



## **تطوير إدارة الموارد البشرية للمؤسسات التربوية في ضوء الذكاء التنظيمي: إستراتيجية مقترحة بوزارة التعليم**

إعداد الباحثة

**ريم بنت عبد العزيز الشدوخي**

باحثة ماجستير بقسم الإدارة والتخطيط التربوي جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز - المملكة  
العربية السعودية

إشراف

**أ.د. منصور بن زيد الخثلان**

أستاذ بقسم العلوم التربوية - كلية التربية بالخرج



## تطوير إدارة الموارد البشرية للمؤسسات التربوية في ضوء الذكاء التنظيمي: إستراتيجية مقترحة بوزارة التعليم

### المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى واقع أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية، وتحديد واقع تطبيق أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها، وبناء إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية في ضوء أبعاد الذكاء التنظيمي. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، حيث يُعدُّ من أكثر المناهج البحثية شيوعاً واستخداماً وأكثر ملاءمة في مثل هذه الموضوعات؛ لأنه لا يتخذ قرارات إلا بعد فهم وتحليل سلوك المجتمع (دشلي، ٢٠١٦). كما أنَّ المنهج الوصفي وحده يتفق والظواهر الإنسانية والاجتماعية، إذ عن طريقه نتمكن من استكشاف وصياغة التراث الاجتماعي (الدراجي، ٢٠١٩) وهو المنهج الأنسب لهذه الدراسة لمعرفة تطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء الذكاء التنظيمي (إستراتيجية مقترحة). وتوصلت الدراسة الي أن واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣.٣٧) وبانحراف معياري (٠.٩٨) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. و كان أعلى أبعاد تطبيق الذكاء التنظيمي بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية تقديراً بعد ( الرؤية الاستراتيجية ) بدرجة ( عالية ) وبمتوسط حسابي (٣.٦٧) وبانحراف معياري (٠.٩٥)، بينما أقل أبعاد الذكاء التنظيمي تقديراً بعد (ضغط الأداء) بمتوسط حسابي (٣.٠٨) وبانحراف معياري (١.٠١) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:**الموارد البشرية، المؤسسات التربوية، الذكاء التنظيمي، وزارة

التعليم.

---

**Developing human resources management for educational institutions in light of organizational intelligence: a proposed strategy at the Ministry of Education**

---

**Abstract**

The current study aimed to identify the reality of the dimensions of organizational intelligence in human resources management at the Ministry of Education and its educational institutions, determine the reality of applying the dimensions of developing human resources management at the Ministry of Education and its institutions, and build a proposed strategy to develop human resources management at the Ministry of Education and its educational institutions in light of the dimensions of organizational intelligence. The researcher used the descriptive survey method, as it is one of the most common and widely used research methods and the most appropriate in such topics; because it does not make decisions except after understanding and analyzing the behavior of society (Dashli, 2016). The descriptive approach alone is consistent with human and social phenomena, as through it we can explore and formulate the social heritage (Al-Daraji, 2019), which is the most appropriate approach for this study to know the development of human resources management in light of organizational intelligence (a proposed strategy). The study concluded that the reality of applying the dimensions of organizational intelligence in human resources management at the Ministry of Education and its educational institutions came at an average degree with an arithmetic mean (3.37) and a standard deviation (0.98) from the point of view of the study sample individuals. The highest dimensions of applying organizational intelligence at the Ministry of Education and its educational institutions were estimated after (strategic vision) with a degree (high) and an arithmetic mean (3.67) and a standard deviation (0.95), while the least appreciated dimensions of organizational intelligence were after (performance pressure) with an arithmetic mean (3.08) and a standard deviation (1.01) from the point of view of the study sample individuals.

**Keywords:** Human resources, educational institutions, organizational intelligence, Ministry of Education.

## مقدمة الدراسة:

يمر العالم حاليًا بتطور علمي وتكنولوجي كبير، أدت إلى حدوث تغيرات وتحولات في شتى ميادين الحياة، ألقت بظلالها على النظم التعليمية عامة وعلى الموارد البشرية خاصة؛ فقد أصبحت كفاءة المنظمات تقاس بمدى قدرتها على مواجهة هذه التغيرات والتصدي للتحديات المصاحبة لها، الأمر الذي أصبح معه التكيف مع هذه التغيرات المتلاحقة والمستمرة من أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات الإنسانية، ما تطلب الاهتمام بتطوير وتحديث إدارة الموارد البشرية بوصفها الأداة الرئيسة لتقدم المجتمع وعنوان نهضته.

ولا شك أنَّ العنصر البشري المتميز يعتبر المقام الأول في نهضة أي منظمة (عبد العزيز، ٢٠١٦) لذلك نجد أنَّ معظم المؤسسات والمنظمات ومنها المؤسسات التربوية تحرص على طلب موارد بشرية بمواصفات معينة مدروسة ومهارات متخصصة وعالية المستوى للعمل في أقسامها؛ لما في ذلك من إسهامات عالية في عمليات الإنتاج والأداء، علاوة على أنَّ العقول المبدعة هي أساس نجاح بيئة الأعمال المعاصرة (الخليل، ٢٠١٨). وهنا يبرز مفهوم الذكاء التنظيمي في كيفية استغلال الموارد البشرية، وتطوير إدارتها، للحفاظ عليها وتحقيق التميز والتنافس المحلي والعالمي، فهو الأساس في تعزيز قوة المنظمات وقدراتها وتميزها وبقائها واستقرارها.

ويعبر مفهوم الذكاء التنظيمي عن "الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة اتصاله بالبيئة الخارجية من حولهم، ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي وتفكير وسلوك لغوي وإدراك وانفعالات" (المغربي، ٢٠١٨، ١١-١٢)، كما يشار إليه بأنَّه "قدرة المنظمة أو المؤسسة على إدارة المعرفة، وتطبيقاتها، لصنع القرار الفاعل، والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال" (Malekzadeh & others, 2016).

134-153

فالمنظمات الذكية هي التي ترغب في الوصول إلى الذكاء التنظيمي، والتخلي عن الأساليب التقليدية لإنجاز مهامها وتحقيق غاياتها، وذلك لأنَّ الذكاء التنظيمي سيسهم في تحقق الميزة التنافسية لها. كما عرفها عباس (Abbas, 2020) بأنها "ثقل أساسية في الطريقة التي

تدار بها المنظمات مع الأخذ في الاعتبار التعليم والتدريب والتنمية، فهي مدخل أو نظام يراد به زيادة الذكاء في المنظمة مع استعدادها للقبول والترحيب بالنقد، مما يكسب المنظمة القدرة على التعامل

الإيجابي مع التغيير". وتنفيذاً للأمر السامي صدر قرار معالي وزير التعليم رقم ٤٦٧٥٤ في ٢١/٦/١٤٣٨هـ، بتأسيس وكالة الموارد البشرية لرعاية العنصر البشري والاهتمام به في وزارة التعليم، وتمثل ذلك في إدارة (التطوير والتدريب والمواهب والأداء والتواصل الداخلي والتخطيط والعمليات) (وزارة التعليم ٢٠١٩)، بالإضافة إلى حرص المملكة العربية السعودية على تحقيق أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية ضمن برامج رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ للمنافسة عالمياً (الوثيقة الإعلامية برنامج تنمية القدرات البشرية ٢٠٢١-٢٠٢٥).

وتأتي ضرورة استثمار وزارة التعليم لقدرات مواردها البشرية من خلال تطبيق اتجاه الذكاء التنظيمي لتحقيق مكانة متميزة تنافسية، عبر تطوير مواردها البشرية ورفع كفاءتهم وتنمية وقدراتهم الإبداعية، لمواجهة أي تحديات مستقبلية (الشورة وآخرون، ٢٠٢٠).

### مشكلة الدراسة:

تواجه إدارات الموارد البشرية في المؤسسات التربوية العديد من التحديات المتنوعة، منها البسيط الذي يسهل حله بإجراءات سريعة، ومنها المعقد الذي يترتب عليه العديد من التغييرات والعوامل المؤثرة التي يصعب التحكم بها بشكل كامل، وصولاً لبيئة عمل إيجابية محفزة وجاذبة تساعد على الميزة التنافسية العالية، و من أهم المشكلات المؤثرة على المؤسسات التربوية هي: التغييرات الإدارية السريعة أو معدل التنقل السريع، إذ تُعدُّ هذه المشكلة من أهم التحديات التي تواجهها أي إدارة موارد بشرية، كما أنَّ هذا التغيير يؤثر في فقدان موظفين ذوي مهارات متميزة يصعب تعويضها، والتي تنعكس على ضعف الولاء الوظيفي والاستقرار الوظيفي، كما ترسم طابعاً سلبياً على سمعة المنظمة والخلل العام وعدم التوازن في مستوى الأداء المؤسسي المؤثر من خسائر مادية مترتبة على عمليات التدريب، الترقيات، تعويضات وغيرها، وقد أشارت دراسة (عبد الرحيم، ٢٠٢٣) أنَّ تعزيز الشعور لدى العاملين وتوعيتهم بأنَّ ما يبذلونه من جهد في أدائهم لأعمالهم، يسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح والتميز لمنظمتهم، فضلاً عن اطلاعهم على نجاحات منظمتهم وإنجازاتها.

