرة على التحكم في عناصر النظام وتطويره بما يحقق الفائدة للمؤسسة وزيادة فاعليتها، وانطلاقًا من ذلك أصبحت المؤسسات تبذل قصارى جهدها لأن تكون قياداتها متميزة، تمتلك الذكاء لخوض معركة التنافس والتميز.

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

مشكلة الدراسة

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

وانطلاقًا من توصيات دراسة كل من: عبدالستار (2019)، ودراسة قرني وأبوسيف (2016)، ودراسة سلمان (2016)، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على "الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين".

هدف الدراسة وأسئلتها:

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

- السؤال الأول: ما مستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
- السؤال الثاني: ما مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
- السؤال الثالث: هل يوجد علاقة دالة إحصائية بين مستوى الذكاء التنظيمي ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في محورين أساسيين وهما:

أولاً: الأهمية النظرية: تنبثق أهمية الدراسة نظريًا من أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ إن الذكاء التنظيمي والتميز الإداري مصطلحين معاصرين، مازال الجدل والنقاش محتدما بشأنهما وفهمهما بين الأوساط التربوية المتخصصة في طبيعتها وفي قدرة

المؤسسات على توظيف الذكاء في أعمالها اليومية، كما ويظهر الوجه الآخر من الأهمية في تأسيس إطار نظري واضح لمفهوم الذكاء التنظيمي والتميز الإداري من واقع المؤسسات التربوية والتقليل من الاختلاف والغموض الذي يدور حولهما، بالإضافة إلى التعرف على أهمية الذكاء التنظيمي ودوره في التطوير وتقديم المؤسسة وفي تعزيز مستوى نجاحها وتحقيق التميز فيها.

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

حدود الدراسة:

الحد البشري: عينة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة.
الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2021/2020.

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

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

الذكاء التنظيمي: ويُعرف إجرائيًا بأنه: أحد صور الذكاء الإنساني، الذي يظهر فيه مقدرة الفرد في التكيف مع الظروف المختلفة، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من أجل حل المشكلات، وإضافة قيمة تساعد في التميز، والذي تم قياسه من خلال استجابة المعلمين في المدارس الخاصة على استبانة الذكاء التنظيمي.

التميز الإداري: ويُعرف إجرائيًا بأنه: درجة كفاءة المدير في ممارسة القيادة في إيجاد توازن بين مجالات المنظمة كافة وتطوير استراتيجياتها وتحديد اتجاهاتها وأهدافها؛ لإيجاد ثقافة مُنظمة مبنية على التميز، وقد تحدد ذلك من خلال استجابة المعلمين في المدارس الخاصة على استبانة التميز الإداري.

الأدب النظري:

الصفات الإدارية: أشار السيد (2007) أن الصفات الإدارية للمدير المتميز تعد مؤشراً على تميزه في أداء مهماته وقد وضحتها على النحو الآتي: تحقيق الهدف: أن يكون له القدرة على التخطيط من أجل تحقيق الهدف والوصول لدرجة التميز. والتركيز على النتائج: يهتم بجميع الممارسات المحققة للنتائج، وببذل الجهد من أجل تحقيق النتائج الأساسية، كمعرفة متطلبات العاملين والمستفيدين ورغباتهم، والتطوير والابتكار. واستثمار الطاقات الكامنة: من خلال منح الصلاحيات والتشجيع على مواجهة المواقف والتحديات.

مفهوم الذكاء التنظيمي:

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

ويُعد الذكاء التنظيمي أحدث أنواع الذكاءات المختلفة؛ لذا اتجه العديد من الباحثين للخوض في دراسته، ومعرفة تأثير مهاراته على المعلمين، فذكر الثقفي (2015) أن الذكاء التنظيمي يساعد على تعزيز التعاون والود وتقليل المشاعر السلبية، لذلك فهو يساعد على تقليل الخوف وتعزيز الثقة بالآخرين، وزيادة إنتاجية المؤسسة، والمساعدة في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات. كما وأشار زربخش وآخرون (Zarbakhsh, et. al, 2011) بأن أهمية الذكاء التنظيمي تتضح من خلال مساهمته في الاستثمار الأفضل للخبرات والمعارف المتوفرة في المؤسسة، بالإضافة إلى مقدرته في تمكين الأفراد في الحصول على المعرفة وتطبيقها في المواقف المختلفة، كما له الدور في دعم وتطوير جوانب التخطيط، وصنع القرار من خلال جمع البيانات وتحليلها وأيضاً تتضح أهميته في تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وتحقيق النجاح والتميز للمؤسسة في ما تواجهه من تحديات، ودوره في تحقيق ميزة تنافسية عالية من خلال تحسين مقدرة المؤسسة على الحصول على المعرفة وتحويل البيانات إلى معلومات تساهم في مرونة المؤسسة من أجل التكيف مع التغيرات والتطورات.

أبعاد الذكاء التنظيمي:

يرى البريشت (Albrecht, 2003) أن الذكاء التنظيمي يعبر عن مقدرة المؤسسة الاستفادة من جميع الإمكانيات من أجل

تعد الإدارة المدرسية أحد فروع الإدارة التعليمية التي تهدف إلى تنظيم المهام التي يمارسها العاملون في المدرسة من أجل تحقيق هدف معين في أقل وقت وجهد وأفضل نتيجة، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تيسير مهام المدرسة التي تقتصر على المهام الإدارية، بل أصبحت تعني بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالتلاميذ وأعضاء التدريس وبالمناهج وطرق التدريس والإشراف الفني والنشاطات بالإضافة لربط المدرسة بالمجتمع المحلي وغير ذلك من النواحي التي ترتبط بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (عطوي، 2014).

ويتحقق التميز الإداري بوجود مدير متميز يتمتع بخصائص شخصية ومهارات وصفات إدارية فريدة، لذلك من الضروري معرفة من هو المدير المتميز وما المهارات والصفات التي ينبغي أن يمتلكها (الياس، 2019). وأشار آدم (Adem, 2016) أن للمدير دوراً فعالاً ومهماً في تبني سياسة التغيير، مؤمناً بنتائجها الإيجابية التي تنعكس على المؤسسة ومستوى نجاحها، وهذا يتطلب إعداده قبل استلامه لزام الأمور الإدارية من خلال تدريبه وتطويره لأجل تعزيز الثقة ونزع القلق والخوف والتردد، ومساعدته في مواجهة التحديات التي تواجهه في العمل الإداري، والمدير المتميز يتمتع بصفات شخصية وإدارية ومهارات سلوكية تميزه عن غيره من المديرين، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى ثلاث فئات:

الصفات الشخصية: وهي كما حددها السيد (2007) وتتمثل في: المرونة الانفعالية: أن يكون المدير المتميز مرناً يستطيع التعامل مع المواقف والمستجدات التي تعترضه، وقادراً على ضبط انفعالاته. والاستجابة الإيجابية، والابتكار: أن يتعامل مع المواقف بطرق جديدة غير تقليدية. وسرعة الاستجابة (البدئية): أن تكون استجابته للمواقف والمشكلات سريعة. والتعلم المستمر، والمعلومات الشخصية: أن يمتلك المعلومات العلمية والثقافية التي تساعد في إدارته، والتعامل مع الآخرين.

المهارات السلوكية: تتمثل كما يراها فتحي (2002) في المبادرة: إن المدير المتميز الذي يبادر بالعمل ويتحمل المسؤولية. ويكون علاقات إنسانية قائمة على الود والتعاون والاحترام والعمل بروح الجماعة. وفن الإقناع، والنقد البناء: الذي يهدف إلى التحسين والتطوير من خلال التوجيه والإرشاد بعيداً عن الإحراج والتهديد والعقوبة.

