

Almalki, Bdoor, Hewala, Sohair. (2023).The reality of the educational supervisors' practice of dimensions of organizational intelligence in the city of Makkah Al-Mukarramah , *Journal of Educational Science* 9(3), 89 - 120

The reality of the educational supervisors' practice of dimensions of organizational intelligence in the city of Makkah Al-Mukarramah

Bdoor Mohammed Gh. Almalki

King Abdul-Aziz University,
Educational Administration
bedooalmalki22@gmail.com

Dr. Sohair Mohamed Hewala

Professor at the Faculty of Graduate
Education - Cairo University
smhewala@yahoo.com

Abstract:

The current study aims to identify the degree to which educational supervisors practice the dimensions of organizational intelligence in The City of Mecca from the point of view of secondary school teachers, through its dimensions (strategic vision, desire for change, dissemination of knowledge, performance pressure), and to identify statistically significant differences about the degree to which educational supervisors practice the dimensions of organizational intelligence, through variables of study: years of experience, its education office. The study was based on the descriptive survey method, and the use of resolution as a study tool, and applied to a sample of (360) secondary school teachers in Mecca. The research found that the degree of practice of educational supervisors for the total dimensions of organizational intelligence in The City of Mecca came to an average degree, and it was found that there were no statistically significant differences in the responses of members of the research community from the secondary school teachers according to the two variables of the study (years of experience, its office).

Keywords: educational supervision, organizational intelligence.

المالكي، بدور، حوالة، سهير. (٢٠٢٣). واقع ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي في مدينة مكة المكرمة. *مجلة العلوم التربوية*، ٩ (٣)، ٨٩ - ١٢٠

واقع ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي في مدينة مكة المكرمة

بدور محمد غريز المالكي^(١) أ.د. سهير محمد حوالة^(٢)

المستخلص:

هدفت الدراسة 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، ضغط الأداء)، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي، من خلال متغيرات الدراسة: سنوات الخبرة، مكتب التعليم التابع له. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة تكونت من (٣٦٠) من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرفات التربويات لإجمالي الأبعاد في مدينة مكة المكرمة جاءت بدرجة متوسطة، كما اتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية وفق متغيري الدراسة (سنوات الخبرة، المكتب التابعة له).

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، الذكاء التنظيمي.

(١) باحثة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز. bedooalmalki22@gmail.com

(٢) أستاذ بكلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة. smhewala@yahoo.com

المقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات المتسارعة والتحولت على جميع الأصعدة ، الأمر الذي يتطلب من أي منظمة بالمجتمع مواكبة تلك التغيرات ، من خلال تهيئة القيادات باستغلال طاقاتها وتحفيز قدراتها وتنسيق الجهود؛ لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

ولقد ذكر العبادي (٢٠١٢ ، ٨٥٩) في مؤتمر "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة" ، بأن المنظمات التي تطمح بأن تحقق النجاح ومواجهة التغيرات البيئية عليها أن تكون منظمات ذكية ، الأمر الذي يتطلب من قياداتها تكريس جهودها؛ لتضمن الاستفادة من جميع قدرات وطاقات أفرادها. لذلك برز مفهوم الذكاء التنظيمي من حاجة المنظمات لإحداث تحولات وتغيرات متوازنة ومنظمة ، بهدف التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية ، حيث يمثل مورداً معرفياً ، تكسب المنظمات خصائص مميزة تتمثل في المرونة والتنوع والتكامل في قياداتها ومهامها وأنشطتها (الخفاجي ، ٢٠١٠ ، ٦٣).

والمنظمات التعليمية تواجه العديد من التحديات ، كونها قاطرة المجتمع لتحقيق التنمية وإعداد الأجيال ، وكغيرها من المنظمات يتطلب منها التنسيق بين متطلبات البيئة ، وإمكانيات التعليم لتحقيق أداؤها ، ومضاعفة الجهد كونها من المنظمات المتميزة في المجتمع ، من حيث امتلاكها للطاقات والكفاءات المتعددة (العبيدي والجنابي ، ٢٠١٨ ، ٨٤).

ويعدُّ المشرف التربوي من القيادات الرئيسية والفاعلة في أي نظام تعليمي؛ لأنه يسهم في تشخيص واقع العملية التعليمية ، ويعمل على تحسينه؛ للنهوض بمستوى العملية التعليمية من الناحيتين الفنية والإدارية (الطعاني ، ٢٠٠٧ ، ١٣) ، وقد أشار الدرهمي (٢٠١١ ، ٤٤) بأن عملية الإشراف التربوي تتطلب توافر عدة مهارات ، منها: التجديد ، والمرونة في التعامل مع المشكلات والتغيرات البيئية والتربوية ، والقدرة على اتخاذ الإجراءات الوقائية ، التي تمكن المشرفين التربويين من تلافي المشكلات قبل وقوعها. حيث تمثل هذه المهارات مفهوم الذكاء التنظيمي.

لذلك فإن تبني مدخل الذكاء التنظيمي كأحد المداخل الإدارية الحديثة في المنظمات التعليمية من الأمور المطلوبة؛ لاهتمامه بتنمية المعارف والقدرات والخبرات المتراكمة للقيادات مما يسمح لهم بالاستفادة منها ، لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي قد تواجه المؤسسات وتعيق أداؤها (عبد الستار وأمين ، ٢٠١٩ ، ١٩١). ولكون المشرف التربوي أحد القيادات بالعملية التعليمية ، حيث يغلب الطابع الجماعي على عمله ، وطابع العمل المؤسسي على عمل المدرسة ، هذا ما جعل هناك حاجة ملحة لقيادة تربوية ذكية (قرساس ، ٢٠١٥ ، ١٧٣٩).

وفي هذا السياق يتجلى الدور البارز للمشرف التربوي وما يقع على عاتقه من مهام جوهرية تتطلبها ممارسة أبعاد الذكاء التنظيمي لنمو المؤسسات التربوية وتطورها. وهذا في مجمله يؤكد ضرورة الاهتمام بجانب الاشراف التربوي ، والاستفادة من المداخل الإدارية الحديثة لتحسينه.

مشكلة الدراسة:

في ضوء نتائج الأدبيات التربوية اتضح بأن هناك صعوبات تواجه المشرفين التربويين عند أداء أدوارهم ، حيث أشارت نتائج دراسة العثمان (٢٠١٧) بأن هناك صعوبات تواجه المشرفين التربويين عند أداء أدوارهم. وأوضحت نتائج دراسة الحربي (٢٠١٥) بأن أداء المشرفين التربويين في ضوء تطبيق مفهوم الاقتصاد المعرفي بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة. وأثبتت نتائج دراسة الرويلي (٢٠١٧) بأن درجة توافر المهارات التقنية لدى المشرف التربوي في ضوء خصائص مجتمع المعرفة جاءت بدرجات متفاوتة ما بين متدنية إلى متوسطة.

لمعالجة ذلك فإنه يتطلب الاهتمام بتلك القيادات من خلال تبني مداخل إدارية حديثة للتغلب على الصعوبات التي تواجههم ، ومن هذه المداخل مدخل الذكاء التنظيمي ، حيث أشارت دراسة قرني وأبوسيف (٢٠١٦) بأن ممارسة القادة لأبعاده يسهم بدرجة عالية في تميز الأداء المؤسسي. ونظراً لندرة الدراسات المحلية التي تناولت الذكاء التنظيمي في مدارس التعليم العام ، عليه قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من المعلمات لتلمس مشكلة الدراسة ، حيث وجهت خمسة أسئلة لعدد (١٥) معلمة بالمرحلة الثانوية حول أداء المشرفة التربوية ، وأظهرت النتائج وجود تباين بالاستجابة ما بين متدنية إلى متوسطة ، التي أظهرت الحاجة إلى إجراء دراسة للتعرّف على واقع ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي. ومن هنا تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس:

ما واقع ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي بمدينة مكة المكرمة؟

ويتفرع السؤال الرئيس إلى الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية ، الرغبة في التغيير ، نشر المعرفة ، ضغط الأداء) من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة؟
٢. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية في ضوء المتغيرات (سنوات الخبرة - المكتب التابع للمدرسة)؟

٣. ما معوقات ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة؟

٤. ما مقترحات تحسين ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية ، الرغبة في التغيير ، نشر المعرفة ، ضغط الأداء) من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة.
٢. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي في ضوء المتغيرات (سنوات الخبرة - المكتب التابع للمدرسة).
٣. التعرف على معوقات ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة.
٤. التوصل إلى سبل مقترحة لتحسين ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي.