كما أبرزت دراسة (الدخيل، ٢٠١٩) وجود معوقات تؤثر على إدارة الموارد البشرية النسائية بوزارة التعليم، تمثلت أهمها في ضعف خطط التعاقد الوظيفي، وضعف استخدام تقنيات التدريب الحديثة للموارد البشرية، في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وأوصت بضرورة وضع التطور المهني للموارد البشرية في المقام الأول لخطط المؤسسات التعليمية، وهذا ما أكدته أيضاً دراسة (الشهري، ٢٠٢٠) حيال حاجة وزارة التعليم لإدارة إستراتيجية للموارد البشرية لتحسين استثمار هذا المورد الضخم وتضمن الاستفادة منه.

كما أشارت كل من دراسة (العنزي، ٢٠٢١) ودراسة (عبد الستار، ٢٠١٩) ودراسة (قرني وأبو سيف، ٢٠١٦) ودراسة (سلمان، ٢٠١٦)، أن هناك قصوراً في ممارسة الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية، وأوصت بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول هذا المجال، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه.

وقد دعم ذلك خبرة الباحثة وطبيعة عملها بحاجة المستمرة لتطوير إدارة الموارد البشرية ولما لها من دور مهم في تطوير وتقديم وزارة التعليم بمؤسساتها التربوية، أتت الحاجة إلى دراسة مدى إسهام أبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الإستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير والقلب والعطاء)، والانسجام والتوافق، ونشر المعرفة وضغط الأداء) على تطوير إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم وقياس مدى فاعليتها في تطوير إدارة الموارد البشرية، ولتحقيق متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في رفع الكفاءة مقابل خفض التكاليف وتحقيق مستويات عالية في التنافس والتميز المؤسسي والوصول إلى الأهداف المنشودة لبرنامج تنمية القدرات البشرية.

وعليه تبلورت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما الإستراتيجية المقترحة

لتطوير إدارة الموارد البشرية لوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية في ضوء الذكاء التنظيمي؟

### أهداف الدراسة:

١- التعرف إلى واقع أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية.

٢- تحديد واقع تطبيق أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها.

**أهمية الدراسة:****(أ) الأهمية العلمية النظرية:**

- ١- من المأمول أن تسهم الدراسة الحالية في تطوير إدارة المواد البشرية التي تُعدُّ اتجاهًا عالميًا يؤدي إلى استمرار تقدم وتطور المؤسسات التربوية، بالتوافق مع برنامج تنمية القدرات البشرية أحد البرامج المستحدثة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- ٢- من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في التطور والتوسع بالمجال البحثي للباحثين في تطوير إدارة المواد البشرية من خلال الذكاء التنظيمي وتطبيقاته.
- ٣- دعم المناخ والثقافة التنظيمية لوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية لتطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء الذكاء التنظيمي لتحقيق أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية، ورفع كفاءة العمل، وتحسين الإنتاجية والاستثمار الأمثل لطاقات الموارد البشرية وقدراتها.

**(ب) الأهمية العملية التطبيقية:**

- ١- من المأمول أن تسهم الدراسة الحالية في دعم الإدارات العليا بوزارة التعليم بالنتائج والتوصيات لتطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء الذكاء التنظيمي.
- ٢- تحديد واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية، مما سيعطي صورة صادقة وواضحة عن وضعها الحالي ومدى جاهزيتها للتطور والتقدم في إدارة مواردها، وفي المقابل سيظهر لنا مدى وعي عينة البحث بأبعاد الذكاء التنظيمي.
- ٣- تحديد واقع تطبيق أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية لدى وزارة التعليم لرسم إستراتيجية مقترحة تساعد المسؤولين عن التعليم في تطوير إدارة مواردهم البشرية. من حيث

**منهجية الدراسة وإجراءاتها**

اختلفت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع دراسة كل من (العنزي، ٢٠٢١) الذي استخدم المنهج الوصفي الارتباطي المقارن و(السالم، ٢٠٢١) و (Al-Hamad, 2023) التي استخدمت منهج دراسة الحالة، بينما دراسة و (Alaiwa,2018)، ودراسة (Sabegh &Elahi,2014)، الذي استخدم فيه المنهج الوصفي الارتباطي ودراسة (قرني وأبوسيف، ٢٠١٦) و(الزبد، ٢٠١٦) و(Zeynabadi & Sabzeparvar & Lotfi & Bahrainia,2014) و(الحبيب والسلطان، ٢٠٢١)، الذين استخدموا المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة (القرديجي، ٢٠١٣) الذي استخدم المنهج الوصفي التحليلي ومنهج البحث الميداني.



## منهج الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، حيث يُعدُّ من أكثر المناهج البحثية شيوعاً واستخداماً وأكثر ملاءمة في مثل هذه الموضوعات؛ لأنه لا يتخذ قرارات إلا بعد فهم وتحليل سلوك المجتمع (دشلي، ٢٠١٦). كما أنَّ المنهج الوصفي وحده يتفق والظواهر الإنسانية والاجتماعية، إذ عن طريقه نتمكن من استكشاف وصياغة التراث الاجتماعي (الدراسي، ٢٠١٩) وهو المنهج الأنسب لهذه الدراسة لمعرفة تطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء الذكاء التنظيمي (إستراتيجية مقترحة).

## مجتمع الدراسة:

شمل المجتمع جميع موظفي ورؤساء الأقسام في وكالة الوزارة للموارد البشرية بوزارة التعليم، والبالغ عددهم (٣٨٨) موظفًا وفق إحصائية مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار ٢٠٢٣.

## عينة الدراسة:

حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٢٣) موظفًا وموظفة أي بنسبة (٨٣٪) من مجتمع الدراسة الأصلي واختيروا بالطريقة العشوائية النسبية، حيث يمثل موظفي وموظفات وكالة الموارد البشرية في العينة نسبة ممثلة للمجتمع.

## خصائص أفراد عينة الدراسة:

حُدِّد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد عينة الدراسة، وتشمل: (عدد سنوات الخبرة - المؤهل - التخصص) الذي يعتبر له مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، وتفصيل ذلك فيما يأتي:

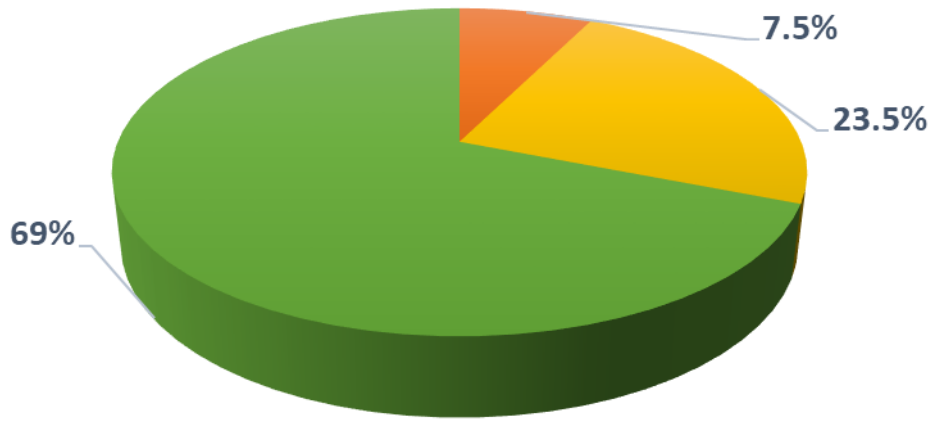
## • عدد سنوات الخبرة:

## جدول (١)

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
٧.٥٪	٢٤	أقل من ٥ سنوات
٢٣.٥٪	٧٦	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٦٩٪	٢٢٣	أكثر من ١٠ سنوات

يتضح من الجدول رقم (١) أنّ (٢٢٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ٦٩٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات. بينما (٧٦) منهم يمثلون ٢٣.٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات. و(٢٤) منهم يمثلون ٧.٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات.



