



(٤٤٣) (٤٧٧)

العدد الثامن
والعشرون

الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتحفيز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية

م. حيدر عبد الرزاق غفوري

جامعة واسط/ كلية التربية للعلوم الانسانية

haideralnajar08@gmail.com

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى فهم الذكاء التنظيمي وارتباطه بالتحفيز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، بالإضافة إلى دراسة "العلاقة بينهما". استعمل الباحث منهجاً وصفيّاً، إذ شملت عينة الدراسة (٢٠٠) مدير مدرسة. لتحقيق أهداف البحث، قام الباحث بإعداد مقياس للذكاء التنظيمي، واعتمد مقياس رضوان لعام ٢٠١٧ للتحفيز الإداري بعد التأكد من خصائصهما النفسية وتكيفهما للبيئة العراقية. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية يمتلكون مستوى من الذكاء التنظيمي، ويتميزون أيضاً بتحفيز إداري جيد. كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية قوية بين الذكاء التنظيمي والتحفيز الإداري. وانتهت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية : الذكاء التنظيمي ، التحفيز الإداري ، مديري المدارس الثانوية .

Organizational Intelligence and its Relationship to Administrative Motivation among Secondary School Principals

M.Haider Abdul Razzaq Ghafouri

University of Wasit/ College of Basic Education

haideralnajar08@gmail.com

Abstract:

The study aimed to identify organizational intelligence and its relationship to administrative motivation among secondary school principals as well as the relationship between them. The researcher adopted the descriptive approach, and the study sample consisted of (200) principals. To achieve the research objectives, the researcher built a scale (organizational intelligence), and adopted the (Radwan 2017) scale for administrative



motivation after verifying its psychometric properties and adapting them to the Iraqi environment. The results showed that secondary school principals possess organizational intelligence. Secondary school principals are also characterized by administrative motivation. In addition to the existence of a positive and direct relationship between organizational intelligence and administrative motivation. The study came out with a number of recommendations and proposals

Keywords: organizational intelligence, managerial Incentivize, secondary school directorate.

مشكله البحث

تواجه العديد من المدارس في محافظة واسط تحديات كبيرة من ضعف في مستويات الذكاء التنظيمي (organizational Intelligence) مما يؤثر سلباً على جودة التعليم وكفاءة الإدارة وقدرة المدارس على التكيف مع التحديات المتزايدة ، أن كثيراً من المدارس تعاني نقص في التخطيط الاستراتيجي الفعال التي غالباً ما تؤثر على المدارس رؤية واضحة للمستقبل واهداف طويلة المدى والتعامل مع المشكلات بردود فعل بدلا من الاستعداد المسبق مما يؤثر على تطوير برامج تعليمية مبتكرة او تحسين البنى التحتية (العنزي، ٢٠١٥: ٧٤).

ان ادارة مدارس الثانوية في مركز محافظة واسط تعاني من مشكلات عديدة تؤثر على قدرتهم في ممارسة التحفيز الاداري سواء كان التحفيز للكادر التعليمي او تحفيز الطلاب، وتؤثر سلباً علي مستوى الأداء لدي الجهاز الاداري بالمدرسة وان نقص الحوافز المادية مما يؤثر على دافعيتهم للعمل والابتكار وكذلك الحوافز المئوية والبيروقراطية المركزية والروتين مما يحد من صلاحياتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحفيز الاداري وكل هذا يقتل روح المبادرة والابتكار (العنزي، ٢٠١٧: ٤٤٨)

موضوع الذكاء التنظيمي يعد امراً حيوياً لأي شركة تسعى للاستمرار والازدهار، خاصة في بيئة معقدة وديناميكية يصعب التنبؤ بتغييراتها. أن انظمة المعلومات التقليدية التي تمتلكها الشركات لم تعد كافية لمواجهة التحديات والاضطرابات التي تواجهها، إذ غالباً ما تقتصر فائدتها على إدارة المعلومات الداخلية فقط. وتحتاج الشركات إلى نظام معلومات يتفاعل مع البيئة الخارجية للحصول على المعلومات الضرورية، واستخدامها عند اتخاذ قرارات استراتيجية. من خلال الإدارة الفعالة للمعلومات واستخدامها بطرق ذكية، ويمكن لأي منظمة أن تبرز في مجال عملها. لتحقيق الريادة في



عصر المعلومات، ويُعتبر الذكاء التنظيمي من الأدوات الإدارية الحديثة الهامة التي تعتمد عليها الشركات للتكيف مع التطورات السريعة، وتحقيق رؤيتها الاستراتيجية من خلال تعزيز المرونة والتكامل في كافة انشطتها، كما أنه يساعد في تنفيذ التغييرات المطلوبة واستغلال القدرات الابتكارية للأفراد لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة للتحديات التي تواجهها والتي تعيق تقدمها. (عباس، ٢٠٢٢: ٤) "وكان محور إهتمام الباحثين في هذا المجال" وغيره هو البحث عن الوسائل والأدوات التي تدعم قدرة الفرد على العمل وتعزز مستوي ادائه الوظيفي ، فكان التحفيز الإداري من بين الممارسات الإدارية المهمة التي لا غني عنها في تعزيز الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة وفعالية العمل التنظيمي ، من خلال تطبيق استراتيجيات إدارية، يمكن تحويل نظام المكافآت إلى أداة فعالة تُعزز الجهود التنظيمية بنشاط نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال ربط فائدة نظام المكافآت بالأداء الوظيفي المتوقع. (النعيمي ، ٢٠١٧: ٢)

وتكمن مشكلة الدراسة بأنه لا يزال العديد من مديري المدارس يتبعون الأنماط التقليدية في إدارة المدارس ويتبعون المركزية في اتخاذ القرارات، لها تداعيات تؤثر على التحصيل الدراسي العلمي لدى الطلاب ما يضعف من جودة التعليم و يعكس على أداء الطالب وكذلك اختيار الوقت والجهد والموارد المادية و بسبب عدم وجود رؤية واضحة للبيانات التي تتوفر لهم وكذلك ان التدريب والتطوير المهني قد يفترق قيمة بعض المدراء الى التدريب الكافي في مجال القيادة وإدارة الاداء وهذه كلها تحد من قدرتهم على بناء فريق عمل ، مثل دراسة (خطاب وبطاح، ٢٠٢١) التي بينت أن مستوى التحفيز الإداري من قبل مديري المدارس الثانوية العامة كان متوسطاً، ودراسة (قواقوزه، ٢٠١٩) التي أظهرت أن مستوى ممارسات مديري المدارس الحكومية الأساسية في تحفيز المعلمين كان أيضاً متوسطاً، وبالتالي قد ينعكس ذلك علي تراجع ثقافة الإبداع لدى المعلمين، وابتكار أساليب تدريسية جديدة، وتوليد افكار إبداعية تدفع المدرسة نحو التميز، ومن خلال عمل الباحث لاحظ وجود ضعف لدى مديري المدارس في التحفيز ، وتقديم الدعم والتشجيع، واستخدام عبارات الثناء والشكر والمدح، والتميز بين المعلمين والمعلمات والمدرسين والمدارس والتحيز للبعض منهم.

ويمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال التالي:

هل توجد علاقة بين الذكاء التنظيمي والتحفيز الاداري؟

اهمية البحث :



ان دراسة العلاقة بين الذكاء التنظيمي والتحفيز الاداري لدى مديري المدارس تعد اهمية بالغة لعدة اسباب جوهرية فهي تسلط الضوء على آليات تحسين العملية التعليمية برمتها ان اهمية هذه الدراسة تؤثر على تحسين جودة التعليم إذ يتمتع المدير بالذكاء التنظيمي ويصبح قادراً على فهم ديناميات المدرسة بشكل واضح وافضل ويحلل المشكلات بفاعلية ويحدد نقاط القوة والضعف مما يساعد على تطبيق استراتيجيات مستنيرة تشجع المعلمين على تطوير وابتكار كل ما هو جديد . (الشريف، ٢٠١٦: ٤٧)

وتتعدد المداخل الحديثة التي يمكن من خلالها تطوير التحفيز الاداري لمديري المدارس ، وتكون محورية وحاسمة لنجاح العملية التربوية برمتها كما ان المدير ليس مسؤولاً ادارياً بل قائد تربوي يقع على مسؤوليته اشعال شرارة الحماس والتزام المدرسين والطلاب . ان تحسين المدير للمدرسين قد يحفزهم ايجابياً واكثر حماساً وابداع في الطرق التدريس مما يعكس جودة الشرح وكذلك تنوع الانشطة الصفية ويبحث في طريقة لتبسيط المعلومة ويسهم كذلك في بناء جو من الثقة والاحترام المتبادل داخل المدرسة (الطائي وآخرون ، ٢٠١٣: ١٣٤)

يعد الذكاء التنظيمي من الأدوات الأساسية التي تدعم المؤسسات التعليمية في تحقيق ميزة تنافسية، مما يساعدها في الوصول إلى المستوى التنافسي المطلوب، ويتم ذلك من خلال متابعة نشاطات المنافسين وتحليلها، فضلاً عن القدرة على التعرف المبكر على الفرص المتاحة والتحديات المحيطة بالمؤسسة. فهو يوفر المعلومات الضرورية لصناع القرار في الوقت المناسب مما يمكنهم من اتخاذ القرار الصحيح. (قاسم ، ٢٠١١: ٢٩)

أن محور إهتمام الباحثين في مجال العلوم الإنسانية والدراسات الاجتماعية هو البحث عن الوسائل والأدوات التي تدعم قدرة الفرد على العمل وتعزيز مستوي أدائه الوظيفي ، إذ يعد العنصر البشري من الموارد الرئيسية المؤثرة في مستوي كفاءة وفاعلية العمل التنظيمي كونه المدير المهيم على عناصر الموقف التنظيمي الآخر ، وبدونه تبقي عجلة العمل متعثرة ومتأخرة ، ولما كانت الحوافز أداة مهمة في أيدي المديرين ومن شأنها أن تغري الأفراد العاملين للالتحاق الفاعل والانتماء الإيجابي لجماعة العمل (الوايل ، ٢٠٠٥: ٢٦)، فالتحفيز قوة مؤثرة تثير الدافعية وتقلل الطاقات البشرية الكامنة وتولد الرغبة والحماس في تحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية أكبر (عادل ، ٢٠٠٠: ١٦) و هو مقوم أساسي تعتمد المنظمات المبدعة وركيزة أساسية للتفوق والتميز (العمري ، ٢٠٠٢: ٨٧).



