

تطوير الأداء الإداري لمديري المرحلة الثانوية بدولة الكويت  
في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي  
إعداد

الطالب/ ياسر فيصل ندا المطيري

المعلم بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت

إشراف

د / حنان عبد الستار محمود

مدرس التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة أسوان

أ. د. م / حنان البدرى كمال

أستاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية المساعد  
كلية التربية - جامعة أسوان

(\* ) بحث مستل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص التربية المقارنة الإدارية التعليمية

تطوير الأداء الإداري لمديري المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي  
أ. د. م / حنان البدرى كمال د / حنان عبد الستار محمود أ / ياسر فيصل ندا

## الإطار العام للبحث

### مقدمة:

يمثل مدير المدرسة العنصر المهم والركيزة الأساسية في النظام التربوي الحديث، باعتباره العنصر الفعال في العملية التربوية، وبه تبدأ حركات التطور والإصلاح في العديد من المجالات التربوية، مما يتطلب الاهتمام به والارتقاء بمستواه ورفع كفاءته المهنية؛ حتى يتسنى له أن يؤدي أدواره المتعددة ويتمكن من متابعة كل ما هو جديد في ميدان عمله.

ويمثل مدير المدرسة العنصر المهم والركيزة الأساسية في النظام التربوي الحديث، باعتباره العنصر الفعال في العملية التربوية، وبه تبدأ حركات التطور والإصلاح في العديد من المجالات التربوية، مما يتطلب الاهتمام به والارتقاء بمستواه ورفع كفاءته المهنية؛ حتى يتسنى له أن يؤدي أدواره المتعددة ويتمكن من متابعة كل ما هو جديد في ميدان عمله(أسامة عبد الغفار الشريف ، ٢٠١٦ ، ص٤٧)

وتتعدد المداخل الحديثة التي يمكن من خلالها تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس، ومن أهم هذه المداخل مدخل الذكاء التنظيمي، حيث يمثل الذكاء المنظمي أسلوباً ملائماً للاستفادة من المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وقدراتها، والتي عن طريقها تتاح للمنظمة إمكانية التكيف مع البيئة الخارجية، بما يتناسب مع مواردها وقدراتها، ولقد برزت أهمية الذكاء المنظمي للمنظمات الذكية في الأوساط الأكاديمية عام ١٩٨٠ عندما ظهرت أهمية المنظمات الذكية والمنظمات التنافسية، واتضح أن القوة العقلية مهمة في ممارسة الأعمال والأنشطة المختلفة، وبتحاد هذه القوة يمكن تحقيق التميز في الأداء ( يوسف حجيم الطائي وآخرون ، ٢٠١٣ ، ص ١٣٤ )

ويعد الذكاء التنظيمي أحد المداخل المهمة التي تساعد المؤسسات التربوية على إيجاد ميزة تنافسية لها، بما يسهم في وصولها إلى المستوى التنافسي المرغوب، وذلك عن طريق رصد حركة المنافسين ودراساتها، والقدرة على التشخيص المبكر للفرص المتاحة والتهديدات المحيطة بالمؤسسة،

فهو يوفر المعلومات اللازمة لصناع القرار في الوقت المناسب، مما يساعدهم على اتخاذ القرار الصحيح (سعاد حرب قاسم، ٢٠١١، ص ٢٩).

ونظراً لأهمية الدور الذي يجب أن يقوم به مديري المدارس بدولة الكويت، فإن البحث الحالي تهدف إلى تطوير الأداء الإداري لمديري المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل النزاهة التنظيمي.

**مشكلة البحث:**

وتواجه المدارس الثانوية بدولة الكويت بصفة خاصة تحديات كبيرة من أجل تقديم خدماتها التعليمية بالمستوى الذي يتطلع إليه المجتمع، حيث تؤدي سيطرة المركزية على الأعمال الإدارية والتنظيمية إلى تقييد مديري المدارس الثانوية على المستوى التنفيذي من حرية التصرف في اتخاذ القرار؛ بسبب نقص السلطة والصلاحيات المخولة لهم، وعدم المرونة في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى عدم إتمام المهام وتنفيذها في الوقت المناسب (فواز صالح العنزي، ٢٠١٥، ص ٧٤).