■ أكثر من 10 سنوات ■ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ■ أقل من 5 سنوات

شكل (١) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

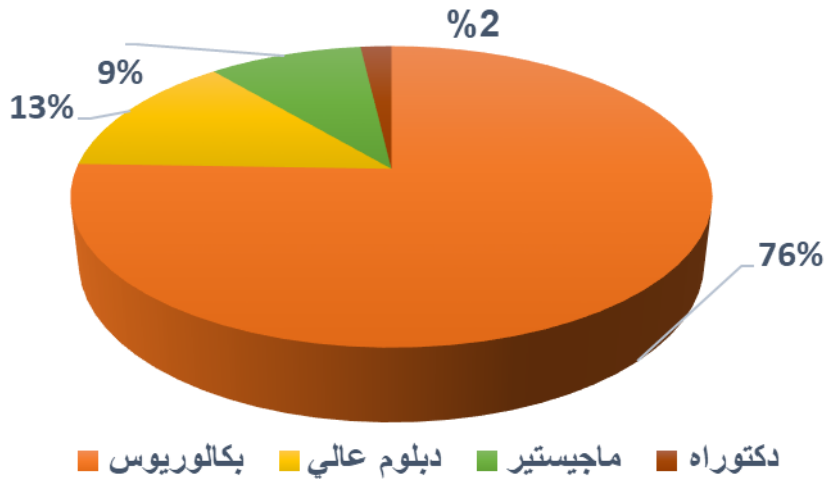
#### • المؤهل العلمي

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
بكالوريوس	٢٤٤	٧٦٪
دبلوم عالي	٤٣	١٣٪
ماجستير	٣٠	٩٪
دكتوراه	٦	٢٪

يتضح من الجدول رقم (٢) أنّ (٦٩) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ٢٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على درجة الدكتوراه. بينما (٣٠) منهم يمثلون ٩٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة حاصلون على درجة الماجستير التقني. و(٤٣) منهم يمثلون ١٣٪ من إجمالي أفراد عينة حاصلون على الدبلوم عالي بينما (٢٤٤) من أفراد العينة يمثلون ٧٦٪ حاصلون على درجة البكالوريوس.



شكل رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

### أداة الدراسة:

استُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظرًا لمناسبتها لأهداف الدراسة ومنهجها ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها، وتكونت في صورتها الأولية من جزأين حسب متغيرات الدراسة:

**الجزء الأول:** تشخيص واقع تطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية.

**الجزء الثاني:** بناء إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية في ضوء الذكاء التنظيمي.

مبنية على أبعاد الذكاء التنظيمي السبعة، من إعداد (Karl Albrecht, 2003)، للتعرف إلى مدى فاعليتها وأهميتها في تطوير إدارة الموارد البشرية، ومدى استيعاب عينة البحث لهذه الأبعاد، وما معوقات تطبيقها.

بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها بُنيت الأداة (الاستبانة)، وتكوّنت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يأتي عرض لكيفية بنائها والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها.

**القسم الأول:** يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من أفراد عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

**القسم الثاني:** يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: (عدد سنوات الخبرة - المؤهل العلمي).

**القسم الثالث:** ويتكون من (٥٥) عبارة، موزعة على محورين أساسيين، والجدول (٣-٣) يوضح عدد عبارات الاستبانة وكيفية توزيعها على المحاور.

### جدول ( ٣ )

#### المحاور الرئيسية لأداة الدراسة

عدد العبارات	المحور
٣٨	قياس أبعاد الذكاء التنظيمي
١٧	قياس مدى تطور إدارة الموارد البشرية

أستخدم مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة.

### جدول (٤)

#### معيار الحكم على استجابات عينة الدراسة

م	المدى	التقدير	التقدير للتعليق على النتائج
١	٥.٠٠ - ٤.٢٠	موافق بشدة	درجة عالية جداً
٢	٤.١٩ - ٣.٤٠	موافق	درجة عالية
٣	٣.٣٩ - ٢.٦٠	محايد	درجة متوسطة
٤	٢.٥٩ - ١.٨٠	غير أوافق	درجة منخفضة
٥	١.٧٩ - ١.٠٠	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جداً

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

## صدق الأداة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أُعدت له، كما يقصد به شمول الاستبانة لكل من العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، حيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تأكدت الباحثة من صدق أداة الدراسة من خلال:

## الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)

للتعرف إلى مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه عُرضت بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، حيث بلغ عدد المحكمين (١١) محكمًا وقد طلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أُعدت لقياسه والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغويًا، وإبداء ما يرونه من تعديل أو حذف أو إضافة للعبارات.

## صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حسب معامل ارتباط بيرسون للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك من خلال التطبيق على عينة استطلاعية تكونت من (٢٥) موظفًا وموظفة توضح الجداول الآتية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور:-

## الجدول (٥)

معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات المحور الأول (واقع تطبيق أبعاد الذكاء

التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية)

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع	
رقم الع	الارتباط بالبعد	رقم الع	الارتباط بالبعد	رقم الع	الارتباط بالبعد	رقم الع	الارتباط بالبعد
١	٠.٨٩٦	١١	٠.٨٧٩	١٥	٠.٧٨٨	١٥	٠.٨١١
	**		**		**		**
٦	٠.٧١٨	١١	٠.٨٤١	١٥	٠.٨٤٦	١٥	٠.٨٤٦
	**		**		**		**

٠,٨٨٦ **	**٠,٨٦٨	١٦	٠,٨٩١ **	٠,٨٤٩ **	١٢	٠,٨٠٣ **	٠,٨٩٦ **	٧	٠,٧٨٢ **	٠,٩١٢ **	٢
٠,٨٣٣ **	**٠,٨٤١	١٧	٠,٨٩٦ **	٠,٧٢٠ **	١٣	٠,٧٣٦ **	٠,٧٧٨ **	٨	٠,٧٥٠ **	٠,٨٧٧ **	٣
٠,٨٦٨ **	**٠,٨٨٢	١٨	٠,٧٤١ **	٠,٦٣٠ **	١٤	٠,٨٢٢ **	٠,٩١٥ **	٩	٠,٧٥٨ **	٠,٨٩٧ **	٤
٠,٨٤٩ **	**٠,٨٠٩	١٩				٠,٩٣٣ **	٠,٨٧٠ **	١٠	٠,٧٤٠ **	٠,٧٩٣ **	٥
٠,٨٦١ **	**٠,٧٧٧	٢٠									
٠,٨٥٠ **	**٠,٧٥٥	٢١									

البعد السابع			البعد السادس			البعد الخامس		
رقم الع بارة	الارتباط بالبعـد	الارتباط بالمحو ر	رقم الع بارة	الارتباط بالبعـد ر	الارتباط بالمحو ر	رقم الع بارة	الارتباط بالبعـد	رقم الع بارة
٢٢	٠,٧٩٦ **	٠,٧٢٣ **	٢٥	٠,٩١٦ **	٠,٨٤٥ **	٣٢	٠,٨٨٣ **	٠,٨٦٩ **
٢٣	٠,٨٥٩ **	٠,٦٩٣ **	٢٦	٠,٨٠٠ **	٠,٧٩٥ **	٣٣	٠,٨٠٥ **	٠,٨١٦ **
٢٤	٠,٨٦٨ **	٠,٨٢٩ **	٢٧	٠,٨٨٠ **	٠,٨٤٧ **	٣٤	٠,٨٤٣ **	٠,٨٣٥ **
			٢٨	٠,٧٧٢ **	٠,٧٢٨ **	٣٥	٠,٨٠٥ **	٠,٨٣٥ **
			٢٩	٠,٩٠٧ **	٠,٨٧١ **	٣٦	٠,٩١٦ **	٠,٨٤٧ **
			٣٠	٠,٨٩١ **	٠,٨٥٦ **	٣٧	٠,٨٤٠ **	٠,٨٥٤ **
			٣١	٠,٨٧١ **	٠,٨١٦ **	٣٨	٠,٨٧٤ **	٠,٨١٢ **

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٥) أنّ قيم معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمحور، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)؛ وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

## الجدول (٦)

معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات المحور الثاني (واقع تطبيق أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية)