ويمثل جوهر اهتمام المنظمات الناجحة التي تتنافس في إيجاد توليفة مثلى من الحوافز قادرة على تعزيز مستوى أدائها العام (باجه ، ٢٠١٤ : ٢٠٢) ، لدى يعد التحفيز من الممارسات الإدارية المهمة التي لا غنى عنها في تعزيز الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة وفاعلية العمل التنظيمي ولما كانت الرؤية الحالية للحافز تراه متغير لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة بل يمكن إستشعار أثره في مستوى الأداء (الجودة ، ٢٠٠٠ : ٥)

يعد تحفيز الأفراد للعمل من الجوانب الأساسية التي تؤثر على سلوكهم، مما يساعدهم على تحسين أدائهم لتحقيق الأهداف المحددة، وقد أظهرت الأبحاث التي أجريت في هذا القرن أن الأفراد لا يمكنهم أداء مهامهم بكفاءة إلا إذا كان هناك نوع من الحوافز التي تشجعهم، وهذا يعني أن التحفيز يعمل على تنشيط الحافز الداخلي الذي يؤثر على مدى أداء الأشخاص، كما ان العديد البحوث، مثل دراسة ندوكا (Nduka, 2016)، تؤكد أن هناك علاقة وطيدة بين الحوافز والدافع ومستوى الأداء. (رضوان ، ٢٠١٧ : ٦٢)

و القيادة الذكية هي نمط قيادي قائم على فلسفة القيادة ، المشاركة ، الحكمة والمعرفة اذ بها تتمكن المنظمة من وضع عمليات ذكية للحوار والتعامل مع التابعين (القطار واخرون، ٢٠٢٢ : ١٦٣) ويعد التحفيز أحد أهم أساليب القيادة الناجحة لتشجيع المدراء، وتقديم افضل ما لديهم، وتأدية مهامهم بكفاءة عالية، كما يسهم التحفيز في شحن همم المدراء وتوجيه سلوكهم نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف، فالتحفيز فلسفة تقوم علي إثارة السلوك، واشباع الحاجات المعنوية والمادية وتوفير بيئة مدرسية محفزة وداعمة ، بالشكل الذي ينمي لديهم الدافع القوي والرغبة للاجتهد وتوظيف مهاراتهم وخبراتهم الوظيفية وطاقاتهم لإنجاز العمل، إذ تؤثر الأساليب والاستراتيجيات .

أن أهمية البحث تكمن في جانبين هما :

أولاً : الأهمية النظرية:

١- قلة الدراسات والأبحاث التي ربطت بين موضوعي الذكاء التنظيمي والتحفيز الاداري ، إذ تعد هذه الدراسة إضافة نوعية جديدة على حد علم الباحث"

٢- إثراء المكتبة المحلية بشكل خاص، والمكتبة العربية بشكل عام بدراسة تفتح آفاقاً أمام الباحثين والتربويين لإجراء دراسات أخرى مماثلة.

ثانياً : الأهمية التطبيقية:



١- يؤمل أن تفيد الدراسة الحالية وزارة التربية والتعليم في وضع برامج تدريبية تستهدف إعداد مديري المدارس واطلاعهم علي الاستراتيجيات والأساليب التحفيزية التي تعزز الذكاء التنظيمي لدى المديرين

٢- من المتوقع أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس باطلاعهم على أهمية انتهاج نمط القيادة التحفيزية وأبرز صفات القائد التحفيزية من أجل تطبيقها داخل المدرسة

٣- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة المديرين من خلال تعزيز التحفيز الإداري لدى مديري المدارس بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على تعزيز ثقافة الإبداع لديهم.

٤- يؤمل الاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في إعداد دراسات ذات صلة بالذكاء التنظيمي والتحفيز الإداري وربطها بمتغيرات أخرى في مجتمعات مختلفة.

اهداف البحث

يهدف البحث التعرف الى :

- ١- "التعرف الى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية"
- ٢- التعرف الى التحفيز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية"
- ٣- "العلاقة المتصلة بين الذكاء التنظيمي والتحفيز الإداري".

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بمديري المدارس الثانوية في محافظة واسط للعام الدراسي لسنة ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥ .

تحديد المصطلحات

أولاً : الذكاء التنظيمي : Organizational Intelligence :

عرفه كل من :

"البرخت (Albrechet, 2003): هو القدرة التي تمتلكها المؤسسة في استخدام جميع طاقاتها العقلية وتركيزها على هذه القدرات من أجل تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها. (Albrechet, 2003: 15)"
العبادي (٢٠١٢): مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المحيطة بها والسعي نحو تحقيق أهدافها. وهذا يتطلب من المؤسسة أن تكون لديها دائماً المعلومات والبيانات الأهم والأحدث في المجال الذي تعمل فيه , كما يجب أن تكون المؤسسة منفتحة على المنظمات والأسواق الأخرى



وتؤمن بالتغيير الذي يساعد على بقائها واستمراريتها. ويجب عليها مراجعة عملياتها وأنشطتها باستمرار. (هاشم العبادي ، ٢٠١٢ : ٢٣).

التعريف النظري : انه قدرة المؤسسة التربوية المتمثلة بمديرها على تعبئة جميع قدراتها العقلية والتركيز على ان تلك القدرات العقلية لتطوير المؤسسة التربوية وتحقيق اهدافها .

(Albrecht,2003)

"التعريف الاجرائي" : وهي "الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب" من الاستبانة المعدة لغرض قياس الذكاء التنظيمي والتحفيز الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في مركز محافظة واسط.

التحفيز الإداري managerial Incentivize

عرفه كل من

(بدوي، ١٩٩٤): " مجموعة العناصر التي توفرها الإدارة للعاملين لتمكين قدراتهم الإنسانية من أجل تحسين أدائهم في وظائفهم بطريقة افضل، بحيث تلبي احتياجاتهم وأهدافهم، وأيضاً لتحقيق فاعلية المؤسسة" (بدوي، ١٩٩٤ : ٢٢٦)

ايفانوفيتش وكولين (2003) Ivanovic And P. H. Collin : "تشجيع الموظفين على العمل بشكل افضل، إذ تساعد الخطط المصممة بطريقة جيدة المنظمات على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وإظهار الأداء المتميز (Ivanovic And P. H. Collin ,2003: 135)

التعريف النظري : هو عبارة عن أساس العملية الإدارية التي تهدف إلى التأثير على سلوك المدراء وتوجهاتهم نحو الاعتماد على أثارة الدافعية لديهم والأبتعاد عن إرتكاب الأخطاء والنقصير في إنجاز أعمالهم وفي المقابل سوف يحصل على ما يشبع رغباته وحاجياته المتعددة .(رضوان ٢٠١٧:٧)

التعريف الاجرائي : هذه هي الدرجة العامة التي يحصل عليها الشخص الذي يجيب على الاستبيان المصمم لقياس مستوى التحفيز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مركز محافظة واسط.

الفصل الثاني : اطار نظري ودراسات سابقة

اولاً : الذكاء التنظيمي Organizational Intelligence

مفهوم الذكاء التنظيمي:



تم استعمال مصطلح الذكاء التنظيمي للمرة الأولى بواسطة مجموعة (Albrechet) للنشر الدولي، من خلال استطلاع أعده مديرها الكاتب (Albrechet)، كان هذا الاستطلاع عبارة عن تقييم لمستوى التنفيذيين، يظهر قدراتهم في تطبيق هذا النوع من المواضيع في منظماتهم (Albrecht, 2008). كما أن واحدة من أهم فوائد الذكاء التنظيمي أنها تعزز القرارات التي تتعلق بمستقبل المنظمة، يعد هذا أمراً ضرورياً في الإدارة ويتحمل مسؤوليتها بجميع المستويات التنظيمية. لأن هذه القرارات تؤثر مباشرة على الكفاءة والإنتاجية والجودة، وتشجع على تحسين وتطوير هذه الإنتاجية. فضلاً عن ذلك يعزز الذكاء التنظيمي بيئة تنظيمية مناسبة للعاملين، تتضمن المشاركة النشطة والفعالة، وأهمية الإبداع والتمكين (Jafarian, 2012). والجدول أدناه يوضح بعض التعريفات التي قدمها الباحثون لمفهوم الذكاء التنظيمي.

أهمية الذكاء التنظيمي :

تتبع الحاجة إلى الذكاء التنظيمي من حاجة المؤسسات التربوية التي تحتاج إلى فهم المعرفة المتعلقة بأهدافها أن الذكاء التنظيمي يمنح المؤسسات التربوية قيمة كبيرة ومفيدة مما يجعلها تشخص نقاط القوة والضعف لديها . أن الذكاء التنظيمي أداة محورية لدعم اتخاذ القرار في المؤسسات التربوية وكذلك يوفر رؤى مستقبلية تعطي إلى المدراء تحقيق أهداف المؤسسة يعطي التفكير المستقبلي والقدرة على التنبأ بالنتائج والقدرة على مواجهة التحديات، وهو يساعد على فهم المعطيات المعقدة للعصور الرقمية المعقدة . (المحاميد، ٢٠١٥: ٣٥)

ويرى (Karimi & Akbari, 2014) أن أهمية الذكاء التنظيمي تتمثل في النقاط الآتية:

- ١- يساهم في نجاح الاداء العام للمنظمة التربوية الذي يتمثل في الخبرات والمعارف لدى أفراد المؤسسة .
- ٢- يركز على الرشاقة التنظيمية و قدرتها على تمكين الاشخاص على تحفيزهم ونشر المعرفة وتطبيقها في الممارسات المختلفة بشكل يتسم بالكفاءة والنجاح.
- ٣- يساهم في تحسين كفاءة المؤسسات التربوية وزيادة إنتاجيتها من خلال تنمية القدرات العقلية للأفراد العاملين.
- ٤- يدعم التكنولوجيا في كافة جوانب التخطيط واتخاذ القرار .