أهمية الدراسة:

من المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من الفئات التالية:

١. مساعدة الإدارة العامة لتطوير الموارد البشرية بوزارة التعليم ، التي تعنى بتطوير القيادات من خلال بناء وتطوير البرامج التدريبية المقدمة لقيادة المشرفين التربويين ، بما يتناسب مع المداخل الإدارية الحديثة ، بحيث يتضمن البرنامج التدريبي أبعاد ذلك الاتجاه وكيفية التغلب على معوقات أداء عملهم.
٢. قد تساعد النتائج المشرفين التربويين في تحسين ممارساتهم لأعمالهم بالاستفادة من أبعاده.
٣. تمهّد الطريق للباحثين والمهتمين بدراسة الظواهر الوظيفية التنظيمية بمؤسسات التعليم العام ، لدراسات وبحوث مستقبلية في ضوء نتائجها وتوصياتها.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: التعرف على درجة ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية ، الرغبة في التغيير ، نشر المعرفة ، ضغط الأداء).
- الحدود المكانية: مدارس المرحلة الثانوية (حكومية وأهلية) للبنات بمدينة مكة المكرمة.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على معلمات المرحلة الثانوية؛ وذلك لاختلاف الخبرة والتخصصات في هذه المرحلة.
- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٤١هـ - ٢٠٢٠م.

مصطلحات الدراسة:

الذكاء التنظيمي: هو المعرفة الشاملة المتعمقة لجميع العوامل المؤثرة في عمل المنظمة ، والتكيف مع البيئة لاتخاذ القرارات السليمة (الشمري والزيادي ، ٢٠١٨ ، ١٣٦). وأيضاً أنه القدرة الكلية للأفراد والقيادات بالمؤسسة على المرونة والابتكار التنظيمي ، والتكيف مع مختلف الظروف المحيطة واستغلال المعرفة وتطويرها لتقديم قيمة مضافة تساعد على التميز في الأداء (قرني وأبوسيف ، ٢٠١٦ ، ٦٧).

وبناءً على ما سبق؛ يمكن تعريف الذكاء التنظيمي - إجرائياً - بأنه: قدرة المشرفة التربوية على التكيف والمرونة في التعامل مع المشكلات والتغيرات البيئية ، من خلال الاستغلال الأمثل لقدرات المعلمات وتبادل المعرفة بينهم لاتخاذ القرارات السليمة ، للوصول إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول الإطار النظري عرضاً لمفهوم أبعاد الذكاء التنظيمي وعلاقة مهام المشرف التربوي بأبعاد الذكاء التنظيمي ، ثم أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع في المؤسسات التعليمية.

أولاً: الذكاء التنظيمي Organizational Intelligence:

بعد الذكاء التنظيمي مفهوماً حديثاً في أدبيات إدارة المنظمات في القرن الواحد والعشرين ، ويشير كنعان وقاسم (٢٠١٩) إلى أنه تم استخدام مصطلح الذكاء التنظيمي لأول مرة من قبل "كارل ألبرشت" ، بطرح استبانة عبارة عن تقييم موجه للمدراء لمعرفة مدى قدرتهم على تطبيق مفهومه.

حيث يمثل الذكاء التنظيمي القدرة على إدارة كل القدرات المتاحة من خلال أبعاده ، وفيما يلي تفصيل لكل بُعد على حدة:

أبعاد الذكاء التنظيمي:

أشار ألبيرشت (Albrecht, 44, 2003) إلى أن للذكاء التنظيمي سبعة أبعاد، وهي: (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب، الموائمة والانسجام، نشر المعرفة، وضغط الأداء) واتفق معه كلٌّ من: (سالم ومحمد، ٢٠١٧)، و(عبد الستار وأمين، ٢٠١٨)، و(قرني وأبوسيف، ٢٠١٦). وتتبنى الدراسة هذه الأبعاد (الرؤية الاستراتيجية، الرغبة في التغيير، نشر المعرفة، ضغط الأداء) باعتبارها ضمن مهام المشرف التربوي.

١. الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision : عرّف يعقوبي (Yaghoubi et al, 61, 2011) الرؤية الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق التكافؤ للتطور، والتعبير عن أهداف المنظمة، ووضع تصور واضح لمستقبلها في بيئة أعمال متقلبة وغير مستقرة، تسعى المنظمات فيها إلى تحقيق النجاح. وأوضح عباس (٢٠١١، ٦٦) بأنها تصورات أو توجهات لما تطمح المؤسسة أن تصل إليه في المستقبل، حيث تتحقق من خلال حشد الطاقات والموارد، وقدرتها على تحقيق التكافؤ ووضع أهداف مستقبلية ممكن تحقيقها.

ويقصد ببعد الرؤية الاستراتيجية بأنها: تصورات لما تطمح مؤسسات التعليم عامة والمرحلة الثانوية خاصة بأن تصل إليه في المستقبل، حيث تتحقق من خلال حشد قدرات المعلمات والموارد المتاحة بالمدرسة من قبل المشرفة التربوية، وقدرتها على تحقيق التكافؤ، وتوجيه مسارات العمل بالشكل المطلوب.

٢. الرغبة في التغيير Appetite for change : يعرّف محمود (٢٠١٧، ٢٥) التغيير بأنه سلسلة من المراحل التي يتم الانتقال من خلالها من وضع قائم إلى وضع جديد، والهدف منه زيادة القدرة على المنافسة وسرعة التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة؛ للارتقاء بجودة الخدمات. وعرّف ألبيرشت (Albrecht, 45, 2003) الرغبة بالتغيير بأنها قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات غير المتوقعة، وتحقيق من خلال تهيئة بيئة المؤسسة بهذه الرغبة الكبيرة للتغيير، وبذلك يكون نموذج العمل فيه تحدي وتحفيز وفرصة لتعلم طرق جديدة للنجاح.

ويقصد ببعد الرغبة في التغيير بأنه: الانتقال من وضع المدرسة الحالي إلى وضع جديد لزيادة قدرة المدرسة على المنافسة والتكيف مع المتغيرات المحيطة، وقدرة المشرفة التربوية على حل المشكلات بالمدرسة بمرونة، وتكوين نموذج عمل فيه تحدي وتحفيز للمعلمات، وفرصة لتعلم مهارات وطرق جديدة.

٣. نشر المعرفة Knowledge Deployment: يشير كلٌّ من غلامي وصايف (Gholami & Safaee, 2013, 157-158) إلى أن نشر المعرفة تعني: القدرة على الإبداع والتنظيم وتطبيق المعرفة ومشاركتها. وأضاف قرني وأبوسيف (٢٠١٦ ، ٧١) إلى أن عملية نشر المعرفة لا تشكل نفس معنى إدارة المعرفة ، حيث إن نشر المعرفة يتعامل مع قدرة الثقافة بالمنظمة على الاستفادة من مواردها الفكرية والمعلوماتية ذات القيمة واستغلالها استغلالاً مناسباً.

ويقصد ببعد نشر المعرفة بأنه: تبادل المعلومات والمعرفة بين المشرفة التربوية والمعلمات ، واستغلال خبرات ومعارف المعلمات في تطبيقها ، والاستفادة منها في تبني أساليب تساعد على دعم عملية التعلّم والتعليم.

٤. ضغط الأداء Performance Pressure: عرّف الخفاجي (٢٠١٠ ، ٧٠) بأن بُعد ضغط الأداء يقصد به: إحساس أعضاء المنظمة بالأداء المفترض وما ينبغي إنجازه مع إيمانهم بصدق أغراضه ، ويكون دور القادة بدعم الإحساس بضغط الأداء ، ولكن يكون لذلك تأثير أعلى عندما يقبل أعضاء المنظمة ، ويعدونه ترجمة واستجابة لمجموعة توقعاتهم لتحقيق النجاح المشترك.

ويقصد ببعد ضغط الأداء بأنه: إدراك المعلمات لما ينبغي إنجازه وتحقيقه وفق أهداف المدرسة ، بحيث يكون لذلك تأثير أعلى عندما تتقبله المعلمات ويعدونه ترجمة لمجموعة توقعاتهم لتحقيق نجاح المدرسة ومخرجات التعليم ، ويكمن دور المشرفة التربوية في دعم الإحساس بضغط الأداء ، مما يجعل المعلمات تحت ضغط للوصول للأداء المطلوب.