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

4. الرغبة في النجاح: ويتمثل في رغبة العاملين في أداء أكثر مما هو مطلوب أو متوقع منهم، بهدف تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة التي يعملون بها، وذلك لأنهم يعملون على ربط نجاحهم بنجاح المؤسسة، ويمكن تحقيق هذا البُعد في المؤسسة من خلال عدة مؤشرات مثل شعور الأفراد بالرضا عن العمل في المؤسسة، وإيمانهم باهتمام المؤسسة بحاجاتهم، وشعورهم بالتفاؤل ورغبتهم في استثمار الفرص المتاحة، واستعدادهم لبذل مزيد من الجهد يفوق المطلوب منهم، بالإضافة لأداء المدير لوظائفه ومهامه بإيجابية وحماس وتفاؤل، إذ يمثل قدوة أمام العاملين بالمؤسسة (Albrecht, 2003).

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

6. نشر المعرفة: وقد أوضح البريشت (Albrecht, 2003) أنه يمكن تحقيق بعد نشر المعرفة في المؤسسة من خلال عدة مؤشرات كوجود عمليات تمكن العاملين من نشر المعرفة وتبادلها، وإظهار المدير الإحترام والتقدير للمعرفة والتعلم كمصدر رئيس لنجاح العمل، وأن تتسم نظم المعلومات الخاصة بالعمليات بالتدفق الحر، وأن يتم استخدام برامج الدعم التعلم المستمر والتطور الوظيفي لجميع العاملين، بالإضافة لتفهم المدير وتقديره للمهارات الفردية والمؤهلات والمعرفة المتوفرة لدى العاملين.

تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تكيفها مع تغيرات البيئة، وقد قدم نموذجاً للذكاء التنظيمي يقوم على سبعة أبعاد مترابطة تعمل على دعم ومساندة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتشمل هذه الأبعاد ما يأتي:

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

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

3. الميل نحو التغيير: يشير إلى قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات والتطورات غير المتوقعة، ويتحقق هذا من خلال مجموعه من العناصر منها تطوير خدمات وبرامج وخطط

وكيفية تطبيقه لما له أثر حقيقي في تطوير الأداء المدرسي (النسور، 2010).

وهناك جملة من خصائص التميز الإداري التي يمارسها المدبرون، إذ يهتم بالعاملين والعمل على تحفيزهم وذلك بالخروج عن نمط الإدارة التقليدي، والانتقال إلى التحيز للعمل والعاملين، وتنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية مع العاملين من خلال مشاورتهم ومشاركتهم، ومنحهم الثقة لزيادة الإنتاجية، وإعطائهم حرية لإنجاز مهماتهم، مما يعزز ولائهم لمؤسستهم وتنمية قيم المدرسة (أل مزروع، 2010). ويؤكد ناصف وهاشم (2010) على خصائص التميز الإداري، إذ إنَّ من أهمها: اهتمام المدير بالعاملين وبطاقمهم الإبداعية والديناميكية والعمل على تطويرها، بالإضافة لاستقطاب الموارد البشرية المحفزة والمطورة للإبداع، وتهيئة المناخ المناسب والداعم للإبتكار بما يتناسب وبيئة العمل.

مداخل التميز الإداري: أشار شوقي (2009) إلى أربعة مداخل أساسية لاقت اهتماماً من المؤسسات التي تسعى للتميز:

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

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

الدراسات المتعلقة بالذكاء التنظيمي:

أما دراسة فمهي آخرون (Fahami, et. al, 2013) والتي هدفت إلى مناقشة أبعاد الذكاء التنظيمي والذي تتمثل في (الرؤية الإستراتيجية، والمصير المشترك، والتغيير، والقلب، والتناغم،

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

التميز الإداري:

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

وأصبح التميز الإداري من الأساسيات في المؤسسات التربوية وخصوصاً المدارس، وسمة غالبية على جميع العمليات الإدارية فيها، ويظهر ذلك من خلال رغبتها في تحقيق التميز وتطبيقها لأنماط الإدارة الحديثة، وفهمها لفلسفة التغيير، وآليات تنفيذه، ومدى انعكاس هذه الاتجاهات الحديثة على ثقافة المدرسة، وعلى العائد الإيجابي لها وللمجتمع، وأثر ذلك كله في التطور والتحسين المستمر من أجل تحقيق الجودة والتميز المطلوب من خلال التطور والإبداع الإداري للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة التكنولوجية الحديثة المتميزة (عامر، 2013). وقد بذلت المدارس الخاصة جهداً كبيراً من أجل التميز الإداري، فاهتمت بتكنولوجيا المعلومات واستخدام الإنترنت والإلكترونيات، الذي يساعدها في تطوير أداؤها بأقل وقت وجهد، وبتحقيق الميزة التنافسية لتعاملها مع التقنيات في تنفيذ عملياتها الإدارية (زايد، 2005).

وهناك أسباب أخرى دعت إلى العناية بالتميز الإداري، من بينها الحاجة إلى التطوير المستمر للعاملين ليتمكنوا من تحقيق التميز في مدرسة ما مقارنةً بمدارس أخرى. كما أن التميز الإداري مطلب ضروري في العمليات الإدارية، وعامل أساسي لتحقيق التقدم التكنولوجي والمعرفي في المؤسسات، إذ إنَّ الاهتمام بهذا الموضوع من الأساسيات التي تحتم على جميع المؤسسات الاهتمام به وخصوصاً المدارس، والعمل على تفعيله في جميع جوانبها وعناصرها وعملياتها الإدارية عن طريق البرامج والدورات والندوات الدورية، لتوضيح طرق تحقيق التميز الإداري

المصرية، وذلك لوضع آليات مقترحة لتطويره في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة مكونة من (48) فقرة، لقياس مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي بالأقسام العلمية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية، حيث اشتملت على سبعة أبعاد للذكاء التنظيمي، ووزعت على عينة عشوائية مكونة من (320) من رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بثلاث جامعات حكومية هي الفيوم والمينا وعين شمس بواقع (16) كلية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمي جاءت بدرجة منخفضة.

الدراسات المتعلقة بالتميز الإداري:

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

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

فيما أجرت العواملة (2019) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين مستوى الإدارة المرئية والتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم تصميم استبانة وتطبيقها على عينة الدراسة والتي تكونت من مجتمع الدراسة كاملاً، إذ بلغ عددهم (222) معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى

ونشر المعرفة، وضغط الأداء) بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة شهرکرد بايران، حيث بلغت العينة (168) عضو هيئة تدريس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن المؤشرات التي تقيم الذكاء التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس تقع في مستويات مرتفعة، حيث أظهرت الرؤية الاستراتيجية أعلى تقييم، ونشر المعرفة أدنى تقييم، ولم يظهر الذكاء التنظيمي أي ارتباط مع التقدم في السن لأعضاء هيئة التدريس، وكان ضغط الأداء بين الأساتذة الذكور عن الإناث، وكانت الرؤية الاستراتيجية والتغيير والتناغم والتطابق أعلى بكثير بين أعضاء هيئة التدريس الإناث عن الذكور.