٥- يعمل على ذكاء المؤسسة وتقييمها من أجل معرفة قدرات الاشخاص وكذلك الكشف عن نقاط الضعف لديهم وايجاد الحلول المناسبة لتقويم نقاط الضعف والسعي نحو استثمار نقاط القوة المتوفرة لديهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم.

٦- يدعم تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة في ظل ما تواجهه من عوائق وتحديات، وذلك من خلال تنمية القدرات الفكرية لأفرادها والتي توصف بأنها تلك الأصول غير الملموسة التي تمثل أحد المصادر الرئيسة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٧- يدعم تحقيق ميزة تنافسية عالية من خلال تحسين قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة وتحويل البيانات وتشكيل المعلومات الصحيحة واستخدامها لإحداث التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة التي تواجهها المؤسسة. (عباس، ٢٠١٩: ٢٠٥)

خصائص الذكاء التنظيمي والاستراتيجيات الداعمة له:

ان الذكاء التنظيمي له خصائص تتمثل في قدرته على قيامه بالأعمال المعنية بالحالات الصعبة والمعقدة والتعامل معها بفعالية من خلال قدرة المؤسسة على التعرف على المعارف ذات العلاقة واستنتاجها لتحقيق الاستراتيجية المراد الوصول اليها ، وتفسير تلك المعارف ، والذكاء التنظيمي يتميز بعدد من المميزات وهي على النحو الآتي :

١- يعزز قدرة المؤسسة على التعامل مع الناتج و طبيعة العلاقات داخل المؤسسة التربوية وخارجها.

٢- يدعم عملية المعلومات الفنية والإدارية وجمعها بصورة مرتبة و التي تكون لازمة في عملية صنع القرار بالمؤسسات وتجهيزها، وتفسيرها، وتبادلها.

٣- يحول المؤسسات إلى منظمات ومراكز تعلم، ويدعم العمليات الابتكارية الإبداعية بها.

٤- يفعل الاتصال الإداري بالمؤسسات ، التي تكون الاساس والداعمة من عملية إنتاج المعرفة وتخزينها ونشرها وتفعيلها.

٥- يعتمد على العمليات الكمية والإحصائية وتطبيقها على المعلومات المكتسبة من البيئة الخارجية أو المنتجة داخلياً لمواجهة تحديات البقاء كما يعتمد علي إدارة المعرفة.

٦- يشمل عدة أنظمة معرفية فرعية هي: الهيكل التنظيمي، والثقافة ، والعلاقات مع الأطراف المعنية، وإدارة المعرفة، والعمليات الاستراتيجية. (Albrecht, 2002: 15)

نماذج الذكاء التنظيمي وأبعاده ومؤشراته:

نموذج ألبريشت (Albrecht, 2003)



يرى ألبريشت أن الذكاء التنظيمي يعبر عن قدرة المؤسسة على تعبئة جميع قواتها العقلية، والاستفادة منها في تحقيق رؤية المؤسسة، وإحداث التكيف مع البيئة المتغيرة، وقد قدم إنموذجاً للذكاء التنظيمي يقوم على سبعة أبعاد مترابطة فيما بينها، تعمل على دعم المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها، وتكيفها مع متطلبات البيئة المحيطة بها، تتمثل فيما يأتي:

١- الرؤية الإستراتيجية (Strategic Vision): فكل مؤسسة تقوم بصياغة الرؤية الخاصة بها و

التي توضح أهدافها، وتعمل علي تحقيقها لدعم وجودها، وتنمية الإبداع والابتكار بها

٢- المصير المشترك Share Fate: والذي يتولد لدى الأفراد العاملين عندما يشترك كل الأطراف في فهم وإدراك ماهية الرسالة التي تشكل وجود المؤسسة، فيصبح بينهم وبين نجاح المؤسسة روابط قوية.

٣- الرغبة في التغيير Chang Appetite for: يرتبط التغيير بوجود فرص يجب اغتنامها، وتحديات تحتاج التعامل معها، والتوصل إلى طرق جديدة للنجاح، ومن ثم فهذا الميل للتغيير يساعد على مسابقة الرؤية الاستراتيجية وتحقيقها ويدعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

٤- القلب Change: يظهر ذلك في رغبة الموظفين في تقديم أكثر مما هو متوقع منهم، وذلك من أجل الوصول إلى نجاح المؤسسة التي يعملون فيها.

٥- المواءمة و التناغم والتوافق: يتكون هذا التناغم داخل بيئة عمل تعزز الاستراتيجية بناءً على مبادئ التعاون والتنسيق والتكامل بين المهام الفردية والجماعية، وكذلك الأنظمة وطرق العمل والسياسات والقوانين السائدة ونظم المكافآت التي تساهم في تحقيق الرسالة.

٦- نشر المعرفة Knowledge Deployment: يتمثل هذا في مشاركة المعلومات والاستفادة من المعرفة، واستخدام طرق تساعد على تحسين الثقافة واستغلال الأصول الفكرية وتعزيز الأفكار الجديدة وتشجيعها.

٧- ضغط الأداء performance pressure: إن كل فرد لديه الإدراك العميق لما ينبغي تحقيقه وفق الأهداف لاستراتيجية محددة مع وجود آمال وتوقعات مشتركة لدى الأفراد مما يجعلهم تحت ضغط الوصول إلى الأداء المأمول. (Albrecht, 2003: 44)

ثانياً : التحفيز الاداري managerial Incentivize

مفهوم التحفيز الاداري :



إن نجاح عملية التحفيز يحتاج إلى عمليات إدارية متكاملة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، إذ يهتم جانب التخطيط بتحليل الحاجات وتشخيصها وتحديد الهدف من عملية التحفيز، بينما التنظيم تظهر عملياته في اختيار أساليب التحفيز المناسبة لخصائص التحفيز بينما تقوم الرقابة بالتأكد والتحقق من كفاءة وفاعلية عملية التحفيز، السؤال المطروح هنا كيف يتم التحفيز؟

كيفية التحفيز:

تتضمن العملية تحفيز الأفراد ودراسة سلوكيات وتصرفات وأداء ودوافع العاملين ويمكن إعطاء هذه الكيفيات والنقاط لتحفيزهم علي النحو الآتي

١- إزالة معوقات التحفيز والتي تضع حدا من عزيمة العاملين ونذكر على سبيل المثال، ملأ جو المنظمة بالسياسات و الأحكام المسبقة على الغير و عدم الثقة، وضع توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين، كثرة القواعد والالتزامات، المنافسة الداخلية بين العاملين، حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم، الخوف أو الرهبة من المنظمة، معاملة العاملين بشكل غير عادل وغيرها

٢- تشجيع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن المنظمة.

٣- تشجيع التفاعل بين الموظفين وتكوين فرق العمل بينهم.

٤- إظهار الإعجاب بأعمال الموظفين

٥- تحفيز الرغبات الطبيعية الموجودة في العاملين لتقديم أقصى مستوى للأداء والإنتاجية لديهم ومن بين هذه الرغبات: الرغبة في النشاط، الملكية، الإنجاز، الاعتراف به، الرغبة في أن يكون لعمله معنى.

٦- دفع أجور تنافسية: إذ من الصعب إيجاد الأفراد الأكفاء والمهنيين على كافة المستويات الإدارية وتكلفة تدريبهم.

٧- تقييم الأداء بإنصاف

٨- الإصغاء الفعال: خصوصاً في حالة معاناة العمال من مشاكل، ويجب مناقشة هذه الأمور بشكل معقول وعقلاني، والاستماع بعناية لكل عامل والأخذ بعين الاعتبار كل مقترحاتهم وأدائهم

٩- توضيح التوقعات: مثلاً من الممكن أن يؤدي الموظف عملاً "مميزاً" وبارزاً ولكنه ليس له صلة المطلوبة منه في الوصف الوظيفي لوظيفته



١٠- تقدير الأعمال المتميزة: إذا تحلى الموظف بروح المبادرة، وتجاوز التوقعات للأفضل أدى عملاً متميزاً "وبارزاً"، يجب أن يعلم بأن مساهمته تؤخذ وتقدر

١١ - تقديم الاجور العادلة

١٢- تقديم الحوافز العادلة والموضوعية

١٣- إشراك العاملين في جميع مراحل العمل

١٤- نشر وتبادل المعلومات

١٥- الاخلاقيات أقوال و افعال

١٦- مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز (حسونه، : ٩٥-٩٧)

أسباب التحفيز:

يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين والعاملين من أجل الجوانب الآتية :

١- زيادة نواتج العمل .

٢- تخفيض التكاليف في العمل.

٣- إشباع حاجات ومتطلبات الموظفين والعاملين بكافة انواعها.

٤- بث روح العدالة داخل المنظمة.

٥- رفع روح الولاء والانتماء.

٦- تنمية روح الفريق والعمل الجماعي والتضامن.

٧- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع . (عبوي، ٢٠١٢: ١٦٢)

نظريات التحفيز

يعد موضوع التحفيز محل اهتمام الكثير من الباحثين، فكل باحث ومفكر له تياره الخاص ونظريته الخاصة للتحفيز، انطلاقاً منذ بداية تنظيم العمل في الحياة الاقتصادية وخاصة مع تطور وظهور الحاجات والرغبات البشرية وعليه تعددت النظريات وتنوعت وهي كالآتي :

١- النظرية الكلاسيكية:



من بين مؤسسي تلك الفكرة فريديريك تايلور في عام ١٩٩١، إذ أطلق على الفكرة اسم الإدارة العلمية. وقد قام تايلور بدراسة وتصميم طرق العمل التي تسهم في تعزيز كفاءة العمال ورفع إنتاجيتهم، تستند هذه النظرية إلى الافتراضات الآتية

- ١- إن مشكلة ضعف الكفاءة تتعلق بالإدارة وليس بالعمال أنفسهم.
- ٢- إن العمال يشعرون بطريقة خاطئة أنهم إذا عملوا بسرعة، فإن الإدارة ستتخلى عنهم، مما يجعلهم بلا عمل، وبذلك فإن إطالة مدة العمل تعني ضمانهم لوظيفتهم و لفترة أطول.
- ٣- على الإدارة أن توفر الأشخاص المناسبين للعمل المحدد، وتدريبهم على أفضل الطرق لأداء مهامهم.