ثانياً: علاقة مهام المشرف التربوي بأبعاد الذكاء التنظيمي:

يعد المشرف التربوي من أهم الداعمين للعملية التعليمية ، على اعتبار أنه الحضانة الرئيسة لجميع جوانب العملية التعليمية ومكوناته ، حيث لم يعد دور المشرف التربوي يقتصر على تقييم أعمال المعلمين ، بل تطوّر ونمى ليصبح عملية فنية تهدف لتهيئة الظروف لتطوير المعلمين وتحسين عملية التعليم ، ويتطلب ذلك جهود تعاونية ، تتطلب ممارسة الذكاء التنظيمي لمشاركة جميع المعنيين في العملية التعليمية.

وأشار كل من غلامي وصايف (Gholami & Safaee, 2013, 163) إلى أن درجة ممارسة المدير لأبعاده يعد مؤشراً لإنتاجية المدير والمنظمة ، وإيجاده بيئة عمل تساعد الموظفين على استقلال قدراتهم ، ومهاراتهم ، ومعارفهم ، وتوجيهها نحو تحقيق رسالة المنظمة وهدفها. وأضاف الزيد

(٢٠١٦، ٢٨) إلى أن العلاقة الجيدة التي يمتلكها مدير المنظمة وقدرته على تحديد المهام تبعاً لطبيعة الوظيفة لكل موظف، تعد من المؤشرات الدالة على وعي المدير وامتلاكه قدر جيد من المعرفة، ومؤشراً من مؤشرات الذكاء لدى مديري المنظمة، حيث يعدُّ أحد العوامل المؤثرة؛ كونه أحد العوامل القيادية التي لا يمكن إنكارها؛ لذلك فإن هناك أهمية للعلاقة بين الذكاء التنظيمي وأداء المدير.

وحتى تتضح الرؤية مما سبق؛ فإن مدى وعي المشرف التربوي لقدرات المعلمين، وامتلاكه لقدرة من المعرفة والمعلومات، يعدُّ مؤشراً لذكاء منظمة التعليم؛ باعتبار المشرف واحداً من العوامل القيادية المؤثرة في التعليم العام، وممارسة المشرف التربوي لأبعاده يؤدي إلى خلق بيئة تفاعلية ذكية ومنظمة بالمدرسة، كما يمثل استثماراً لأهم الموارد وهو المورد البشري، بما يحقق الأهداف التعليمية.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة مرتبة من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

دراسة عبد الستار وأمين (٢٠١٩): هدفت إلى رصد واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية وذلك لوضع آليات مقترحة لتطويره في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي منهج للدراسة، والاستبانة كأداة حيث تكونت من سبعة محاور وهي أبعاد الذكاء التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بثلاث جامعات حكومية "الفيوم والمنيا وعين شمس" بواقع (١٦) كلية، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٣٢٠) من رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

أهم ما توصلت إليه النتائج بأن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة جاءت بدرجة منخفضة.

دراسة سالم، ومحمد (٢٠١٧): هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي والإبداع في التعليم الثانوي بنوعية عام وفني، حيث اعتمد المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة تكونت من أبعاد الذكاء، وتكون مجتمع الدراسة من بعض مدارس التعليم الثانوي في الإدارات التعليمية ببعض مراكز محافظة الشرقية، حيث اشتملت عينة الدراسة من (٢١٨) معلم ومعلمة بالمرحلة الثانوية.

وأظهرت النتائج أن الذكاء التنظيمي جاء بمستوى متوسط لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين ، واحتل الترتيب الأول (بُعد المصير المشترك) ، بينما (بُعد نشر المعرفة) احتل آخر ترتيب.

دراسة قرني وأبو سيف (٢٠١٦): هدفت إلى رصد مستوى الذكاء التنظيمي جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية كمنظمة في ضوء نموذج البرشت ، والتعرف على أهميته في تحقيق التميز في الأداء ، واستخدام المنهج الوصفي المسحي ، والاستبانة كأداة للدراسة حيث تكونت من سبعة محاور وهي أبعاد الذكاء التنظيمي ، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية ، واشتملت العينة على (١٥٢) من أعضاء هيئة التدريس. أهم ما توصلت إليه النتائج بأن مستوى الذكاء التنظيمي في المنظمة متوسط ، وتوصلت النتائج إلى اتفاق عينة الدراسة إلى أن أبعاده تسهم بدرجة عالية في تميز الأداء ، حيث جاء (بُعد نشر المعرفة) بأعلى الأبعاد أهمية في تميز الأداء ، وأقلها (بُعد الرغبة في التغيير).

دراسة العقلا (٢٠١٦): هدفت إلى رصد مستوى الذكاء التنظيمي السائد في الجامعات السعودية ، ومدى تأثيره على فعالية القرارات الاستراتيجية في الجامعات السعودية ، وتم استخدام منهجي الوصفي والتحليلي للوصول لأهداف الدراسة ، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة ، وتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس ، بجامعات المنطقة الغربية ، وهي جامعة (الملك عبد العزيز بجدة ، وأم القرى بمكة المكرمة ، والطائف) واشتملت عينة الدراسة من (٤٢١) من أعضاء هيئة التدريس.

وتوصلت النتائج إلى أنه توجد درجة مرتفعة من الذكاء التنظيمي لدى فئات الدراسة ، كما أن هناك اتفاق العينة حول إدراك العلاقة بين الذكاء التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

دراسة غلامي وصفي Gholami, and Safaee (٢٠١٢): هدفت لمعرفة العلاقة بين الذكاء التنظيمي وأداء مديري التعليم ، واعتمد المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة ، وتم استخدام استبانة البرشت للذكاء التنظيمي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التعليم في جامعات جرمسار وعددهم (٤٠).

وأظهرت النتائج من وجهة نظر العينة بأن هناك علاقة ايجابية بين الذكاء التنظيمي وأداء مديري التعليم. كما توصلت إلى أن المديرين الذين لديهم مستوى عالي لبعد نشر المعرفة كانوا أكثر نجاحاً في مجال التدريس بالكلية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض هذه الدراسات تبين أن هناك تشابهاً بين الدراسة الحالية من حيث استخدام المنهج الوصفي المسحي مع دراسة (عبد الستار وأمين ، ٢٠١٩) و(سالم ومحمد ، ٢٠١٧) و(قرني وأبوسيف ، ٢٠١٦) و(Gholami and Safaee , 2012).

أما من حيث الأداة فقد تشابهت مع دراسة (عبد الستار وأمين ، ٢٠١٩) و(سالم ومحمد ، ٢٠١٧) و(قرني وأبوسيف ، ٢٠١٦) و(Gholami and Safaee , 2012).

ولقد تمثلت استجابات أفراد مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية ، حيث تشابهت مع دراسة سالم ومحمد (٢٠١٧).

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها التعرف على واقع ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي ، وفي حد علم الباحثة لا توجد دراسة مشابهة من حيث الهدف.

منهج الدراسة:

سعيًا للإجابة عن أسئلة الدراسة لتحقيق أهدافها استخدم المنهج الوصفي المسحي ، حيث يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا ، ويعبر عنها كميًا أو كميًا للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطوره (عبيدات وآخرون ، ٢٠١٢ ، ١٨٠).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية التابعة لمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والبالغ مجمل عددهن (٢٧٠٥) معلمة ، حيث بلغ عدد المدارس الثانوية (١١١) مدرسة ، وفقًا للتقرير الإحصائي لإدارة تعليم مكة المكرمة لعام ١٤٤٠ - ١٤٤١ هـ.

عينة الدراسة:

تم ارسال الاستبانات الإلكترونية لجميع أفراد مجتمع الدراسة الفصل الدراسي الثاني بشهر رجب من العام الجامعي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ ، واسترجاع (٣٦٠) استبانة صالحة للتحليل ، وعليه فإن العدد الذي تم استرداده يكفي للتعبير عن أفراد مجتمع الدراسة في ضوء جدول (Morgan , Krejcie 1970 , 607-610).

جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمكتب التابع للمدرسة

مكتب التعليم	عدد المدارس	اجمالي عدد المعلمات	النسبة المئوية المستردة	التكرار
جنوب مكة	١٠	٢٩٣	٪١٠,٨	٥١
شرق مكة	١٧	٤٥٤	٪١٦,٨	٨٢
شمال مكة	٢١	٥٢٥	٪١٩,٤	٤٥
غرب مكة	٢٠	٥٣٤	٪١٩,٧	٧٦
وسط مكة	٢٢	٦١٩	٪٢٢	٧٤
التعليم الأهلي	٢١	٢٨٠	٪١٠,٤	٣٢
المجموع	١١١	٢٧٠٥	٪١٠٠	٣٦٠

باستقراء جدول (١) يتضح أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة موزعة على مراكز التعليم في المنطقة بشكل مناسب حيث تراوحت ما بين نسبة (٩, ٢٢٪) لمكتب وسط و (٨, ١٠٪) للمكتب الاهلي.

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٣٤	٪٩,٤
من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٠٤	٪٢٨,٩
أكثر من ١٠ سنوات	٢٢٢	٪٦١,٧
المجموع	٣٦٠	٪١٠٠

باستقراء جدول (٢) يتضح أن (٢٢٢) من استجابات أفراد مجتمع الدراسة يمثلن ما نسبته ٦١,٧٪ سنوات خبرتهن أكثر من ١٠ سنوات وهن الفئة الكبرى ، بينما (١٠٤) منهن يمثلن ٢٨,٩٪ سنوات خبرتهن من ٥ إلى ١٠ سنوات ، و(٣٤) منهن يمثلن ما نسبته ٩,٤٪ سنوات خبرتهن أقل من ٥ سنوات.

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية ، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي ، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها؛ تم بناء الأداة (الاستبانة) ، وتكونت من

قسمين: القسم الأول: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة باستجابات أفراد مجتمع الدراسة ، والمتمثلة في: (سنوات الخبرة ، المكتب التابعة له). القسم الثاني: ويتكوّن من (٣٥) عبارة ، موزعة على محورين أساسيين: (قياس درجة ممارسة أبعاد الذكاء التنظيمي لدى المشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية ، ومعوقات ممارسة الأبعاد من وجهة نظرهن). وجدول (٢) يوضح عدد عبارات الاستبانة ، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (٣)

أبعاد الاستبانة وعباراتها

المحور	البُعد	عدد العبارات	المجموع
١- قياس درجة ممارسة أبعاد الذكاء التنظيمي لدى المشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة.	الرؤية الاستراتيجية	٧	٢٨ فقرة
	الرغبة في التغيير	٧	
	نشر المعرفة	٧	
	ضغط الأداء	٧	
٢- معوقات ممارسة أبعاد الذكاء التنظيمي لدى المشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة		٧ عبارات	
الاجمالي			٣٥ عبارة

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للحصول على استجابات أفراد مجتمع الدراسة ، وفق درجات الموافقة التالية: (عالية - متوسطة - ضعيفة). ومن ثم التعبير عن ذلك كمياً ، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة ، وفقاً للتالي: عالية (٣) درجات ، متوسطة (٢) درجات ، ضعيفة (١) درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

١. الصدق الظاهري: وهو الصدق المعتمد على المحكمين ، حيث عرضت الاستبانة في صورتها الأولية والمكونة من (٣٩) عبارة على عدد من الخبراء والمتخصصين للتحقق من صدق الاستبانة ، وعددهم (١٤) مُحَكِّمًا منهم (٨) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، بالإضافة إلى (٦) خبراء من إدارة التعليم بمختلف مناطق المملكة العربية السعودية ، للحكم على وضوح العبارات وأهميتها وانتمائها للأبعاد التي تقيسها ، إضافة إلى التعديلات التي يقترحونها من حذف وإضافة أو تغيير صياغتها.

٢. صدق الاتساق الداخلي: حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون ، واتضح من خلال جدول (٤) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة ، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ وهذا يعطي دلالة ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي ، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة.

جدول (٤)

قيم معاملات الارتباط الخطي لكل عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة

العبارة	معامل الارتباط بالمحور الذي تنتمي إليه العبارة	العبارة	معامل الارتباط بالمحور الذي تنتمي إليه العبارة	العبارة	معامل الارتباط بالمحور الذي تنتمي إليه العبارة	العبارة	معامل الارتباط بالمحور الذي تنتمي إليه العبارة
١	**٠,٧٠	١٠	**٠,٧٦	١٩	**٠,٨٠	٢٨	**٠,٧٦
٢	**٠,٧٥	١١	**٠,٧٨	٢٠	**٠,٧٨	٢٩	**٠,٧٠
٣	**٠,٧٦	١٢	**٠,٨٤	٢١	**٠,٧٦	٣٠	**٠,٧٥
٤	**٠,٧٢	١٣	**٠,٨٠	٢٢	**٠,٧٣	٣١	**٠,٧٦
٥	**٠,٧٤	١٤	**٠,٧٥	٢٣	**٠,٩٧	٣٢	**٠,٧٢
٦	**٠,٦٩	١٥	**٠,٦٩	٢٤	**٠,٧٦	٣٣	**٠,٧٤
٧	**٠,٧٤	١٦	**٠,٧٩	٢٥	**٠,٧٩	٣٤	**٠,٦٩
٨	**٠,٧٨	١٧	**٠,٧٣	٢٦	**٠,٧٢	٣٥	**٠,٧٤
٩	**٠,٧٥	١٨	**٠,٧٤	٢٧	**٠,٧٧	-	-

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

ثبات أداة الدراسة:

تحقق ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (٣٠) معلمة من مجتمع الدراسة ، وحسبت قيما معامل ألفا كرونباخ ، وذلك بالنسبة للاستبانة ككل ولكل محور من محاورها ، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

يتضح من جدول (٥) أن معامل الثبات العام بلغ (٠,٨٩) ، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة ، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني ، كما يُعد مؤشراً مهماً على أن العبارات المكونة لمحاور الاستبانة تعطي نتائج مستقرة وثابتة ، في حال إعادة تطبيقها على أفراد مجتمع الدراسة مرة أخرى. ويستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) ، صادقة في قياس ما وضعت لقياسه ، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة.

جدول (٥)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور وأبعاد الاستبانة	
٠,٩١	٧	الرؤية الاستراتيجية	١- قياس درجة ممارسة أبعاد الذكاء التنظيمي لدى المشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة.
٠,٩٣	٧	الرغبة في التغيير	
٠,٩٢	٧	نشر المعرفة	
٠,٧٨	٧	ضغط الأداء	
٠,٩١	٧	٢- معوقات ممارسة أبعاد الذكاء التنظيمي لدى المشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة	
٠,٨٩	٣٥	الثبات العام	

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي بمدينة مكة المكرمة؟"

تم استخدام التحليل الوصفي لوصف الأبعاد؛ وصولاً إلى تحديد درجة ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية ، كما هو موضح جدول (٦).

جدول (٦)

استجابات أفراد مجتمع الدراسة على درجة استجابة جميع أبعاد الذكاء التنظيمي

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١	الرؤية الاستراتيجية	٢,٢١	٠,٥٩	متوسطة	٤
٢	الرغبة في التغيير	٢,٢٢	٠,٦٣	متوسطة	٣
٣	نشر المعرفة	٢,٣٨	٠,٥٩	مرتفعة	١
٤	ضغط الأداء	٢,٣٣	٠,٦١	متوسطة	٢
	درجة ممارسة المشرفات التربويات لأبعادي الذكاء التنظيمي بمدينة مكة المكرمة	٢,٢٩	٠,٥٧	متوسطة	

من خلال جدول (٦) يتضح بأن درجة ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي بمدينة مكة المكرمة ، جاءت بمتوسط حسابي (٢,٢٩) من خلال أبعاده الأربعة: الرؤية الاستراتيجية (٢,٢١) ، الرغبة في التغيير (٢,٢٢) ، نشر المعرفة (٢,٣٨) ، ضغط الأداء (٢,٣٣). وجاء ترتيب كل بعد كما يلي: نشر المعرفة ، ضغط الأداء ، الرغبة في التغيير ، الرؤية الاستراتيجية.

