

**الذكاء التنظيمي بمدارس التعليم العام  
في ضوء نموذج كارل البريشت  
Karl Albrecht Model**

**إعداد**

أ. نسرين حسين حسن عليوه  
د. منال أحمد عبد الرحمن الغامدي  
مشرف تربوي بإدارة تعليم جدة/ ماجستير الإدارة التربوية  
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك بجامعة أم القرى

**مجلة الدراسات التربوية والانسانية. كلية التربية. جامعة دمنهور  
المجلد السادس عشر، العدد الأول (يناير)، لسنة 2024**



## الذكاء التنظيمي بمدارس التعليم العام في ضوء نموذج كارل البريشت Karl Albrecht Model

أ. نسرين حسين حسن عليوه<sup>1</sup>

د. منال أحمد عبد الرحمن الغامدي<sup>2</sup>

### المستخلص:

أهداف البحث: هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة الذكاء التنظيمي بأبعاده في ضوء أنموذج كارل البريشت لدى مديرات مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن الفروق الدالة إحصائيًا بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة الذكاء التنظيمي بأبعاده في ضوء نموذج كارل البريشت لدى المديرات تعزى إلى متغيرات (المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). منهجية البحث: اعتمد المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة كأداة على عينة من معلمات التعليم العام في المراحل الثلاث (الابتدائي، والمتوسط، والثانوي) بلغ عددهن (385) معلمة. نتائج البحث: توصل البحث للنتائج التالية:

- أن ممارسة الذكاء التنظيمي بأبعاده في ضوء نموذج كارل البريشت قد جاءت بدرجة عالية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة الذكاء التنظيمي بأبعاده تعزى لمتغير المرحلة الدراسية لصالح المعلمات بالمرحلة الابتدائية، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمات الحاصلات على درجة البكالوريوس، مع عدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

توصيات البحث: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي البحث بما يلي:

- إنشاء قسم مختص بالذكاء التنظيمي في إدارات التعليم بمختلف المناطق من قبل وزارة التعليم لدعم تطبيقات وممارسات الذكاء التنظيمي في مدارس التعليم العام .
- وضع دليل تنظيمي من قبل إدارات التعليم يوضح فيه الأدوار والمسؤوليات لكل من مدراء ومعلمي المدارس لتعزيز تلك الممارسات بهدف رفع مستوى الذكاء التنظيمي بالمدارس.
- وضع نظام لمكافأة وتحفيز ممارسات الذكاء التنظيمي من قبل وزارة التعليم لجميع منسوبي المدارس مع ربطه بنتائج تقييم الأداء.
- توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي الحديثة من قبل مدراء المدارس لدعم ممارساتهم للذكاء التنظيمي في مدارس التعليم العام.

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنظيمي، نموذج كارل البريشت Karl Albrecht

<sup>1</sup> مشرف تربوي بإدارة تعليم جدة/ ماجستير الإدارة التربوية

البريد الإلكتروني: ummdana@gmail.com

<sup>2</sup> أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك بجامعة أم القرى

## Organizational Intelligence in general education schools in view of Karl Albrecht Model

**Nisreen Hussein Aliwah. Dr. Manal Ahmed Alghamdi**

### Abstract

**Objectives:** identifying degree of practicing organizational intelligence in its dimensions in view of Karl Albrecht Model among general education school principals from point of view of female teachers, and to reveal statistical differences between responses of study sample members towards practicing organizational intelligence in its dimensions attributed to variables (Stage of study, educational qualification, and years of service).

**Methodology:** Descriptive survey method was adopted, and questionnaire was applied as a tool on a sample of female general education teachers in three stages (primary, intermediate, and secondary) numbering (385) teachers.

**Results:** The study has reached the following results:

- The practice of organizational intelligence in its dimensions in view of Karl Albrecht Model has achieved a high degree of practice.
- There are statistically significant differences between responses of the study sample members towards practicing organizational intelligence in its dimensions, due to educational stage variable in favor of female teachers in primary stage, and due to academic qualification variable in favor of female teachers who hold a bachelor's degree, whereas there are no significant differences due to variable years of service.

**Recommendations:** In view of the results, research recommends the following:

- Establishing a department specialized in organizational intelligence in education management departments in various regions by Ministry of Education to support applications and practices of organizational intelligence in public education schools.
- Developing an organizational guide by education departments that clarifies roles and responsibilities of school principals and teachers to enhance these practices and raise the level of organizational intelligence in schools.
- Developing a system to reward and motivate organizational intelligence practices by the Ministry of Education for all school employees and link it to the results of performance evaluation.
- Employing modern artificial intelligence applications by school principals to support their organizational intelligence practices in general education schools.

**Keywords:** Organizational Intelligence, Karl Albrecht Model.

مقدمة:

يؤدي الذكاء التنظيمي دورًا هامًا ورئيسيًا في تميز أداء الموارد البشرية لأي مؤسسة، حيث أكدت العديد من الدراسات كدراسة قرني وأبو سيف (2016) على وجود علاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي ومكونات الأداء، والتي تتعلق بإنجاز الأعمال على أكمل وجه، وأداء المهام، والقدرة على تمكين الموارد البشرية من الاستفادة من قدراتها في إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها، مع التعرف على نقاط الضعف والقوة في أدائها.

وقد أكدت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على دور مدارس التعليم العام كمؤسسات تزود المواهب بالمهارات، وتنتج أجيال لديها روح التحدي والمنافسة، وحب العمل والإنتاج؛ وذلك من خلال إجراء تطوير شامل لتلك المؤسسات بهدف تحقيق ثلاثة أهداف رئيسة للرؤية وهي مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح اعتمادًا على التدريب وتطوير وتنمية قدرات العاملين في مختلف المؤسسات التعليمية (رؤية المملكة 2030، 2023).

من أجل ذلك توصلت دراسة مسيل؛ عتريس؛ عزازي (2018) إلى حاجة مدارس التعليم العام إلى التحسين والتطوير من خلال تبني مدخل الذكاء التنظيمي؛ كونه المدخل الذي تستطيع من خلاله تلك المدارس أن تحقق الأداء المتميز عن طريق استثمار قدراتها وامكانياتها الداخلية المتمثلة في الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية، والعمل على تحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

وتحقيقًا لذلك أصبح الذكاء التنظيمي في التعليم العام ضرورة عصرية ومطلبًا دوليًا بما يتوافق مع المتطلبات الوطنية والمقتضيات العالمية؛ الأمر الذي أدى إلى تبني النظم التعليمية لمداخل الذكاء التنظيمي، حيث كل مدخل من هذه المداخل يركز على جانب معين من الذكاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها وصولًا بها إلى التحسين والتطوير المدرسي المنشود.

### مشكلة البحث:

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في مجالات العلم والمعرفة والتكنولوجيا والاتصالات الحديثة، وزيادة مستوى التنافسية بين المؤسسات التعليمية على كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية؛ أكدت العديد من الدراسات السابقة كدراسة السالم ومنصور (2022)، ودراسة المالكي وحوالة (2023) على ضرورة مواجهة تلك التغيرات المتسارعة من قبل مؤسسات التعليم من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارها من خلال تطبيق توجهات إدارية وتنظيمية حديثة كمدخل الذكاء التنظيمي.

وفي سبيل تحقيق ذلك خطت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية خطوات واسعة نحو تفعيل الذكاء التنظيمي في مدارس التعليم العام، إلا أن هناك حاجة لبذل المزيد من الجهود لتحسين وتطوير أداء المدارس حيث توصلت دراسة السفيناني (2021) إلى وجود قصور في مستوى الإنتاجية والكفاءة في الأداء المدرسي، وفي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية ونظم الاتصال. بالإضافة إلى النتائج التي توصلت لها الدراسة الاستطلاعية الأولية على عينة من معلمات المدارس في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة بمدينة جدة بلغ عددهن (50) معلمة بهدف الوقوف على مدى استخدام إدارات المدارس لأساليب الإدارة الحديثة منها مدخل الذكاء التنظيمي، حيث تم التوصل إلى أن هناك حاجة ملحة لدى مديرات المدارس لتطوير معارفهن ومهارتهن الإدارية فيما يتعلق بتطبيق مدخل الذكاء التنظيمي وآليات تفعيله في مدارس التعليم العام. وفي ضوء ما تقدم تتلخص مشكلة البحث الحالي في الكشف عن ممارسات الذكاء التنظيمي في التعليم العام من قبل إدارات المدارس في ضوء نموذج كارل البريشت Karl Albrecht Model بهدف تحقيق الأهداف المرسومة وصولاً للتميز المدرسي المأمول.

#### أسئلة البحث:

1. ما درجة ممارسة الذكاء التنظيمي بأبعاده في ضوء نموذج كارل البريشت لدى مديرات مدارس التعليم العام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة الذكاء التنظيمي بأبعاده في ضوء نموذج كارل البريشت لدى مديرات مدارس التعليم العام تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة الذكاء التنظيمي بأبعاده في ضوء نموذج كارل البريشت لدى مديرات مدارس التعليم العام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، مع الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجاباتهم نحو ممارسة أبعاد الذكاء التنظيمي لدى مديرات مدارس التعليم العام تعزى لمتغيرات المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

#### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من الناحية النظرية في الموضوع الذي تم تناوله والمتعلق بمجال الذكاء التنظيمي في ضوء أكثر النماذج شيوعاً وشمولية (نموذج كارل البريشت)، حيث يسهم بخلفيته النظرية في إثراء المكتبة العربية في هذا المجال بالتعليم العام. كما تتمثل أهميته التطبيقية في الكشف عن الواقع الفعلي لممارسات الذكاء التنظيمي بأبعاده في التعليم العام،

والنتائج التي تم توصل إليها والتوصيات التي وضعت في ضوءها، وبالتالي من المأمول ان يستفيد منها صانعي القرار والمسؤولين في وزارة التعليم وإدارتها بهدف تحسين وتطوير تلك الممارسات وصولاً للمستوى المنشود في إدارة مدارس التعليم العام.

### حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تناول البحث موضوع الذكاء التنظيمي بالتعليم العام في ضوء نموذج "كارل البريشت".

الحدود البشرية: معلمات مدارس التعليم العام بمراحله ( الابتدائي، والمتوسط، والثانوي) .

الحدود المكانية: مدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام 1445 هـ .

### مصطلحات البحث:

#### • الذكاء التنظيمي "Organizational Intelligence"

عرف (ياسين، 2022، 117) الذكاء التنظيمي اصطلاحاً بأنه " ذلك الذكاء الذي يتعاطى مع المعرفة والخبرة المتراكمة في المنظمة، وتعمل على اكتسابه وخصنه واستثماره من خلال دعم القرارات الإدارية".