- ٤- يميل العمال بشكل طبيعي إلى محاولة القيام بالحد الأدنى من الجهد.
- ٥- يجب أن يكون هناك ارتباط بين أداء العمال ونظام الأجور أو حوافز فورية أو أنظمة الدفع مقابل الإنتاج.

٦- كان تايلور يؤمن بأن كفاءة الموظفين ستتحسن إذا تم تحفيزهم من خلال نظام الأجر حسب العمل وتصميم الوظائف بطريقة تسمح بهذا التحفيز، وفقاً لما سبق، نجد أن هذه النظرية تجاهلت الجانب الإنساني في الإدارة، إذ اعتبرت العامل آلة ومن عنصر الإنتاج مثل المال والأرض، متجاهلة أن الفرد إنسان يشعر ولديه مشاعر . (نور الدين جاووش، ٢٠١١ : ١١٩) .

٢- نظرية العاملين لـ "فريديريك هيرز برغ". F. Herzberg "

توصل هيرزبرغ إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله يعود أساساً إلى العمل في حد ذاته، وبناءً عليه فقد وجد هيرز برغ أن العوامل المؤثرة في بيئته العمل تتدرج تحت مجموعتين من العوامل وهما - :

- **مجموعة العوامل الوقائية:** وتدعى أحياناً بالعوامل اللاإشباعية، لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا، بينما وجودها وتوافرها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد، ويحددها في المجالات التالية مثل سياسات المنظمة وإداراتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد، وظروف العمل المادية، الراتب والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي

- **مجموعه العوامل الحافزه:** ويطلق عليها أيضا اسم العوامل الإشباعية وهي تلك المرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحافز لدى الموارد البشرية، وتتمثل في



الشعور بالإنجاز في العمل، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقان العمل، طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية، فرص التقدم والتنمية، نمو الشخصية وتطورها (علي غربي، ٢٠٠٧: ٢١٣)

٣- نظرية الحاجات الأساسية لـ "دافيد ماك ليلاند": D. Mac leeland " وتسمى أيضًا بنظرية الإنجاز إذ يرى صاحب هذه النظرية أن فهم التحفيز يتوقف على معرفة ثلاث حاجات أساسية وهي :

١- الحاجة إلى السلطة: إذ أن الأفراد الراغبين بشدة في السلطة، يميلون لممارسة التأثير والرقابة والقوة، فهم يطمحون للمناصب القيادية.

٢- الحاجة للإنجاز: الأشخاص الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يرغبون في النجاح ويخافون من الفشل وهم غالباً يحبون التحدي

٣- الحاجة للانتماء: الأفراد الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يشعرون بالسرور عند شعورهم بحب الآخرين لهم (بشير العلاق، ٢٠٠٨: ٣١٨).

"الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث":

الدراسات السابقة	عنوان الدراسة	الذكاء التنظيمي كممارسة اعمال نحو بناء منظمة ذكية - منظور مفاهيمي
١	مجتمع وعينتيا	العبادي (٢٠١٢)
	البلد	الأردن
	منهج الدراسة	دراسة مفاهيمية وصفية
	الساليب الاحصائية المستخدمة	برنامج التحليل الاحصائي SPSS
	الهدف منه	"يهدف هذا البحث إلى التركيز على فكرة المنظمات الذكية، وتحديد عناصرها، وشرح كيفية عملها وكيفية إنشائها، بالإضافة إلى استعراض الآراء المتعلقة بالذكاء المؤسسي وأنواعه".
	اهم النتائج	تشير الدراسة إلى أن فكرة المنظمات الذكية ظهرت نتيجة للزيادة في الاضطرابات التي حدثت في البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات، وذلك من خلال الجهود المستمرة التي يبذلها المديرون الاستراتيجيون الذين يهدفون إلى تعزيز الميزات التنافسية بالاعتماد على الذكاء التنظيمي، بالإضافة إلى أداء تركيز واضح على مبادئ المنظمات الذكية.
٢	عنوان الدراسة	الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة



عمان		
السالم (٢٠٢١)	الباحث والسنة	
معلمين ومعلمات	مجتمع الدراسة وعينتها	
الأردن - عمان	البلد	
"المنهج الوصفي الارتباطي"،	منهج الدراسة	
"برنامج التحليل الإحصائي" SPSS	الاساليب الإحصائية المستخدمة	
الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر المعلمين، والعلاقة بين هذين العنصرين.	الهدف منه	
أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة كان مرتفعاً، وهناك علاقة إيجابية واضحة وذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء التنظيمي للمديرين ومعدل التميز الإداري.	اهم النتائج	
درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم	عنوان الدراسة	٣
شماسنة (٢٠٢٢)	الباحث والسنة	
عينة طبقية عشوائية من (٣٦٠) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية	مجتمع الدراسة وعينتها	
الأردن	البلد	
المنهج الوصفي المسحي الارتباطي	منهج الدراسة	
"برنامج التحليل الإحصائي" SPSS	الاساليب الإحصائية المستخدمة	
"هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى استخدام مديري المدارس الحكومية في عاصمة الأردن عمان للقيادة التحفيزية وكيف ترتبط هذه القيادة بتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين حسب آرائهم".	الهدف منه	
إن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان للقيادة التحفيزية، بحسب رأي المعلمين، حصل على درجة ممارسة (مرتفعة). وفيما يتعلق بالمجالات، حصل مجال التحفيز المنهجي على أعلى متوسط، يليه التحفيز المعنوي ثم التحفيز الإداري، إذ كانت	اهم النتائج	



درجات ممارستها (مرتفعة) أيضًا. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحفيزية وتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين، حيث تعكس هذه العلاقة ارتباطاً متوسطاً إيجابياً ودالاً إحصائياً.		
التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكمية: مدخل لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية	عنوان الدراسة	٤
رضوان (٢٠١٧)	الباحث والسنة	
لمعلمي مدارس التعليم الأساسي	مجتمع الدراسة وعينتها	
مصر	البلد	
المنهج الوصفي	منهج الدراسة	
بأسلوب النمذجة الرياضية إذ مثل المشكلة في صورة علاقات رياضية، وتعكس في صورة كمية النظام محل الدراسة	الاساليب الاحصائية المستخدمة	
وضع نموذج للتحفيز الإداري لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في مصر علي مؤشرات الأداء الكمية؛ إذ يعتمد النموذج بناء المقترح على فلسفة واضحة، وأهداف محددة، بالإضافة إلى منطلقات نظرية ومحلية للنموذج المقترح، ومن ثم تحديد أبعاد النموذج المقترح، ومتطلبات تنفيذ النموذج المقترح، ومعوقات تنفيذه وسبل التغلب عليها	الهدف منه	
أن تحفيز المعلمين على معايير واضحة ومؤشرات كمية محدده يؤدي إلى عدالة في التحفيز بين المعلمين، وأن ربط الأجر والحوافز المقدمة للمعلمين بالأداء يؤدي إلي تحسين مستوى أداء المعلم، وهو ما ينعكس على مستوى الخدمة التعليمية المقدمة وعودة الطالب للمدارس التي هجروها إلى التعليم الموازي بالمراكز التعليمية والدروس الخصوصية، وتلك العودة يمكن أن تتحقق نتيجة وجود أداء متميز بالحصصة المدرسية من قبل معلمي الفصول.	اهم النتائج	

منهجية البحث وإجراءاته

أولاً: منهجية البحث:

اختار الباحث في هذه الدراسة الطريقة الوصفية، وهي تعد مناسبة لطبيعة البحث، تستعمل كثيراً في التفسير المنظم والعلمي لوصف ظاهرة أو مشكلة معينة. تعتمد هذه الطريقة على جمع البيانات والمعلومات الدقيقة حول الظاهرة، ودراستها بصورة كمية، من خلال هذه الطريقة، يمكن التعرف على العلاقات بين الحقائق المرتبطة بالظاهرة المدروسة بهدف تحقيق فهم أعمق للظاهرة وليس فقط مجرد وصف لها أو تقدير كيف يجب أن تكون الظواهر بناءً على معايير معينة. (الكيلاني



والشريف، ٢٠٠٧: ٢٨) ولغرض ايجاد معاملات الارتباط بالاعتماد على البيانات المتحققة لأفراد العينة . ولمعرفة قوة العلاقة بين كل من " الذكاء التنظيمي " و "متغير التحفيز الاداري " اعتمد الباحث هذا النوع من الدراسات.

ثانياً: إجراءات البحث:

١. مجتمع البحث:

يُعرف المجتمع البحثي بأنه مجموعة الأشخاص الذين يتعلقون بالموضوع الذي يتم دراسته، أي كل العناصر المرتبطة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث لتعميم نتائج بحثه عليها. أما في الدراسة الحالية، فإن المجتمع المستهدف يتكون من "مدراء المدارس الثانوية في محافظة واسط، والعدد الإجمالي" لهم هو (٣٨٥) في مركز المحافظة، وهم من الذكور والإناث العاملين في دوائر التربية.

ثالثاً: عينة البحث :

اختار الباحث العينة بالطريقة العشوائية الطبقية بما يتناسب تقريباً مع عددهم في مجتمع البحث إذ تم اختيار (٢٠٠) مدير ومديرة وبحسب متغير الجنس وجدول (١) في ادناه يوضح ذلك.