ومن النتيجة وبشكل عام ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف الكفاءة المهنية لدى بعض المشرفات التربويات ، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة قرني وأبو سيف (٢٠١٦) ، والتي وضحت بأن درجة ممارسة الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود جاء بدرجة متوسطة ، ودراسة سالم ومحمد (٢٠١٧) بأن أبعاده تتوفر بدرجة متوسطة بالنسبة لمعلمي التعليم الثانوي العام.

أما فيما يتعلق بدرجة ممارسة المشرفات التربويات لكل بُعد ، بالتفصيل على النحو التالي:

البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية: جاءت النتائج كما يلي:

جدول (٧)

استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة المشرفات التربويات لبُعد الرؤية الاستراتيجية

م	العبارات	التكرار			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة	الترتيب
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة				
١	توظّف المشرفة التربوية رسالة التعليم لتوجيه صنع القرارات.	١٥٠	١٦٢	٤٨	٢,٢٨	٠,٦٩	متوسطة	٣
٢	تحقّر المشرفة التربوية المعلمات لإظهار قدراتهنّ لإلجاز أعمالهنّ.	١٩٢	١٣١	٣٧	٢,٤٣	٠,٦٧	مرتفعة	١
٣	تعمل المشرفة التربوية على تحقيق التطور المستمر لأداء المعلمات.	١٨٢	١٣٤	٤٤	٢,٣٨	٠,٦٩	مرتفعة	٢
٤	تضع المشرفة التربوية خطة للإلجاز عند حدوث التغيرات المفاجئة.	١١٠	١٥٠	١٠٠	٢,٠٣	٠,٧٦	متوسطة	٦
٥	توضّح المشرفة التربوية للمعلمات الأهداف التفصيلية وتشتق منها الأهداف التعليمية المعتمدة في مجالها.	١٣٥	١٤٣	٦٤	٢,٢٥	٠,٧٤	متوسطة	٤
٦	تُدرك المشرفة التربوية الوضع العام بالمدرسة من حيث الامكانيات البشرية والمادية المتاحة.	١٢٧	١٤٦	٨٧	٢,١١	٠,٧٦	متوسطة	٥
٧	تُعِد المشرفة التربوية خطط تسهم في رفع مستوى الطالبات الدراسي.	١٠٦	١٠٣	١٢٣	١,٩٥	٠,٨٠	متوسطة	٧
المتوسط العام					٢,٢١	٠,٥٩	متوسطة	

باستقراء الجدول (٧) يتضح استجابة عينة الدراسة بأن ممارسة المشرفات التربويات لبُعد الرؤية الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة؛ وقد يعزى ذلك إلى أن مهمة المشرفة التربوية الأساسية

هي حلقة وصل بين إدارة التعليم والميدان (المدرسة) وترجمة لرسالة التعليم وأهدافه ، من أجل صنع القرارات لتحقيق أهداف العملية التعليمية. واتفقت النتيجة مع دراسة قرني وأبو سيف (٢٠١٦) بأن درجة تطبيق الرؤية الاستراتيجية بجامعة الإمام محمد بن سعود جاءت بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة رقم (٢) بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة؛ وقد يعزى ذلك إلى حرص المشرفة التربوية على النزول للميدان ، وتقييم أداء المعلمات وإعطائهم التقييم مباشرة ، وتحفيزهن من خلال بطاقة التعلم النشط عند تقديم استراتيجيات حديثة؛ للارتقاء بمستوى أعمالهن.

وبالمرتبة الأخيرة عبارة رقم (٧) بدرجة متوسطة؛ وقد يعزى ذلك إلى أن المشرفة التربوية تطلب من المعلمات وضع خطط علاجية متماشية مع مقرراتهن ، واقتصار دورها على متابعة سير العملية التعليمية.

البعد الثاني: الرغبة في التغيير: جاءت النتائج كما يلي:

جدول (٨)

استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة المشرفات التربويات لبُعد الرغبة في التغيير

م	العبارات	التكرار			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة	الترتيب
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة				
٨	تعمل المشرفة التربوية على تنمية مهارات المعلمات باستمرار بما يتلاءم مع بيئة المدرسة	١٤٨	١٤٧	٦٥	٢,٢٣	٠,٧٣	متوسطة	٤
٩	تقبل المشرفة التربوية أفكار المعلمات الجديدة بمرونة	١٦٦	١٣٢	٦٢	٢,٢٩	٠,٧٤	متوسطة	٢
١٠	تنشر المشرفة التربوية ثقافة قبول التغيير لدى المعلمات	١٥٦	١٤٤	٦٠	٢,٢٧	٠,٧٣	متوسطة	٣
١١	تُشجّع المشرفة التربوية المعلمات على إيجاد طرق أفضل لأداء عملهن	١٩٠	١١٩	٥١	٢,٣٩	٠,٧٢	مرتفعة	١
١٢	تُتيح المشرفة التربوية بدائل متعددة أمام المعلمات للقيام بعملهن	١٢٢	١٤٥	٩٣	٢,٠٨	٠,٧٧	متوسطة	٧
١٣	تُقدم المشرفة التربوية الدعم للمعلمات في تطبيق استراتيجيات جديدة في التعليم	١٥٢	١٣٣	٧٥	٢,٢١	٠,٧٧	متوسطة	٥
١٤	تحرص المشرفة التربوية على تنفيذ خطط خاصة مع المعلمات للرفع من مستوى الطالبات	١٣٢	١٢٨	١٠٠	٢,٠٩	٠,٨٠	متوسطة	٦
	المتوسط العام				٢٢,٢	٠,٦٣	متوسطة	

باستقراء الجدول (٨) يتضح استجابة عينة الدراسة بأن ممارسة المشرفات التربويات لبعده الرغبة في التغيير جاءت بدرجة متوسطة؛ واتفقت النتيجة مع دراسة كل من عبد الستار وأمينة (٢٠١٩) ودراسة قرني وأبو سيف (٢٠١٦) ودراسة عزمي (Azma et al , 2012) حيث جاء بُعد الرغبة في التغيير بدرجة استجابة متوسطة.

جاءت عبارة رقم (١١) بالمرتبة الأولى بدرجة استجابة مرتفعة؛ وقد يعزى ذلك إلى دور المشرفة التربوية في تحفيز المعلمات للبحث عن أفضل الطرق لأداء عملهن ، باعتبارهن المحرك والمنفذ للخطة التعليمية بالميدان ، مع تشجيعهن على استخدام الوسائل والأساليب الحديثة في إحداث التغيير المطلوب في العملية التعليمية.

وبالمرتبة الأخيرة عبارة رقم (١٢) بدرجة متوسطة؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أغلبية استجابة مجتمع الدراسة من المعلمات ذوات خبرة ١٠ سنوات وأكثر ، وغالبًا المشرفة التربوية تتيح هذه البدائل للمعلمات الجدد لمساعدتهن في العملية التعليمية.

البعد الثالث: نشر المعرفة: جاءت النتائج كما يلي:

جدول (٩)

استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة المشرفات التربويات لبُعد نشر المعرفة

م	العبارات	التكرار			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة				
١٥	تُتيح المشرفة التربوية الفرصة للمعلمات لنشر وتبادل المعرفة فيما بينهن	١٩٨	١٢٦	٣٦	٢,٤٥	٠,٦٧	مرتفعة	١
١٦	تتابع المشرفة التربوية الأفكار الجديدة والاتجاهات التربوية المعاصرة وتعرضها على المعلمات	١٧٦	١٢٤	٦٠	٢,٣٢	٠,٧٤	متوسطة	٦
١٧	تُظهر المشرفة التربوية الاحترام والتقدير للمعرفة والتعلم كمصادر رئيسية لنجاح العمل	٢٣٤	٩٤	٣٢	٢,٥٦	٠,٦٥	مرتفعة	٣
١٨	تتفهم المشرفة التربوية بشكل تام المهارات الفردية لدى المعلمات	١٧٣	١٣٠	٥٧	٢,٣٢	٠,٧٣	متوسطة	٥
١٩	تتيح المشرفة التربوية المعلومات اللازمة بالوقت المناسب	١٥١	١٣٩	٧٠	٢,٢٣	٠,٧٥	متوسطة	٧
٢٠	تتابع المشرفة التربوية التجارب والمقترحات الجديدة بالميدان التربوي في المجتمع المحلي	١٧٨	١٢٧	٥٥	٢,٣٤	٠,٧٣	مرتفعة	٤

م	العبارات	التكرار			الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة			
٢١	تحم المشرفة التربوية ببرامج التنمية المهنية للمعلمات.	٢٠٠	١١٨	٤٢	٢,٤٤	٠,٦٩	مرتفعة
المتوسط العام					٢,٣٨	٠,٥٩	مرتفعة

باستقراء الجدول (٩) يتضح استجابة عينة الدراسة بأن ممارسة المشرفات التربويات لبعد نشر المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة.