#### • نموذج كارل البريشت للذكاء التنظيمي "Karl Albrecht Model"

عرف (2002) Karl Albrecht الذكاء التنظيمي "بقدره المنظمة على تعبئة كل قواها العقلية، وتركيز تلك القوة العقلية على تحقيق مهمتها" (10)

ويعرف الذكاء التنظيمي في ضوء نموذج كارل البريشت إجرائياً: بدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لأبعاد الذكاء التنظيمي والمتمثلة في كلاً من (الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والقلب (العطاء)، والتناغم والمواءمة، ونشر المعرفة، وضغط الأداء) في ضوء نموذج كارل البريشت؛ بهدف تحسين وتطوير الأداء المدرسي على المستوى التنظيمي والبشري والمادي.

#### الخلفية النظرية: الذكاء التنظيمي:

#### مفهوم الذكاء التنظيمي:

عرف كل من (Balouei & Ghasemian, 2014, 6) الذكاء التنظيمي بأنه " قدرة المؤسسة على حل المشكلات التنظيمية، من خلال تحقيق الذكاء الجماعي الناتج من دمج الذكاء الفردي للموظفين". و عرف (الجبوري، 2014، 7) الذكاء التنظيمي بأنه "مدى امتلاك المستويات التنظيمية للمعرفة والمهارة والخبرة الكافية التي تؤهلهم إلى اتخاذ القرارات الصائبة

التي تتعلق بمستقبل المنظمة ووجودها". كما عرف (Daneshfard et al, 2016) الذكاء التنظيمي "بقدرته جميع المؤسسات للقوى والمواهب، والعمل على استثمارها لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وأيضا التكيف مع بيئتها لرفع مستوى الإنتاجية لديها"(464)

كما يقصد بالذكاء التنظيمي "مجموعة القدرات الجوهرية والمعرفة الضمنية التي تمتلكها المؤسسة وتستخدمها في حل المشكلات التي يصعب التعامل معها، من خلال توحيد قدراتها الفنية والبشرية".(Ahmad et al., 2019, 934). وأشار (خميس وآخرون، 2020، 435) إلى الذكاء التنظيمي بأنه "قدرة المؤسسة على تعبئة رأس مالها الفكري والتركيز على تلك القدرات العقلية لتطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها". وذكر كل من العباسي؛ السنديوني؛ قرواش (2020) بأن الذكاء التنظيمي عبارة عن "قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والمشكلات وتحقيق الأهداف التي تسعى لها من خلال الاستغلال الأمثل لقدرات العاملين بها، وتعاونهم وإحساسهم بالكيان الواحد، وإنجاز ما يكلفون به من أعمال بهدف التغيير وتبادل المعارف بينهم من أجل التكيف مع المستجدات"(260).

#### أهمية الذكاء التنظيمي :

ذكر الزيد (2016) أن أهمية الذكاء التنظيمي تتعلق بأنه أحد المصادر التي تزود الإدارة بسرعة الفهم، وقوة الفطنة، والرأي السديد، والقدرة على الاستكشاف، والجاهزية للمحافظة على المعلومات والمعارف وتحديثها بشكل مستمر. كما يرى عيواج ومخولوف (2019) الذكاء التنظيمي كمصدر رئيس لإبداع المؤسسات، والعمل على رفع قدرتها على الابتكار لأنه يتطلب التفكير بطريقة هادفة وعقلانية من أجل التكيف والتعلم والفهم، والقدرة على معالجة المشكلات، والتعامل مع الفرص لتحقيق الازدهار والنجاح والنمو.

كما تتضح أهمية الذكاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية كما ذكر الأشلم (2023) من خلال الدور الذي يقوم به من تطوير للممارسات الإدارية وتنمية لمهارات الأداء داخل هذه المؤسسات، كما يلي:

- الابتكار: ويقصد به وضع حلول مبتكرة من خلال استخدام القدرات العقلية للأفراد العاملين في المؤسسات، وذلك باعتبار أن فرص توليد الأفكار الجديدة سيزيد التصرف بالذكاء التنظيمي في المؤسسات.
- تحقيق الميزة التنافسية: يزيد الذكاء التنظيمي من المزايا التنافسية التي تحققها المؤسسات، وذلك من خلال تمكين تلك المؤسسات مع التكيف مع المتغيرات البيئية، وظاهرة العولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة باعتبار تلك المتغيرات من أهم التحديات التي تواجهها.



- الكفاءة: من خلال الذكاء التنظيمي تزداد الكفاءة سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة ككل، وبالتالي يتم اكتشاف القدرات الفكرية والمعرفية للأفراد العاملين، واستخدامها بشكل فعال في المؤسسات
  - تحسين الأداء التنظيمي: من خلال تطبيق الذكاء التنظيمي يمكن للمؤسسات أن تعمل بشكل إيجابي، حيث إن تطبيق الذكاء التنظيمي يساعد المؤسسات على فهم الكثير من التحويلات والمتغيرات، والقدرة على مواجهتها، وتحقيق أقصى الاستفادة من خلال الاستثمار في الموارد البشرية، والتي تعتبر من أهم موارد تلك المؤسسات.
- متطلبات الذكاء التنظيمي:** تتعدد متطلبات الذكاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ويمكن توضيحها من خلال شكل (1) كما ذكرها (kiani, et al (2020):

### شكل (1) متطلبات الذكاء التنظيمي



- وفي ضوء ما سبق يمكن عرض متطلبات الذكاء التنظيمي بإيجاز كالآتي:
- رأس المال الفكري: تتمثل إدارة رأس المال الفكري فيما تمتلكه هذه المؤسسات من معارف وخبرات وعلاقات وتقنيات وإجراءات ، تمكنها من التطوير في أدائها وتمنحها ميزة تنافسية.
  - إدارة المعرفة: تشير إلى أن المنظمات ذات الذكاء العالي هي منظمات قائمة على المعرفة، ويرجع ذلك إلى استخدامها للتطبيق الواسع للمعرفة في جميع العمليات التنظيمية.
  - رأس المال الاجتماعي: هو ظاهرة إدارية تشمل خصائص الثقة والعلاقات والقيم والسلوك المشترك وشبكة التعارف والالتزام المتبادل .
  - التعلم التنظيمي: هو عملية ديناميكية تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيير بسرعة وتتطلب هذه العملية معرفة مهارات وسلوكيات جديدة يتم تدعيمها من خلال المشاركة بين الموظفين والتعلم التعاوني.
  - الثقافة التنظيمية: يشير إلى المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية العامة المتاحة في المنظمة.

- قيادة التغيير: هي قدرة الفرد على إنشاء علاقات إيجابية مع المرؤوسين لتعزيز عمل المنظمة والعاملين.
- الهيكل التنظيمي: يتطلب إطار مبني على أساس المنظمة، والتسلسل الهرمي التنظيمي وتقسيم العمل بين الوحدات التنظيمية والتعاون فيما بينهما.
- إدارة الموهبة: هي نظام يحدد ويطور ويعزز قدرات الموهوبين من أجل تحسين وتطوير قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والخروج بنتائج لأعمال تم تحديدها.

### معوقات الذكاء التنظيمي:

تواجه عملية تحقيق الذكاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية العديد من المعوقات التي تتمثل في معوقات تتعلق بالأفراد، ومعوقات تتعلق بالتنظيم، ومعوقات تتعلق بالموارد المادية، على النحو التالي:

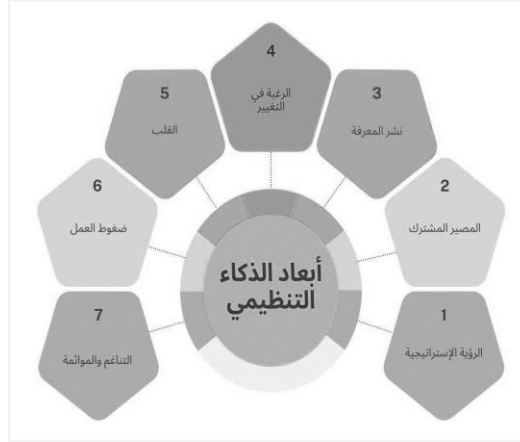
- معوقات تنظيمية: وتتمثل في الهيكل التنظيمي وفقاً للتضخم الهرمية، وضعف عمليات التواصل والاتصال، والإجراءات الرقابية، وتقادم السياسات الإدارية.
- معوقات سلوكية: وتتمثل في مدى قبول العاملين بالتغيير تجاه التميز ودرجة المقاومة والدافعية لدى العاملين، وغياب التنظيمات غير الرسمية.
- معوقات فنية: تتمثل في قلة استخدام التقنية الحديثة وضعف استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة.
- معوقات اجتماعية: تتعلق هذه المعوقات بالبيئة الثقافية والحضارية من أهداف وعادات وتقاليد وظروف اقتصادية، علاوة عن ضعف التواصل بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي في بعض المجتمعات، وميول قادة المدارس إلى الانغلاق والتمسك بمرجعيات وأشياء لم يعد لها قيمة.
- معوقات اقتصادية: تتمثل في طريقة توزيع الموارد وما يتعلق بنقص برامج تمويل التعليم وأيضاً برامج التدريب والتأهيل والتطوير. والشكل التالي يوضح تلك المعوقات كما يلي:



شكل (2) معوقات الذكاء التنظيمي - المصدر: (المطيري، 2021)

## نموذج كارل البرشت "Karl Albrecht Model" للذكاء التنظيمي

يعتبر نموذج كارل البرشت من النماذج الحديثة نسبياً لقياس الذكاء التنظيمي في المؤسسات، حيث تم وضعه Karl Albrecht في عام (2002)، وهو نموذج شمولي تفصيلي مكون من سبع أبعاد، وهي: الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والقلب (العطاء)، والتناغم والمواءمة، ونشر المعرفة، وضغط الأداء كما في الشكل الظاهر، وفيما يلي عرض موجز لهذه الأبعاد كالاتي:



### شكل رقم (3) أبعاد نموذج كارل البرشت "Karl Albrecht Model"

**البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية:** يشير هذا البعد وفقاً لصاحب النموذج Karl Albrecht(2002) إلى القدرة على وضع وتطوير والتعبير عن أهداف المنظمة، حيث يفترض أن القادة قادرون على صياغة مفهوم النجاح وتطويره، وأنهم يستطيعون إعادة اختراعه عند الضرورة. كما يشير إلى قيام المنظمة بصياغة الرؤية الخاصة بها التي توضح أهدافها وتعمل على تحقيقها لتعزيز بقائها والمساهمة في تنمية الإبداع والابتكار فيها، فهي تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق العدالة، والتعبير عن أهدافها، ووضع تصور واضح لمستقبلها في بيئة متغيرة غير مستقرة تسعى فيها المؤسسات إلى تحقيق النجاح والتميز (السالم، 2021، 22).