جدول (١)

توزيع افراد العينة بحسب الجنس

العينة	الجنس		المجموع
	الذكور	الإناث	
مدراء المدارس	١٠٠	١٠٠	٢٠٠

رابعاً: أدوات البحث

الأداة الاولى: مقياس الذكاء التنظيمي

قام الباحث بتصميم مقياس للذكاء التنظيمي مستنداً إلى نموذج ألبريشت (Albrecht, 2003) الذي عرّفه بأنه قدرة المؤسسة التربوية المتمثلة بمديرها على استخدام كل طاقاتها العقلية وتركيز هذه القدرات على تحسين المؤسسة والوصول إلى أهدافها. (Albrechet, 2003: 15)

وتكون المقياس من سبعة ابعاد ولكل بعد ثلاث فقرات والابعاد كما هي:



- ١- الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision : فكل مؤسسة تقوم بصياغة الرؤية الخاصة بها التي توضح أهدافها، وتعمل على تحقيقها لدعم وجودها، وتنمية الإبداع والابتكار بها
- ٢- المصير المشترك Share Fate : والذي يتولد لدى الأفراد العاملين عندما يشترك كل الأطراف في فهم وإدراك ماهية الرسالة التي تشكل وجود المؤسسة، فيصبح بينهم وبين نجاح المؤسسة روابط قوية.
- ٣- الرغبة في التغيير Chang Appetite for : يرتبط التغيير بوجود فرص يجب اغتنامها، وتحديات يحتاج التعامل معها، والتوصل إلى طرق جديدة للنجاح، ومن ثم فهذا الميل للتغيير يساعد على مساهمة الرؤية للأستراتيجية وتحقيقها ويدعم القدرة التنافسية للمؤسسة.
- ٤- تغيير القلب: يظهر هذا في رغبة الموظفين في تقديم عمل يتجاوز المتوقع منهم، بهدف تحقيق النجاح للمنظمة التي ينتمون إليها.
- ٥- المواءمة والتناغم: يتجلى هذا التناغم ضمن بيئة تنظيمية تساند الاستراتيجية من خلال اتباع قواعد التعاون والتنسيق والتكامل بين المهام الفردية والجماعية، نظم وأساليب العمل والسياسات والقواعد المعمول بها، ونظم الحوافز التي تساهم في تحقيق الرسالة.
- ٦- نشر المعرفة: ويعني تبادل المعلومات والاستفادة من المعارف، وتبني أساليب تعزز الثقافة وتستثمر في رأس المال الفكري وتدعم الأفكار الجديدة وتشجعها.
- ٦- ضغط الأداء performance pressure : إن كل فرد لديه الإدراك العميق لما ينبغي تحقيقه وفق الأهداف لاستراتيجية محددة مع وجود آمال وتوقعات مشتركة لدى الأفراد مما يجعلهم تحت ضغط الوصول إلى الأداء المأمول (Albrecht, 2003: 44)
- المقياس في شكله الأساسي يتكون من (٢١) سؤال، وتم تحديد خيارات الإجابة على هذه الأسئلة باستعمال طريقة ليكرت (ذات الخمس درجات). إذ يقوم المدير الذي يخضع للاختبار باختيار واحد من الخيارات التالية: (دائماً وتعطى ٥، غالباً وتعطى ٤، أحياناً وتعطى ٣، نادراً وتعطى ٢، أبداً وتعطى ١).

"التحليل المنطقي لفقرات مقياس الذكاء التنظيمي"

إن توافق مجموعة المحكمين بشأن صلاحية فقرات الاستبيان التي تم إعدادها للمقياس يعد نوعاً من الصدق، والذي يعرف بصدق الظاهر (Face Validity) (Ebel, 1972, p 552). للتحقق من ملاءمة الفقرات في المقياس للخاصية التي صُممت من أجل قياسها، وعرض الباحث النسخة الأولية



من المقياس على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات العلوم النفسية والتربوية والإدارة التعليمية، وذلك لتحديد مدى فعالية الفقرات في قياس متغير الذكاء التنظيمي. لذلك، اعتمد الباحث على نسبة توافق ٨٠% كمعيار لتقييم الفقرة، ولم يتم استبعاد أي رأي من آراء الخبراء.

التطبيق الاستطلاعي

"طبق الباحث المقياس على مجموعة عشوائية مكونة من (٢٠) شخصاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين أفراد المجتمع المبحوث. وبعد إتمام التطبيق، وجد الباحث أن تعليمات المقياس ونقاطه كانت مفهومة، وكانت النتائج إيجابية، واستغرق الوقت المطلوب للإجابة حوالي (١١) دقيقة".

"التحليل الإحصائي لفقرات مقياس الذكاء التنظيمي":

- الاتساق الداخلي (صدق الفقرات): تم حساب الاتساق الداخلي من خلال الاجراء الآتي:

أ- العلاقة بين درجة الفقرة والدرجة الكلية

اعتمدت الدراسة على "معامل ارتباط بيرسون لفهم نوع وقوة العلاقة بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية للاختبار، وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط تشير إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية إحصائية، إذ كانت قيم معاملات الارتباط أكبر من القيمة الجدولية التي تبلغ" (٠.٠٨٧) مع درجات حرية (١٩٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥). ويبين الجدول (٢) ادناه ذلك.

جدول (٢)

"الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمقياس الذكاء التنظيمي الكلية"

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط
١	.520**	٨	.359**	١٥	.570**
٢	.570**	٩	.282**	١٦	.684**
٣	.684**	١٠	.396**	١٧	.794**



.790**	١٨	.590**	١١	.794**	٤
.437**	١٩	.660**	١٢	.790**	٥
.677**	٢٠	.706**	١٣	.437**	٦
.359**	٢١	.520**	١٤	.677**	٧

علاقه درجة الفقرة بالدرجة بدرجة المكون الذي تنتمي اليه :

اعتمد الباحث على معامل ارتباط بيرسون لمعرفة نوع وقوة "العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة ودرجة المكون الذي تنتمي إليه. وتبين له أن جميع معاملات الارتباط كانت تشير الى وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية إذ كانت قيم معاملات الارتباط اكبر من القيمة الجدولية البالغة (٠,٠٨٧) بدرجة حرية (١٩٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٥). والجدول (٣) يبين ذلك.

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين كل فقرة والمكون الذي تنتمي اليه لمقياس الذكاء التنظيمي

مكون الرغبة في التغيير		مكون المصير المشترك		مكون الرؤية الاستراتيجية	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.760**	٧	.874**	٤	.421**	١
.507**	٨	.814**	٥	.826**	٢
.655**	٩	.517**	٦	.797**	٣
مكون نشر المعرفة		مكون المواءمة والتناغم		مكون القلب	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة



.811**	١٦	.831**	١٣	.816**	١٠
.873**	١٧	.435**	١٤	.624**	١١
.845**	١٨	.800**	١٥	.816**	١٢
				مكون ضغط الاداء	
				.649**	١٩
				.773**	٢٠
				.565**	٢١

ج. مصفوفة الارتباطات الداخلية:

"أظهرت النتائج أن جميع علاقات الارتباط بين كل مكون والمكونات الأخرى والدرجة الكلية لها دلالة إحصائية. وهذا يشير إلى أن المكونات تقيس شيئاً واحداً وهو متغير الذكاء التنظيمي. حيث كانت قيم علاقات الارتباط أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٠.٠٨٧) مع درجة حرية (١٩٨) وبمستوى دلالة (٠.٠٥). ويظهر الجدول (٤) ذلك.

الجدول (٤)

مصفوفة الارتباطات الداخلية لمقياس الذكاء التنظيمي

المجالات	الدرجة الكلية	المكون الاول	المكون الثاني	المكون الثالث	المكون الرابع	المكون الخامس	المكون السادس	المكون السابع
الدرجة الكلية	١	٠,٨٠٣	٠,٩٢١	٠,٧٠٩	٠,٦٩٦	٠,٨١٤	٠,٩٠٠	٠,٧٧٠
المكون الاول		١	٠,٦٨٢	٠,٥٢٥	٠,٣٣٥	٠,٧٩٧	٠,٧٤٠	٠,٥٨٨
الثاني			١	٠,٥٩٨	٠,٥٥٧	٠,٦٣٩	٠,٩٣٧	٠,٧٣٣
الثالث				١	٠,٢٨٤	٠,٤٣٠	٠,٥٨٤	٠,٨٤٠
الرابع					١	٠,٦٣٣	٠,٥٢٥	٠,٢٧٨



٠,٤٨٩	٠,٥٩٣	١						الخامس
٠,٦٣٤	١							السادس
١								السابع

ب- السيكومترية للمقياس وخصائصها:

إن الخصائص القياسية (القياس النفسي) للأدوات النفسية والتعليمية تعد أمراً مهماً، حيث تدل على قدرة الأداة في قياس الشيء الذي تم تصميمها لأجله، مما يتيح الاعتماد عليها في قياس الخصائص أو الصفات. وتحقق الباحث من مؤشرات موثوقية الأداة واستمراريتها كما يلي:

"مؤشرات صدق المقياس (Validity)"

١ - الصدق الظاهري (Face Validity)

٢ تم التوصل إلى هذا النوع من الثقة في مقياس الذكاء التنظيمي عن طريق عرضه على مجموعة من المحكمين. وقد تم أخذ آرائهم حول مدى فائدة الفقرات، وأبدوا توافقهم بشكل كامل على المقياس وقدراته في قياس الذكاء التنظيمي.

٣ - صدق البناء (Construct Validity)

ذكرت (انستازي) عنصرين هامين هما: التحليل الإحصائي والمراجعين للعبارات، حيث يتميز هذا المقياس بـ(الصدق البنائي) (Anastasi, 1982 p:54). ويظهر هذا النوع من الصدق للمقياس بناءً على المؤشرات التالية:

• **صلاحية البنود:** تم التأكد من فعالية البنود من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء، لتحديد ما إذا كانت تمثل جوانب الذكاء التنظيمي. وقد أكدوا أن هذه البنود صالحة لقياس الأهداف التي وضعت من أجلها، كما تم ذكره سابقاً.

• **العلاقة بين درجات كل بند والدرجة الإجمالية للمقياس:** أي من خلال تماسك مقياس الذكاء التنظيمي أثبتت النتائج أن درجات كل بند مرتبطة بشكل إحصائي "مع الدرجة الكلية للمقياس والمعايير" التابعة له، حيث ترتبط المجالات مع بعضها كما يظهر في الجدول (٣).