ويشير الواقع إلى أن إدارة مدارس التعليم العام بدولة الكويت تعاني مشكلات عديدة تقف حائلاً دون قيامها بالوظائف والمهام المناطة إليها، وتؤثر سلباً على مستوى الأداء لدى الجهاز الإداري بالمدرسة، ومن هذه المشكلات ضعف القيادات الإدارية نتيجة عدم تمتعها بأية استقلالية في إدارة المدرسة، وعدم توافر الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من اتخاذ إجراءات القرار، وقصور أنظمة الرقابة واتسامها بالشكلية داخل المؤسسات التعليمية، وغموض السياسات المحددة للعمل أو إنعدامها، والخوف من اتخاذ أي قرار أو إعداد خطة للعمل الإداري (أمانى عيد فلاح العنل، ٢٠١٧، ص ٤٤٨).

ولقد لاحظ الباحث من خلال عمله بالمرحلة الثانوية أن معظم الأدوار التي يقوم بها مديرو المدارس في العمل هي أدوار تقليدية تعتمد على الروتين والمركزية والقرارات الفردية، دون أن يكون هناك اهتمام بالعمل الإبداعي، وتهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع والعمل الجماعي والاهتمام بالجانب التكنولوجي؛ للوصول إلى زيادة قدرات المدرسة على مواجهة ومواكبة التغيرات المتلاحقة من أجل زيادة فاعلية أعمالها وتطويرها وتحسينها، ورفع كفاءة أداء عاملها.

### أسئلة البحث:

١. ما الأطر النظرية للأداء الإداري لمديري المرحلة الثانوية ؟
٢. ما الأسس النظرية لمدخل الذكاء التنظيمي ؟
٣. ما متطلبات تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت ؟

### أهداف البحث:

- التعرف على الأطر النظرية المتعلقة بالأداء الإداري لمديري المرحلة الثانوية.
- التعرف على الأسس النظرية لمدخل الذكاء التنظيمي .
- التعرف على متطلبات تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت

### أهمية البحث:

١. أهمية موضوع البحث، حيث أصبح من المهم تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لتوفير بيئة تعليمية أفضل.
٢. يؤمل أن تستفيد الإدارات المدرسية من نتائج الدراسة كإطار إرشادي لتطوير ممارساتهم الإدارية.
٣. إثراء المكتبة الكويتية بواحد من الأبحاث لموضوع لم يتم تناوله كثيراً في الأبحاث والدراسات العربية وخاصة الكويتية وهو تطوير الأداء الإداري لمديري المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي.

## منهج الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، فهو يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات شاملة وواقعية، حيث يسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفاً وكماً، وذلك من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وفهم علاقاتها مع غيرها من الظواهر، بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة.

## مصطلحات البحث:

### - الذكاء التنظيمي Organizational Intelligence

يعرف بأنه قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات البيئية التي غالباً ما تجري حولها بسرعة وبشكل غير متوقع من خلال الاستجابة السريعة والمبتكرة، واستغلال هذه التغيرات والتعامل معها على أنها فرص يمكن للمنظمة أن تحقق من خلالها النمو والنجاح والإزدهار (أسعود محمد المحاميد، ٢٠١٥، ص ٣٥٢).

ويعرف إجرائياً بأنه قدرة مديري المرحلة الثانوية على الابتكار التنظيمي، والتكيف مع الظروف الضاغطة التي يعملون فيها، وقدرتهم على الاستغلال الأمثل للمعرفة والتطوير بشكل يساعد على تحقيق التميز والمنافسة مع المدارس المتميزة.