**البعد الثاني: المصير المشترك:** يشير هذا البعد إلى وجود إحساس لدى الموظفين بما في ذلك أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة بأن لديهم هدف ومفهوم مشترك للنجاح بحيث تسهم جهودهم الفردية في توجيه العمل الجماعي. (Albrecht,2002)

**البعد الثالث: الرغبة في التغيير:** يشير هذا البعد إلى التغيير بصفته تحدياً وفرصة لتجارب جديدة وللتعامل مع شيء جديد، ولتعلم طرق جديدة لتحقيق النجاح بحيث يجب أن تكون الرغبة في التغيير كبيرة بما يكفي لاستيعاب أنواع التغييرات التي تدعو إليها الرؤية الإستراتيجية. (Albrecht,2002)

وأضاف (2016) Chegani أن الرغبة في التغيير تعني قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات والتطورات غير المتوقعة، من خلال مجموعة من العناصر منها تطوير خطط وبرامج المؤسسة، والمحافظة على التطور مع التغيير الحاصل في البيئة المحيطة، ومرونة الإجراءات وطرق الاستجابة والتفكير.

**البعد الرابع: القلب (العطاء):** يشير هذا البعد إلى الرغبة في تقديم أعضاء المنظمة أكثر من المعيار المطلوب للأداء، أي رغبتهم في المساهمة بشيء أكثر من المتوقع؛ لأنهم يربطون نجاحهم بنجاح المنظمة. ويشير كذلك إلى رغبة العاملين في المساهمة بمجهودات أكبر مما هو متفق عليه، حيث تكون هذه الرغبة نابعة من الإيمان بقيم وأهداف المنظمة في سبيل تحقيق النجاح لها. (كامل، 2024).

**البعد الخامس: التناغم والمواءمة:** يشير هذا البعد إلى تعزيز مطابقة ومواءمة الطاقات الفردية نحو تحقيق الهدف المشترك للمنظمة والموظفين. (Albrecht,2002)

ويقصد به إزالة التناقضات وتوجيه طاقة العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة والأهداف العامة للمنظمة، من خلال تنظيم الأفراد لأنفسهم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق المهمة المطلوبة في ضوء اللوائح المنظمة للعمل، والقواعد المحددة للتفاعل مع البيئة المحيطة (الشوربجي، 2021).

**البعد السادس: نشر المعرفة:** يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها الفكرية والمعلوماتية القيمة، من خلال دعم التدفق الحر للمعرفة في جميع أنحاء المنظمة، وإيجاد التوازن الدقيق بين الحفاظ على المعلومات الحساسة وتوافر المعلومات عند نقاط الحاجة الرئيسية، ودعم وتشجيع الأفكار والاختراعات الجديدة والتساؤل المنفتح عن الوضع الراهن.

**البعد السابع: ضغط الأداء:** يشير هذا البعد إلى الإحساس بما يجب تحقيقه من قبل المسؤولين والموظفين، أي تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة والنتائج التكتيكية في المنظمة باعتباره من التوقعات المتبادلة وضرورة تشغيلية لتحقيق النجاح المشترك. (Albrecht,2002)

كما يوصف ضغط الأداء بأنه مجموعة من ثلاثة عوامل مترابطة تقوي من قدرة الفريق على الوصول لنتائج ذات مستوى عال وهي المساءلة عن النواتج المشتركة، ورفع مستوى المراقبة والتقييم، والنتائج الأساسية المتعلقة بالأداء. لذلك لابد من إدراك الموظفين لطبيعة عملهم ومسؤولياتهم والمستوى المتوقع منهم. (الطاهر؛ الجيلاني؛ مبروكة، 2022).

## الدراسات السابقة:

دراسة المالكي وحوالة (2023) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية من خلال أبعاده: (الرؤية الاستراتيجية، الرغبة في التغيير، نشر المعرفة، وضغط الأداء). بالإضافة الى الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً حول ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي من خلال متغيري (سنوات الخبرة، ومكتب التعليم التابع له). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة، وتم تطبيقها على عينة تكونت من (260) معلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرفات التربويات لإجمالي الأبعاد جاءت بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات معلمات المرحلة الثانوية وفق متغيري (سنوات الخبرة، ومكتب التعليم التابعة له).

دراسة الأشلم (2023) هدفت إلى التعرف على المفاهيم العلمية حول الذكاء التنظيمي والأداء الإداري، ومعرفة مستوى التحقق داخل كلية التربية بجامعة مصراته على مستوى قياداتها في ضوء نموذج كارل البريشت. بالإضافة الى الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً حول مستوى تحقق الذكاء التنظيمي لدى القيادات من خلال متغيري (الجنس والتخصص) وعلاقته بالأداء الإداري. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة، وتم تطبيقها على عينة تكونت من (219) عضو من جميع أعضاء هيئة التدريس. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء التنظيمي لدى قيادات كلية التربية بجامعة مصراته في ضوء نموذج كارل البريشت كان متوسطاً، والأداء الإداري مرتفعاً، وأن العلاقة طردية بين كل من الذكاء التنظيمي والأداء الإداري. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ومع عدم فروق ذات دلالة تعزى لمتغير التخصص.

دراسة لطفي (2022) هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي ومعوقات تطبيقه بجامعة المنوفية وتقديم آليات مقترحة للارتقاء بمستواه في ضوء نموذج كارل البريشت. بالإضافة الى الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً حول مستوى ومعوقات تطبيقه وفقاً لمتغيرات (الوظيفة، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة، وتم تطبيقها على عينة تكونت من (127) من العاملين. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء التنظيمي ومعوقات التطبيق في ضوء نموذج كارل البريشت جاء بدرجة متوسطة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين تعزى للمتغيرات المذكورة.

دراسة السالم ومنصور (2022) هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الأهلية في عمان بالأردن من وجهة نظر المعلمين والعلاقة بينهما. بالإضافة الى الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً حول مستوى الذكاء التنظيمي وعلاقته

بالتميز الإداري من خلال متغيري (الجنس، وسنوات الخبرة)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام الاستبانة وطبقت على عينة تكونت من (396) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة جاء مرتفعاً مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين مستوى الذكاء التنظيمي لدى المديرين ومستوى التميز الإداري.

دراسة العنزي (2021) هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء أبعاد الذكاء التنظيمي، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً حول أبعاد تطبيقه من خلال متغيري (نوع الكلية، الجنس). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة تكونت من (156) عضو هيئة تدريس منهم (97) عضواً بكلية التربية والآداب، و(59) عضواً بكلية العلوم. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي جاء متوسطاً، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري (نوع الكلية) و(النوع الاجتماعي).

دراسة مشه (2021) هدفت إلى تقصي درجة الذكاء التنظيمي في الجامعات الأردنية، ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس والعلاقة بينهما. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام الاستبانة وتم تطبيقها على عينة تكونت من جميع أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات حكومية مثلت أقاليم الأردن الثلاثة، هي: (جامعة اليرموك/الجامعة الهاشمية/جامعة مؤتة) البالغ عددهم (2008) عضو. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الذكاء التنظيمي في الجامعات الثلاث ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة الذكاء التنظيمي في تلك الجامعات، ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة خميس وآخرون (2020) هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية لمدخل الذكاء التنظيمي، ورصد المعوقات التي تواجه تطبيقه لتطوير الأداء الإداري للعاملين بجامعة الفيوم. تم اعتماد المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة. توصلت الدراسة إلى أن معوقات تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري للعاملين بجامعة الفيوم جاءت متوسطة ومن أهمها: كثرة ضغوط العمل التنظيمية، والنمطية والروتين في أنظمة العمل، وضعف الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية، ومقاومة التغيير الإداري، وقلة البرامج التدريبية، وضعف الاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في بيئة العمل.

دراسة فايد وأمين (2019) هدفت إلى الكشف عن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات المصرية الحكومية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي وذلك لوضع

آليات مقترحة لتطويره. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (320) عضو من رؤساء الأقسام العلمية بثلاث جامعات حكومية هي الفيوم والمنيا وعين شمس. توصلت الدراسة إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب (العطاء)، التناغم والملائمة، نشر المعرفة، ضغط الأداء التنظيمي) جاءت بدرجة منخفضة.

دراسة (Taboli & Bahmanyari (2017) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية بجامعة شيراز بإيران، وتم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبانة كأداة طبقت على عينة مكونة من (251) فرد. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية مؤكدة على أن الرؤية الاستراتيجية هي أحد أبعاد الذكاء التنظيمي الأكثر تأثير على الرشاقة التنظيمية.

دراسة العقلا (2016) هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي السائد في الجامعات السعودية ، وأثره على فعالية القرارات الاستراتيجية فيها .اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الأداة كقائمة استقصاء على عينة مكونة من (399) عضو من أعضاء هيئة التدريس في كل من (جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة أم القرى، وجامعة الطائف). توصلت الدراسة إلى أن الذكاء التنظيمي يعد واحد من بين الأساليب المتطورة التي تجد لنا منظمات ذكية لديها المقدرة الفكرية للمحافظة على المعرفة المتاحة وقابليتها لتعلم المعرفة الجديدة وتطبيقها في كل من المواقف التي قد تواجه فيها منافسة ما.

دراسة قرني (2016) هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء نموذج كال البريشت، إضافة إلى التعرف على أهمية النموذج في تحقيق التميز في الأداء والكشف عن الفروق الدالة إحصائيا حول مستوى الذكاء التنظيمي بالجامعة تعزى لمتغيري (مكان العمل، والرتبة العلمية). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وباستخدام الاستبانة كأداة طبقت على عينة تكونت من (١٥٢) عضو من أعضاء هيئة التدريس. واستنتجت الدراسة أن مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطا، كما أن أبعاد الذكاء التنظيمي تسهم في تميز الأداء بالجامعة بدرجة عالية ، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل مع وجود فروق تعزى لمتغير الرتبة العلمية لصالح المحاضرين.

دراسة (Davoudi (2014) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي والذكاء التنظيمي والتمكين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية في كرج بإيران، تم

استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة التي طبقت على عينة تكونت من 217 معلم. توصلت الدراسة إلى أن متغير الذكاء التنظيمي له التأثير الأكبر على التمكين من وجهة نظر المعلمين.