البعد الرابع		البعد الثالث		البعد الثاني		البعد الأول			
الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	رقم الع بارة	الارتب اط بالمحو ر	الارتب اط بالمحو ر	الارتب اط بالمحو ر	رقم الع بارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	رقم الع بارة
٠,٨٨٩ **	**٠,٨٩٦	٤٩	٠,٨٢٤ **	٠,٩٠٥ **	٠,٨٠٧ **	٠,٨٥١ **	٠,٦٣١ **	٠,٨٧٨ **	٣٩
٠,٨٨٠ **	**٠,٩١٨	٥٠	٠,٩٥٤ **	٠,٩٢٢ **	٠,٨٨٠ **	٠,٩٠٧ **	٠,٨٢٨ **	٠,٨٨٩ **	٤٠
٠,٨٠٩ **	**٠,٨٩٣	٥١	٠,٩٢٨ **	٠,٨٩٧ **	٠,٨٦٧ **	٠,٩١٢ **	٠,٨٠٢ **	٠,٩١٥ **	٤١
٠,٩٠٣ **	**٠,٩٦١	٥٢			٠,٧٩٣ **	٠,٨٦٤ **			٤٥
البعد الخامس									
							الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	رقم الع بارة
							٠,٨٨٢ **	٠,٨٨٣ **	٥٣
							٠,٦٥٧ **	٠,٦٤١ **	٥٤
							٠,٨٧٢ **	٠,٩٢١ **	٥٥

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٦) أنّ قيم معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمحور، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١)؛ وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة ويعني الحصول على النتائج نفسها في كل مرة يعاد تطبيقها من حيث (الصور المتكافئة وإعادة الاختبار والتجزئة النصفية) (مطوع، ٢٠١٧)، استُخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ للعينة الاستطلاعية التي تكونت من (٢٥) موظفاً وموظفة، ويوضح الجدول رقم (٧) قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

### جدول (٧)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

معامل الثبات	المحور	معامل الثبات	معاملات الثبات للمحاور الاستبانة الأبعاد
٠.٩٨٤	واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي	٠.٨٢٣	البعد الأول (الرؤية الاستراتيجية)
		٠.٩٢٢	البعد الثاني (المصير المشترك)
		٠.٨٧٥	البعد الثالث (القابلية للتغيير المخطط)
		٠.٩٣٨	البعد الرابع (التوافق والانسجام)
		٠.٨١٣	البعد الخامس (القلب والعطاء)
		٠.٩٤٢	البعد السادس (نشر المعرفة)
		٠.٩٤٤	البعد السابع (ضغط الأداء)
٠.٩٧٠	واقع تطبيق أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية	٠.٨٣٢	البعد الأول (التكوين والتدريب)
		٠.٩٠٦	البعد الثاني (التعليم الجماعي التنظيمي)
		٠.٩٢١	البعد الثالث (التمكين)
		٠.٩٣٦	البعد الرابع (الجودة الشاملة وإدارتها)
		٠.٧٥٩	البعد الخامس (الحوافز والترقيات)
٠.٩٨٥		معامل ثبات الاستبانة ككل	

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) نجد أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (٠.٩٨٥) وتراوحت مؤشرات الثبات لأبعاد الاستبانة باستخدام مقياس الفا كرونباخ بين (٠.٧٥٩) و (٠.٩٤٤) وجميع نتائجها أعلى من الحد الأدنى المتعارف عليه لقبول الثبات وهو (٠.٦) ويمكن الاستنتاج بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وصالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها



هدف البحث الحالي إلى تطوير إدارة الموارد البشرية للمؤسسات التربوية في ضوء الذكاء التنظيمي ، وفيما يلي عرض تفصيلي للنتائج المرتبطة بأسئلة البحث الحالي:

إجابة السؤال الأول والذي نصه "ما واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية"؟

للتعرف إلى تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم ومؤسساتها التربوية، حسب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم ومؤسساتها التربوية، وجاءت النتائج كما يأتي.

### جدول (٨)

استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	ترتيبه في الاستبانة
عالية	١	٠,٩٥	٣,٦٧	الرؤية الاستراتيجية	١
عالية	٢	٠,٩٤	٣,٦٣	القلب والعطاء	٥
متوسطة	٣	١,٠٣	٣,٣٧	التوافق والانسجام	٤
متوسطة	٤	١,٠٢	٣,٣٥	القابلية للتغيير المخطط	٣
متوسطة	٥	١,١١	٣,٢٤	المصير المشترك	٢
متوسطة	٦	١,٠٦	٣,٢١	نشر المعرفة	٦
متوسطة	٧	١,٠١	٣,٠٨	ضغط الأداء	٧
متوسطة		٠,٩٤	٣,٣٧	المحور الأول : واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي	

يبين الجدول (٨) ترتيب واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٣٧) وانحراف معياري (٠,٩٤) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية، وهذا التقدير قد يعزى لأن تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي حديث على

المؤسسات التربوية مما يجعل أفراد عينة الدراسة يتجهون لخيار محايد في المتوسط وهذه تتفق مع دراسة (لظفي، ٢٠٢٢) وتختلف مع دراسة (الشهري، ٢٠٢٢).

وقد جاء ترتيب أبعاد واقع تطبيق الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم، في الترتيب الأول بعد " الرؤية الاستراتيجية" بمتوسط حسابي ٣.٦٧ وبدرجة عالية، ثم بعد " القلب والعطاء" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي ٣.٦٣ وبدرجة عالية، يليه بعد " التوافق والانسجام" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي ٣.٣٧ وبدرجة متوسطة، ثم في الترتيب الرابع بعد " القابلية للتغيير المخطط" بمتوسط حسابي ٣.٣٥ وبدرجة متوسطة، ثم في الترتيب الخامس بعد " المصير المشترك" بمتوسط حسابي ٣.٢٤ وبدرجة متوسطة، يليه في الترتيب السادس بعد " نشر المعرفة" بمتوسط حسابي ٣.٢١ وبدرجة متوسطة، ثم في الترتيب السابع والأخير بعد " ضغط الأداء" بمتوسط حسابي ٣.٠٨ وبدرجة متوسطة.

#### البعد الأول : الرؤية الاستراتيجية

استُخْرِجَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية وذلك لعبارات البعد الأول "الرؤية الاستراتيجية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ورُتِبَتْ تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية ويوضح الجدول (٩) تلك النتائج:

#### جدول (٩)

استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد الأول " الرؤية الاستراتيجية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٥	تطمح إداراتك دائماً لتحقيق التميز	٣.٨٩	١.٠٨	١	عالية
٢	تسند القرارات وتوجيهها بناء على الرؤية	٣.٦٥	١.٠٩	٢	عالية
٤	تراجع على أساس التوجهات الإستراتيجية للوزارة دورياً	٣.٦٣	١.٠٢	٣	عالية
١	توجد رؤية واضحة للعمل	٣.٦١	١.١٧	٤	عالية
٣	تراجع دورياً لتحديد الاتجاهات الأساسية للمنظمة	٣.٥٢	١.٠٩	٥	عالية

عالية	٠.٩٤	٣.٦٧	البعد الأول ( الرؤية الاستراتيجية)
-------	------	------	------------------------------------

يتضح من الجدول (٩) أن واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية وذلك على مستوى كل عبارة من عبارات البعد الأول "الرؤية الاستراتيجية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٤) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد الأول "الرؤية الاستراتيجية"، وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة لواقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد الأول "الرؤية الاستراتيجية".

فقد جاءت جميع العبارات بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣.٨٩ - ٣.٥٢) وكانت أعلى عبارات بعد الرؤية الإستراتيجية. "تطمح إدارتك دائماً لتحقيق التميز" وجاءت هذه العبارة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي ٣.٨٩، وقد تكون هذه الدرجة العالية ناتجة من وجود مؤشرات واضحة ترغب الوزارة في تحقيقها من خلال إدارة الموارد البشرية مما يجعلها واضحة لمنسوبيها من موظفي الموارد البشرية.

وكانت أقل عبارات بعد "الرؤية الإستراتيجية" "تراجع دورياً لتحديد الاتجاهات الأساسية للمنظمة" وجاءت العبارة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي ٣.٥٢، وقد يكون وجود هذه العبارة في أدنى فقرات بعد "الرؤية الاستراتيجية" لأن بعض أفراد عينة الدراسة قد لا يكونوا ضمن لجان المراجعة، ولكن درجتها العالية توضح أنهم على اطلاع بوجود المراجعة الدورية.