## الإطار النظري للبحث

### أولاً: تطوير الأداء الإداري:

يعتمد تطوير الأداء الإداري على مهارات المعنيين للعملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها وتطلعاتها، ويعتمد أيضاً على توجيه نشاط الأفراد في المدرسة نحو التغيير والإصلاح، ويتوقف الإصلاح التعليمي على مدى مرونة النظام التعليمي في استيعاب تلك الاستراتيجيات، ويمكن اعتبار تطوير الأداء الإداري بالمدارس سلسلة متداخلة من العمليات، منها: (سهير عبد اللطيف أبو العلا ٢٠٠٢)

- ١- **تخطيط الأداء:** أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء عمليات الإدارة المدرسية، وتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ ومتطلباتها البشرية والمادية والمعلومات والتقنية
- ٢- **تيسير الأداء:** بتوفير مستلزماته، وتوفير التوجيه للقائمين.
- ٣- **متابعة الأداء وتقييمه:** بملاحظة مدى تقدم التنفيذ حسب الخطة المحددة سلفاً، وتبين أي اتجاه للانحراف عن خطة الأداء، سواءً من حيث الكمية أو السرعة أو الجودة، وبناء على ذلك يتم تحديد فجوة الأداء التي تشكل أمراً واجب العلاج، حتى يعود الأداء إلى المستوى المستهدف.
- ٤- **تحسين الأداء:** ويتم من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء سواء كان مصدرها عيوب في مهارات القائمين بالأداء ومعارفهم، أو تغير في ظروف الأداء، أو خلل في تصميم الأداء، ففي كل حالة يتم تحسين الأداء لإتباع العلاج المناسب مثل: تدريب القائمين بالتنفيذ، واستبدال التقنيات، أو تعديل تصميم الأداء
- ٥- **تطوير الأداء:** وذلك بالبحث عن تقنيات أو تصميمات مبتكرة، أو تغييرات في هياكل القائمين بالأداء، وتنظيم علاقاتهم من خلال نماذج متقدمة في تطوير الأداء
- ٦- **تمكين القائمين بالأداء وتعويضهم:** وذلك بتحويلهم الصلاحيات المناسبة لحل مشكلات الأداء مباشرة، وتطوير ما يجب تطويره في وقت الأداء، وحفزهم وصرف رواتبهم ومكافأاتهم بحسب مستويات الأداء وجودته.

#### ثانياً: مفهوم الذكاء التنظيمي:

ينظر إلى الذكاء التنظيمي على أنه عملية فهم الأفكار، والقدرة على التكيف ومسايرة التغييرات البيئية في ظل التعليم وعلى نحو يقود إلى إقرار تصرفات حكيمة في مواقف متباينة سعياً للتغلب على أية عقبات وبرؤية ثاقبة (جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، ٢٠٠٩، ص ١٩٨).

ويُعرف الذكاء التنظيمي كذلك بأنه كل القدرات التي تمكن المنظمة من الحفاظ على وجودها وتحقيق أهدافها ورسالتها والتكيف مع جميع التغيرات المتسارعة من خلال الانفتاح على البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة" ( عزة جلال مصطفى وآخرون، ٢٠١٤، ص ٦٤.

وبالتالي فإن الذكاء التنظيمي يتضمن القدرة على اكتساب وتعلم المعارف الجديدة لدعم التعلم والتكيف على المستوى التنظيمي، كما يتضمن القدرة على توجيه رأس المال الفكري على نحو يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، ويعكس كذلك القدرة على التصرف بشكل يتسم بالمرونة والابتكار والتكيف، كما يتضمن القدرة على حل المشكلات التنظيمية لتحقيق التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة.

### ثالثاً: أهداف الذكاء التنظيمي:

تسعى المنظمات إلى مواكبة متطلبات التحول إلى المنظمات الذكية لتكون مهياً لتحسين قدراتها وانجاز أهدافها والتمثلة في الأتي: ( Bahrami, M; Arabzad, 2012, p163.