**التعليق على الدراسات السابقة:** من خلال عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، تم رصد أوجه الاتفاق والاختلاف على النحو الآتي:  
**أوجه الاتفاق والاختلاف:**

- **من حيث موضوع وهدف الدراسة:** اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة كدراسة قرني (2016)، وخميس وآخرون (2020)، ودراسة، ولطفي (2022)، والمالكي وحوالة (2023) في تناول موضوع الذكاء التنظيمي في ضوء نموذج "Karl Albrecht Model" بهدف قياس أبعاده من حيث التطبيق والممارسة. في حين اختلف البحث مع دراسات أخرى تناولت موضوع الذكاء التنظيمي من مداخل ونماذج مختلفة وربطه بمتغيرات أخرى كدراسة السالم ومنصور (2022)، ومشه (2021)، و (2017) Taboli & Bahmanyari .

- **من حيث مجتمع وبيئة تطبيق الدراسة:** اتفق البحث الحالي مع دراسة Davoudi (2014)، والسالم (2021) من حيث تطبيقه على مجتمع المعلمين ومع دراسة الملكي وحوالة (2023) التي طبقت على مجتمع المشرفات التربويات بالتعليم العام، في حين اختلف مع عدد من الدراسات السابقة التي طبقت في التعليم العالي على مجتمع أعضاء هيئة التدريس كدراسة العقلا (2016)، وفايد وأمين (2019)، وخميس وآخرون (2020)، ومشه (2021)، والعنزوي (2021)، ولطفي (2022)، والأشلم (2023).

- **من حيث منهجية الدراسة:** اتفق البحث الحالي مع العديد من الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو (الوصفي المسحي) والأداة المطبقة مع كل من دراسة قرني (2016)، والعقلا (2016)، وفايد وأمين (2019)، وخميس وآخرون (2020)، ولطفي (2022)، والأشلم (2023)، والمالكي وحوالة (2023). في حين اختلف البحث في المنهجية المطبقة مع كل من دراسة (2014) Davoudi، ومشه (2021)، والعنزوي (2021)، والسالم ومنصور (2022) التي اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي.

- **من حيث نتائج الدراسة:** اتفق البحث الحالي مع دراسة السالم (2021) في النتيجة التي تم التوصل إليها من حيث مستوى الذكاء التنظيمي في بيئة التطبيق على اختلافها من كونه جاء عاليًا في مستواه وممارسة أبعاده. في حين اختلف البحث في النتائج مع كل من دراسة قرني (2016)، والعنزوي (2021)، ولطفي (2022)، والأشلم (2023)، والمالكي وحوالة (2023)



التي توصلت الى مستوى تطبيق متوسطة ، بالإضافة إلى دراسة فايد وأمين (2019) التي أظهرت مستوى منخفض للذكاء التنظيمي.

### منهجية البحث وإجراءاته

**منهج البحث:** لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

**مجتمع وعينة البحث:** توصل البحث بعد التطبيق الى عينة عشوائية مكونة من (385) معلمة من مجتمع معلمات التعليم العام الحكومي في مراحله (الابتدائي، والمتوسط، والثانوي) خلال الفصل الدراسي الأول من العام 1445 هـ. ويوضح الجداول خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات كالاتي:

**جدول (1) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية**

المرحلة الدراسية	التكرار	النسبة
ابتدائي	214	55.6%
متوسط	50	13.0%
ثانوي	121	31.4%
المجموع	385	100%

**جدول (2) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي**

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	363	94.3%
ماجستير	22	5.7%
المجموع	385	100%

**جدول (3) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة**

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	10	2.6%
من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	52	13.5%
10 سنوات فأكثر	323	83.9%
المجموع	385	100%

أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث، تم تطبيق الاستبانة وتكونت في صورتها النهائية من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: احتوى على البيانات الأولية لعينة البحث (المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

الجزء الثاني: اشتمل على سبع أبعاد للذكاء التنظيمي في ضوء نموذج كارل البريشت (بعد الرؤية الاستراتيجية، وبعد المصير المشترك، وبعد الرغبة في التغيير، وبعد القلب (العطاء)، وبعد التناغم والمواءمة، وبعد نشر المعرفة، وبعد ضغط الأداء) بواقع ست عبارات لكل بعد لتصبح في مجموعها (42) عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الممارسة كالتالي:

مقياس ليكرت الخماسي	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )

صدق أداة البحث: تم التحقق من صدق الاستبانة على طريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري: تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (16) محكم، وفي ضوء آراءهم تم إجراء التعديلات المناسبة بالتعديل والحذف والإضافة وإخراج الأداة في صورتها النهائية لتصبح جاهزة للتطبيق.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها على مجتمع البحث، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنمي إليه، والمحور الكلي للاستبانة، كما يوضح ذلك الجداول التالية:

**جدول رقم (4) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات أبعاد محور الذكاء التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمحور**

رقم العبارة	معامل الارتباط		رقم العبارة	معامل الارتباط	
	بالتباعد	بالمحور		بالتباعد	بالمحور
التباعد الأول: (الرؤية الاستراتيجية)					
1	**0.810	**0.705	4	**0.885	**0.807
2	**0.804	**0.671	5	**0.889	**0.821
3	**0.892	**0.782	6	**0.764	**0.713
التباعد الثاني: (المصير المشترك)					
7	**0.851	**0.833	10	**0.882	**0.784
8	**0.768	**0.629	11	**0.891	**0.820
9	**0.871	**0.745	12	**0.870	**0.811

معامل الارتباط		رقم العبارة	معامل الارتباط		رقم العبارة
بالمحور	بالبعيد		بالمحور	بالبعيد	
التباعد الثالث: (الرغبة في التغيير)					
**0.878	**0.918	16	**0.807	**0.876	13
**0.863	**0.907	17	**0.859	**0.918	14
**0.795	**0.879	18	**0.832	**0.913	15
التباعد الرابع: القلب (العطاء)					
**0.831	**0.894	22	**0.784	**0.836	19
**0.861	**0.897	23	**0.812	**0.874	20
**0.790	**0.866	24	**0.842	**0.911	21
التباعد الخامس: (التعاظم والموانمة)					
**0.833	**0.887	28	**0.686	**0.808	25
**0.833	**0.895	29	**0.771	**0.896	26
**0.832	**0.879	30	**0.824	**0.929	27
التباعد السادس: (نشر المعرفة)					
**0.854	**0.930	33	**0.867	**0.893	31
**0.820	**0.903	34	**0.874	**0.907	32
**0.852	**0.880	36	**0.806	**0.884	35
التباعد السابع: (ضغط الأداء)					
**0.860	**0.933	40	**0.856	**0.890	37
**0.874	**0.924	41	**0.852	**0.916	38
**0.894	**0.927	42	**0.855	**0.911	39

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع التباعد الذي تنتمي إليه العبارة، ومع الدرجة الكلية لمحور " الذكاء التنظيمي لدى مديرات المدارس التعليم العام بمدينة جدة في ضوء نموذج كارل البرشت " جاءت موجبة وذات قيم مرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

ثالثاً: الصدق البنائي:

جدول رقم (5) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور الذكاء التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	الأبعاد
**0.888	الرؤية الاستراتيجية
**0.904	المصير المشترك
**0.930	الرغبة في التغيير

**0.932	القلب (العطاء)
**0.905	التناغم والمواءمة
**0.939	نشر المعرفة
**0.944	ضغط الأداء

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه هي قيم عالية، حيث تتراوح ما بين (0.888) و(0.944) وجميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق ل فقرات المحور.

**ثبات أداة الدراسة:** تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة البحث، والجدول رقم (6) يوضح معامل الثبات لمحاور الأداة وهي:

#### جدول (6) معامل ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
أبعاد محور الذكاء التنظيمي لدى مديرات المدارس التعليم العام بمدينة جدة في ضوء نموذج كارل البريشت		
0912	6	الرؤية الاستراتيجية
0927	6	المصير المشترك
0.953	6	الرغبة في التغيير
0.939	6	القلب (العطاء)
0.942	6	التناغم والمواءمة
0.952	6	نشر المعرفة
0.962	6	ضغط الأداء
0.987	42	الثبات الكلي للاستبانة

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بجدول (6) يتضح أن معامل الثبات لمحاور البحث جاء عاليًا، حيث يتراوح ما بين (0.912) و (0.962)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام للاستبانة (0.987)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة البحث للتطبيق الميداني.

**إجراءات تطبيق البحث:** بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها تم تطبيقها ميدانيًا، حيث وُزعت الاستبانة بعد تحويلها إلكترونيًا على مجتمع البحث، ثم تم تجميع الاستجابات التي تم التوصل إليها وتطبيق أساليب التحليل الإحصائية المناسبة.

**أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:** لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى

الحاسب الآلي، حيث أعطيت الإجابة (عالية جداً) 5 درجات، (عالية) 4 درجات، (عالية بدرجة متوسطة) 3 درجات، (منخفضة) درجتان، (منخفضة جداً) درجة واحدة، ومن ثم تم حساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث. ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور البحث، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول رقم (7) درجة ومدى الممارسة حسب مقياس ليكرت الخماسي

مدى الممارسة	الترميز	درجة الممارسة
من 1 إلى 1.80	1	منخفضة جداً
1.81 إلى 2.60	2	منخفضة
2.61 إلى 3.40	3	متوسطة
3.41 إلى 4.20	4	عالية
4.21 إلى 5.0	5	عالية جداً

- ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:
1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها الأداة.
  2. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث عن المحاور الرئيسية (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
  3. الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
  4. معامل الارتباط بيرسون "person Correlation" لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها.
  5. معامل ألفا كرونباخ "Alpha Chronbach" لاختبار مدى ثبات أداة البحث.
  6. إجراء اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولموجروف-سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov test" لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

7. اختبار مان ويتني "Mann Whitney" لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد البحث نحو الذكاء التنظيمي لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة في ضوء نموذج كارل البريشت بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب (العطاء)، التناغم والموائمة، نشر المعرفة، ضغط الأداء) من وجهة نظر المعلمات والتي يمكن عزوها إلى (المؤهل العلمي).