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

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

كما هدفت دراسة عبد الستار (2019) إلى رصد واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية

31.3 %	124	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	سنوات الخدمة
43.9 %	174	10 سنوات فأكثر	
100%	396	المجموع	المؤهل العلمي
59.3 %	235	بكالوريوس فأقل	
40.7%	161	دراسات عليا	
100%	396	المجموع	

أداتا الدراسة: تم تطوير أداتين لقياس متغيري الدراسة، وفيما يلي وصف لكل منهما:

أولاً: استبانة الذكاء التنظيمي: اعتماداً على مسح الأدب النظري السابق والإفادة منه تم تطوير الاستبانة، وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (42) فقرة، وتوزعت على ست مجالات وهي: التصور المنهجي، وتقيسه الفقرات (1-7) الرغبة في عملية التغيير، وتقيسه الفقرات (8-14)، التنغم والملاءمة في العمل، وتقيسه الفقرات (15-21)، المصير المشترك، وتقيسه الفقرات (22-28)، نشر ثقافة المعرفة، وتقيسه الفقرات (29-35)، ضغوط العمل، وتقيسه الفقرات (36-42).

وتم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

أولاً: الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (13) محكماً من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالعلوم التربوية، وذلك لمعرفة آرائهم في مدى مناسبة الفقرات لما وضعت لقياسه ومدى انتمائها للمجال، وقد تم تعديل الفقرات التي أجمع عليها (80%) من المحكمين، ومن أبرز التعديلات التي أجريت إضافة بعض العبارات، مثل: (توفر الإدارة المدرسية، تحرص الإدارة المدرسية، تقوم الإدارة المدرسية) عند كل مجال. وفي ضوء ذلك تم تطوير الاستبانة بصورتها النهائية، وتكونت من (42) فقرة، حيث تم تصميمها إلكترونياً لتسهيل جمع البيانات من المعلمين.

ثانياً: صدق البناء: للتحقق من صدق البناء للاستبانة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة مع المجال الذي تنتمي إليه، ودرجة كل فقرة بالدرجة الكلية للاستبانة، وتم ذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، وقد أظهرت التحليلات الإحصائية أن قيم معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية تراوحت بين (0.54 – 0.93)، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المجال بين (0.55-0.93)، وهي قيم مقبولة إحصائياً، وصادقة لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.

أن الدرجة الكلية لمستوى الإدارة المرئية جاءت بدرجة عالية، والدرجة الكلية لمستوى التميز الإداري جاءت بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الإدارة المرئية ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى-حسب علم الباحثة- من نوعها التي تربط بين الذكاء التنظيمي والتميز الإداري وتحديداً في الأردن. كما تناولت الدراسة الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري في مؤسسة تتسم بيئة عملها بالديناميكية. وتعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة- على حد علم الباحثين- التي تهدف إلى دراسة الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، على الرغم من أهميته العلمية والتطبيقية.

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

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، والمحققين بمعلمهم خلال الفصل الدراسي الأول (2021/2020)، والبالغ عددهم (21306) معلماً ومعلمة.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (396) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان خلال الفصل الدراسي الأول (2021/2020)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كما تم توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	323	81.6%
	ذكر	73	18.4 %
	المجموع	396	100 %
	أقل من 5 سنوات	98	24.7%

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: "ما مستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟"

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

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمجالات استبانة الذكاء التنظيمي وللإستبانة ككل مرتبة تنازلياً

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

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

أما مجالات استبانة الذكاء التنظيمي، فكانت نتائجها على النحو الآتي:

كما تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، وتم حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach-alpha)، وبلغ (0.98)، وهي قيمة مرتفعة، تشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة مناسبة من الثبات يمكن الاعتماد عليها لتطبيقها على عينة الدراسة.

ثانياً: استبانة التميز الإداري: اعتماداً على مسح الأدب النظري السابق والإفادة منه تم تطوير الاستبانة، وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (34) فقرة، توزعت على خمس مجالات هي: القيادة، وتقيسه الفقرات (1-7)، السياسات والاستراتيجيات وتقيسه، الفقرات (8-14)، إدارة العمليات، وتقيسه الفقرات (15-20)، التنظيم وتقيسه الفقرات (21-27)، اتخاذ القرار، وتقيسه الفقرات (28-34).

وتم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

أولاً: الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (13) محكماً من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالعلوم التربوية، وذلك لمعرفة آرائهم في مدى مناسبة الفقرات لما وضعت لقياسه ومدى انتمائها للمجال، وقد تم تعديل الفقرات التي أجمع عليها (80%) من المحكمين ومن أبرز هذه التعديلات: إضافة بعض العبارات (تحرص الإدارة المدرسية، تقوم الإدارة المدرسية) عند كل مجال، وفي ضوء ذلك تم تطوير الاستبانة بصورتها النهائية وتكونت من (34) فقرة. وتم تصميمها إلكترونياً لتسهيل جمع البيانات من المعلمين.

ثانياً: صدق البناء: للتحقق من صدق البناء تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة مع المجال الذي تنتمي إليه، ودرجة الفقرة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وتم ذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن قيم معاملات الارتباط لفقرات استبانة التميز الإداري مع الدرجة الكلية تراوحت بين (0.58-0.94)، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المجال بين (0.64-0.94)، هي قيم مقبولة إحصائياً، وصادقة لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة. أما ثبات استبانة التميز الإداري: فقد تم التحقق منه من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، وتم حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ-Cronbach (alpha)، وبلغ (0.99)، وهي قيمة مرتفعة، تشير إلى تمتع الإستبانة بدرجة مناسبة من الثبات يمكن الاعتماد عليها لتطبيقها على عينة الدراسة.

وعدم وجود معايير موحدة وثابتة تُعد مرجع للمؤسسات في اختيار قادتها.

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

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

مجال الرغبة في عملية التغيير مرتبة تنازلياً

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

يبين الجدول (6) أن مستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال الرغبة في عملية التغيير جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80)، والانحراف المعياري (0.84)؛ وقد يعزى هذا إلى إدراك مديري المدارس أهمية التغيير في مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجه المؤسسات التربوية، بالإضافة إلى دورها في المساعدة في عملية التكيف مع التطورات على مستوى الخطط، والبرامج، والخدمات.

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

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

مجال التصور المنهجي مرتبة تنازلياً

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

يبين الجدول (5) أن مستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال التصور المنهجي جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.87)، والانحراف المعياري (0.81)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (3) "تقدير القيمة المثلى التي يجب أن تكون عليها المدرسة"، بمتوسط حسابي (4.08)، وبمستوى مرتفع؛ وقد يعزى ذلك لأهمية القيمة المثلى التي يسعى المدير والعاملون من أجل تحقيقها في المؤسسة. وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة (4) "وضع معظم أنشطتها بما يتوافق مع خططها" بمتوسط حسابي (4.05)، وبمستوى مرتفع، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (5) "توفير معايير منظمة لاختيار قادتها المستقبليين" بمتوسط حسابي (3.57) وبمستوى متوسط؛ وقد يعزى ذلك إلى تباين معايير اختيار القادة من مؤسسة إلى أخرى،

يبين الجدول (7) أن مستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال التناغم والملاءمة في العمل جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.89)، والانحراف المعياري (0.79)؛ وقد يعزى هذا إلى إدراك مدير المدرسة بأن الرسالة يتم تحقيقها من خلال التنظيم، وتقسيم الوظائف والمسؤوليات، وتحسين بيئة العمل كونها ذات صلة بالإبداع والتميز، بالإضافة لإدراك المدير بأن التناغم في بيئة العمل هو حجر الأساس للنجاح؛ إذ ينتج عنه الرضا الوظيفي الذي يُحسن الأداء ويرتقي بمكانة المؤسسة.

وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (18) "توظيف خبرات العاملين لإنجاز أهداف المدرسة" بمتوسط حسابي (4.07)، وبمستوى مرتفع، ويفسر ذلك بأهمية استثمار مديري المدارس طاقات وخبرات العاملين في تحقيق أهداف المدرسة من أجل تحقيق سمعة إيجابية ومكانة مميزة في الميدان التربوي. وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة (17) "تعزيز العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي (3.99)، وبمستوى مرتفع، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (20) "اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهل مهام العاملين" بمتوسط حسابي (3.71) وبمستوى مرتفع؛ وقد يعود ذلك إلى أهمية قيام مديري المدارس الخاصة في اتخاذ القرارات التي من شأنها تسهيل المهام الأكاديمية المتعلقة بعملية التعلم والتعليم، وبما يسهم في تحقيق مستوى متقدم من التعليم. رابعاً: مجال المصير المشترك

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما مبين في الجدول (8).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

مجال المصير المشترك مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
28	غرس الشعور بالمسؤولية بين العاملين.	4.10	0.92	مرتفع
24	وضع أهداف تعاونية لتشجيع العاملين على العمل الجماعي.	3.78	1.05	مرتفع
22	مناقشة الخطط مع العاملين.	3.74	1.10	مرتفع
23	توضيح الإطار الكلي المفهوم الاستراتيجي للعاملين في المدرسة	3.70	1.05	مرتفع

وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (8) "تطوير خدماتها باستمرار بما يتناسب مع البيئة المحيطة" بمتوسط حسابي (4.03)، وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى أهمية مواكبة المستجدات التي تحدث في الميدان التربوي لضمان الازدهار والاستمرار في بيئة سممتها التنافس. وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة (13) "استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز مهامها" بمتوسط حسابي (4.01)، وبمستوى مرتفع، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (10) "الاعتراف بأخطائها لامتلاكها إرادة قوية" بمتوسط حسابي (3.28) وبمستوى متوسط. وقد يعزى ذلك إلى قيام بعض الإدارات بالاعتراف والتراجع عن الخطأ الذي يكون نابعا من المسؤولية بعدم التماهي في الخطأ، وهذا التصرف يدل على ثقة المدير بنفسه، وعلى احترامه للقيم والأخلاق التي من شأنها تقوية العلاقات في المؤسسة، كما أنه يزيد من ثقة العاملين بالمدير، ويزيد اعتمادهم عليه.

ثالثاً: مجال التناغم والملاءمة في العمل: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما هو مبين في الجدول (7).

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التناغم والملاءمة في العمل مرتبة تنازلياً

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

التي تترتب على مشاركتهم قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية.

خامسًا: مجال نشر ثقافة المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما هو مبين في الجدول (9).

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نشر ثقافة المعرفة مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
29	فرصة تبادل المعرفة بين العاملين.	3.91	0.92	مرتفع
30	المعلومات للعاملين بالطرق الملائمة.	3.76	0.99	مرتفع
31	الأساليب التي تساعد العاملين على تنفيذ افكارهم.	3.73	0.96	مرتفع
33	برامج دعم التطور الوظيفي للعاملين.	3.47	1.18	متوسط
32	الدراسات المتعلقة بالنمو المهني لدى العاملين.	3.47	1.15	متوسط
35	برامج لتعزيز المهارات الفردية لجميع العاملين.	3.40	1.21	متوسط
34	نظام لتقدير المؤهلات العلمية لدى العاملين.	3.37	1.30	متوسط
	المجال الكلي	3.59	0.96	متوسط

يبين الجدول (9) أن مستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال نشر ثقافة المعرفة جاء متوسطًا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59)، والانحراف المعياري (0.96)؛ وقد يعزى ذلك إلى تقدير مديري المدارس أهمية تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين في المؤسسة والاستفادة من المعرفة التي يمتلكها البعض دون الآخر، كما قد يعزى ذلك لدور برامج دعم التعلم المستمر التي تساعد في تحقيق نشر المعرفة.

وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (29) "فرصة تبادل المعرفة بين العاملين" بمتوسط حسابي (3.91)، وبمستوى مرتفع، وقد يعزى هذا إلى إدراك مديري المدارس بأهمية توليد فرص تبادل الخبرات والمهارات والمعرفة بين العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، والمحافظة على بقائها والارتقاء بمكانتها في البيئة المحيطة. وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة (30) "المعلومات للعاملين

27	الإيمان (إمكانيات وقدرات) العاملين لتفجير طاقاتهم.	3.59	1.10	متوسط
25	التعاون مع العاملين لاستقطاب مؤسسات المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها.	3.59	1.13	متوسط
26	إشراك العاملين في اتخاذ القرار.	3.24	1.23	متوسط
	المجال الكلي	3.68	0.91	مرتفع

يبين الجدول (8) أن مستوى الذكاء التنظيمي لفقرات

مجال المصير المشترك جاء مرتفعًا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68)، والانحراف المعياري (0.91)؛ وقد يرجع ذلك إلى إدراك مديري المدارس بأهمية المصير المشترك الذي يربط بين العاملين وبين نجاح وبقاء المؤسسة، ويحدث ذلك عندما يشترك جميع الأطراف في فهم ومعرفة الرسالة التي تشكل وجود المدرسة، وكذلك قد يعود إلى إيمان إدارة المدرسة بأن تحقيق المصير المشترك يكون من خلال إشراك العاملين في إعداد الخطط، والعمل بروح الجماعة.

وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (28) "غرس الشعور بالمسؤولية بين العاملين" بمتوسط حسابي (4.10)، وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى أهمية شعور العاملين بالمسؤولية اتجاه عملهم واتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، ومدير المدرسة دور كبير في غرس ذلك الشعور عندما يكون مبادر في تحمل المسؤولية والعمل بجهد، ولهذا الشعور دور كبير في التقليل من المشكلات التي تحدث نتيجة اللامبالاة وعدم المسؤولية اتجاه المؤسسة والمهام الموكلة للعاملين. وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة (24) "وضع أهداف تعاونية لتشجيع العاملين على العمل الجماعي" بمتوسط حسابي (3.78)، وبمستوى مرتفع، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (26) "إشراك العاملين في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3.24) وبمستوى متوسط؛ وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على عدم إشغال المعلمين بعملية اتخاذ القرار التي تعد من مهماتهم، ليتمكن المعلمين في التركيز على دورهم الأساسي المتمثل بعملية التدريس، والتي تسهم بشكل كبير في تقدم أداء المدرسة، ورفع جودة الخدمات التعليمية، كما قد يعزى ذلك إلى أن الوقت المتاح للعاملين لاتخاذ قرارات معينة ضيقًا أو محدودًا كما في حالة القرارات التي تأخذ الصفة العاجلة، وفي هذه الحالة فإن الفائدة

والمستوى المتوقع منهم، بالإضافة إلى قلة حصول العاملين في المؤسسة على تغذية راجعة حول نقاط القوة والضعف لديهم. وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (42) "بإشعار العاملين أن ترقيةهم مرتبطة بنتائج أدائهم" بمتوسط حسابي(3.73)، وبمستوى مرتفع؛ وقد يعود ذلك إلى إدراك العاملين بأن ترقيةهم مرتبطة بإنجازاتهم وبنتائج أدائهم لمهامهم وتحملهم لمسؤولياتهم، وقد يرجع كذلك إلى دور مدير المدرسة بوضع أنظمة الترقية وتعريف العاملين فيها. وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة(39)" توضيح مسؤوليات العاملين بهدف معرفة ما هو متوقع منهم "بمتوسط حسابي(3.65)، وبمستوى متوسط، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة(38) "وضع (المكافآت والحوافز) وفقاً لسياستها" بمتوسط حسابي(3.55) وبمستوى متوسط؛ وقد يعزى ذلك إلى دور أنظمة الترقية والمكافآت في تحسين معنويات العاملين، وزيادة دافعيتهم لإنجاز المهام الموكلة لهم، وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى دورها في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المؤسسة وأهدافها، كما لها دور في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية، وتنمية طاقاتهم الابتكارية بما يضمن ازدهار المؤسسة.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