١. التحول من بيئة رد الفعل بإدراك المعلومات إلى بيئة استباقية تدرك محيطها.
٢. دمج العديد من الخطوات والوظائف بأكبر قدر ممكن.
٣. توفير بيانات للتحليلات كأداة مستقلة قدر الإمكان.
٤. العمل على توحيد بيانات أنظمة التشغيل المختلفة في مستودع بيانات المنظمة.
٥. المحافظة على المنافسة وتحقيق النجاح المستدام في ظل بيئة الاعمال المتغيرة للغاية.
٦. دعم التفكير الاستراتيجي وتنمية الاستثمار للخبرات في مجال ذكاء الأعمال.
٧. التخطيط لتلبية متطلبات العمل واقتناص الفرص المتاحة في بيئة العمل لتمكين قدرات المنظمة.
٨. تخصيص وتبسيط فرق العمل للاندماج بالمعرفة والتعلم باضافة قيم جديدة للمنظمة.
٩. أن ينقل ذكاء الأعمال المعلومات القيمة لكافة اجزاء المنظمة.

وبالتالى فإن الذكاء التنظيمي يسعى إلى دعم التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة، مع الاستفادة من الخبرات والاستثمار فيها، وتوحيد بيانات وأنظمة العمل، مع استغلال الفرص المتاحة والمؤدية للنجاح من أجل المنافسة وتحقيق النجاح المستدام.

#### رابعاً: أهمية الذكاء التنظيمي:

تتبع الحاجة إلى الذكاء التنظيمي من الحاجة إلى الاستجابة للتغيرات غير المتنبأ بها وغير المسبوقة والمفاجئة الحاصلة في بيئة الأعمال، فعندما تتغير ظروف بيئة العمل تصبح المعرفة المتاحة حالياً اللازمة لتنفيذ أنشطة المنظمات قديمة وعديمة الفائدة، ولا بد من خلق وتطوير وتطبيق معرفة جديدة تلائم التغيرات الحاصلة في بيئة العمل وتتجلى أهمية الذكاء التنظيمي في الجوانب الآتية: (قاسم أحمد حنظل وتحسين فاضل محمد، ٢٠١٩، ص ٢٥)

١. الترحيب بالأفكار الإبداعية، وتشجيع الإبداع والمبدعين.
٢. الاتصال والمشاركة الفعالة بين كافة تقسيمات وأجزاء المنظمة الداخلية والخارجية.
٣. بناء فرق متميزة قادرة على التعامل مع مختلف ظروف عدم التأكيد والأزمات.
٤. الاهتمام بالتعلم المستمر والتدريب، ووضع نظم فعالة للتحفيز والتعيين.
٥. الاهتمام بالزبون ومتطلباته وتكوين قيمة له.
٦. تطوير سيناريوهات مستقبلية بديلة مبنية على البيانات والمعلومات من البيئة الخارجية لتطوير أدائها.

وبالتالى فإن الذكاء التنظيمي يعد من المداخل المهمة، وذات الفاعلية الكبيرة في المؤسسات المختلفة وخاصة التربوية، نتيجة لما يضيفه من قيمة كبيرة سواء في التخطيط أو اتخاذ القرارات، أو فيما يتعلق بتحقيق ميزة تنافسية تحسن من قدرات وإمكانات هذه المؤسسات وتدعم نجاحها وتميزها.

## خامساً: أبعاد الذكاء التنظيمي:

هناك رؤى متنوعة لأبعاد الذكاء التنظيمي، منها ما أشار إلى أن للذكاء التنظيمي تسعة أبعاد أهمها الذكاء الاستراتيجي، والذكاء المهني، والذكاء الوجداني، والذكاء الأخلاقي، بينما هناك رؤية أخرى ترى أن للذكاء التنظيمي ستة أبعاد أهمها الذكاء الاجتماعي، والذكاء البيئي، والذكاء الروحي.

فقد حدد (Matheson & Matheson,2001) أبعاد الذكاء التنظيمي في الآتي :

١- تحقيق الهدف: فأساس عمل أي منظمة هو تحقيق الأهداف، والذي يتم من خلال التعلم المستمر، وثقافة توليد القيمة، وتحقيق البدائل.

٢- نقل الموارد: وهي قدرة المنظمة على الحصول على مواردها من البيئة الخارجية، والعمل على استثمارها وتوظيفها في تحقيق الأهداف، وذلك من خلال اتخاذ القرارات الانضباطية، وتمكين العاملين، والتدفق المستمر للمعلومات.

٣- فهم البيئة: ويقصد بها معرفة البيئة التي تعمل بها المنظمة، وذلك من خلال المنظور الاستراتيجي، والتفكير النظمي، واستيعاب حالات عدم التأكد.