جاءت العبارة رقم (١٥) بالمرتبة الأولى بدرجة استجابة مرتفعة؛ وقد يعزى ذلك إلى أن المشرفة التربوية تتابع أداء المعلمات، وتحفزهن لإبراز ما لديهن وتشجع معلمات المكتب بحضور الدروس النموذجية للاستفادة وتبادل المعرفة بينهن، وإقامة ملتقى كل عام تجتمع فيه معلمة من كل مدرسة بجميع مكاتب تعليم مكة لعرض كل جديد وتبادل الخبرات بالميدان.

وبالمرتبة الأخيرة عبارة رقم (١٩) بدرجة استجابة متوسطة؛ وقد يعزى ذلك إلى كثرة أعداد المعلمات اللاتي تشرف عليهن، واكتفاء بعض المشرفات التربويات بالتوجيه، بحيث تقوم المعلمة بالبحث عن المعلومات والاستفادة منها في العملية التعليمية.

البعد الرابع: ضغط الأداء: جاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٠)

استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة المشرفات التربويات لبُعد ضغط الأداء

م	العبارات	التكرار			الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة			
٢٢	تدعم المشرفة التربوية المعلمات بأن أدائهن يسهم في نجاح عملية التعليم.	٢١٤	١٠٣	٤٣	٢,٤٨	٠,٧٠	مرتفعة
٢٣	تتصرف المشرفة التربوية بسرعة في حل مشكلات أداء المعلمات.	١٥١	١٣٦	٧٣	٢,٢٢	٠,٧٦	متوسطة
٢٤	تُقدم المشرفة التربوية تغذية راجعة للمعلمات حول أدائهن بشكل منتظم.	١٥٩	١٣٥	٦٦	٢,٢٦	٠,٧٥	متوسطة

م	العبارات	التكرار			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة				
٢٥	توضّح المشرفة التربوية للمعلمات الجدد مدى الاسهامات المتوقعة منهن	١٧٣	١٣٧	٥٠	٢,٣٤	٠,٧١	مرتفعة	٤
٢٦	تعمل المشرفة التربوية على توجيه المعلمات لدورات التنمية المهنية لتحسين أدائهن	٢٢٠	٩٥	٤٥	٢,٤٩	٠,٧١	مرتفعة	١
٢٧	تعمل المشرفة التربوية على رعاية المعلمات المتميزات من خلال الاستفادة من خبراتهن الميدانية	٢٠٤	١٠٨	٤٨	٢,٤٣	٠,٧٢	مرتفعة	٣
٢٨	تضع المشرفة التربوية خطة علاجية للمعلمات لتلافي جوانب القصور لديهن	١٣٥	١٣٥	٩٠	٢,١٣	٠,٧٨	متوسطة	٧
المتوسط العام					٢,٣٣	٠,٦١	متوسطة	

باستقراء الجدول (١٠) يتضح استجابة عينة الدراسة بأن ممارسة المشرفات التربويات لبعث ضغط الأداء جاءت بدرجة متوسطة؛ واتفقت النتيجة مع دراسة كل من قرني وأبوسيف (٢٠١٦) ودراسة سالم ومحمد (٢٠١٧) بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة رقم (٢٦) بالمرتبة الأولى ودرجة استجابة مرتفعة؛ وقد يعزى ذلك إلى حرص المشرفة التربوية بداية كل فصل دراسي للاجتماع مع المعلمات ، لتلمس الاحتياج المهني للدورات التدريبية لكل معلمة ، ووعي المشرفة التربوية بأهمية برامج التنمية المهنية والتي تساعد على تحسين أدائهن؛ وتنمية الكفايات العلمية والعملية لدى المعلمات.

وبالمرتبة الأخيرة العبارة رقم (٢٨) بدرجة استجابة متوسطة؛ وقد يعزى ذلك إلى أن بعض المشرفات التربويات ليس لديهن المهارة الكافية لمعالجة جوانب الضعف والقصور للمعلمات.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني الذي ينص على: "ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية في ضوء المتغيرات (سنوات الخبرة - المكتب التابع للمدرسة)؟"

- فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار التباين الأحادي "One way Anova" ، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي ، تبعاً لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) .

جدول (١١)

اختبار التباين الاحادي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	الخبرة	تحليل التباين			
		المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات
الدرجة المعنوية	قيمة ف	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف
الرؤية الاستراتيجية	أقل من ٥ سنوات	٢	٠,٧٨	٠,٤٠	٠,٣٢
	٦ إلى ١٠ سنوات	٣٥٧	١٢٣,٨	٠,٣٥	
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٥٩	١٢٤,٦		
الرغبة في التغيير	أقل من ٥ سنوات	٢	٠,٤٩	٠,٢٤	٠,٦١
	٦ إلى ١٠ سنوات	٣٥٧	١٤٣,٣	٠,٤٠	
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٥٩	١٤٣,٨		
نشر المعرفة	أقل من ٥ سنوات	٢	١,٣	٠,٦٥	١,٩٠
	٦ إلى ١٠ سنوات	٣٥٧	١٢٢,٠	٠,٣٤	
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٥٩	١٢٣,٣		
ضغط الأداء	أقل من ٥ سنوات	٢	١,٦	٠,٧٨	٢,١٥
	٦ إلى ١٠ سنوات	٣٥٧	١٣٠,٤	٠,٣٧	
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٥٩	١٣٢,٠		

** عند درجة معنوية دالة عند (٠,٠٥)

وكما يتضح من جدول (١١) أنه لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؛ وقد يعزى ذلك إلى أن المشرفة التربوية تتعامل بالأسلوب نفسه مع جميع المعلمات بغض النظر عن سنوات خبرتهن.

فيما يتعلق بمتغير المكتب التابع للمدرسة:

تم استخدام اختبار التباين الأحادي "One way Anova" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي ، في ضوء متغير مكتب التعليم التابعة له المدرسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥).

جدول (١٢)

اختبار التباين الاحادي تبعا لمتغير مكتب التعليم التابعة له المدرسة

درجة المعنوية	قيمة ف	تحليل التباين				المكتب التابعة له	الأبعاد
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات		
٠,١٣	٠,٩٩	٠,١٥	٥	٠,٢٣	بين المجموعات	أهلي	الرؤية الاستراتيجية
					جنوب		
		٠,٣٥	٣٥٤	١٢٤,٤	داخل المجموعات	شرق	
					شمال		
		٣٥٩			المجموع	غرب	
					وسط		
٠,٣٨	٠,٨٦	٠,١٥	٥	٠,٧٧	بين المجموعات	أهلي	الرغبة في التغيير
					جنوب		
		٠,٤٠	٣٥٤	١٤٣,١	داخل المجموعات	شرق	
					شمال		
		٣٥٩	١٤٣,٧٨		المجموع	غرب	
					وسط		
٠,٤٨	٠,٨٠	٠,١٧	٥	٠,٨٣	بين المجموعات	أهلي	نشر المعرفة
					جنوب		
		٠,٣٥	٣٥٤	١٢٢,٤٥	داخل المجموعات	شرق	
					شمال		
		٣٥٩	١٢٢,٢٨		المجموع	غرب	
					وسط		
٠,٥٠	٠,٧٨	٠,١٩	٥	٠,٩٢	بين المجموعات	أهلي	ضغط الأداء
					جنوب		
		٠,٣٧	٣٥٤	١٣١,١	داخل المجموعات	شرق	
					شمال		
		٣٥٩	١٣٢,٠٢		المجموع	غرب	
					وسط		

** عند درجة معنوية دالة عند (٠,٠٥)

باستقراء جدول (١٢) يتضح أنه لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة تبعاً لمتغير المكتب التابعة له؛ وقد يعزى ذلك إلى أن إدارة التعليم بمكة هي المرجع الأساسي لمكاتب التعليم والمتابعة من قبلهم ، وأيضاً قيام رئيسات الأقسام بإدارة الإشراف التربوي لكل مكتب يعمل اجتماعات بشكل مستمر؛ لمتابعة كل جديد وتبادل الخبرات فيما يهم الميدان.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث الذي ينص على: "ما معوقات ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة؟"

تم استخدام التحليل الوصفي لوصف محور معوقات ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي ، كما هو موضح جدول (١٣).