المقياس وثباته:

إن الثبات يقصد به (Reliability) أن يعطينا الاختبار نتائج مماثلة أو متقاربة إلى حد ما في قياس الخاصية إذا استعمل أكثر من مرة (الخزاعلة، ٢٠١١: ٤٥٨). وتم التثبت من مدى ثبات المقياس من خلال الآتي :



أ- طريقة إعادة الاختبار (Test- Retest Method)

قام الباحث بتطبيق مقياس الذكاء التنظيمي لقياس الثبات بهذه الطريقة على مجموعة شملت ٣٢ شخص. وبعد إتمام التطبيق الثاني، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفهم نوع العلاقة بين الدرجات التي حصل عليها وتعتبر هذه القيمة مؤشراً جيداً.

ب - "معادلة الفا كرونباخ" :-

"من خلال استخدام معادلة الفا كرونباخ، وصل معامل استقرار الذكاء التنظيمي إلى ٠.٨٦، وهو مستوى من الثبات يعتبر ممتازاً ويمكن الاعتماد عليه".

"وصف المقياس بصورته النهائية"

"يتألف مقياس الذكاء التنظيمي في نسخته النهائية من ٢١ سؤالاً، وكل سؤال له خمس خيارات متدرجة. وبالتالي، فإن أعلى درجة ممكن أن يحصل عليها الشخص الذي يجيب هي ١٠٥، بينما أدنى درجة هي ٢١. والمتوسط المتوقع للنتيجة هو ٦٣.

الأداة الثانية: مقياس التحفيز الإداري

"قام الباحث بمراجعة العديد من الدراسات السابقة والمقاييس المتعلقة بموضوع بحثه الحالي. اعتمد الباحث تعريف رضوان (٢٠١٧) الذي وصفه بأنه (الأساس لعملية الإدارة يهدف إلى التأثير على سلوك المدراء وتوجهاتهم لدفعهم للاعتماد على تحفيز أنفسهم وتجنب الأخطاء" التي تؤثر على إنجازاتهم. تم اختيار مقياس التحفيز الإداري لأسباب اثنين هما:

١ - جودته الحديثة.

٢ - تم التأكد من صحته واستقراره.

تكون المقياس في نسخته الأولى من ١٤ فقرة، ولتعديل "المقياس وإيجاد الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب، تم وضع" ثلاثة خيارات أمام كل فقرة بناءً على طريقة ليكرت، والتي تُعتبر من الأساليب العلمية. وكانت الخيارات هي (منخفض، متوسط، مرتفع).

"التحليل المنطقي لفقرات مقياس التحفيز الإداري"

"قام الباحث بعرض النسخة الأولى من المقياس" على مجموعة من المحكمين لتحديد مدى ملاءمة الفقرات في قياس متغير التحفيز الإداري. اعتمد الباحث معياراً بنسبة اتفاق تبلغ ٨٠% لقبول الفقرات. بناءً على هذه النتيجة والإجراءات المتبعة، تم قبول جميع الفقرات لأنها حصلت على نسبة



١٠٠%. كما اقترح المحكمون تغيير شكل التدرج ليصبح خماسياً بدلاً من ثلاثي وإجراء بعض التحسينات اللغوية على صياغة الفقرات.

التطبيق الاستطلاعي

طبق "المقياس على عينة عشوائية تضم ٢٠ شخصاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المجتمع. وبعد الانتهاء من تطبيق المقياس، لاحظ الباحث أن التعليمات والفقرات كانت واضحة"، وكانت جميع المؤشرات إيجابية.

التحليل الإحصائي لفقرات مقياس التحفيز الإداري وتم من خلال :

– الاتساق الداخلي (صدق الفقرات): تم حساب الاتساق الداخلي من خلال الآتي:

أ– علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية:

استند الباحث (بيرسون) إلى أن جميع معاملات الارتباط لها دلالة إحصائية، إذ كانت قيم معاملات الارتباط والمجموع الكلي تتجاوز القيمة الجدولية التي تساوي (٠.٨٧ .٠) مع درجات حرية (١٩٨) وبمستوى دلالة (٠.٠٥)، ويظهر الجدول (٥) هذا الأمر.

جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمقياس التحفيز الإداري

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط
١	.635**	٥	.738**	٩	.433**	١٣	.757**
٢	.431**	٦	.471**	١٠	.482**	١٤	.368**
٣	.519**	٧	.567**	١١	.590**		
٤	.687**	٨	.629**	١٢	.701**		



ب- الخصائص السيكومترية للمقياس: وقد قام الباحث بالتحقق من دقة المقياس واستقراره كما يلي:

مؤشرات صدق المقياس (Validity)

١ - الصدق الظاهري (Face Validity)

تم التأكد من هذا النوع من الصدق في مقياس التحفيز الإداري من خلال تقديمه لمجموعة من الأساتذة المختصين للحصول على آرائهم ونصائحهم حول مدى ملائمة الفقرات، وقد اتفقوا على أن فقرات المقياس مناسبة لقياس الهدف المحدد.

٢ - صدق البناء (Construct Validity)

تم التحقق من هذا النوع من الصدق للمقياس من خلال الأدلة الآتية:

• ملائمة الفقرات: وقد تحقق ذلك من خلال عرض فقرات المقياس على المحكمين.

• العلاقة بين درجات كل فقرة من الفقرات الكلية للمقياس: أظهرت الثبات الداخلي لمقياس التحفيز الإداري "أن درجات جميع الفقرات مرتبطة بالدرجة الكلية للمقياس، وهذا بدلالة إحصائية كما هو مبين في الجدول رقم (٥).

"ثبات المقياس":

أ- طريقة إعادة الاختبار (Test-Retest Method)

قام الباحث باستخدام مقياس التحفيز الإداري لقياس الثبات بهذه الطريقة على عينة تضم (٣٢) فرداً. بعد انتهاء التجربة الثانية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لفهم نوع العلاقة بين الدرجات التي تم الحصول عليها في التجريبتين. وكانت نتيجة معامل الثبات ٠.٨٠، مما يعد نتيجة جيدة.

ج- معادلة ألفا كرونباخ:

عند تطبيق معادلة ألفا كرونباخ، بلغ معامل ثبات التحفيز الإداري بهذه الطريقة ٠.٨١، مما يشير إلى ثبات جيد يمكن الاعتماد عليه.

وصف المقياس بصيغته النهائية:

يتألف مقياس التحفيز الإداري النهائي من (١٤) فقرة بخمسة خيارات متنوعة، وبالتالي فإن أعلى درجة ممكنة أن يحصل عليها المجيب هي (٧٠)، وأدنى درجة هي (١٤)، بينما المتوسط المتوقع للمقياس هو (٤٢).



وسائل الإحصاء:

"استخدم الباحث الحاسوب وبرنامج (SPSS) لحساب الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث" كما يلي:

"التائي لعينة واحدة: لفهم مستوى المتغيرين لدى العينة".

"معامل بيرسون (Person Correlation Coefficient) لحساب العلاقات بين درجة الفقرة والدرجة العليا لمقياسي البحث (الذكاء التنظيمي والتحفيز الإداري) وأيضاً لفهم العلاقة بين متغيري البحث".

- ألفا-كرونباخ لقياس الثبات الداخلي باستخدام طريقة ألفا.

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

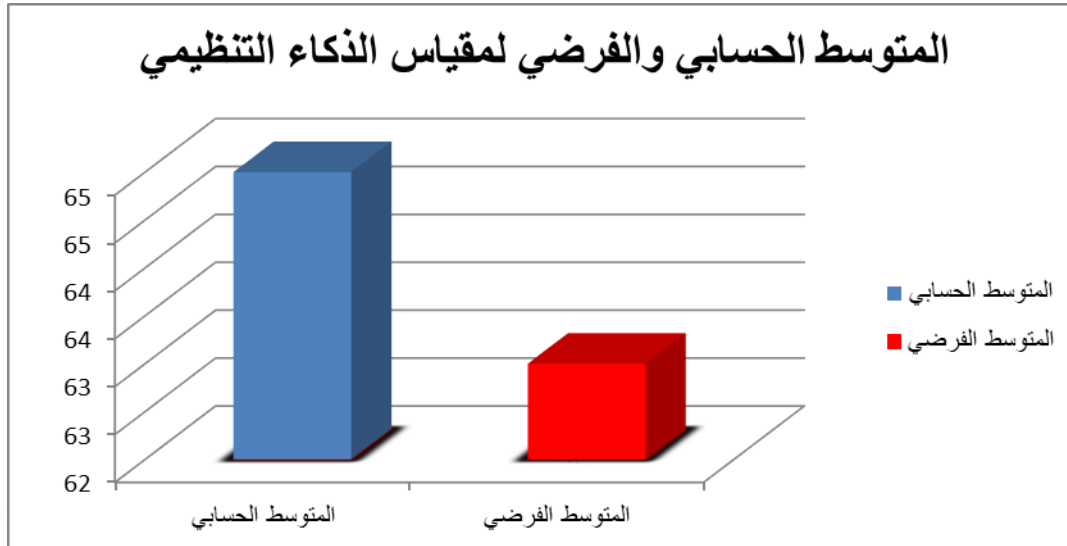
الهدف الاول : التعرف على الذكاء التنظيمي لدى مدراء المدارس الثانوية ..

أظهرت النتائج التي حصل عليها الباحث أن متوسط درجات العينة كان (٧٢٥.٦٥) درجة مع انحراف معياري قدرة (٣٣٥.٨) درجة. ولتحديد ما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسطين الحسابي والافتراضي الذي كان يساوي ٦٣ درجة، استخدم الباحث اختبار t لعينة واحدة. وقد أظهر أن الفرق كان (مهم إحصائياً) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) إذ كانت القيمة المحسوبة لـ t (4.623)، وهي أعلى بكثير من القيمة الجدولية البالغة (٩٦.١)، مع درجات حرية (١٩٩). هذا يدل على أن عينة البحث تتمتع بمستوى مرتفع من الذكاء التنظيمي، كما يظهر في الجدول (٦) والشكل (١).