8. اختبار كروسكال واليس "Kruskall-Wallis" لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد البحث نحو الذكاء التنظيمي لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة في ضوء نموذج كارل البريشت بأبعاده من وجهة نظر أفراد عينة البحث والتي تعزى إلى متغيرات (المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

### عرض نتائج البحث وتفسيرها

نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة الذكاء التنظيمي بأبعاده في ضوء نموذج كارل البريشت لدى مديرات مدارس التعليم العام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟"

للإجابة على السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على أبعاد محور الذكاء التنظيمي لدى مديرات المدارس في ضوء نموذج كارل البريشت، وجاءت النتائج كما تبيتها الجداول كالاتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة البحث على أبعاد محور الذكاء التنظيمي في ضوء نموذج كارل البريشت

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	الرؤية الاستراتيجية	3.97	0.81	3	عالية
2	المصير المشترك	4.10	0.77	1	عالية
3	الرغبة في التغيير	3.79	0.92	6	عالية
4	القلب (العطاء)	3.95	0.92	4	عالية
5	التناغم والموائمة	4.07	0.82	2	عالية
6	نشر المعرفة	3.77	0.93	7	عالية
7	ضغط الأداء	3.80	0.92	5	عالية
	المتوسط الحسابي العام	3.92	0.80		عالية

يتضح من جدول (8) أن محور الذكاء التنظيمي لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة في ضوء نموذج كارل البريشت تضمن (7) أبعاد، وأن ممارسة الذكاء التنظيمي بأبعاده لديهم قد جاء بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.92 من 5) وانحراف

معياري (0,80). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السالم (2021) والتي توصلت الى أن مستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس جاء مرتفعاً، في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة قرني (2016)، ودراسة لطفي (2022)، ودراسة مشه (2021) حيث جاءت ممارسة الذكاء التنظيمي بدرجة متوسطة.

وقد جاء بُعد (المصير المشترك) بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.77)، يليه بُعد (التناغم والمواءمة) بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07) وبانحراف معياري (0.82)، يليه بُعد (الرؤية الاستراتيجية) بالمرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة (عالية) وبلغ المتوسط الحسابي (3.97) وبانحراف معياري (0.81)، يليه بُعد القلب (العطاء) بالمرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.92)، يليه بُعد (ضغط الأداء) بالمرتبة الخامسة وبدرجة ممارسة (عالية) وبلغ المتوسط الحسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.92)، يليه بُعد (الرغبة في التغيير) بالمرتبة السادسة وبدرجة ممارسة (عالية) وبلغ المتوسط الحسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.92)، يليه بُعد (نشر المعرفة) بالمرتبة السابعة والأخيرة بدرجة ممارسة (عالية) ومتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.93). وتختلف النتيجة الكلية لأبعاد الدراسة الحالية مع نتائج دراسة فايد وأيمن (2019) والتي توصلت إلى أن ممارسة الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة: (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب (العطاء)، التناغم والمواءمة، نشر المعرفة، وضغط الأداء) جاء بدرجة منخفضة. والجدول التالي توضح درجة ممارسة الذكاء التنظيمي بأبعاده: (الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والقلب (العطاء)، والتناغم والمواءمة، ونشر المعرفة، وضغط الأداء) في ضوء نموذج كارل البريشت لدى مديرات المدارس التعليم من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وذلك على النحو التالي:

أولاً: بعد الرؤية الاستراتيجية

## جدول (9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث نحو بُعد الرؤية الاستراتيجية

درجة الممارسة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارة	م		
				عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة				منخفضة جداً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
تعمل مديرة المدرسة على															
عالية جداً	1	0.83	4.29	47.5	183	37.7	145	11.9	46	1.6	6	1.3	5	6	إشراك المعلمات في وضع الرؤية / الرسالة / الأهداف.
عالية	2	0.90	4.05	36.1	139	38.2	147	21.6	83	2.9	11	1.3	5	1	متابعة سير العمل بانتظام داخل المدرسة
عالية	3	0.92	4.02	35.1	135	38.7	149	21.3	82	3.4	13	1.6	6	4	تحديد قيم واضحة للعمل المدرسي
عالية	4	0.93	3.99	34.3	132	37.4	144	23.6	91	2.6	10	2.1	8	3	بناء خطة تشغيلية لتوجيه مسار العمل المدرسي
عالية	5	0.94	3.98	34	131	37.7	145	23.4	90	2.6	10	2.3	9	5	اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق أهداف الرؤية
عالية	6	1.23	3.49	25.7	99	27.5	106	24.2	93	15.1	58	7.5	29	2	تحديد رؤية للمدرسة منبثقة من الرؤية الاستراتيجية للتعليم العام.
عالية		0.81	3.97	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من الجدول السابق ما يلي: جاءت استجابات أفراد عينة البحث على فقرات (بعد الرؤية الاستراتيجية) بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي بلغ (3.97 من 5). وجاء ترتيب استجاباتهم على فقرات البعد مرتبة تنازلياً كالاتي: جاءت العبارة رقم (6) "إشراك المعلمات في وضع الرؤية/الرسالة/الأهداف" بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (عالية جداً) وبمتوسط حسابي (4.29 من 5)، وانحراف معياري (0.83). وتعزى هذه النتيجة الى حرص مديرات المدارس على إشراك المعلمات في وضعها إيماناً منهن بدورهن الفاعل في تحديدها على الوجه المطلوب؛



والذي بدوره سيؤدي الى تعزيز قيم الولاء والالتزام تجاه تحقيقها. كما جاءت العبارة رقم (1) "متابعة سير العمل بانتظام داخل المدرسة" بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (4.05 من 5)، وانحراف معياري (0.90). وتشير هذه النتيجة إلى التمكن الإداري لمديرات المدارس من خلال قدرتهن على الإشراف والمتابعة المستمرة للعمل من أجل ضمان تحقق الأهداف المنشودة في ضوء الرؤية المشتركة، فضلاً عن أهمية الشعور بالمسؤولية من قبل المديرات ورغبتهم في تحسين سير العملية التعليمية. وهذا ما اتفقت معه دراسة الأشلم (2023) التي أكدت على أهمية متابعة سير العمل بشكل منتظم.

وجاءت العبارة رقم (4) "تحديد قيم واضحة للعمل المدرسي" بالمرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (4.02 من 5)، وانحراف معياري (0.92). كما جاءت العبارة رقم (3) "بناء خطة تشغيلية لتوجيه مسار العمل المدرسي" بالمرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.99 من 5)، وانحراف معياري (0.93).

في حين جاءت العبارة رقم (5) "اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق أهداف الرؤية" بالمرتبة الخامسة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.98 من 5)، وانحراف معياري (0.94). وجاءت العبارة رقم (2) "تحديد رؤية للمدرسة منبثقة من الرؤية الاستراتيجية للتعليم العام" بالمرتبة السادسة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.49 من 5)، وانحراف معياري (1.23). وتفسر هذه النتيجة بقدرة المديرات على اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق أهداف الرؤية المنشودة لمدارسهن والمستمدة من رؤية وزارة التعليم . بالإضافة إلى حرص المديرات على إشراك جميع المنسوبات في إعداد الرؤية والرسالة الخاصة بالمدرسة بوضوح؛ والذي ينتج عنه رفع مستوى القدرة على اتخاذ القرارات المناسب لضمان تحقيقها.

**ثانياً: بعد المصير المشترك:**

**جدول (10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث نحو بُعد المصير المشترك**

م	العبارة	درجة الممارسة													
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	تعمل مديرة المدرسة على														
2	دعم العمل الجماعي داخل البيئة المدرسية.	2	0.5	3	0.8	43	11.2	142	36.9	195	50.6	4.36	0.75	1	عالية جداً
4	رفع مستوى الولاء التنظيمي داخل المدرسة.	5	1.3	11	2.9	70	18.2	130	33.8	169	43.9	4.16	0.91	2	عالية

3	تعزيز قيم المسؤولية المشتركة.	4	1	7	1.8	79	20.5	140	36.4	155	40.3	4.13	0.87	3	عالية
5	إشعار الكادر المدرسي بنواتج التعلم من أجل التحسين.	10	2.6	11	2.9	70	18.2	146	37.9	148	38.4	4.07	0.96	4	عالية
6	تبنى ثقافة تنظيمية مشتركة.	10	2.6	10	2.6	70	18.2	150	39	145	37.7	4.06	0.95	5	عالية
1	إشراك المعلمات في تحمل مسؤولية المهام / الأعمال.	8	2.1	26	6.8	99	25.7	147	38.2	105	27.3	3.82	0.98	6	عالية
المتوسط الحسابي العام													4.10	0.77	عالية

يتضح من الجدول السابق ما يلي: جاءت استجابات أفراد عينة البحث على فقرات (بعد المصير المشترك) بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي بلغ (4.10 درجة من 5). وجاء ترتيب استجاباتهم على فقرات البعد مرتبة تنازلياً كالآتي: جاءت العبارة رقم (2) " دعم العمل الجماعي داخل البيئة المدرسية " بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (عالية جداً) وبمتوسط حسابي (4.36 من 5)، وانحراف معياري (0.75). وتشير هذه النتيجة إلى إيمان مديرة المدرسة بأهمية العمل الجماعي كونه يساعد في بناء بيئة عمل صحية لتوحيد الجهود ودعمها بغية الوصول إلى الأهداف التعليمية المرسومة. كما جاءت العبارة رقم (4) "رفع مستوى الولاء التنظيمي داخل المدرسة" بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (4.16 من 5)، وانحراف معياري (0.91). وهذا يفسر قناعة المديرة بأهمية رفع الولاء التنظيمي والانتماء الوظيفي داخل المدرسة ودوره في تعزيز الإبداع والتعاون والمبادرة من قبل المعلمات والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز في بيئة العمل.

كما جاءت العبارة رقم (3) "تعزيز قيم المسؤولية المشتركة " بالمرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (4.13 من 5)، وانحراف معياري (0.87). كما جاءت العبارة رقم (5) "إشعار الكادر المدرسي بنواتج التعلم من أجل التحسين" بالمرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (4.07 من 5)، وانحراف معياري (0.96).

في حين جاءت العبارة (6) "تبنى ثقافة تنظيمية مشتركة" بالمرتبة الخامسة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (4.06 من 5)، وانحراف معياري (0.95). وجاءت العبارة (1) "إشراك المعلمات في تحمل مسؤولية المهام/الأعمال" بالمرتبة السادسة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.82 من 5)، وانحراف معياري (0.98). وتعزى هذه النتيجة إلى حرص مديرة المدرسة على بناء ثقافة تنظيمية مشتركة بين منسوباتها والتي يمكن ترجمتها في أدائها المنعكس في كافة المهام والأعمال التي تتم داخل المدرسة سواء على المستوى الإداري أو التعليمي مما يضمن حسن سير العمل وفهم الجميع لمتطلباته واحتياجاته بالشكل المطلوب.