جدول (١٣)

معوقات ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي

م	العبارات	التكرار		الانحراف المعياري	التوزيع
		منخفضة	مرتفعة		
١	المشرفة التربوية غير متقبلة المقترحات التي تقدمها المعلمات	١٣٢	٢٢٨	١,٣٧	٥,٤٨
٢	ضعف المشرفة التربوية في التعامل مع التغيرات المفاجئة بمرونة	١٢٧	٢٣٣	١,٣٥	٥,٤٨
٣	قلة اهتمام المشرفة التربوية بالحالات السلوكية والنفسية للمعلمات	١٦٨	١٩٢	١,٤٧	٥,٥٠
٤	قلة ثقة المشرفة التربوية بمهارات المعلمات وقدراتهن	١٣٤	٢٢٦	١,٣٧	٥,٤٨
٥	كثرة عدد المعلمات اللاتي تقوم المشرفة التربوية بالإشراف عليهن	٢٥٨	١٠٢	١,٧٢	٥,٤٥
٦	قلة إجادة بعض المشرفات التربويات لمهارات الحوار والإقناع	٢١٣	١٤٧	١,٥٩	٥,٤٩
٧	نظرة بعض المعلمات للمشرفات التربويات على أنهن يتصيدن الأخطاء.	٢٤٦	١١٤	١,٦٨	٥,٤٧
	المتوسط العام			٢,٣٨	٥,٥٩

باستقراء عبارات معوقات ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي ، حيث تم ترتيب العبارات تنازلياً كما يلي:

جاءت العبارة رقم (٥) المرتبة الأولى؛ وقد يعزى ذلك إلى قلة عدد المشرفات بإدارة التعليم ، وأن المشرفة التربوية للتخصص الواحد تقوم بالإشراف على جميع مراحل التعليم العام (الابتدائية ،

والمتوسطة ، والثانوية) في الوقت نفسه؛ مما يجعلها غير قادرة على توجيه المعلمات الجدد ، ويشكل عبئاً يعيق أداء مهامها وممارسة الذكاء التنظيمي في عملها.

والعبارة رقم (٧) بالمرتبة الثانية؛ وهذا ما يزيد العبء على المشرفة التربوية ، بحيث تحتاج إلى بذل المزيد من الجهد لبناء علاقة إيجابية مع المعلمات قبل الشروع في تطوير أدائهم.

وبالمرتبة الثالثة العبارة رقم (٦)؛ وهذا ما يؤدي إلى ضعف التوجيه الصحيح والكايف للمعلمات.

أما العبارة رقم (٣) بالمرتبة الرابعة؛ وقد يعزى ذلك إلى ضعف المرونة في حل المشكلات والتغلب عليها بالمستوى المطلوب.

والعبارة رقم (١) بالمرتبة الخامسة؛ وقد يؤدي ذلك إلى إحباط المعلمات وضعف رغبتهن بالتغيير والتطوير. وعبارة (٤) بالمرتبة الخامسة مكرر؛ وقد يؤدي ذلك إلى ضعف الاستغلال الأمثل لقدرات المعلمات ومهاراتهن.

وأخيراً عبارة رقم (٢) بالمرتبة الأخيرة؛ وقد يعزى ذلك إلى ضعف التكيف والمرونة مع القرارات والتغيرات المفاجئة.

كما تم رصد معوقات أخرى من قبل استجابات أفراد مجتمع الدراسة بالسؤال المفتوح ، وهي كالتالي: (كثرة المهام المسندة للمشرفة خارج نطاق الإشراف) ، (التمييز بين المعلمات) ، (ضعف الاهتمام بواقع المدارس والإمكانيات المتوفرة) ، (التوقعات المبالغ فيها بعيداً عن واقع الميدان) ، (قلة الصلاحيات في اتخاذ بعض القرارات لحل المشكلات التي تواجهها خلال أداء العمل).

رابعاً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع الذي ينص على: ما مقترحات التحسين لممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي؟

من خلال نتائج الدراسة تتضح بأن ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة ، ووجود معوقات لتلك الممارسات؛ لذا تقترح الباحثة ما يلي:

مقترحات لُبُعد الرؤية الاستراتيجية:

- إعطاء المشرفة التربوية الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات عند التغيرات المفاجئة.
- زيادة عدد زيارات المشرفة التربوية للمدرسة بشكل فعلي ، وعدم اقتصرها على حضور

الحصص الدراسية فقط؛ لتلمس واقع الميدان والمناهج الدراسية ، ومعرفة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بشكل أفضل.

مقترحات لُبُعد الرغبة في التغيير:

- التجديد وتطوير الكفاءات ، والتخلص من النمط التقليدي للإشراف بما يخدم العملية التعليمية.
- توظيف المشرفة التربوية للمعرفة بالميدان ، وإتاحة البدائل الحديثة والمستجدات التربوية؛ لتحسين أداء المعلمات وإحداث التغيير للأفضل.

مقترحات لُبُعد نشر المعرفة:

- تغذية مكاتب الإشراف التربوي بمشرفات ذوات خبرة حديثة ، حتى تكون مواكبة للجيل الحالي والثورة التكنولوجية؛ بحيث تكون متمكنة من تطبيق ما لديها من إمكانيات تقنية ومعرفية.
- زيادة إسهام المشرفات في القيام بالأبحاث والدراسات التربوية ، بما يسهم في نهضة العملية التعليمية.

مقترحات لُبُعد ضغط الأداء:

- احترام المشرفة التربوية للمعلمات واحتياجاتهن بما يخدم العملية التعليمية.
- اهتمام المشرفة التربوية بالخطط العلاجية؛ لتلافي جوانب القصور بأداء المعلمات.
- حرص المشرفة التربوية على تقديم التغذية الراجعة بشكل مستمر للمعلمات.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

١. العمل على إشراك المشرفين التربويين في صياغة الرؤية الاستراتيجية لمدارس مكاتب التعليم ، بما يحقق الانتماء لهذه الرؤية والعمل على تحقيقها.
٢. تقديم حوافز مادية ومعنوية للمشرفات التربويات عند القيام بالدراسات والبحوث التربوية ، كنوع من التشجيع لهن على الاستمرار في تقديم ونشر الدراسات ، وكنوع من التحفيز للمشرفات الأخريات على المساهمة في تطوير مهارتهن للقيام بالدراسات والبحوث ونشرها.

٣. أن يكون هناك مشرفات تربويات متخصصات لكل مرحلة من مراحل التعليم الأساسية؛ نظراً لاختلاف الخصائص النفسية والسلوكية والمعرفية والمهارية لكل مرحلة ، وأيضاً اختلاف المعطيات والأساليب التربوية وفقاً للمرحلة الدراسية.
٤. إقامة لقاءات وورش عمل للمشرفات التربويات تركز على المداخل الادارية الحديثة ومن بينها الذكاء التنظيمي؛ لتوضيح دور ممارسة الأبعاد بشكل فعلي.
٥. إضافة معايير قياس أبعاد الذكاء التنظيمي في اختبار الترشيح للإشراف التربوي.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع العربية:

- الحربي ، فهد بن جهز زين. (٢٠١٥). أداء المشرف التربوي في ضوء مفهوم الاقتصاد المعرفي بإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية ، ٢٦* (١٠٢) ، ٧٣-٩٨.
- الخفاجي ، نعمة عباس. (٢٠١٠). الذكاء المنظمي: فكرة معاصرة في إدارة أزمات الأعمال. *مجلة الإدارة والاقتصاد* (٨٤) ، ٦٣ - ٧٥.
- الدرمكي ، أحمد بن مبارك. (٢٠١١). تطوير مهارات الإشراف: رؤية مستقبلية. *مجلة التطوير التربوي* (٦٤) ، ٤٣ - ٤٥.
- الرويلي ، سعود بن جبيب. (٢٠١٧). درجة توافر المهارات التقنية لدى المشرف التربوي في ضوء خصائص مجتمع المعرفة. *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية* (١) ، ١٤١ - ١٥٤.
- الزيد ، عبد الله بدر. (٢٠١٦). أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع النفط الكويتي. رسالة ماجستير منشورة ، جامعة آل البيت ، الأردن.
- سالم ، هانم؛ محمد ، أميرة. (٢٠١٧). النموذج البنائي للعلاقات بين الذكاء التنظيمي والابداع وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء المتغيرات الديموجرافية كما يدركه المعلمون. *مجلة الإرشاد النفسي* (٥٢) ، ١ - ١٢٢.
- الشمري ، أحمد عبد الله؛ الزيايدي ، سحر عباس. (٢٠١٨). العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي دراسة تحليله لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة. *مجلة الإدارة والاقتصاد* ، ٢٦ (٧) ، ١٢٧ - ١٥٧.
- الطعاني ، أحمد حسن. (٢٠٠٧). *الإشراف التربوي: مفاهيمه ، أهدافه ، أسسه ، أساليبه*. (الطبعة الأولى). القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عباس ، محمود السيد. (٢٠١١). مقاومة التغيير تجاه ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: دراسة نظرية تحليلية. *الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية* ، ١٤ (٣٣) ، ٤٧ - ١٠٥.