#### البعد الثاني : المصير المشترك

استُخْرِجَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية وذلك لعبارات البعد الثاني "المصير المشترك" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ورُتِبَتْ تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية ويوضح الجدول (٤-٣) تلك النتائج:

#### جدول (١٠)

استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد الثاني " المصير المشترك" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٨	يوجد شعور انتماء للقسم الذي تعمل به	٣.٩٠	١.١٨	١	عالية
٧	يوجد تحفيز من القيادات العليا للتطوير المستمر	٣.٢٦	١.٣٣	٢	متوسطة
٩	يوجد تحفيز من القيادات العليا للتطوير المستمر	٣.٠٨	١.٠٢	٣	متوسطة
١٠	توجد آليات تنفيذية لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم	٣.٠٥	١.٢٧	٤	متوسطة
٦	يشارك الجميع في وضع الخطط الإستراتيجية	٢.٩٢	١.٣٥	٥	متوسطة
	البعد الثاني ( المصير المشترك)	٣.٢٤	١.١٢		متوسطة

يتضح من الجدول (١٠) أن واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية وذلك على مستوى كل عبارة من عبارات البعد الثاني "المصير المشترك" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٧) وبانحراف معياري بلغ (١.١٢) وهي قيمة قريبة من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد الثاني "المصير المشترك"، وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة لواقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد الثاني "المصير المشترك".

فقد جاءت جميع العبارات بدرجة متوسطة عدا العبارة (٨) التي جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣.٩٠ - ٣.٢٤) وكانت أعلى عبارات بعد "المصير المشترك". " يوجد شعور انتماء للقسم الذي تعمل به " وجاءت هذه العبارة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي ٣.٩٠، وقد تعزى هذه الدرجة العالية لأن الموظف غالباً يرتبط خلال فترة عمله بالقسم الذي يعمل به وبالعلاقات الإنسانية بزملائه في القسم. وكانت أقل عبارات بعد " المصير المشترك" " يشارك الجميع في وضع الخطط الاستراتيجية" وجاءت الفقرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣.٥٢ وقد يكون وجود هذه العبارة في أدنى عبارات بعد " المصير المشترك" لأن بعض أفراد عينة الدراسة قد لا يكونوا ضمن لجان وضع الخطط الاستراتيجية.

## البعد الثالث : القابلية للتغيير المخطط

استُخْرِجَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية وذلك لعبارات البعد الثالث "القابلية للتغيير المخطط" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ورُتِّبَتْ تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية ويوضح الجدول (11) تلك النتائج:

## جدول (١١)

استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد الثالث " القابلية للتغيير المخطط" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٤	يقبل الموظفون ثقافة التغيير	٣.٥٥	١.٠٩	١	عالية
١٣	توجد بدائل متعددة لإنجاز الأعمال بفعالية	٣.٣٧	١.١٧	٢	متوسطة
١٢	تتاح الفرص لقبول أي اقتراحات أو أفكار تسهم في تطوير العملية الإدارية	٣.٢٦	١.٣١	٣	متوسطة
١١	يوجد تطوير وتجديد مستمر بما يتلاءم مع التغيرات البيئية المحيطة	٣.٢٤	١.٢١	٤	متوسطة
	البعد الثالث ( القابلية للتغيير المخطط)	٣.٣٥	١.٠٢		متوسطة

يتضح من الجدول (11) أن واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية وذلك على مستوى كل عبارة من عبارات البعد الثاني "القابلية للتغيير المخطط" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٥) وبانحراف معياري بلغ (١.٠٢) وهي قيمة مقارنة من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد الثالث "القابلية للتغيير المخطط"، وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة لواقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد الثالث "القابلية للتغيير المخطط".

فقد جاءت جميع العبارات بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣.٣٥- ٣.٥٥) وكانت أعلى عبارات بعد القابلية للتغيير المخطط "يقبل الموظفون ثقافة التغيير" وجاءت هذه العبارة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي ٣.٥٥، وقد تكون هذه الدرجة العالية والتي تتماشى ما مع تمر به الوزارة ومؤسساتها من تغيير مؤسسي وهيكلية جديدة.

وكانت أقل عبارات بعد " القابلية للتغيير المخطط" " يوجد تطوير وتجديد مستمر يتلاءم مع التغيرات البيئية المحيطة" وجاءت العبارة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣.٣٥، وقد يكون وجود هذه العبارة في أقل فقرات بعد " القابلية للتغيير المخطط" لشعور بعض أفراد عينة الدراسة بالحاجة لتغييرات أكبر وأسرع تتوافق مع رغباتهم وطموحاتهم الوظيفية.

#### البعد الرابع : التوافق والانسجام

استُخْرِجَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية وذلك لعبارات البعد الرابع "التوافق والانسجام" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ورُتِبَتْ تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية ويوضح الجدول (12) تلك النتائج:

#### جدول (12)

استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد الرابع " التوافق والانسجام" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٦	تتوافق السياسات بشكل عام مع الإجراءات الإدارية	٣.٥٠	١.١٢	١	عالية
١٥	يتوافق الهيكل التنظيمي للإدارة مع رؤيتها ورسالتها	٣.٤٩	١.١٧	٢	عالية
٢٠	تفوض الصلاحيات بما يساعد في إنجاز المهام وفق الأنظمة واللوائح	٣.٤٦	١.١٩	٣	عالية
١٧	توجد مرونة في تحقيق المهام الإدارية	٣.٤٤	١.١٥	٤	عالية

٢١	يوجد تعاون مع الإدارات الأخرى بما يسهم في نجاح الأعمال	٣.٤٢	١.١٧	٥	عالية
١٩	توجد أنظمة تقنية متقدمة لإنجاز الأعمال بجودة عالية	٣.٢٧	١.٢٧	٦	متوسطة
١٨	يوضع الموظف بالمكان المناسب بالوقت المناسب	٣.٠٠	١.٣٥	٧	متوسطة
	بعد التوافق والانسجام	٣.٣٧	١.٠٣		متوسطة

يتضح من الجدول (12) أن واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية وذلك على مستوى كل عبارة من عبارات البعد الرابع "التوافق والانسجام" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٧) وبانحراف معياري بلغ (١.٠٣) وهي قيمة مقارنة من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد الرابع "التوافق والانسجام"، وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة لواقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد الرابع "التوافق والانسجام".

فقد جاءت جميع العبارات بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣.٥٠ - ٣.٠٠) وكانت أعلى عبارات بعد "التوافق والانسجام" "تتوافق السياسات بشكل عام مع الإجراءات الإدارية" وجاءت هذه العبارة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي ٣.٥٠، وقد تكون هذه الدرجة العالية تعزى لحوكمة إجراءات العمل في الوزارة وفق سياسات معلنة وواضحة.

وكانت أقل عبارات بعد " التوافق والانسجام" "يوضع الموظف في المكان المناسب بالوقت المناسب" وجاءت العبارة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣.٠٠، وقد يكون وجود هذه العبارة في أقل فقرات بعد " التوافق والانسجام" لشعور بعض أفراد عينة الدراسة بأن بعض المكلفين بمهام قد لا يملكون المهارات الكافية لأداء المهام المكلفين بها مما قد يتسبب في نظرة زملائهم لهم بأنهم ليسوا أكفاء بالدرجة الكافية.

البعد الخامس : القلب والعطاء

استُخْرِجَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية وذلك لعبارات البعد الخامس "القلب والعطاء" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ورُتِبَتْ تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية ويوضح الجدول (13) تلك النتائج:

### جدول (13)

استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد الخامس "القلب والعطاء" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢٣	يوجد انتماء عال للإدارة التي أعمل بها	٣.٩١	١.٠٨	١	عالية
٢٢	توجد قيمة عالية للأعمال على المستوى المؤسسي	٣.٧٩	٠.٩٦	٢	عالية
٢٤	تقدر المؤسسة الأهداف المشتركة	٣.١٩	١.٣٠	٣	متوسطة
	بعد "القلب والعطاء"	٣.٦٣	٠.٩٤		عالية

يتضح من الجدول (13) أن واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية وذلك على مستوى كل عبارة من عبارات البعد الخامس "القلب والعطاء" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٣) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٤) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد الخامس "القلب و العطاء"، وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة لواقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد الخامس "القلب والعطاء".

فقد جاءت جميع العبارات بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣.٩١ - ٣.١٩) وكانت أعلى عبارات بعد "القلب و العطاء" " يوجد انتماء عال للإدارة التي أعمل بها " وجاءت هذه العبارة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي ٣.٩١، وقد تعزى هذه الدرجة العالية لأن الموظف غالباً يتأقلم مع بيئته الوظيفية وينتمي لمجموعته ويشعر بتقارب معها. وكانت أقل عبارات بعد "



القلب و العطاء) " تقدر المؤسسة الأهداف المشتركة " وجاءت العبارة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣.١٩، وقد يكون وجود هذه العبارة في أقل فقرات بعد " القلب والعطاء " لاعتقاد بعض أفراد عينة الدراسة بأن لهم أهداف قد تتحقق من خلال عملهم في إدارتهم مثل الترقيات في وقتها أو الحوافز والبدلات وغيرها.