## ثالثاً: بُعد الرغبة في التغيير

## جدول (11) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث نحو بُعد الرغبة في التغيير

م	العبارة	درجة الممارسة													
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
تعمل مديرة المدرسة على															
4	إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العمل المدرسي.	12	3.1	22	5.7	90	23.4	143	37.1	118	30.6	3.86	1.02	1	عالية
1	اكتشاف نقاط القوة والعمل على تعزيزها.	8	2.1	23	6	99	25.7	153	39.7	102	26.5	3.83	0.96	2	عالية
2	تكييف العمل المدرسي مع التغييرات التنظيمية.	9	2.3	19	4.9	106	27.5	147	38.2	104	27	3.83	0.96	3	عالية
3	تحديد البات إجرائية لمواجهة التحديات في البيئة المدرسية.	13	3.4	31	8.1	92	23.9	137	35.6	112	29.1	3.79	1.06	4	عالية
5	إيجاد طرق مبتكرة لإنجاز المهام.	13	3.4	26	6.8	108	28.1	134	34.8	104	27	3.75	1.03	5	عالية
6	تطوير الخدمات المدرسية.	18	4.7	34	8.8	115	29.9	110	28.6	108	28.1	3.66	1.12	6	عالية
المتوسط الحسابي العام												3.79	0.92	عالية	

يتضح من الجدول السابق ما يلي: جاءت استجابات أفراد عينة البحث على فقرات (بُعد الرغبة في التغيير) بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي بلغ (3.79 درجة من 5). وجاء ترتيب استجاباتهم على فقرات البُعد مرتبة تنازلياً كالآتي: جاءت العبارة (4) " إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العمل المدرسي" بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.86 من 5)، وانحراف معياري (1.02). كما جاءت العبارة (1) " اكتشاف نقاط القوة والعمل على تعزيزها" بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.83 من 5)، وانحراف معياري (0.96). وتشير هذه النتيجة إلى امتلاك مديرات المدارس لمهارات حل المشكلات، مع القدرة على إشراك كل من له صلة بالعملية التعليمية؛ بهدف إيجاد حلول واقعية قابلة للتنفيذ للمشكلات التي تواجه العمل المدرسي، مع العمل على تعزيز عناصر القوة التي تمتلكها كل مدرسة والاستفادة منها في حل تلك المشكلات.

وجاءت العبارة (2) " تكييف العمل المدرسي مع التغييرات التنظيمية " بالمرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.83 من 5)، وانحراف معياري (0.96). وجاءت العبارة (3) "تحديد آليات إجرائية لمواجهة التحديات في البيئة المدرسية" بالمرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.79 من 5)، وانحراف معياري (1.06).

في حين جاءت العبارة (5) " إيجاد طرق مبتكرة لإنجاز المهام." بالمرتبة الخامسة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.75 من 5)، وانحراف معياري (1.03). كما جاءت العبارة (6) " تطوير الخدمات المدرسية" بالمرتبة السادسة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.66 من 5)، وانحراف معياري (1.12). وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام مديرات المدارس بالخدمات المقدمة لجميع منسوبات المدرسة مع العمل على تطويرها بشكل مستمر بما يتناسب مع المستجدات.

رابعاً: بُعد القلب (العطاء)

### جدول (12) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث نحو بُعد القلب (العطاء)

م	العبارة	درجة الممارسة													
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
تعمل مديرة المدرسة على															
1	تمثيل القدوة الحسنة في ممارساتها.	6	1.6	13	3.4	56	14.5	143	37.1	167	43.4	4.17	0.91	1	عالية
2	نشر المواقف الإيجابية في بيئة العمل المدرسية.	9	2.3	11	2.9	66	17.1	132	34.3	167	43.4	4.14	0.96	2	عالية
5	تهيئة البيئة والظروف المناسبة للنمو المهني للكادر المدرسي.	12	3.1	19	4.9	88	22.9	124	32.2	142	36.9	3.95	1.04	3	عالية
4	دعم المبادرات والأعمال التطوعية في المجتمع المحلي.	11	2.9	21	5.5	95	24.7	126	32.7	132	34.3	3.90	1.03	4	عالية
3	تتمية التنافس والعمل بروح الفريق.	15	3.9	28	7.3	83	21.6	132	34.3	127	33	3.85	1.08	5	عالية
6	تقديم حوافز تشجيعية للكادر المدرسي لبذل المزيد من الجهود.	31	8.1	38	9.9	85	22.1	105	27.3	126	32.7	3.67	1.25	6	عالية
												3.95	0.92		عالية
المتوسط الحسابي العام															

يتضح من الجدول السابق ما يلي: جاءت استجابات أفراد عينة البحث على فقرات بُعد القلب (العطاء) بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي بلغ (3.95 درجة من 5). وجاء ترتيب استجاباتهم على فقرات البُعد مرتبة تنازلياً كالآتي: جاءت العبارة (1) " تمثيل القدوة الحسنة في ممارساتها." بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (4.17 من

5)، وانحراف معياري (0.91). وتفسر هذه النتيجة بقناعة مديرات المدارس بأهمية تبني وتمثيل القدوة الحسنة في ممارساتهن والتي تعد من الأساسيات لإنجاح كافة الأعمال والمهام والمسؤوليات في بيئة العمل. كما أن وجود نزعة لإتباع المعلمات لمديراتهن كقدوة حسنة في كافة سلوكياتهن وممارساتهن الوظيفية له دور كبير في تحسين الأداء والالتزام وتحمل المسؤولية وإنجاز العمل. وجاءت العبارة (2) " نشر المواقف الإيجابية في بيئة العمل المدرسية " بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (4.14 من 5)، وانحراف معياري (0.96). وهذا يشير إلى اهتمام مديرات المدارس بنشر الإيجابية في بيئة العمل ودعم النمو والتعلم المستمر والتعاون المثمر؛ لما لذلك من تأثيرات موجبة على المجتمع المدرسي بأكمله من حيث تحسين مستوى الرضا الوظيفي والولاء والانتماء، وأهمية دعم المواقف الإيجابية ونشرها في المدارس لتغلب على الأزمات بشكل يتوافق مع بيئتها الداخلية والخارجية المحيطة.

كما جاءت العبارة (5) " تهيئة البيئة والظروف المناسبة للنمو المهني للكاادر المدرسي بالمرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.95 من 5)، وانحراف معياري (1.04). وجاءت العبارة (4) "دعم المبادرات والأعمال التطوعية في المجتمع المحلي" بالمرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.90 من 5)، وانحراف معياري (1.03).

في حين جاءت العبارة (3) "تنمية التنافس والعمل بروح الفريق." بالمرتبة الخامسة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.85 من 5)، وانحراف معياري (1.08). وجاءت العبارة (6) "تقديم حوافز تشجيعية للكاادر المدرسي لبذل المزيد من الجهود." بالمرتبة السادسة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.67 من 5)، وانحراف معياري (1.25). وتعزى هذه النتيجة إلى حرص مديرات المدارس على دعم العمل الجماعي والتنافسية بين منسوباتهن من خلال تكوين فرق ولجان العمل الدورية، مع تقديم الحوافز المشجعة لها لتقديم وبذل كل الجهود الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة منها.

### خامساً: بُعد التناغم والمواءمة

#### جدول (13) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث

##### نحو بُعد التناغم والمواءمة

درجة الممارسة	التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارة	م		
				عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة				منخفضة جداً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
تعمل مديرة المدرسة على															
عالية جداً	1	0.83	4,29	47,8	184	37,9	146	11,2	43	2,1	8	1	4	1	إطلاع الكادر المدرسي بالأنظمة واللوائح التعليمية.
عالية	2	0.92	4,12	41	158	36,4	140	17,7	68	3,4	13	1,6	6	2	تقسيم المهام والمسؤوليات في

ضوء الدليل التنظيمي.														
عالية	3	0.87	4,11	38,4	148	2'39	151	18,7	72	2,6	10	1	4	تنفيذ العمل المدرسي في ضوء الخطط المعتمدة.
عالية	4	0.99	3,98	36,1	139	36,1	139	20,5	79	4,7	18	2,6	10	سرعة الاستجابة للتغيرات المطلوبة في العمل المدرسي.
عالية	5	1.00	3,97	35,3	136	36,6	141	20,5	79	4,7	18	2,9	11	مواءمة مخرجات التعلم مع الأهداف التعليمية.
عالية	5	0.95	3,59	32,2	124	39,5	152	21,6	83	4,7	18	2,1	8	دعم التواصل / التفاعل الإيجابي بين عضوات الكادر المدرسي.
عالية		0.82	4,07	المتوسط الحسابي العام										

يتضح من الجدول السابق ما يلي: جاءت استجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي بلغ (4.07 درجة من 5). وجاء ترتيب استجاباتهم على فقرات البعد مرتبة تنازلياً كالاتي: جاءت العبارة (1) "إطلاع الكادر المدرسي بالأنظمة واللوائح التعليمية" بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (عالية جداً) وبمتوسط حسابي (4.29 من 5)، وانحراف معياري (0.83). وتفسر هذه النتيجة بحرص مديرات المدارس على إطلاع الكادر المدرسي بالأنظمة واللوائح التعليمية المتغيرة بشكل مستمر لضمان فهمها من قبل الجميع؛ وبالتالي القدرة على تنفيذها. وجاءت العبارة (2) "تقسيم المهام والمسؤوليات في ضوء الدليل التنظيمي" بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (4.12 من 5)، وانحراف معياري (0.92). وهذا يؤكد على قدرة مديرات المدارس على التنظيم والتنسيق من خلال تقسيم الأعمال والمهام الموكلة لكل عضوة في الكادر التعليمي والإداري في ضوء اللوائح المنظمة للعمل المدرسي (الدليل التنظيمي).

كما جاءت العبارة (3) "تنفيذ العمل المدرسي في ضوء الخطط المعتمدة" بالمرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (4.11 من 5)، وانحراف معياري (0.87). وجاءت العبارة (5) "سرعة الاستجابة للتغيرات المطلوبة في العمل المدرسي" بالمرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.98 من 5)، وانحراف معياري (0.99).

في حين جاءت العبارة (6) "مواءمة مخرجات التعلم مع الأهداف التعليمية" بالمرتبة الخامسة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.97 من 5)، وانحراف معياري (1.00). وتشير هذه النتيجة إلى المتابعة المستمرة من قبل مديرات المدارس لمخرجات التعلم بشكل دوري لضمان اتساقها مع الأهداف التعليمية المطلوبة. كما جاءت العبارة (4) "دعم التواصل / التفاعل الإيجابي بين عضوات الكادر المدرسي" بالمرتبة السادسة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.95 من 5)، وانحراف معياري (0.95). ويعزى ذلك إلى وجود بيئة مدرسية داعمة

ومعززة للتواصل الفعال بين منسوبات المجتمع المدرسي من خلال توظيف وسائل الاتصال الحديثة.