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

الجدول(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمجالات استبانة التميز الإداري وللإستبانة ككل مرتبة تنازلياً

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

يُبين الجدول (11) أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي

بالطرق الملائمة" بمتوسط حسابي(3.76)، وبمستوى مرتفع، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة(34) "نظام لتقدير المؤهلات العلمية لدى العاملين" بمتوسط حسابي(3.37) وبمستوى متوسط. وقد يعزى إلى أهمية توافر الأنظمة ذات العلاقة بتقدير المهارات والمؤهلات العلمية لدى العاملين في المؤسسة، لما لها من دور في بناء ثقافة التقدير والاعتراف بمجهود العاملين داخل المؤسسة، كما أن هذه الأنظمة لها تأثير إيجابي على روح العاملين، وعلى نسبة الاحتفاظ بهم، وعلى تحفيزهم أكثر للعمل.

سادساً: مجال ضغوط العمل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما هو مبين في الجدول(10)

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات مجال ضغوط العمل مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
42	إشعار العاملين أن ترقيةهم مرتبطة بنتائج أدائهم.	3.73	1.28	مرتفع
39	توضيح مسؤوليات العاملين بهدف معرفة ما هو متوقع منهم	3.65	1.15	متوسط
40	إجراء تغذية راجعة لأداء العاملين بشكل دوري .	3.64	1.14	متوسط
37	تطوير أداء العاملين حسب متطلبات العمل .	3.61	1.14	متوسط
41	تزويد العاملين بتقارير أدائهم الوظيفي لأجل تحقيق أهدافها	3.57	1.32	متوسط
36	حل مشكلات الأداء للعاملين في المدرسة .	3.51	1.20	متوسط
38	وضع (المكافآت والحوافز) وفقاً لسياستها.	3.11	1.39	متوسط
	المجال الكلي	3.55	1.03	متوسط

يبين الجدول (10) أن مستوى الذكاء التنظيمي لفقرات مجال ضغوط العمل جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.55)، والانحراف المعياري(1.03)؛ وقد يعزى ذلك إلى وجود ضعف عند العاملين بمعرفة طبيعة عملهم، ومسؤولياتهم

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة مرتبة تنازلياً

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

يبين الجدول (12) أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس لفقرات مجال القيادة جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، والانحراف المعياري (0.97)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "توضيح رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية" بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (7) "التشجيع على العمل الجماعي" بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وبمستوى "مرتفع"، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) "تقدير إنجازات العاملين في الأقسام كافة" بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وبمستوى متوسط.

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

الكلي (3.68) وانحراف المعياري (0.90)، وجاء مجال "إدارة العمليات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.93)، وبمستوى مرتفع، وحل في المرتبة الثانية مجال "التنظيم" بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.88)، وبمستوى مرتفع، تلاه مجال "القيادة" بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وانحراف معياري (0.97)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة مجال "اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وانحراف معياري (0.93)، وبمستوى متوسط، وأخيراً جاء مجال "السياسات والاستراتيجيات" بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.51)، وانحراف معياري (1.04)، وبمستوى متوسط. أما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات استبانة التميز الإداري، فكانت على النحو الآتي:

إدراك مديري المدارس بأهمية التميز الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية والعملية التعليمية التربوية، ورغبتهم بازدهار مؤسساتهم وتقدمها، مما يميزها بين مثيلاتها، بالإضافة إلى معرفة المدير بإيجابيات التميز الإداري كالعوائد المباشرة من مكافآت مالية ومادية للإنجازات والإسهامات التي حققها في مدرسته ككتب الشكر، والترقية الإدارية، ومعرفته أيضاً للعوائد غير المباشرة على إدارته للمدرسة، كتحقيق السمعة الطيبة، والشهرة والتميز للمدرسة ومديرها.

ويمكن تفسير ذلك بأن مدير المدرسة يمتلك رؤية واضحة حول الإيجابيات التي يحدثها التميز الإداري في المؤسسة، لذا يولي مدير المدرسة المتميز اهتماماً كبيراً في تحسين بيئة العمل في مؤسسته، والاهتمام بجودة الأداء الوظيفي، وتوضيح أثره على الطلبة والمعلمين والعاملين ككل، وعلى المجتمع المحيط، ويعمل على تحفيز جميع العاملين في المدرسة بالوسائل التي تتوافق مع بيئة العمل، والدعم المتواصل لحالات الإبداع والاهتمام بها لتحقيق أفضل النتائج.

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

أولاً: مجال القيادة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، كما هو مبين في الجدول (12)

			للمستفيدين (الطلبة، العاملين، المجتمع).	
متوسط	1.21	3.56	بيئة تدريبية مناسبة لتطوير أداء المعلمين.	13
متوسط	1.33	3.25	قسم خاص بشؤون التخطيط.	8
متوسط	1.34	3.07	(المكافآت والحوافز) الممنوحة بشفافية للعاملين.	14
متوسط	1.04	3.51	المجال الكلي	

يبين الجدول (13) أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس لفقرات مجال السياسات والاستراتيجيات جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51)، والانحراف المعياري (1.04)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (11) "استراتيجيات حديثة لتحقيق أهداف المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (12) "المراجعة الدورية (للسياسات والاستراتيجيات) بهدف التحسين" بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وبمستوى "متوسط"، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (14) (المكافآت والحوافز) الممنوحة بشفافية للعاملين" بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وبمستوى متوسط.

حصل مجال السياسات والاستراتيجيات على المرتبة الخامسة؛ وقد يعزى ذلك إلى تفاوت وعي مديري المدارس بالسياسات واستراتيجيات التي تُعد بمثابة أداء لتحقيق مستوى عالٍ من التنسيق بين العاملين كافة في مختلف مستويات ومواقع المؤسسة، بالإضافة إلى تفاوت إدراكهم بدور تلك السياسات استراتيجيات بما توفره من الجهد الذي يجب على الإدارة أن تبذله بصفة مستمرة في إرشادات وتوجيه العاملين من وقت لآخر.

وحصلت الفقرة (11) "استراتيجيات حديثة لتحقيق أهداف المدرسة" بمتوسط حسابي (3.78) وبمستوى مرتفع؛ وقد يعود ذلك لأهمية توافر الاستراتيجيات الحديثة في المؤسسة لمواكبة التغيرات والتطورات التي تشهدها البيئة المحيطة، لما لها من دور في امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، بالإضافة لدورها في معرفة نقاط القوة والتغلب على جوانب الضعف، وأيضاً في تقديم نموذجاً يصلح للتعامل مع أحداث المستقبل، كونها تسهل اكتشاف الصعوبات وتسهل لتذليلها.