#### البعد السادس : نشر المعرفة

استُخْرِجَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية وذلك لعبارات البعد السادس "نشر المعرفة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ورُتِبَتْ تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية ويوضح الجدول (14) تلك النتائج:

#### جدول (١٤)

استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد السادس " نشر المعرفة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢٦	توجد فرص متعددة لتبادل الفرص والخبرات اللازمة بين الموظفين	٣.٣٦	١.٢٣	١	متوسطة
٢٧	يوجد تسهيل للوصول إلى المعلومات اللازمة في الوقت المناسب والكيفية المناسبة	٣.٢٨	١.١٥	٢	متوسطة
٢٨	تتوافر قواعد بيانات ذات جودة عالية لتخزين بيانات الإدارة	٣.٢٥	١.٢٤	٣	متوسطة
٢٩	تطور الأفكار والاتجاهات دائماً للتميز المؤسسي	٣.٢٤	١.١١	٤	متوسطة
٣٠	توجد مبادرات لدعم التطور الوظيفي والعملياتي	٣.١٩	١.٢٦	٥	متوسطة
٣١	تقدر المهارات الفردية والمؤهلات العلمية المتوافرة لدى الموظفين باختلاف مستوياتهم الوظيفية	٣.١٤	١.٣٧	٦	متوسطة
٢٥	يعوض نقص أو تسرب المهارات والكفاءات في القوى البشرية	٣.١٩	١.٣٠	٧	متوسطة
	بعد "نشر المعرفة"	٣.٢١	١.٠٦		متوسطة

يتضح من الجدول (١٤) أن واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية وذلك على مستوى كل عبارة من عبارات البعد السادس "نشر المعرفة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢١) وبانحراف معياري بلغ (١.٠٦) وهي قيمة مقاربة من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد السادس "نشر المعرفة"، وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة لواقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد السادس "نشر المعرفة".

فقد جاءت جميع العبارات بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣.١٩- ٣.٣٦) وكانت أعلى عبارات بعد "نشر المعرفة" "توجد فرص متعددة لتبادل الفرص والخبرات اللازمة بين الموظفين" وجاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣.٣٦، ويمكن أن يفسر ذلك بأن هناك ثقافة تنظيمية وعلاقات تواصل جيدة بين الموظفين تسمح بتبادل الخبرات بينهم، وكانت أقل عبارات بعد "نشر المعرفة" "يعوض نقص أو تسرب المهارات والكفاءات في القوى البشرية" وجاءت العبارة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣.١٩، وقد يكون وجود هذه العبارة في أقل فقرات بعد "نشر المعرفة" من وجهة نظر عينة الدراسة لارتباط تعويض النقص أو التسرب في الموظفين بمخصصات وميزانية محددة قد لا تتيح للقسم أو الإدارة أن يعوض النقص بشكل مناسب.

#### البعد السابع : ضغط الأداء

استُخْرِجَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية وذلك لعبارات البعد السابع "ضغط الأداء" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ورُتِبَتْ تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية ويوضح الجدول (١٥) تلك النتائج:

## جدول (١٥)

استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد السابع " ضغط الأداء " من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣٣	يشعر الموظفون أن أدائهم الوظيفي يدعم نجاح إدارتهم	٣.٦٠	١.٢١	١	متوسطة
٣٢	يوجد وضوح لأدوار والمسؤوليات الوظيفية	٣.٤١	١.٢٢	٢	متوسطة
٣٥	تتم مستهدفات الأداء بشكل واضح ومستمر	٣.٠٦	١.٢٧	٣	متوسطة
٣٦	توجد إجراءات لحل مشكلات الوظيفة بصورة عادلة	٣.٠٥	١.٣١	٤	متوسطة
٣٨	توجد تغذية راجعة حول الأداء الوظيفي للموظفين	٣.٠٣	١.٢٩	٥	متوسطة
٣٧	يوجد اهتمام بالموظفين ذوي الأداء المتدني	٢.٩٨	١.٢٢	٦	متوسطة
٣٤	تتم الترقيات والحوافز بشكل عادل	٢.٤٠	١.٣٩	٦	منخفضة
	بعد "ضغط الأداء"	٣.٠٨	١.١٠		متوسطة

يتضح من الجدول (١٥) أن واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية وذلك على مستوى كل عبارة من عبارات البعد السابع "ضغط الأداء" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٠٨) وبانحراف معياري بلغ (١.١٠) وهي قيمة مقاربة من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد السابع "ضغط الأداء"، وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة لواقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية للبعد السابع "ضغط الأداء".

فقد جاءت جميع العبارات بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣.٦٠ - ٢.٤٠) وكانت أعلى عبارات بعد "ضغط الأداء" "يشعر الموظفون أن أدائهم الوظيفي يدعم نجاح إدارتهم" وجاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣.٦٠، وقد يكون ذلك لإحساس أفراد عينة الدراسة بارتباط الأداء الوظيفي الجيد بتحقيق نجاحات في الإدارة أو القسم الذي يعملون به، وكانت أقل عبارات بعد "نشر المعرفة" "تتم الحوافز والترقيات بشكل عادل"

وجاءت العبارة بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي ٢.٤٠، وقد تعزى الدرجة المنخفضة لوجود هذه العبارة في أقل فقرات بعد " ضغط الأداء " لأهمية الحوافز والترقيات للموظف ولكون الفرص للحوافز والترقية قد لا تكون متاحة للجميع مما قد يجعل بعضهم يشعر بأنه معايير الحوافز والترقية ليست بشكل عادل من وجهة نظر عينة الدراسة.

**إجابة السؤال الثاني والذي نصه "ما واقع تطبيق أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية؟"**

للتعرف إلى واقع تطبيق أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية، حسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات تطبيق أبعاد تطور إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية، وجاءت النتائج كما يأتي.

#### جدول (١٦)

استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	ترتيبه في الاستبانة
متوسطة	١	١.١٣	٣,٣٦	التدريب	١
متوسطة	٢	٠,٩٤	٣,١٥	الحوافز و	٥
متوسطة	٣	١.٢٣	٣,٠٧	التمكين	٣
متوسطة	٤	١.١٥	٣,٠٥	التعلم الجماعي	٢
متوسطة	٥	١,١٦	٢,٩٣	إدارة الجودة الشاملة	٤
متوسطة		١,٠٧	٣.١١	المحور الثاني : واقع تطبيق أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية	

يبين الجدول (١٦) ترتيب واقع تطبيق أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,١١) وانحراف معياري (١,٠٧) وهي قيمة مقارنة للواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع تطبيق أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية، وهذا التقدير المتوسط قد يعزى لأن أبعاد تطوير إدارة الموارد

البشرية تحتاج لعمل مترابط ومتكامل لتحقيق التطوير في إدارة الموارد البشرية مما قد يجعل أفراد عينة الدراسة يتجهون لخيار محايد في المتوسط، وهذه تتفق مع دراسة (القردي، ٢٠١٣) بتأثير نظم إدارة الموارد البشرية على الموظفين، وتختلف مع دراسة (السالم، ٢٠٢١) ودراسة (الشهري، ٢٠٢١) حيث جاءتا بدرجة مرتفعة، كما تختلف مع دراسة (عبدالستار، ٢٠١٩) التي جاءت بدرجة منخفضة، وقد جاء البعد " التكوين والتدريب " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٣.٣٦ وبدرجة متوسطة ثم بعد " الحوافز والترقيات " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي ٣.١٥ وبدرجة متوسطة، ثم في الترتيب الثالث بعد " التمكين " بمتوسط حسابي ٣.٠٧ وبدرجة متوسطة، ثم جاء في الترتيب الرابع بعد " التعليم الجماعي التنظيمي بمتوسط حسابي ٣.٠٥ وبدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الخامس بعد " الجودة الشاملة وإدارتها " بمتوسط حسابي ٢.٩٣ وبدرجة متوسطة.

### توصيات الدراسة:

- لتطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية بوزارة التعليم في ضوء الذكاء التنظيمي، توصي الدراسة بما يأتي:
- ١- تطبيق الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية في ضوء أبعاد الذكاء التنظيمي.
  - ٢- بتعديل الخطة الاستراتيجية الحديثة بما يتواءم مع التغيرات في الأهداف واللوائح والسياسات
  - ٣- توحيد رؤية واضحة للعمل بمشاركة الموظفين في رسمها وتطبيقها وتقييمها.
  - ٤- وضع آلية واضحة وشفافة لحقوق وواجبات الموظف، وتزويد الموظف بها بشكل دوري، مع تغذية راجعة لأدائه باستمرار.
  - ٥- تدريب الموظفين على أحدث وسائل أداء العمل بجودة عالية، مع التركيز على تحقيق مؤشرات أداء مميزة.
  - ٦- تعزيز ثقافة المنظمة بحيث يتم التركيز على القيم الإيجابية مع بناء طرق تواصل تدعم روح الانتماء للمنظمة لدى الموظفين، وتعزز الدافعية لديهم لأداء متطلبات رؤية إدارة الموارد البشرية المستقبلية.