بينما أوضح محمد فرعون وعواد كاظم الخالدي وسعد على العنزي (محمد فرعون وعواد كاظم الخالدي وسعد على العنزي، ٢٠١٥، ص١٢٨) أن الأبعاد الرئيسية للذكاء التنظيمي تتمثل في الآتي:

١. التكيف: ويتمثل بقدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الخارجية، والتغيير من استراتيجياتها بما يتوافق مع الوضع الجديد.

٢. الاستدامة: وهي العمل على تطوير البنية التحتية للمنظمة من أجل تحقيق المواءمة بين الكفاءة والفاعلية.

٣. فهم البيئة: وهي تمثل جميع العناصر والقوى المحيطة بالمنظمة (قوى اجتماعية، قوى اقتصادية، قوى سياسية .... الخ) والتي تؤثر في عملها.

٤. البراعة: وتتمثل في القدرة على استغلال الفرص المتاحة، مع البحث عن فرص جديدة.

وبالتالى فإن الذكاء التنظيمي يتضمن أبعاداً متعددة ومتنوعة تتضمن ضرورة توافر رؤية استراتيجية، مع وجود رغبة في التغيير، وتحقيق قدر من الإنسجام والتلائم داخل المؤسسة، مع الاهتمام بنشر المعرفة، وتحقيق التكيف مع البيئة، وتحمل عبء الأداء.

#### سادساً: الخطوات المتطلبة لتحقيق الذكاء التنظيمي :

هناك عدد من الخطوات التي يجب إتباعها لتحقيق الذكاء التنظيمي داخل المؤسسات، وهى:  
(Sasmita, P.; Nagantara, P, 2003, Pp 203 – 216)

١. نقل رؤية القيادة الإدارية فيما يتعلق بعملية التميز إلى كافة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بشكل واضح ومحدد.

٢. الربط بين التميز التنظيمي وكافة عمليات وأنشطة المنظمة.

٣. فهم القدرات الأساسية للمنظمة وتقويمها فيما يتعلق بكيفية استغلالها بشكل أمثل.

٤. تمكين العاملين وتشجيع المبادرات.

٥. توظيف التقنية بالصورة التي تحقق أعلى استفادة ممكنه.

٦. نشر المعرفة بين جميع العاملين داخل المنظمة.

٧. تشجيع التعلم على كافة المستويات (الفرد، الجماعة، المنظمة).

وحدد مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٤) عدد من المفاتيح لتحقيق الذكاء التنظيمي في

المؤسسات، أهمها الآتي : (مدحت محمد أبو النصر،، ٢٠١٤، ص ١٠٣-١٠٤)

١. تنمية وحفز الابتكار .

٢. تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء المستفيدين .

٣. الالتزام بالمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة.

٤. الالتزام باخلاقيات وقيم العمل الايجابية.

٥. تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.

٦. تنمية وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.

٧. تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.

٨. التوجه بالنتائج.

٩. التركيز على المستفيدين.

١٠. الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.

وبالتالي فإن تحقيق الذكاء التنظيمي داخل المؤسسة لا يتم بشكل عشوائي، ولكنه يتطلب العديد من الخطوات التي تتمثل في إقناع جميع العاملين بأهمية تحقيق الذكاء التنظيمي، ونشر المعرفة بين جميع العاملين، مع تمكين العاملين، والاستفادة بالتقنيات في الأداء، مع تشجيع الأداء التنظيمي المتمس بالذكاء بين العاملين.

**سابعاً: الاستراتيجيات الداعمة للذكاء التنظيمي:**

أوضح يوسف الطائي وعامر العطوي (٢٠١٠) (يوسف حجم السلطان الطائي وعامر علي حسين القوطي، ٢٠١٠، ص ١٠١) أن أهم الاستراتيجيات الداعمة للذكاء التنظيمي تتمثل في الآتي:

١- إستراتيجية ممارسة المهارات الإدراكية: والعمل على ترسيخها في أذهان القيادات الإدارية سعياً لتوظيفها في ميدان العمل وعلى النحو الذي يتيح لتلك القيادات المهارة في قراءة المستقبل، ومن ثم فهم السلوكيات لدى العاملين، وبما يجعلهم يعملون على متصل المنظمة، والانشداد إلى مهامها، والتلذذ لأية مجهودات تبذل في سبيلها، علماً بأن هذه المهارات هي وليدة الإحساس العالي والانتباه المتواصل.