جدول (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية لمقياس الذكاء التنظيمي

المتغير	العينة	الحسابي	المعياري	الفرضي	القيمة التائية t^*		الدلالة (٠,٠٥)
					المحسوبة	الجدولية	
الذكاء التنظيمي	٢٠٠	٦٥.٧٢٥	٨.٣٣٥	٦٣	٤.٦٢٣	١,٩٦	داله



الشكل (١) المتوسط الحسابي والفرضي لمقياس الذكاء التنظيمي

يتضح من الجدول (٦) والشكل (١) أن عينة البحث تتمتع بتفوق في ما يسمى بالذكاء التنظيمي. ويشير الباحث إلى أن مدرء المدارس الثانوية لديهم جملة من الأهداف التي يسعون لتحقيقها. كما أن المؤسسة التعليمية تعمل على تعزيز ملامح الذكاء التنظيمي لدى مدرء المدارس الثانوية لتقوية قدراتهم ومهاراتهم الإدارية والتنظيمية. ويتم ذلك من خلال وضع رؤية استراتيجية للمؤسسة التعليمية بشكل عام، تشمل مدرء المدارس الثانوية، وتأسيس تعاون متبادل بينهم، بالإضافة إلى نشر المعرفة الإدارية وتطبيقها.

الهدف الثاني : التعرف على التحفيز الإداري لدى مدرء المدارس الثانوية.

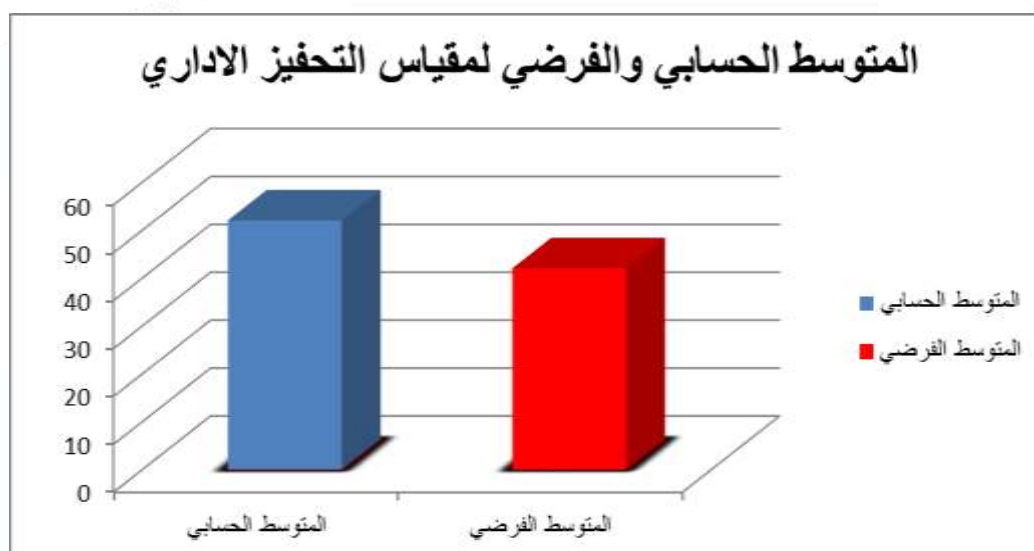
أظهرت نتائج الدراسة أن المعدل النهائي لدرجات هذه المجموعة كانت (٣٦٠.٥٢) درجة مع انحراف معياري قدره (٣٤٤.٧) درجة. لمعرفة الفارق بين المعدل النهائي والمعدل الافتراضي الذي كان (٤٢) درجة، استخدم الباحث اختبار التائي لعينة واحدة. أظهر الاختبار أن الفارق كان ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، إذ كانت القيمة المحسوبة (١٩.٩٤٩) أكبر من القيمة الجدولية التي تبلغ (٩٦.١) مع درجة حرية (١٩٩). هذا يشير إلى أن البحث والعينة "يتمتعان بمستوى عالٍ من التحفيز الإداري، كما يوضح الجدول (٧) والشكل (٢).

جدول (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية لمقياس التحفيز الإداري



المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية t *		الدلالة (٠,٠٥)
					المحسوبة	الجدولية	
التحفيز الاداري	٢٠٠	٥٢.٣٦٠	٧.٣٤٤	٤٢	١٩.٩٤٩	١,٩٦	داله



الشكل (٢) المتوسط الحسابي والفرضي لمقياس التحفيز الاداري

وهذا بدوره يساهم في تحسين جودة العمل وزيادة قيمته لدى هؤلاء المديرين. كما يحصل المديرون على زيادات في الرواتب، ومكافآت، وتقديرات، بما في ذلك شهادات الشكر، مقابل الأعمال التي يقومون بها. كل هذه العوامل تساهم في رفع مستوى التحفيز الإداري لديهم بشكل كبير.

الهدف الثالث : التعرف على العلاقة الارتباطية بين الذكاء التنظيمي والتحفيز الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية.

من أجل فهم طبيعة العلاقة بين الذكاء التنظيمي والدافع الإداري "عند مديري المدارس الثانوية، قام الباحث بحساب قيمة" معامل الارتباط لبيرسون بين هذين الجانبين. وكانت النتيجة (٠.٤٧٠).



ثم تم اختبار هذه العلاقة باستخدام الاختبار t لدلالة معامل الارتباط، وظهر أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية (طردية) بين المتغيرين. يوضح الجدول (٨) ذلك.

الجدول (٨)

العلاقة بين طرق بين الذكاء التنظيمي والتحفيز الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية

نوع الارتباط	قيمة معامل الارتباط	القيمة التائية		مستوى الدلالة (٠,٠٥)
		المحسوبة	الجدولية	
الذكاء التنظيمي والتحفيز الإداري	٠.٤٧٠	٧.٥٨	١,٩٦	داله

هذه النتيجة تدل على أن العلاقة بين العنصرين هي إيجابية. بعبارة أخرى، يوجد ارتباط إيجابي بين متغيرات البحث (الذكاء التنظيمي والتحفيز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية)، مما يعني أنه كلما زاد الذكاء التنظيمي لدى عينة البحث زاد التحفيز الإداري، والعكس صحيح. "الاستنتاجات" استنتج الباحث في ضوء النتائج، التي توصلت إليها "إلى ما يأتي:

١. أن مدراء المدارس يتصفون بالذكاء التنظيمي.
٢. أن مدراء المدارس يتصفون بالتحفيز الإداري
٣. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي والتحفيز الإداري.

التوصيات:-

يوصي الباحث في ضوء نتائج بحثه بما يأتي:

- ١- تهيئة المناخ المدرسي، الذي يشجع احتياجات المدراء. وضرورة العمل على زيادة مستوى التحفيز الإداري لعملهم.
- ٢- ضرورة ازدياد تدريب وارسال المدراء للدورات داخل وخارج العراق التي هدفها تطوير الأداء المدرسي.
- ٣- تتولى وزارة التربية مهمة توفير الحوافز الإيجابية والسلبية وربطها بمجموعة من المؤشرات للأداء التي تقدم للمدراء.

المقترحات:-

لإكمال البحث وفي ضوء ما سبق اقترح الباحث ما يأتي:



١- اجراء بحث مماثل عن متغير التحفيز الإداري والذكاء التنظيمي عند المدرسين، ومقارنة نتائجها بنتائج البحث الحالي.

٢- القيام بدراسة تتناول علاقة متغير التحفيز الاداري ومتغيرات الاخرى من قبيل الرضا الوظيفي.

٣- القيام بدراسة تتناول مؤشرات الأداء الكمي مدخل لتطوير أداء مدراء المدارس الثانوية في العراق.

المصادر

١.بدوي، أحمد زكي (١٩٩٤). إصدار ثالث من معجم خاص بمصطلحات الإدارة، دار الكتاب المصري، القاهرة، ص. ٢٢٦.

٢.الجوده، عادل (٢٠٠٠). بحث في الحوافز من منظور إداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق.حاروش، نور الدين (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمانة للطباعة والنشر، الجزائر.

٣.حسونة، فيصل (٢٠٠٨). إصدار أول في مجال إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الأردن.

٤.حمد، باجه (٢٠١٤). دراسة حول تأثير التحفيز على رضا الموظفين، تطبيق على شركة الكهرباء والغاز في البويرة. رسالة ماجستير، جامعة ألكلي محند أولحاج، الجزائر (غير منشورة).

٥.خطاب، إيفنت، وبطاح، أحمد (٢٠٢١). دراسة تربوية تقترح تفعيل التحفيز الإداري بالمدارس الثانوية في الأردن، المجلة التربوية الأردنية، المجلد ٦، العدد ١، الصفحات ١-٢٥.

٦.رضوان، عمر نصير مهران (٢٠١٧). العلاقة بين التحفيز والأداء المهني للمعلمين في التعليم الأساسي بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤١ (ج ٤).

٧.السالم، آلاء عارف (٢٠٢١). الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري في مدارس عمان الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٨.الشريف، أسامة عبد الغفار (٢٠١٦). تحليل الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في تيوك من منظور القيادة التحويلية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد ٦، العدد ٢.

٩.شماسنه، جهان محمد (٢٠٢٢). تقييم ممارسات القيادة التحفيزية في مدارس عمان الحكومية وأثرها في دعم ثقافة الإبداع لدى المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٦، العدد ١٠.

١٠.الطائي، يوسف حجم، والقوطي، عامر (٢٠١٠). الذكاء الشعوري كمدخل إداري، عمان: مؤسسة الوراق للنشر.

١١.عادل، يونس (٢٠٠٧). دراسة تحليلية حول نظم الحوافز وأثرها على أداء العاملين في مؤسسات صناعية بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير، جامعة قاريونس، ليبيا (غير منشورة).

١٢.العامري، صالح مهدي محسن، والغالب، طاهر منصور (٢٠٠٧). الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن.

١٣.العبادي، هاشم (٢٠١٢). الذكاء التنظيمي كممارسة إدارية نحو بناء منظمة ذكية، ورقة قدمت في المؤتمر العلمي الحادي عشر لذكاء الأعمال، جامعة الزيتونة، عمان.