وحصلت الفقرة (14) "المكافآت والحوافز) الممنوحة بشفافية للعاملين" على الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.07)، وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك لأهميتها، فهي أحد الخطوات

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

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

ثانياً: مجال السياسات والاستراتيجيات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، كما هو مبين في الجدول (13)

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السياسات والاستراتيجيات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	استراتيجيات حديثة لتحقيق أهداف المدرسة.	3.78	1.05	مرتفع
12	المراجعة الدورية (للسياسات والاستراتيجيات) بهدف التحسين.	3.67	1.15	متوسط
9	خطة استراتيجية واضحة وسياسات موثقة.	3.63	1.18	متوسط
10	سياسات مبنية على الاحتياجات المستقبلية	3.60	1.14	متوسط

يبين الجدول (14) أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس لفقرات مجال إدارة العمليات جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80)، والانحراف المعياري (0.93)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (18) "تشجيع العاملين على تنفيذ الأنشطة بشكل إبداعي" بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (15) "وضع خطة واضحة لتطبيق الأنشطة الدراسية" بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (20) "تدريب العاملين على أداء المهمات وفق الاحتياجات التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبمستوى متوسط.

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

وعلى مستوى الفقرات حصلت الفقرة (18) "تشجيع العاملين على تنفيذ الأنشطة بشكل إبداعي" على المرتبة الأولى، وبمستوى مرتفع، وقد يعود ذلك لأهمية الإبداع كونه أساس التميز، الذي يتم من خلال قيام مدير المدرسة بتشجيع العاملين على ابتكار أفكار وأنشطة جديدة وإنجازها بطريقة إبداعية، كما أن تشجيع العاملين على الإبداع لا يخلق بيئة عمل تحث العاملين على الارتباط بوظائفهم فقط، بل يمكنها أن تخلق أعمال جديدة أيضاً. ولا بد للمدير أن يوفر الأمور التي تساعد العاملين على تقديم أفضل ما لديهم من أفكار، وتنفيذ المهام بطريقة إبداعية، كالحوافز المادية والمعنوية والدعم والتعزيز، بالإضافة لتوفير بيئة مدرسية ممتعة ومولدة للأفكار الإبداعية.

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

رابعاً: مجال التنظيم

لتطوير العمل والإبداع وتوليد الرغبة والحماس عند العاملين لبذل أعلى مستوى من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنه من جانب آخر، عملية تفاوت الأسس التي تُمنح عليها المكافآت من مدير لآخر وتباين مستويات العدالة من مؤسسة لأخرى تولد شعور الإحباط وعدم الارتياح واللامبالاة لدى العاملين في المدارس، وعلى أثر ذلك يتوجب على المدير التمتع بالشفافية والعدالة، وأن لا تتأثر المكافآت بالعوامل الشخصية أو الذاتية.

ثالثاً: مجال إدارة العمليات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما هو مبين في الجدول (14)

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

مجال إدارة العمليات مرتبة تنازلياً

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

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

وعلى مستوى الفقرات حصلت الفقرة (24) "توفير بيئة مناسبة (للتعلم والتعليم)" على المرتبة الأولى، وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الإدارات المتعاقبة بأهمية وجود بيئة مدرسية جاذبة ومناسبة للتعلم والتعليم ومحفزة لتوليد الأفكار والابتكار، لتقود المؤسسة إلى التميز، كما أن للعلاقة الإيجابية بين البيئة الجاذبة والإبداع دوراً في ديمومتها وتطورها.

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

خامساً: مجال اتخاذ القرار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، كما هو مبين في الجدول (16)

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات مجال اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
30	إشراك العاملين في عملية صنع القرار.	3.76	0.96	مرتفع
28	اتخاذ قرارات تتناسب مع ضمان جودة سير العمل.	3.75	1.07	مرتفع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما هو مبين في الجدول (15)

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات مجال التنظيم مرتبة تنازلياً

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

يبين الجدول (15) أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس لفقرات مجال التنظيم جاء مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، والانحراف المعياري (0.88)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (24) "توفير بيئة مناسبة (للتعليم والتعلم)" بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (27) "تقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية" بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وبمستوى "مرتفع"، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (25) "توزيع المهام وفقاً لتخصصات العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وبمستوى متوسط.

وقد يعزى ذلك لأهمية وفوائد إشراك العاملين في المؤسسة في عملية صنع القرار، كتحسين القدرة التنظيمية، وتحقيق التمكين والرضا الوظيفي، وتعزيز الإبداع.

وحصلت الفقرة (29) "تقوم الإدارة المدرسية باختبار المعلومات للتحقق من مدى صحتها" على المرتبة الأخيرة، وبمستوى متوسط؛ وقد يعزى ذلك لقلّة عمليات الفحص والتدقيق التي تتم للمعلومات قبل استخدامها باعتبارها عملية تهدر الوقت بالإضافة لقلّة خبرات إدارات المدارس في الحصول على معلومات جيدة تفيدهم في تحسين مهامهم وقرارتهم.

نتائج السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى الذكاء التنظيمي ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين مستوى الذكاء التنظيمي ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس، كما هو موضح في الجدول (17).

الجدول (17): معامل الارتباط للعلاقة بين مستوى الذكاء التنظيمي ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة

التميز الإداري		المتغيرات
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الذكاء التنظيمي
0.93**	.000	

يتضح من الجدول (17) أن معامل الارتباط بلغ (0.93)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان. إذ بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة، ودالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين لمستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى التميز الإداري لديهم.

ويفسر ذلك بأن تطبيق الذكاء التنظيمي في المدارس يحقق أهداف العاملين ككل والمعلمين على وجه الخصوص، من خلال القيادة الذكية الفاعلة التي يمارسها المدير المتميز في مدرسته، إذ يوفر جميع الظروف الملائمة للعاملين والمعلمين لتوثيق روابط قوية بينهم وبين عملهم، ويشعرون بالرضا أثناء أداءهم لمهامهم التي

32	اتخاذ قرارات تتناسب مع ضمان جودة سير العمل.	3.63	1.05	متوسط
34	جمع المعلومات المتعلقة بالقرار بشكل (نوعي وكمي).	3.60	1.09	متوسط
33	بدراسة البدائل المتاحة لاتخاذ للقرارات	3.60	1.09	متوسط
31	اتخاذ القرارات وفقاً لمعطيات الموقف.	3.44	1.16	متوسط
29	اختبار المعلومات للتحقق من مدى صحتها.	3.24	1.20	متوسط
	المجال الكلي	3.57	0.93	متوسط

يبين الجدول (16) أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس لفقرات مجال اتخاذ القرار جاء متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57)، والانحراف المعياري (0.93)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (30) "إشراك العاملين في عملية صنع القرار" بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (28) "اتخاذ قرارات تتناسب مع ضمان جودة سير العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (29) "اختبار المعلومات للتحقق من مدى صحتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وبمستوى متوسط.

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

وعلى مستوى الفقرات حصلت الفقرة (30) "إشراك العاملين في عملية صنع القرار" على المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع؛

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

الزائدي، طارق(2014). *مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء لمديري المدارس في محافظة الطائف*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

سالم، هاشم(2017). *النموذج البنائي لكل من الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية كما يدركه المعلمون*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الزقازيق، الزقازيق، مصر.

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

السعيد، عبد اللطيف(2019). *القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

سلمان، غريب(2016). *درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

السلي، طارق(2019). *استراتيجيات الذكاء المنظومي والتفكير ما وراء المعرفي لدى طلبة الجامعات السعودية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

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

الشامان، أمل(2006). *مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

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

العبادي، هاشم(2013). *الذكاء التنظيمي كعمارة أعمال نحو بناء منظمة ذكية*. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر

يتم تنفيذها في بيئة مدرسية متميزة تحقق لهم أهدافهم الشخصية التي ترتبط بعملهم، وبهذا فإن الذكاء التنظيمي لدى المديرين في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان يؤثر بشكل كبير على التميز الإداري.