سادساً: بعد نشر المعرفة

### جدول (14) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث نحو بُعد نشر المعرفة

درجة الممارسة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارة	م		
				عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة				منخفضة جداً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
تعمل مديرة المدرسة على															
عالية	1	0.98	3.89	31.2	120	36.1	139	25.5	98	4.9	19	2.3	9	دعم تبادل الخبرات المعرفية بين عضوات الكادر المدرسي.	2
عالية	2	1.02	3.89	32.7	126	34.3	132	25.7	99	3.9	15	3.4	13	توفير الأدوات اللازمة لاكتساب المعرفة.	6
عالية	3	0.96	3.82	27.3	105	36.9	142	29.1	112	4.4	17	2.3	9	تشجيع الكادر المدرسي على توليد المعرفة.	1
عالية	4	1.06	3.75	28.1	108	33.5	129	27.8	107	6.5	25	4.2	16	تنوع أساليب تقديم المعرفة المكتسبة.	5
عالية	5	1.03	3.73	26.8	103	32.7	126	30.9	119	6.2	24	3.4	13	تنظيم مجتمعات التعلم المهنية داخل /خارج نطاق المدرسة.	4
عالية	6	1.15	3.55	25.5	98	26	100	32.5	125	10.1	39	6	23	تنسي ثقافة تنظيمية لإدارة المعرفة.	3
عالية		0.93	3.77	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من الجدول السابق ما يلي: جاءت استجابات أفراد عينة البحث على جميع فقرات هذا بُعد نشر المعرفة بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي بلغ (3.77 درجة من 5). وجاء ترتيب استجاباتهم على فقرات البُعد مرتبة تنازلياً كما يلي:

جاءت العبارة (2) "دعم تبادل الخبرات المعرفية بين عضوات الكادر المدرسي" بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.89 من 5)، وانحراف معياري (0.98). كما جاءت العبارة (6) "توفير الأدوات اللازمة لاكتساب المعرفة" بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.89 من 5)، وانحراف معياري (1.02). وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام مديرات المدارس بتوفير الأدوات اللازمة لاكتساب المعرفة وتشاركها ونشرها، مع أهمية وجود بنية تحتية في المدارس مناسبة لدعم تحقيق ذلك، كما جاءت العبارة (1) "تشجيع الكادر المدرسي على توليد المعرفة" بالمرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.82 من 5)، وانحراف معياري (0.96). وجاءت العبارة رقم (5) وهي "تنوع أساليب تقديم المعرفة

المكتسبة. "بالمرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.75 من 5)، وانحراف معياري (1.06).

في حين جاءت العبارة (4) "تنظيم مجتمعات التعلم المهنية داخل/خارج نطاق المدرسة." بالمرتبة الخامسة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.73 من 5)، وانحراف معياري (1.03). ويفسر ذلك بوجود اهتمام واضح لبناء مجتمعات تعلم مهنية في داخل/خارج نطاق المدارس لدعم التبادل والتشارك المعرفي بينها. كما جاءت العبارة (3) "تبنى ثقافة تنظيمية لإدارة المعرفة." بالمرتبة السادسة، وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.55 من 5)، وانحراف معياري (1.15). وهذا يعني أن مديرات المدارس يعملن على تبنى ثقافة تنظيمية لإدارة المعرفة داخلها من خلال دعم وتحقيق ما سبق الإشارة إليه من توفير الأدوات اللازمة لإنشاء مجتمعات التعلم المهني لتبادل الخبرات المعرفية من داخل وخارج المجتمع المدرسي.

سابعاً: بُعد ضغط الأداء

جدول (15) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث نحو بُعد ضغط الأداء

درجة الممارسة	الترتيب	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارة	م		
				عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة				منخفضة جداً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
تعمل مديرة المدرسة على															
عالية	1	1.03	3.83	30.1	116	34.5	133	26.8	103	5.2	20	3.4	13	4	تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والتنظيمية للكادر المدرسي.
عالية	2	1.03	3.83	29.6	114	35.6	137	26.2	101	4.9	19	3.6	14	6	تطبيق برامج وأنشطة تطويرية داخل المدرسة.
عالية	3	0.95	3.82	27	104	37.1	143	28.6	110	5.5	21	1.8	7	3	تحديد معايير الأداء المتوقع من الكادر المدرسي.
عالية	4	0.95	3.81	26	100	37.4	144	29.9	115	4.7	18	2.1	8	1	تقديم تغذية راجعة مستمرة حول مستوى الأداء الفعلي.
عالية	5	1.05	3.78	28.3	109	35.6	137	25.5	98	6.8	26	3.9	15	5	تحفيز الأداء في ضوء نتائج التقييم.
عالية	6	1.04	3.77	29.1	112	31.9	123	28.6	110	7.8	30	2.6	10	2	تحسين كفاءة الأداء للكادر المدرسي.
عالية		0.92	3.80	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من الجدول السابق ما يلي: جاءت استجابات أفراد عينة البحث على جميع فقرات بُعد ضغط الأداء بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي بلغ (3.80 درجة من 5). وجاء ترتيب استجاباتهم على فقرات البُعد مرتبة تنازلياً كالآتي: جاءت العبارة (4) "تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والتنظيمية للكادر المدرسي" بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.83 من 5)، وانحراف معياري (1.03). وتشير هذه النتيجة إلى حرص مديرات



المدارس على إحداث التوازن بين كل من الأهداف الفردية والتنظيمية للكادر المدرسي تحقيقاً للأهداف المنشودة. وجاءت العبارة (6) "تطبيق برامج وأنشطة تطويرية داخل المدرسة" بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.83 من 5)، وانحراف معياري (1.03). وهذا يعني وجود استحداث دائم من قبل مديرات المدارس لبرامج وأنشطة وتدريبات تلامس احتياجات المعلمات؛ بهدف التطوير والتجديد وملاحقة التغيرات للوصول الى أهداف المنظمة التعليمية.

كما جاءت العبارة (3) "تحديد معايير الأداء المتوقع من الكادر المدرسي" بالمرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.82 من 5)، وانحراف معياري (0.95). وجاءت العبارة (1) "تقديم تغذية راجعة مستمرة حول مستوى الأداء الفعلي" بالمرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.81 من 5)، وانحراف معياري (0.95).

في حين جاءت العبارة (5) "تحفيز الأداء في ضوء نتائج التقييم" بالمرتبة الخامسة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.78 من 5)، وانحراف معياري (1.05). كما جاءت العبارة (2) "تحسين كفاءة الأداء للكادر المدرسي" بالمرتبة السادسة وبدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.77 من 5)، وانحراف معياري (0.92). وتعزى هذه النتيجة إلى وجود تحفيز للأداء في ضوء نتائج تقييمه وفق معايير محددة ومعلنة لجميع المنسوبات؛ وهذا بدوره سيؤدي إلى تحسينه وصولاً إلى تحقيق الكفاءة في الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي.

نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة الذكاء التنظيمي بأبعاده في ضوء نموذج كارل البريشت لدى مديرات مدراس التعليم العام تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

قبل الإجابة على هذا السؤال السابق تم التأكد من مدى اعتدالية توزيع البيانات؛ لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً؛ لذلك تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمجروف - سمروف "Kolmogorov-Smirnov test" لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (16) اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test)

شايبيرو		كولمجروف-سمروف			الأبعاد
مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	
0.01	385	0.94	0.01	385	0.10
0.01	385	0.92	0.01	385	0.12

0.01	385	0.94	0.01	385	0.09	الرغبة في التغيير
0.01	385	0.91	0.01	385	0.13	القلب (العطاء)
0.01	385	0.91	0.01	385	0.13	التناغم والموائمة
0.01	385	0.94	0.01	385	0.10	نشر المعرفة
0.01	385	0.93	0.01	385	0.12	ضغط الأداء
0.01	385	0.95	0.01	385	0.09	الدكاء التنظيمي لدى مديرات المدارس التعليم العام بمدينة جدة في ضوء نموذج كارل البريشت

يتضح من جدول (16) نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov Test، حيث إن قيم مستوى المعنوية أقل من (  $0.05 < \text{sig.}$  )، وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء على هذه النتائج يتضح أن الاختبارات المناسبة لإجراء اختبار الفروق الإحصائية هي الاختبارات اللامعلمية وفق شرط التوزيع الطبيعي.

لذلك للإجابة على هذا السؤال ولمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة البحث نحو ممارسة أبعاد الذكاء التنظيمي: (الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، و القلب (العطاء)، والتناغم والموائمة، ونشر المعرفة، وضغط الأداء) والتي تعزى إلى (المؤهل العلمي)، تم استخدام اختبار مان ويتني Mann Whitney، في حين تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) لمعرفة ذات الفروق والتي تعزى إلى كل من متغيري (المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة) لأن شرط الاعتدالية غير متوفر، والجدول التالية توضح ذلك:

#### الفروق حسب المرحلة الدراسية:

جدول (17) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة البحث نحو ممارسة أبعاد الذكاء التنظيمي باختلاف المرحلة الدراسية

الأبعاد	المرحلة الدراسية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كا 2	مستوى الدلالة
الرؤية الاستراتيجية	ابتدائي	214	207.58	11.86	0.01
	متوسط	50	149.99		
	ثانوي	121	184.99		
المصير المشترك لدى مديرات المدارس التعليم	ابتدائي	214	209.20	10.90	0.01
	متوسط	50	163.11		
	ثانوي	121	176.70		
الرغبة في التغيير	ابتدائي	214	210.78	14.56	0.01
	متوسط	50	151.55		
	ثانوي	121	178.69		
القلب (العطاء)	ابتدائي	214	209.30	10.99	0.01
	متوسط	50	163.79		

الأبعاد	المرحلة الدراسية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كا2	مستوى الدلالة
التناغم والموائمة	ثانوي	121	176.24	11.31	0.01
	ابتدائي	214	208.88		
	متوسط	50	158.55		
	ثانوي	121	179.15		
نشر المعرفة	ابتدائي	214	208.57	11.16	0.01
	متوسط	50	156.88		
	ثانوي	121	180.40		
ضغط الأداء	ابتدائي	214	209.90	12.34	0.01
	متوسط	50	158.70		
	ثانوي	121	177.28		
الذكاء التنظيمي لدى مديرات المدارس التعليم العام بمدينة جدة في ضوء نموذج كارل البرشت	ابتدائي	214	211.07	13.91	0.01
	متوسط	50	155.92		
	ثانوي	121	176.37		

يتضح من جدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد عينة البحث نحو ممارسة الذكاء التنظيمي بأبعاده تعزى للمرحلة الدراسية لصالح المعلمات في المرحلة الابتدائية، وتشير هذه النتيجة إلى المعرفة الكافية والإدراك الواعي لديهن بممارسات الذكاء التنظيمي بأبعاده لدى المديرات بشكل يتوافق مع المتغيرات والمستجدات المحيطة بمدارس التعليم العام.