- ٧- تحديث معايير الأداء وتعويض العجز في الكفاءات من الموظفين في جميع التخصصات في إدارة الموارد البشرية.
- ٨- تعزيز مبادرات التطوير المهني للموظفين وتكرم المتميزين والمبادرين.
- ٩- الاهتمام بتحفيز الموظف المميز وفق أسس واضحة، ودعم الموظف متدني الأداء ومساعدته في تطوير أدائه وفق برامج داعمة.
- ١٠- تمكين الموظفين الأكفاء من أداء أعمالهم بثقة ودعم لتحقيق مجالات إبداعية ترفع من القيمة المضافة في إدارة الموارد البشرية.
- ١١- العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة، ممارسة ومنهجاً لتعزيز جوانب التميز ومعالجة جوانب القصور.
- ١٢- تطوير ثقافة التقدير والاعتراف وإنشاء نظام لتقدير ومكافأة الأداء المتميز للموظفين تعزيز ثقافة الاعتراف بالإنجازات والإسهامات الفردية والجماعية.
- ١٣- دعم الابتكار التعليمي، وذلك من خلال تشجيع الأبحاث والمبادرات التي تهدف إلى تحسين العملية التعليمية، وتوفير الموارد والدعم لتطوير برامج تعليمية مبتكرة وملائمة للقرن الـ ٢١.
- ١٤- تحسين عملية التوظيف والاختيار، وذلك من خلال اعتماد إستراتيجيات فعالة لجذب واختيار المواهب التعليمية والإدارية، وتوظيف الموظفين بناءً على الكفاءة والمهارات والقدرة على الابتكار والإسهام في التطور التعليمي.
- ١٥- تطوير القيادات عن طريق تطوير برامج تتضمن أبعاد الذكاء التنظيمي لصقل مهارات القيادة لدى الموظفين ليصبحوا قادة تغيير فعالين في بيئتهم.

### مقترحات للدراسات المستقبلية:

- ١- دراسات مستقبلية حول متطلبات تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في مدارس التعليم العام.
- ٢- دراسات مستقبلية لعلاقة تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي بتحقيق التميز المؤسسي.
- ٣- دراسة مستقبلية حول تطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم على ضوء أبعاد استراتيجية التحسين المستمر.

## المصادر والمراجع

## القرآن الكريم.

## أولاً: المراجع العربية

- أحمد، أحمد (٢٠١٩). تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية. مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية.
- أرمسترونج، مايكل (٢٠٢٠). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (إيناس الوكيل، مترجم). مجموعة النيل العربية. القاهرة.
- البرادعي، بسيوني محمد (٢٠٠٥). مهارات تخطيط الموارد البشرية. إيتراك للنشر والتوزيع.
- بسيوني، إسماعيل علي (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال). المعهد العالي للعلوم الإدارية بالمنزلة. مصر.
- بوزناق، حسن (٢٠٢٠). التيسير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل تطبيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال. [رسالة دكتوراة منشورة]. جامعة باتنة-١ - الحاج لخضر.
- البيلاوي، حسن، و طعيمة، رشدي و النقيب، عبدالرحمن و سعيد، مهدي و البندري، محمد و عبدالباقي، مصطفى (٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم - بين مؤشرات التميز معايير الاعتماد - الأسس والتطبيقات. دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع.
- ثامر، وفاء (٢٠١٧). متطلبات تطبيق المنظمة الذكية بجامعة تبوك في ضوء الفكر الإداري المعاصر. [رسالة ماجستير منشورة]. كلية التربية والآداب. جامعة تبوك.
- الجبوري، حيدر جاسم عبيد (٢٠١٤). اختبار العلاقة بين القابليات الإستراتيجية والذكاء التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع ٣٠، ٢٦٠-٢٧٣.
- الجرجاوي، زياد بن علي بن محمود (٢٠١٠). القواعد المنهجية التربوية. أبناء الجراح بغزة.
- الحبيب، ربي عبد العزيز، والسلطان، مي عبد الرحمن. (٢٠٢١). أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي على أداء العاملين، دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٣٥، ٥٧٩٨ - ٢٦٦٣.

- آل حجراف، عايض بن محمد بن عايض (٢٠١٩). مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي السعودي في ضوء الخطط التنموية ورؤية (٢٠٣٠). مجلة العلوم التربوية، ٢٤، ٢٩٥ - ٣٤٩.
- حنفي، عبد الغفار (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. دار المعرفة الجامعية بالإسكندرية.
- الحياصات، طلال (٢٠٢٢). إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٤١، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن.
- خليف، سلطان أحمد (٢٠١١). أثر الذكاء التنظيمي لدى القيادة الإدارية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين، دراسة لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج ٤، ع ١٦، ٢٧٦-٢٩٥.
- الخليل، عبد الحميد (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية. أعضاء منظمة الإدارة العربية. سوريا
- الدخيل، تغريد محمد (٢٠١٩). التطوير المهني للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية: تصور مقترح، بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ع ١٦، وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- الدراجي، زروخي (٢٠١٩). فنيات الخطاب الفلسفي. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة مسيلة.
- دشلي، كمال (٢٠١٦). منهجية البحث العلمي. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية. كلية الاقتصاد، جامعة حماة.
- الربابعة، خالد (٢٠١٦). القيادة الإستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الأمنية النكية. [رسالة ماجستير منشورة]. إدارة أعمال. جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- زهرة، مخلوف (٢٠١٧). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، ع ١٧، جامعة خميس مليانة.
- الزيد، عبد الله بدر محمد (٢٠١٦). أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي-دراسة تطبيقية في قطاع النفط الكويتي-. [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم إدارة أعمال بكلية إدارة المال والأعمال. جامعة آل البيت.



السالم، آلاء عارف سليم (٢٠٢١). الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى المدراس الخاصة في محافظة العاصمة عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم الإدارة والقيادة التربوية بكلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.

سلمان، غريب (٢٠١٦). درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]. إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. السيد، أسماء، محمود، كريمة (٢٠٢٠)، تطبيقات الذكاء الاصطناعي ومستقبل تكنولوجيا التعليم. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.

الشهري، فاطمة محمد؛ شحبل، سلوى حمد (٢٠٢٠). واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية التربية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الشوربجي، أميرة سالم عبد اللطيف (٢٠٢١). العلاقة بين القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على فروع البنوك في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية. - مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع ٤١٤، ٧٢-١٠٣.

الشورة، عبد الله أحمد؛ النعيمي، محمد عبد العال؛ الطراونة، روان ظاهر (٢٠٢٠). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة النكية: دراسة تطبيقية في شركات نظم المعلومات الحاسوبية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، الأردن.

صقر، عبد العزيز محمد علي (٢٠١٦). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير - جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز نموذجاً - دراسات في التعليم الجامعي، ع ٣٣٤، ٣٥٠ - ٣٩٧.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية. دار المناهج للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٩). التخطيط الإستراتيجي. مؤسسة حورس للنشر والتوزيع.

الطائي، يوسف حجيم سلطان؛ والحدراوي، باقر خضير؛ ومولود، سهى جمال (٢٠٢٢). المنظمة النكية مدخل لجذب الزبون. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

الطراونة، سمير محمد سالم (٢٠١٦). دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب. مجلة جامعة الأزهر، ع ١٦٨، ج ١، ٨٢٩-٨٧٦.

العبادي، هاشم فوزي (٢٠١٢ أبريل). الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية، منظور مفاهيمي. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية

عباس، هشام سيد (٢٠١٩). تفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير. مجلة كلية التربية، ع ١٩١، ٨٦-٢٦٥.

عبد الرحيم، محمد عباس (٢٠٢٣). الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر مدخل لتفعيل تميزهم الإداري. مجلة التربية، ع ١٩٩، ج ٤، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.

عبد الستار. منى (٢٠١٦). إستراتيجية مقترحة لتحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة بني سويف.