١٤.عباس، أحمد عبد الأمير (٢٠٢٢). بحث تحليلي حول دور اليقظة الاستراتيجية الخارجية في دعم الذكاء التنظيمي، شهادة دبلوم عالٍ، جامعة القادسية، العراق.

١٥.عباس، هاشم سيد (٢٠١٩). دراسة في تفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية، جامعة بني سويف، مجلة الكلية، الجزء الأول.

١٦.عبوي، زيد (٢٠١٢). القيادة ودورها في الإدارة التنفيذية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.

١٧.العتل، أماني عبد فلاح (٢٠١٧). متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة بالكويت، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ١٨.

١٨.القطار، فؤاد حمودي، وآخرون (٢٠٢٢). تحليل لدور القيادة الذكية في الازدهار المؤسسي، دائرة صحة واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد ١٦، العدد ١٦٥، <https://doi.org/10.31185/Vol16.Iss451>.

١٩.العلاق، بشير (٢٠٠٨). مفاهيم ونظريات في الإدارة الحديثة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.

٢٠.العنزي، فواز مالح (٢٠١٥). دراسات حول التعليم الثانوي، دار الشارقة، الكويت.

٢١.غربي، علي وآخرون (٢٠٠٧). تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر.

٢٢.قاسم، سعاد حرب (٢٠١١). دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار، مجلة العلوم التربوية، العدد ٢٣، غزة.

٢٣.قواقوزه، هيام (٢٠١٩). مستوى ممارسة مديري مدارس جرش الأساسية لدورهم التحفيزي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن (غير منشورة).

٢٤.المحاميد، سعود محمد (٢٠١١). أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بوجود الذكاء التنظيمي، دراسة ميدانية في مصارف عمان، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد ١١، العدد ٢.

٢٥.النعمي، علي عبد الوهاب (٢٠١٧). تحليل جدوى التحفيز الإداري في تحسين الأداء الوظيفي الجامعي وفق نظرية الفوضى.

٢٦.الوابل، عبد الرحمن بن علي (٢٠٠٥). أثر الحوافز على أداء الأفراد المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية (غير منشورة).

27."Albrecht, Karl (2003). *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action*, Amacom".

28."Ivanovic & P. H. Collin (2003). *Dictionary of Marketing*, 3rd Edition, London: Bloomsbury, pp. 135-136".

29.Abawi, Zaid (2012). Study on leadership's role in administrative work, Dar Al-Badihiyya, Jordan, 1st ed.

30.Abbas, Ahmed Abdel Amir (2022). Organizational intelligence and external vigilance: a case from the Electric Power Production Company, Higher Diploma, Al-Qadisiyah University, Iraq.

31.Abbas, Hashem Sayed (2019). Activating organizational intelligence within the Faculty of Education, Beni Suef University, Part 1, Faculty Journal.



32. Adel, Younis (2007). Incentive systems analysis in Libyan industrial organizations, Master's Thesis, Qar Younis University (unpublished).
33. Al-Abadi, Hashem (2012). Organizational intelligence in practice: building a smart organization, Conference on Business Intelligence, Zaytoonah University, Jordan.
34. Al-Amiri, Saleh & Al-Ghaleb, Taher (2007). Creative Administration, Wael Publishing House, 1st ed., Jordan.
35. Al-Anazi, Fawaz Mal (2015). Studies in Secondary Education, Dar Al-Sharjah, Kuwait.
36. Al-Atl, Amani A. F. (2017). Self-management application requirements in Kuwaiti middle schools, Scientific Research in Education Journal, No. 18.
37. Al-Jawda, Adel (2000). Research on incentives, Arab Organization for Administrative Sciences, Damascus.
38. Al-Mahamid, Saud M. (2011). Knowledge management and organizational intelligence: field study in Jordanian banks, Jordanian Journal of Business Administration, Vol. 11(2).
39. Al-Nuaimi, Ali A. W. (2017). Quantifying the impact of administrative motivation on job performance of faculty under chaos theory.
40. Al-Salem, Alaa Arif (2021). Organizational intelligence and excellence in Amman private schools, Master's Thesis, Middle East University, Jordan.
41. Al-Sharif, Osama A. G. (2016). Performance of school leaders in Tabuk under transformational leadership, Palestine University Journal, Vol. 6, No. 2.
42. Al-Ta'i, Yousef & Al-Quti, Amer (2010). Emotional Intelligence: An Integrated Approach, Al-Awraq Foundation, Amman.
43. Al-Wabel, Abdulrahman A. (2005). Role of incentives on staff performance during Hajj, Master's Thesis, Naif University for Security Sciences.
44. Badawi, Ahmed Zaki (1994). Dictionary of Administrative Sciences Terms, 3rd ed., Cairo: Dar 21, p. 226.
45. Baji Hamad (2014). Motivational strategies and organizational satisfaction: electricity distribution case study, Master's Thesis, Akli Mohand Oulhadj University, Algeria (Unpublished).
46. Bashir Al-Alaq (2008). Contemporary management theories and concepts, Al-Yazouri Publishing, Jordan.
47. Gharbi, Ali & co. (2007). Human Resource Development, Dar Al-Fajr, Egypt.
48. Haroush, Nour El-Din (2011). Human Resources Administration, Dar Al-Umma, Algeria, 1st ed.
49. Hassouna, Faisal (2008). Human Resources Management, Dar Osama, Jordan, 1st ed.
50. Qasim, Souad Harb (2011). Strategic intelligence and decision-making, Journal of Educational Sciences, Issue 23, Gaza.



- 51.Qawaqza, Hiyam (2019). Motivation practices by school directors in Jerash, Master's Thesis, Jerash University, Jordan.
- 52.Radwan, Omar N. M. (2017). Financial motivation and quantitative indicators for teachers in Egypt, Faculty of Education Journal, Ain Shams University, Issue 41 (Part 4).
- 53.Shamasneh, Jahan M. (2022). Motivational leadership and creative culture in Amman schools, Arab Journal for Educational and Psychological Sciences, Vol. 6, Issue 10.
- 54.Speech, Event & Battah, Ahmed (2021). Mechanisms to implement administrative motivation in Jordanian high schools, Jordanian Educational Journal, Vol. 6, No. 1, pp. 1-25.

مقياس الذكاء التنظيمي

ت	الفقرات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
١	تجري المؤسسة التعليمية مراجعة منتظمة لبيئتها من أجل تحديد الأهداف.					
٢	تصرح الإدارة التربوية بمصادقية عن اتجاهها الاستراتيجي .					
٣	لدى الوزارة رؤية واضحة حول تحديد وتطوير وترقية القيادات التربوية.					
٤	يرى اغلب العاملين في السلك التعليمي أن علاقتهم مع المؤسسة التربوية علاقة استراتيجية.					
٥	يعبر المدراء عن الإحساس بالانتماء اي يشعرون أنهم جزء من المنظومة التربوية وليس مجرد موظفين .					
٦	يتبادل المدراء والمدرسين الأفكار طوعا ويدعم بعضهم البعض.					
٧	تشجع المؤسسة التربوية المدراء على إيجاد افضل حل لإنجاز الأعمال.					
٨	تتمسك المنظومة التربوية بالحد الأقل من البيروقراطية .					
٩	تروج المنظومة التربوية لإيجاد بيئة عمل مناسبة جدا .					



					١٠	يشعر مدراء المدارس بجوده عاليه لحياة العمل التربوي داخل المدارس.
					١١	يؤمن المدراء باهتمام وزارة التربية بهم .
					١٢	مدراء المدارس مستعدون لبذل المزيد من الجهود لمساعدة المؤسسة التربوية على النجاح.
					١٣	يتناسب الهيكل التنظيمي في الوزارة مع استراتيجيتها.
					١٤	تنسجم رسالة المدارس مع رسالة المديريات العامة للتربية والوزارة من أجل التعاون والتنسيق.
					١٥	تسهل اجراءات العمل في المديريات من أجل مساعدة مدراء المدارس من أجل إجراء عملهم.
					١٦	تبدي القيادات التربوية احتراماً كبيراً لآراء مدراء المدارس.
					١٧	يمتلك النظام التعليمي ثقافة احترام آراء مدراء المدارس وتشجيعهم على تبادل الخبرات والتجارب.
					١٨	للهيكل التنظيمي في الوزارة يتيح تبادل المعلومات.
					١٩	جميع المدراء والمدرسين يفهمون بوضوح أدوارهم المنوطة بهم.
					٢٠	تعمل القيادات التربوية والإدارية على حل جميع المشاكل بسرعة.
					٢١	يعتقد المدراء أن نجاحهم يتحدد بعدالة وتقييم الأداء الوظيفي بشكل منصف



ت	الفقرات	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
١	تمنح حوافز مادية للمدير مثل العلاوات والمكافأة			
٢	تمنح حوافز معنوية للمدير مثل المدح وكتب وشهادات الشكر والتقدير			
٣	توجد فرص كافية لترقية المدراء			
٤	توجد اليات مناسبة لمعاقبة المدير المقصر			
٥	تتناسب الحوافز المادية مع الجهد المبذول			
٦	يوجد ربط بين ما يحصل عليه المدير من حوافز وإدائه للمهام			
٧	تحسن الحوافز المقدمة للمدير من ادائه المهني			
٨	توجد عدالة في توزيع الحوافز على المدراء			
٩	يتم تحفيز المدراء بناء سيايات معلنة			
١٠	يتم تحفيز المدراء بناء على سياسات واضحة			
١١	يتم ترقية المدراء بناء على معايير موضوعية			
١٢	يتم توزيع الحوافز على المدراء بناء على مواعيد محددة			
١٣	يتم تقديم الحوافز بصورة دورية			
١٤	يتم اثابة الأداء الجيد للمدراء مباشرة			

JOB



مجلة العلوم الأساسية
Journal of Basic Science



Print -ISSN 2306-5249

Online-ISSN 2791-3279

العدد الثامن والعشرون

٢٠٢٥ م / ١٤٤٦ هـ



مجلة العلوم الأساسية
للعلوم التربوية والنفسية وطرائق التدريس للعلوم الأساسية