٢- إستراتيجية تطوير المهارات الاجتماعية: فمما لا شك فيه أن هذه المهارات تمثل جوهر نجاح التفاعل الاجتماعي بين أطراف العمل في المؤسسة، فغياب مهارة التعامل وإمكانية احتواء الآخرين واستيعاب ردود فعلهم يعني خللاً في البناء المهاري الاجتماعي، لأن هذا البناء جوهره اجتماعي ومداه سلوكي وفعله واقعي، وبدون هذه المهارات يتراجع دور المؤسسة، فهذه المهارات الاجتماعية تمثل المدخل الرئيسي للتفاهم وإقرار الحوار بين أفرادها. وقد ظهرت هذه المهارات في أنموذج

(Campbell, 1981) ممثلة في الطموح، بعد النظر، الأصالة، الإقناع، الخبرة، التحدي.

٣- إستراتيجية تنمية التفاؤل: يؤشر التفاؤل حالة الطموح وانبعاث الأمل لدى القيادات الإدارية وعلى نحو يدفعها خطوات تجاه استغلال الموارد المتاحة لديها، إذ أن التفاؤل لا جدوى له دون ربطه بالموارد وإمكانية استغلالها، فالتفاؤل في غياب هذا الربط يبقى أشبه بالتمنيات، عليه فمن الأجدر أن يتم تنمية التفاؤل في إطار رؤية واقعية حقيقية مبعثها الموارد، وروحها الإمكانيات والقدرات، كون التفاؤل يجسد الجوانب المشرقة من الحياة ويفصح عن المواقف.

٤- إستراتيجية المرونة في حل المشكلات: مما لا شك فيه أن المشكلات متعددة مثلما هي متضاربة، ومع ذلك تبقى المرونة سيدة الموقف لدى القادة الإداريين وعلى نحو يجلي ذكائهم ويؤشر لإمكانياتهم في المثابرة في الأداء وتحقيق الأهداف، وعليه فإن المرونة تحدد متى نتوقف حينما يكون هناك موقف جدلي، حيث أن كل طرف من الأطراف المتجادلة لا يوجه النقد للآخر، بل يعملان سوياً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وبالتالي فإن استراتيجيات الذكاء التنظيمي تعد متعددة ومتنوعة، فهي تعتمد على الجانب المعرفي الإدراكي، والذي يعد جانب لا غنى عنه في الارتقاء بالمؤسسات المختلفة، فضلاً عن امتلاك المرونة في حل المشكلات نتيجة لتعدد المشكلات داخل المؤسسات المختلفة وعلى رأسها المؤسسات التربوية، مع الاهتمام بالمهارات الاجتماعية بوصفها أداة فعالة ومهمة لأجل تحقيق تفاعل ناجح وفعال بين العاملين داخل المؤسسة.

**ثامناً: معوقات تحقيق الذكاء التنظيمي بالمؤسسات التربوية:**

إن عملية تحقيق الذكاء التنظيمي في المؤسسات ليست بالأمر السهل، وتعرضها العديد من المعوقات، منها ما يتعلق بالأفراد، أو التنظيم، أو قلة الموارد المادية، أو غيرها، وهناك العديد من المعوقات التي قد تواجه المنظمات عند تطبيق مراحل وخطوات التميز التنظيمي منها: ( محمد حسن حمادات، ٢٠٠٧، ص ص ١٢٣ - ١٢٤ )