ويعد التميز الإداري مؤشراً قوياً على ذكاء مديري المدارس، إذ إن وجود إدارة مميزة في المدرسة يقوي روابط العاملين بعملهم، ويرفع مستوى التزامهم بأداء مهامهم على أكمل وجه، لما توفره لهم إدارتهم المتميزة من بيئة عمل مناسبة وجاذبة، وتحقيق لذاتهم وأهدافهم، لأن أهدافهم الشخصية مرتبطة بأهداف المدرسة، فإذا حصلت المدرسة على التميز الإداري، وحققت أعلى مستويات جودة العمل، وتمكنت من بلوغ أهدافها وغاياتها، عندها يكون العاملون قد حققوا أهدافهم، لأنهم استثمروا معظم قدراتهم في العمل، وحققوا الرغبة التي يمتلكونها نحو تنفيذ العمل بدقة وبأبهى صورة.

التوصيات: في ضوء النتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:

- عقد ورشات عمل لمديري المدارس لدراسة الفجوات في الذكاء التنظيمي.
- عقد الدورات التدريبية للمعلمين لتطوير أدائهم ومهارتهم القيادية بطريقة تمكّنهم من تولي المهمات القيادية.
- إيجاد نظام للحوافز للمعلمين الذين يبادرون بالأنشطة التطويرية الإبداعية، ويتعاونون مع الكادر الإداري في تنفيذ المهام الإدارية.
- إشراك مديري المدارس بالبرامج والدورات التدريبية لتمكينهم من تحقيق التميز الإداري في المؤسسات التربوية.

المراجع العربية

آل مزروع، بدر(2010). *بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجنحة الزمنية*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الأمير نايف، الرياض، المملكة العربية السعودية

إلياس، طارق(2019). *الإدارة بالعمليات: من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية*. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

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

- Salem, Hashem (2017). The structural model of both organizational intelligence, creativity and school-school crisis management in light of some demographic variables as perceived by teachers, (unpublished master's thesis), Zagazig University, Zagazig, Egypt.
- Al-Saud, Ratib (2020). Educational Supervision. 2nd floor, Amman: Dar Tariq Publishing
- Al-Saeed, Abdul Latif (2019). Entrepreneurial leadership among secondary school principals in the State of Kuwait and its relationship to institutional excellence from the teachers' point of view (unpublished master's thesis), Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Salman, Gharib (2016). The degree of change management and the culture of excellence and relationship among the principals of public secondary schools and within them in the governorates of the northwest of the West Bank from their point of view (unpublished master's thesis), An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Al-Salami, Tariq (2019). Strategies of systemic intelligence and metacognitive thinking among Saudi university students, (unpublished master's thesis), Umm Al-Qura University, Mecca, Saudi Arabia.
- El-Sayed, Tariq (2007). Fundamentals of School Sociology. Alexandria: University Youth Foundation.
- Shaman, Amal (2006). Bedside tables that may have originated in the city of Riyadh, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia.
- Amer, Sameh (2013). Administrative discrimination in the twenty-first century. Egypt: Tiba Publishing and Distribution Corporation
- Al-Abadi, Hashem (2013). Organizational intelligence: how much work towards building an intelligent organization. The Eleventh Scientific Conference on Business Intelligence and the Knowledge Economy, Al-Zaytoonah University of Jordan, April 26-23, Amman, Jordan.
- Abbas, Mahmoud (2011). Resist Quality Culture Change, 45-18
- Abdel-Sattar, Mahrous (2019). Developing the administrative performance of heads of scientific departments in Egyptian public universities in the light of the organizational approach, (unpublished master's thesis), Sohag University, Sohag, Egypt.
- Atwi, Jawdat (2014). Modern school administration. 8th floor, Amman: House of Culture for Publishing and Distribution.
- Al-Awamleh, Sarah (2019). The level of visual management and its relationship to administrative excellence of secondary school
- لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية،
إبريل نيسان 23-26 ابريل، عمان، الأردن.
- عباس، محمود(2011). مقاومة التغيير تجاه ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية "دراسة نظرية، مجلة التربية، 5(23)، 18-45.
- عبد الستار، محروس(2019). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة سوهاج، سوهاج، مصر.
- عطوي، جودت(2014). الإدارة المدرسية الحديثة. ط8، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العوامل، سارة (2019). مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- فتحي، محمد (2002). 100 خطأ إداري: تجنبها نضمن لك النجاح. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- الفيل، حلمي(2013). الذكاء التنظيمي في نظرية العبء المعرفي. القاهرة: مكتبة الانجلو.
- القطب، سمير(2008). فلسفة التميز في التعليم الجامعي تجارب عالمية، مجلة مستقبل التربية، 14(50)، 36-38.
- النسور، أسماء(2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المراجع العربية مترجمة
- Al Mazrou', Badr (2010). Building a Model for Presenting Excellence in Career Agenda Performance, (unpublished PhD thesis), Prince Nayef University, Riyadh, Saudi Arabia.
- Elias, Tariq (2019). Management by Operations: From Inception to Plans. Giza: Business Center.
- Queen Rania Al Abdullah Award for Educational Excellence (2009). Distinguished Director nomination nomination 2009, Jordan.
- Jamal, Lena (2017). Management of Excellence and Administrative Creativity. Mecca: Dar Khaled Al-Lihyani for Publishing and Distribution.
- Al-Zaidi, Tariq (2014). The extent of the contribution of the Education Excellence Award to improving the performance of schools in Taif Governorate, (unpublished master's thesis), Umm Al-Qura University, Mecca, Saudi Arabia.

- alsaeida, eabd allatif(2019). alqiadat alriyadiat ladaa mudiri almadaris althaanawiat bidawlat alkuayt waealaqatiha bialtamayuz almuasasii min wijhat nazar almuealimina, (risalat majistir ghayr manshuratin), jamieat al albit, almufarqi, al'urdunn.
- alsayida, tariq(2007). 'asasiaat fi eilm aliajtimae almadrasi. al'iiskandiriati: muasasat shabab aljamieati.
- alshaaman, 'amla(2006). masadir dughut aleamal altanzimiat ladaa almushrifat al'iidariaat fi madinat alriyad fi daw' baed almutaghayirat (risalat majistir ghayr manshuratin), jamieat almalik saeud, alriyad, alsaediati.
- alsilmi, tariq(2019). astiratijiaat aldhaka' almanzumii waltafikir ma wara' almaerifi ladaa talabat aljamieat alsaediati, (risalat majistir ghayr manshuratin), jamieat 'um alquraa, makat, almamlakat allearabiati alsaediati.
- alsueuda, ratibi(2020). al'iishraf altarbawi. t 2, eaman: dar tariq llnashr
- alzaayidi, tariq(2014). madaa 'iisham jayizat wizarat altarbiat waltaelim liltamayuz fi tahsin al'ada' limudiri almadaris fi muhafazat altaayif, (risalat majistir ghayr manshuratin), jamieat 'um alquraa, makat, almamlakat allearabiati
- Beck, R. (2014). Elementary schools in California's commitment to achieving outstanding performance. *Journal of Researcher*, 6(2), 41-25.
- Dehaghan, Z.& Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: case study Medical Science University of Yasuj. *WALIA Journal*. 30 (2). 146-141.
- eabaasi, mahmud(2011). muqawamat altaghyir tujah thaqafat aljawdat waliaietimad ladaa 'aeda' hayyat altadris bialjamieat almisria "dirasat nazariati, majalat altarbiati, 5(23), .45-18
- eabd alsitar, mahrus(2019). tatwir al'ada' al'iidarii liruasa' al'aqam aleilmiat bialjamieat alhukumiati almisriati fi daw' madkhal aldhaka' altanzimi, (risalat majistir ghayr manshuratin), jamieat suhaj, suhaj, masr
- eamir, samih(2013). altamyiz al'iidariu fi alqarn alhadi waleishrina. masr: muasasat tayibat llnashr waltawziei.
- principals in Al-Balqa Governorate from the point of view of their teachers, (unpublished master's thesis), Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Fathi, Mohamed (2002). 100 Administrative Mistakes: Avoiding Them, we guarantee success. Cairo: Islamic Distribution and Publishing House.
- Elephant, Helmy (2013). Organizational intelligence in cognitive burden theory. Cairo: Anglo Library.
- Pole, Samir (2008). Philosophy of Excellence in University Education Global Experiences, *Journal of the Future of Education*, 14 (50), 38-36
- Al-Nusour, Asma (2010). The Impact of Learning Organization Characteristics on Achieving Institutional Excellence, (Unpublished Master's Thesis), Middle East University, Amman, Jordan.