عبد الستار ، عبد الستار محروس؛ أمين ، رشا عويس. (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. *المجلة التربوية* (٦٢) ، ١٨٥ - ٢٤١.

عبيدات ، ذوقان؛ عدس ، عبد الرحمن؛ عبد الحق ، كابد. (٢٠١٢). *البحث العلمي مفهومة وأدواته وأساليبه* (الطبعة الرابعة عشر). عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

العبادي ، هاشم فوزي. (٢٠١٠). الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية- منظور مفاهيمي. *ورقة عمل مقدمة بالمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة* ، ٨٥٨ - ٨٦٦.

العبيدي ، فائق مشعل؛ الجنابي ، كفاح عباس. (٢٠١٧). قياس أداء المنظمات التعليمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة على وفق منظور الخارطة الاستراتيجية رؤية مقترحة. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية* ، ٧ (٢) ، ٧٨ - ٩٨.

العثمان ، خالد عبد العزيز. (٢٠١٧). الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في منطقة الرياض من وجهة نظرهم. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس* (٩٢) ، ٤٩٩ - ٥١٤.

العقلا ، محمد بن علي فراج. (٢٠١٦). تأثير تكنولوجيا وآليات غدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء التنظيمي ودعم واتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية على الجامعات السعودية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة* ، ٣٠ (١) ، ٣٤٥ - ٣٧٧.

العنزي ، زيد فلاح. (٢٠١٦). دور المشرف التربوي في تطوير مهارات المعلم الجديد المهنية في التعليم العام. *مجلة البحث العلمي في التربية* ، ١٧ (٥) ، ١٠٢ - ١٢٣.

قاسم ، سامر أحمد؛ كنعان ، علي. (٢٠١٩). دور أبعاد الذكاء التنظيمي في تطوير أداء شركات التأمين دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية* ، ٤١ (٢) ، ٣١٥ - ٣٣٥.

قرساس ، الحسين. (٢٠١٥). فاعلية الأداء الوظيفي للمشرف التربوي في مرحلة التعليم الابتدائي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية* ، ٢٩ (٩) ، ١٧٣٨ - ١٧٦٢.

قرني ، أسامة محمود؛ أبو سيف ، محمود سيد. (٢٠١٦). 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* (٢).

محمود ، هاني. (٢٠١٧). قيادة التغيير التسمية الإدارية. *الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة* (١٥٥ ، ١٥٤).

المراجع العربية المترجمة: (Arabic references in English)

Al-Harbi, F. Z. (2015). The performance of the educational supervisor in light of the concept of knowledge economy in the education departments in the Kingdom of Saudi Arabia. *College of Education Journal*, 26 (102), 73-98.

Khafaji, N. A. (2010). Organizational Intelligence: A Contemporary Idea in Business Crisis Management. *Journal of Administration and Economics* (84), 63-75.

Al Darmaki, A. M. (2011). Supervising skills development: a future vision. *Journal of Educational Development* (64), 43-45.

Al-Ruwaili, S. J. (2017). The degree of availability of technical skills of the educational supervisor in light of the characteristics of the knowledge society. *Taibah University Journal for Educational Sciences* (1), 141-154.

Al-Zaid, A. B. (2016). *The Impact of Human Resources Management on Organizational Intelligence: An Applied Study in the Kuwaiti Oil Sector*. Published Master Thesis, Al al-Bayt University, Jordan.

Salem , H.; & Muhammad , A. (2017). The structural model of the relationships between organizational intelligence, creativity, and school crisis management for high school principals in light of demographic variables as perceived by teachers. *Journal of Psychological Counseling* (52), 1-122.

- Al-Shammari, A. A.; & Al-Ziyadi, S. A. (2018). The relationship between organizational agility and strategic renewal through the mediating role of organizational intelligence. Study its analysis of the views of a sample of workers in Cork Telecom for mobile communications. *Journal of Management and Economics*, 26 (7), 127-157.
- Al-Taani, A. H. (2007). *Educational supervision: its concepts, objectives, foundations, and methods*. (1st edition). Cairo: Dar Al Shorouk for Publishing and Distribution.
- Abbas, M. E. (2011). Resistance to change towards a culture of quality and accreditation among faculty members in Egyptian universities: an analytical theoretical study. *Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration*, 14 (33), 47-105.
- Abd al-Sattar, A. M.; & Amin, R. O. (2019). Developing the administrative performance of heads of scientific departments in Egyptian public universities in light of the organizational intelligence approach. *The Education Journal* (62), 185-241.
- Obeidat, T.; Adas, A.; & Abdul Haq, K. (2012). *Understanding Scientific Research, Its Tools and Methods (Fourteenth Edition)*. Amman: Dar Al Fikr Publishers and Distributors.
- Al-Abadi, H. F. (2010). Organizational intelligence as doing business towards building a smart organization - a conceptual perspective. *A working paper presented at the 11th Annual Scientific Conference Business Intelligence and the Knowledge Economy*, 858-866.
- Al-Obeidi, F. M.; & Al-Janabi, K. A. (2017). Measuring the performance of educational organizations using the balanced scorecard according to the strategic map perspective , a proposed vision. *Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences*, 7 (2), 78-98.

- Al-Othman, K. A. (2017). Difficulties that educational supervisors face in the Riyadh region from their point of view. *Arab Studies in Education and Psychology* (92), 499-514.
- Al-Oqla, M.F. (2016). The Impact of Technology and Mechanisms of Knowledge Management as a Mediating Variable in the Relationship between Organizational Intelligence and Strategic Decision Support and Making: A Field Study on Saudi Universities. *Journal of Contemporary Business Research*, 30 (1), 345--377.
- Al-Anzi, Z. F. (2016). The role of the educational supervisor in developing the professional skills of the new teacher in general education. *Journal of Scientific Research in Education*, 17 (5), 102-123.
- Qasim, S. A.; & Canaan, A. (2019). The role of organizational intelligence dimensions in developing the performance of insurance companies A field study on private insurance companies in the Syrian coast. *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies*, 41 (2), 315-335.
- Qarni, O. M.; & Abu Saif, M. S. (2016). The level of organizational intelligence at Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University in light of the "Karl Albrecht" model from the viewpoint of faculty members. *International Journal of Educational and Psychological Sciences* (2).
- Mahmoud, H. (2017). Leading Change Management Development. *The Egyptian Central Agency for Organization and Administration* (155, 154).

المراجع الأجنبية: References

- Albrecht, K. (2003). *The power of minds at work: Organizational intelligence in action*. New York: American Management Association, Amacom.

- Azma, F.; Mostafapour, M. A. & Rezaei, H. (2012). The application of information technology and its relationship with organizational intelligence. *Procedia Technology* (1), 94-97.
- Gholami, S.; & Safae, S. (2012). The relationship between the organizational intelligence and the performance of managers. *Journal of educational and instructional studies in the world*, 2(2), 155-165.
- Kerjcie, R.; & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement* (30), 607-610.
- Yaghoubi, N.M.; Salehi, M.; & Nezhad, E.B. (2011). A relationship between tactical processes of knowledge management and Organizational Intelligence: Iranian Evidence. *World Applied Sciences Journal*, 12(9), 1413-1421.