#### الفروق حسب المؤهل العلمي:

جدول (18) نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney U) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة البحث نحو ممارسة أبعاد الذكاء التنظيمي باختلاف المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
الرؤية الاستراتيجية	بكالوريوس	363	196.29	2.36	0.02
	ماجستير	22	138.80		
المصير المشترك	بكالوريوس	363	197.75	3.43	0.01
	ماجستير	22	114.66		
الرغبة في التغيير	بكالوريوس	363	196.25	2.34	0.02
	ماجستير	22	139.30		
القلب (العطاء)	بكالوريوس	363	196.25	2.35	0.02
	ماجستير	22	139.32		
التناغم والمواءمة	بكالوريوس	363	195.96	2.15	0.03
	ماجستير	22	144.16		
نشر المعرفة	بكالوريوس	363	196.35	2.41	0.02
	ماجستير	22	137.75		
ضغط الأداء	بكالوريوس	363	195.12	1.53	0.13

		158.09	22	ماجستير	
0.01	2.58	196.60	363	بكالوريوس	الذكاء التنظيمي لدى مديرات المدارس التعليم العام بمدينة جدة في ضوء نموذج كارل البريشت
		133.64	22	ماجستير	

يتضح من خلال جدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد عينة البحث نحو ممارسة الذكاء التنظيمي لدى مديرات المدارس التعليم بأبعاده باختلاف المؤهل العلمي لصالح المعلمات اللاتي مؤهلاتهن العلمية (بكالوريوس)، ويعزى ذلك إلى أن غالبية المعلمات بالمدارس من حيث العدد يحملن هذه الدرجة أكثر من الحاصلات على مؤهل أعلى (كماجستير/ ودكتوراه) لذلك كانت الفروق لصالحهن.  
الفروق حسب سنوات الخدمة:

جدول (19) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة البحث نحو ممارسة أبعاد الذكاء التنظيمي باختلاف سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كا2	مستوى الدلالة
الرؤية الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	10	227.35	0.99	0.61
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	52	190.82		
	10 سنوات فأكثر	323	192.29		
المصير المشترك	أقل من 5 سنوات	10	207.60	0.99	0.61
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	52	179.80		
	10 سنوات فأكثر	323	194.67		
الرغبة في التغيير	أقل من 5 سنوات	10	216.35	0.56	0.76
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	52	187.80		
	10 سنوات فأكثر	323	193.11		
القلب (العطاء)	أقل من 5 سنوات	10	181.25	0.32	0.85
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	52	186.93		
	10 سنوات فأكثر	323	194.34		
التناغم والمواءمة	أقل من 5 سنوات	10	178.10	0.25	0.88
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	52	189.89		
	10 سنوات فأكثر	323	193.96		
نشر المعرفة	أقل من 5 سنوات	10	175.65	0.39	0.82
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	52	188.27		
	10 سنوات فأكثر	323	194.30		
ضغط الأداء	أقل من 5 سنوات	10	197.50	0.42	0.81
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	52	183.87		
	10 سنوات فأكثر	323	194.33		
الذكاء التنظيمي لدى مديرات المدارس التعليم العام بمدينة جدة في ضوء نموذج كارل البريشت	أقل من 5 سنوات	10	192.30	0.25	0.88
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	52	185.84		
	10 سنوات فأكثر	323	194.17		

يتضح من جدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد عينة البحث نحو ممارسة أبعاد الذكاء التنظيمي لدى مديرات المدارس باختلاف (سنوات الخدمة)، حيث يظهر على الرغم من تنوع واختلاف عدد سنوات الخدمة لدى المعلمات إلا أن لديهن نفس مستوى الإدراك والوعي بممارسات الذكاء التنظيمي وأهميتها في بيئة العمل المدرسي.

### توصيات البحث:

في ضوء النتائج يوصي البحث بعدد من التوصيات تمثلت فيما يلي الحاجة إلى:

- الدعم المستمر من قبل وزارة التعليم لتطبيقات وممارسات الذكاء التنظيمي في مدارس التعليم العام من خلال إنشاء قسم مختص بالذكاء التنظيمي في إدارات التعليم بمختلف المناطق.
- وضع دليل تنظيمي من قبل إدارات التعليم يوضح فيه الأدوار والمسؤوليات لكل من مدراء ومعلمي المدارس لتعزيز تلك الممارسات ورفع مستوى الذكاء التنظيمي بمدارس التعليم العام.
- عقد البرامج التدريبية وورش العمل من قبل المهتمين والمتخصصين من مشرفين ومعلمين لنشر ثقافة الذكاء التنظيمي في المدارس.
- وضع نظام لمكافأة وتحفيز ممارسات الذكاء التنظيمي من قبل وزارة التعليم لجميع منسوبي المدارس مع ضرورة ربطه بنتائج تقييم الأداء.
- توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي الحديثة من قبل مدراء المدارس لدعم ممارساتهم للذكاء التنظيمي في مدارس التعليم العام.



## المراجع العربية

1. الأشلم، خالد عياد. (2023). مستوى الذكاء التنظيمي لدى قيادات كلية التربية بجامعة مصراته في ضوء نموذج 'كارل البريشت' وعلاقته بالأداء الإداري. *المجلة العلمية لكلية التربية*، 21، 327-355.
2. الجبوري، حيدر، (2014). اختبار العلاقة بين القابليات الاستراتيجية والذكاء التنظيمي: دراسة استطلاعية للأراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 30، 260-273.
3. الحاكم، علي؛ شيت، أحمد. (2022). تأثير الذكاء التنظيمي على الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الاتصالات. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 3(8)، 545-562.
4. خميس، إيمان؛ مخلوف، سميحة؛ عبد العزيز، أسماء؛ أمين، رشا. (2020). آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق نموذج كارل البريشت "Karl Albrecht" للذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 14(14)، 425-459.
5. الزيد، عبدالله. (2016). أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع النفط الكويتي. [رسالة ماجستير منشورة]، كلية الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن.
6. السالم، آلاء. (2021). الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان. [رسالة ماجستير منشورة]، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
7. السالم، آلاء؛ منصور، عثمان. (2022). الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان. *مجلة اتحاد الجامعات العربية لأبحاث التعليم العالي*، 42 (2)، 153-175، 23.
8. السفيناني، أبرار. (2021). واقع التعليم الشامل بالمملكة العربية السعودية في ضوء القوى والعوامل المؤثرة فيه. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (30)، 257-277.
9. الشوريجي، أميرة. (2021). العلاقة بين القيادة الأصلية والذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على فروع البنوك في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية. *دار المنظومة*، (72)، 41-103.
10. الطاهر، عون؛ الجيلاني، لعشيب؛ مبروكة، حامد. (2022). دور الذكاء التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي؛ دراسة حالة عينة من موظفي المديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات ولاية الوادي. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.
11. العباسي، إيناس؛ السنديوني، منى؛ قرواش، عبده. (2020). العلاقة التبادلية بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية العامة بمحافظة البحيرة. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 6 (10)، 257-304.
12. العقلا، محمد. (2016). تأثير تكنولوجيا وآليات ادارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء التنظيمي ودعم واتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية على الجامعات السعودية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة بسوهاج*، 30(1)، 345-377.

13. العنزي، عطا الله. (2021). مستوى الذكاء التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة التربوية بجامعة الكويت*، 35 (138)، 161-131.
14. عيواج، صونيا ؛ مخلوف، سعاد. (2019). الذكاء - مراحل تطوره ومعاييره المحددة وأدوات قياسه. *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 6 (58)، ص 33-48.
15. فايد، عبد الستار ؛ أمين، رشا. (2019). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. *المجلة التربوية*، (62)، 241-185.
16. قرني، أسامة ؛ أبو سيف، محمود. (2016). مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء نموذج كارل البريشت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (2)، 104-61.
17. كامل، حاتم. (2024). دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية -دراسة تطبيقية، 4 (3)، 539-462.
18. لطف، هناء. (2022). مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البريشت Karl Albrecht Model. *مجلة كلية التربية ، جامعة المنوفية*، (37)، 594 - 527.
19. المالكي، بدور ؛ حوالة، سهير. (2023). واقع ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي في مدينة مكة المكرمة. *مجلة العلوم التربوية*، 9 (3)، 120-89.
20. مسيل، محمود ؛ عتريس، محمد ؛ عزازي، عبدالله. (2018). تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي. *مجلة كلية التربية ببناها*، (116)، 554 - 513.
21. مشه، رنا. (2021). درجة الذكاء التنظيمي في الجامعات الأردنية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
22. موقع وزارة التعليم. (2024). *التعليم ورؤية السعودية 2030*. <http://www.vision2030.gov.sa/ar>
23. ياسين، سعد. (2022). *مقدمة في الإدارة الإلكترونية*. دار البازوري العلمية، عمان، الأردن.

### المراجع الأجنبية:

1. Ahmad .B., Sadq, Z., Othman, B., & Saeed, V. (2019). *The Impact of the Quality of Work Life on Organizational Intelligence, International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23 (02), 930 - 946.
2. Albrecht K.(2002). Organizational intelligence and knowledge management: The executive perspective. <https://karlalbrecht.com/readables/Albrecht-Organizational-Intelligence.pdf>
3. Balouei, E. & Ghasemian, M., (2014), The Relationship between Intellectual Capital and Organizational Intelligence in Knowledge Based Organizations, *Journal of Business and Management Review*, 3 (8), 1-13
4. Chegani, M. (2016), *the effects of organizational intelligence and creativity and creativity on Technological Innovation: A Case Study of Manufacturing Firms in Iran*. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5 (7), 14 - 36.



5. Daneshfard, K., Rajaci, Z., Bilondi, Z., & Banihasemi, S. (2016). *The Effect of Organizational Intelligence on Talent Management, Using Structural Equations*. *Interactional Journal of Humanities and Cultural Studies*, 3(2), 464-476.
6. Davoudi, A.(2014). *The Relationship between Organizational Learning and Organizational Intelligence, and Empowerment from Teachers' point of view*. *International Journal of Scientific Management and Development*, 2(12), 681-689.
7. kiani, M., Jozam, M. & Jozam, M. (2020). Organizational Intelligence, Survival Factor of Today's Organizations. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 9 (2).
8. Taboli, H. & Bahmanyari, H. (2017). Organizational Intelligence and Agility in Shiraz University of Medical Sciences. *Journal of Health Management & information Science*.