المراجع الأجنبية

- Adem, B. (2016). Challenges facing principals in the first year at their schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 199-192
- al mazruei, badr(2010). bina' namudhaj lithaqiq altamayuz fi 'ada' al'ajandat alzamaniati, ('utaruhah dukturah ghayr manshuratin), jamieat al'amir nayif, alrayad, almamlakat allearabiati alsaeuodia
- Albrecht., K (2003). *Organizational Intelligence Survey Preliminary Assessment*, Australian Mnger.
- aleabaadi, hashim(2013). aldhaka' altanzimiu kamumarasat 'aemal nahw bina' munazamat dhakiati. almutamar aleilmii alsanawii alhadi eashar lidhaka' al'aemal waiqtisad almaerifat jamieat alzaytunat al'urduniyat, 'iibril nisan 26-23 abril, eaman, al'urdunn
- alfil, hilmi(2013). aldhaka' altanzimiu fi nazariati aleib' almaerifii. alqahirati: maktabat alianjlu.
- almutayri, misheal(2016) .mustawaa alaihtimam bial'iinjazat alsaghirat ladaa mudiri almadaris fi muhafazat aleasimat fi alkuayt waealaqatih bialtamayuz al'iidarii, (risalat majistir ghayr manshuratin), jamieat mutata, alkarka, alardin.
- alnusuru, 'asma' (2010). 'athar khasayis almunazamat almutaealimat fi tahqiq altamayuz almuasasi, (risalat majistir ghayr manshuratin), jamieat alsharq al'awsata, eaman, al'urdunn.
- alqutb, simir(2008). falsafat altamayuz fi altaelim aljamieii tajarib ealamiatun, majalat mustaqbal altarbiati, 14(50),38-36

- Khoshamooz.H& Chegini.M(2013). Role of Organizational Intelligence on Advancing the Organizations Performance of Guilan Unversity of Medical Science and Health Services Trend in Advance Science and Engineering (10).
- Killman, R. (1989). *Organizational Dynamics, A Completely Integrated Program for Creating and Maintaining Organizational Success*. San Francisco: Jossey-Bass Publications.
- Kling, K. & Kosminsky, F. (2006). *Maximize Strategy Execution By Aligning Organizational Resources* Korn/Ferry International: Retrieved from :<http://www.kornferryinstitute.com> Accessed on 28/9/2020
- Rauthmann, J. (2010). *Psychological Aspects of Systems Intelligence: Conceptualisations of a New Intelligence From*. In R. Hamalainen, E. Saarinen (Eds). *Essays on Systems Intelligence* (60-29). Analysis Laboratory. Espoo, Finland.
- salma, hashim(2017). alnamudhaj albinayiyu likulin min aldhaka' altanzimii wal'iibdae wa'iidarat al'azamat almadrasiat ladaa mudiri almadaris althaanawiat fi daw' baed almutaghayirat aldiymujrafiat kama yudrikuh almuealimuna, (risalat majistir ghayr manshuratin), jamieat alzaqaziq, alzaqaziq, masr.
- slman, ghirib(2016). darajat 'iidarat altaghyir wathaqafat altamayuz walealaqat baynuhuma ladaa mudiri almadaris alhukumiat althaanawiat wadayratiha fi muhafazat shamal aldifat algharbiat min wijhat nazarihim 'anfusahim (risalat majistir ghayr manshuratin), jamieat alnajah alwataniata, nabuls, filastin.
- Szabocsike, S. (2008). *An examination of administrators' leadership content knowledge in literacy and their self-reported approaches to supervision, The State University of New Jersey*, Retrieved from: <http://www.proquest.com>
- Yaghoubi, N. M. & Salehi M.& Nezhad E. B. (2011)." A Relationship Between Tactical Processes of Knowledge Management and Organizational Intelligence: Iranian Evidence" *World Applied Sciences Journal*. 12 (9): 1413-142.
- eatwi, judt(2014). al'iidarat almadrasiat alhadithatu. ta8, eaman: dar althaqafat lilnashr waltawziei.
- Fahami, M., Mahmoodi Dehkordi, M. & Mahzounieh, A. (2013). *Organizational intelligence io faculty members of Shahrekord selected universities, Iran Interscience Management Review (IMR)*,300),1.5(Persian)
- fatahi, muhamad (2002). 100 khata 'iidari: tajanubaha nadman lak alnajahi. alqahirata: dar altawzie walnashr al'iislamiati.
- French, W & Bell, H. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gardner, H. (2012). Performance Pressure as a Double-Edged Sword: Enhancing Team Motivation While Undermining the Use of Team Knowledge, *Administrative Science Quarterly*,57(16).46-1.
- Hamalainen, R. & Saarinen, E. (2007). Systems Intelligence Connecting Engineering Thinking with Human Sensitivity. In R. Hamalainen& E. Saarinen (Eds). *Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life* (78-51). Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research report.
- 'iilyas, tariq(2019). al'iidarat bialeamaliaati: min alastiratijiat 'iilaa alkhutat altanfidihiati. aljizati: markaz alkhibrat almihniat lil'iidarati.
- jamal, lina(2017). 'iidarat altamayuz wal'iibdae al'iidari. makata: dar khalid alihyani li lnashr waltawziei.
- jayizat almalikat ranya aleabdallah liltamayuz altarbawii (2009). talab tarshih almutamayiz 2009, alardin.
- Karimi, F. & Akbari, M. (2014). *The mediation role of organizational capability and organizational citizenship behavior*, Retrived From : <https://www.OrganizationalIntelligenceandEmployeePerformance> . [accessed Aug 20 2020].
- Kazemi, M.; Lagzian, M.; Malekzadeh, G, & pour, S.(2012).Dimensions of Organizational Intelligence in Iranian Universities an Information Processing Perspective. *Journal of Information Systems and Telecommunication*, 1(10), 18-1.

Young, j. (2009). *An Apporch to Organizational Intelligence Management*"A frame work for Analyzing Organizational Intelligence with the Construction process (unpublished PHD), the Faculty of Virginia Polytechnic Institute.

Zarbakhsh, M. et. Al: standardization of Albrechts Organization Intelligence of the personnel and Principle of the Junior High Schools of the West of Mazandaran Province, *Australian Journal of Basic and Applid Sciences* 5(10),2011