عبد العال، عنتر محمد أحمد (٢٠١٧). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الإستراتيجي. مجلة كلية التربية، ع ١٧٩، ٤١-٢٧٦.

عبد العزيز، حنان (٢٠١٦). تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في ظل العولمة. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية جامعة بنها.

عبد العظيم، حنان زاهر عبد الخالق (٢٠١٧). تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية لجامعات ذكية في ضوء نموذج "كارل ألبريشت" للذكاء التنظيمي. دراسات تربوية واجتماعية، ع ١، ٢١٣-٣٤٨.

عبد الله، خالد عبد الفتاح (٢٠١٨). الأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان، ع ١١، أبريل، ٣٠١-٣٥٤.

عبد الهادي، محمد جمال محمد (٢٠١٧). أثر تنمية الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٤٤، ١٣-٤٢.

أبو علام، رجاء محمود (٢٠٢٠). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. دار الزهراء للطباعة والنشر والتوزيع.

- العنزي، عطا الله فاحس (٢٠٢١). مستوى الذكاء التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة التربوية*، ع ١٣٨، ١-١٦١.
- العوامل، فواز توفيق (٢٠١٥). أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة المصرية، *المجلة العلمية لكلية التجارة*. ع ٣٤، ٤٩-١٠٧.
- فايد، عبد الستار محروس عبد الستار، وأمين، رشا عويس حسين (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. *المجلة التربوية*. ج ٦٢، ١٦٨٧ - ٢٦٤٩.
- الفراج، أسامة (٢٠٢١). *إدارة المعرفة ورأس المال الفكري*. الجامعة الافتراضية السورية.
- فرنش، وندل، سيسيل بيل (٢٠١٥). *تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة* (وحيد أحمد الهندي، مُترجم). معهد الإدارة العامة.
- فوزي، شرايني (٢٠١٩). *الحماية القانونية للموظف العام في ظل الأمر رقم ٠٦ المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية*. كلية الحقوق جامعة العربي بن مهيدي.
- القحطاني، محمد دليم (٢٠١٥). *الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل*. العبيكان للطباعة والنشر.
- القردهجي، محمود (٢٠١٣). *أثر نظم إدارة الموارد البشرية في نكاه المنظمة*، دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام المنطقة الشرقية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم الأعمال الإلكترونية بكلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.
- قرني، أسامة محمود، أبو سيف، محمود سيد علي (٢٠١٦). مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء نموذج "كارل ألبريشت" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، ع ٢٤، ٦١-١٠٤.
- الكردي، أحمد السيد (٢٠١٠) *إدارة وتنمية الموارد البشرية في اليابان*. بحث منشور. قسم التجارة . جامعة بنها
- لطفي، هناء محمد جلال جمال الدين (٢٠٢٢). مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج "كارل ألبريشت". *مجلة كلية التربية*، ع ١٤، ١-٥٩٤.
- ماساكي، إيماي (٢٠١٤). *طريقة التفكير المنطقي لإستراتيجية التحسين المستمر*. مكتبة جرير.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٤). *إدارة الموارد البشرية*. الدار الجامعية بالإسكندرية.

ماهر، آية و العربي، محمد عوض (٢٠١٩). محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير مدخل نظري. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، م٢٠٠، ع٢٤، ٢١١-٢٤٠.

٢٤٠.

محمد، أمنية (٢٠١٣). ورقة مفاهيمية عن المنهج الوصفي. كلية التربية بجامعة القاهرة.  
المحاميد، سعود محمد (٢٠١٥). أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي - دراسة ميدانية في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية في عمان. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال مج ١١، ع٢٤، ٣٤٩ - ٣٨٠.  
مطوع، ضياء الدين محمد وآخرون (٢٠١٧). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. المتنبي للنشر.

المغربي، محمد (٢٠١٨). السلوك التنظيمي. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي بالقاهرة.  
ابن منظور (٢٠١٦). لسان العرب. م٤، ج ٣٦. دار المعارف.  
المهدي، مجدي صلاح طه (٢٠١٠). اقتصاديات الجودة التعليمية. دار الفكر للنشر والتوزيع.  
آل ناجي، محمد (٢٠١٦). الإدارة التعليمية والمدرسية. مطابع الحميضي.  
النجار، فايز جمعة؛ النجار، نبيل جمعة؛ الزعبي، ماجد راضي (٢٠١٠). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي. دار الحامد للنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٤). التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٦). أيزو ٢٦٠٠٠ عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٢٠). الذكاء الاصطناعي في المنظمات الذكية. المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٢٢). المنظمات الذكية في ضوء عصر المعرفة والذكاء الاصطناعي. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، م٣، ع٩٤، ٤١-٦٦.

نعيمة، لدرع (٢٠٢٠). محاضرات في مقياس تكنولوجيا الاتصال مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر علم اجتماع التربية. جامعة بلقايد.

الهلال، ريم (٢٠٢٣). متطلبات تطوير اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء إستراتيجية كايزن "دراسة مسحية كمية". *المجلة العالمية للعلوم التربوية والنفسية*، م١، ١٠. أبو الوفا، جمال (٢٠١٥). تخطيط الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. *مجلة كلية التربية بجامعة بينها*، م٢٦، ١٠٤٤، ٢٩١-٣١٨. يعقوب، أسامة (٢٠١٨). التأهيل المستدام للمدن الأثرية والتاريخية وأثره في مستقبل السياحة الثقافية في العراق - دراسة ميدانية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم السياحية بالجامعة المستنصرية،

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Abbas, A (2020). Educational Competition as a Moderating ariable of the Relationship between Electronic Management and Intelligent Organizations. *Times and Spaces in Education Magazine*, 13 (32), 1 – 25.
- Albrecht, Karl (2003). *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in action*. American Management Association.
- Alaiwa, K. H. T (2018). The Level of Educational Leaders Commitment to the Organizational Intelligence Dimensions in the Saudi Educational Institutions from the Perspective of Teaching Board Members and the Educational Leaders. *European Scientific Journal, ESJ*, 14 (7), 234.
- Al-Hamad, Nancy (2023). Enhancing educational outcomes through strategic Human Resources (HR) initiatives: Emphasizing faculty development, diversity, and leadership excellence. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 20(23), 20 (03), 363-383.
- Bakhshian, A, Hamidi, F & Ezati, M 2011. Relationship Between Organization Intelligence And Entrepreneurship Among University Educational Managers, *TJMCS Vol.3 No.4*, 413-421.
- Cascio, W (2012). *Managing Resources: Productivity, Quality If Work Life, Profits* 9th edition, McGraw-Hill Education, NY, USA.
- Es fahani, Asghar Moshabaki.& Rez Mir,Mohammad (2014).

- Modeling Organizational Intelligence Based On Knowledge Management. Indian Journal of undamental and Applied Life Sciences Vol. 4 (S4), pp. 1788-179.
- Handy, Charles (2008). Gods of Management: The Changing Work of Organizations, Oxford University Press US, pp.131.
- Malekzadeh, C., Kazemi, M., Lsgzian, M &Mortazavi,S (2016) Modeling organizational intelligence using DEMATEL method in Iranian public universities. Journal of Modeling in Management, 11(1),134-153.
- Martin, M. and Whithing, F (2016). Human resource practice. 7 .th ed London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Mohamed Ali & Fereydoon Azma (2012). Business Inteligence as a key strategy for Development organizations. Procedia Technology, vol, 102-106.
- Porkiani, M., & Hejinipoor, M (2013). "Studying the relationship between organizational intelligence and organizational agility in supreme audit court." European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol. 2, No. 3 (s), pp. 1052- 1060.
- Zeynabadi, H; Sabzeparvar, M; Lotfi, M.&Bahrainia, Z (2014). Evaluation of the Role of Organizational Intelligence in Organizational .Performance Using a Seven-Dimensional Model of Albrecht Journal of Applied Environmental and Biological Sciences,4 (7):49-

## ثالثاً: المصادر الإلكترونية

برنامج تنمية القدرات البشرية (٢٠٣٠)، أسترجم بتاريخ ٢٠٢٢/١٢/٣١ على الرابط

<https://www.vision2030.gov.sa/ar/vision-2030/vrp/human-capacity-development-program>

وزارة التعليم (١٤٣٩)، وزير التعليم يعتمد الهيكل التنظيمي للوزارة ويصدر قرارات تكليف الوزارة،

أسترجم بتاريخ ٢٠٢٢/١٢/٣٠ على الرابط

<https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/m-h-٢٠١٩-١-١.aspx>

لمحات تاريخية مهمة للموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة

<https://www.hrds.gov.sa/ministry/about-ministry/about-us>