١. **معوقات تنظيمية:** وترتبط بالهياكل التنظيمية من حيث التضخم والهرمية، وسوء عملية التواصل والاتصال، والإجراءات الرقابية، وتقادم السياسات الإدارية.
٢. **معوقات سلوكية:** وتتعلق بمدى قبول العاملين بالتغيير نحو التميز ودرجة المقاومة والدافعية لدى العاملين، وغياب التنظيمات غير الرسمية.
٣. **معوقات فنية:** تتعلق بضعف استخدام التقنية الحديثة والإمكانات والموارد المتاحة.
٤. **معوقات اجتماعية:** وترتبط بالبيئة الثقافية والحضارية من أهداف وعادات وتقاليده وظروف اقتصادية، إضافة إلى غياب العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي في بعض المجتمعات، وميل قادة المدارس إلى الانغلاق والتمسك بمنهجيات وأشياء لم يعد لها قيمة.
٥. **معوقات اقتصادية:** تتعلق بطريقة توزيع الموارد وما يرتبط بنقص مخصصات برامج تمويل التعلم وبرامج التدريب والتطوير.

وبالتالى يجب العمل للتغلب على هذه المعوقات من قبل القائمين على العملية التعليمية، وتوفير البيئة التربوية المناسبة والملائمة لتحقيق الذكاء التنظيمي من خلال غرس ثقافة التميز داخل المؤسسة، مع توفير الموارد المطلوبة لذلك، مع تدريب الكوادر البشرية القادرة على تحقيق الذكاء داخل المؤسسات التربوية.

## توصيات البحث

تطوير الأداء الإداري لمديري المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي

يتطلب الأداء الإداري لمديري المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي عدداً من المتطلبات التي يمكن أن تحدث تغيير في الأداء في العملية التعليمية، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

١. وضع رؤية استراتيجية قابلة للتطبيق في ضوء امكانات المدرسة.
٢. وجود خريطة تنظيمية للتواصل بين القيادة والعاملين بالمدرسة.
٣. السماح للعاملين بطرح الأفكار الخاصة بتطوير العمل المدرسي بدرجة منخفضة.
٤. إطلاع العاملين بالمدرسة على المخاطبات الرسمية المتعلقة بهم.
٥. مساءلة العاملين في حال تقصيرهم في أداء مهامهم.
٦. تسهيل العمليات الإدارية لأداء العاملين بالمدرسة بدلاً من إعاقتها.
٧. تنمية العاملين مهنيًا بما يسهم في تحقيق التميز.
٨. تخصيص المدرسة جزء من ميزانيتها لتطوير أداء العاملين فيها.
٩. تعزيز قيم الحوار البناء بين العاملين بالمدرسة.
١٠. توفير مصادر تمويل للمدرسة بالتعاون مع المجتمع المحلي.
١١. المشاركة في تنظيم السجلات المدرسية.
١٢. تقديم التوجيهات للمعلمين عند زيارتهم بصفوفهم لتحسين أدائهم.
١٣. السماح للعاملين بطرح الأفكار الخاصة بتطوير العمل المدرسي.

## المراجع:

١. أسامة عبد الغفار الشريف، "الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مجلد ٦، عدد ٢، ٢٠١٦.
٢. يوسف حجيم الطائي وآخرون، "صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٩، عدد ٢٩، العراق، ٢٠١٣.
٣. سعاد حرب قاسم، "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات"، مجلة العلوم التربوية، عدد ٢٣، غزة، ٢٠١١.
٤. فواز مالح العنزي، دراسات في التعليم الثانوي، الكويت: دار المعرفة، ٢٠١٥.
٥. أماني عيد فلاح العتل، "متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ١٨، الكويت، ٢٠١٧.
٦. أسعود محمد المحاميد، أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية في عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ١١، عدد ٢، ٢٠١٥.
٧. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل على بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٩.
٨. عزة جلال مصطفى وآخرون، إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي، القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠١٤.
٩. قاسم أحمد حنظل وتحسين فاضل محمد، خصائص المنظمة الذكية ودورها في تعزيز عملية الإبداع الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الكتاب الأهلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٥، عدد ٤٧، ٢٠١٩.

.١٠

فرعون وعواد كاظم الخالدي وسعد على العنزي، صياغة استراتيجية ريادية الأعمال لتطوير أنموذج المنظمات الذكية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق - أساسيل - كورك )، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، مجلد ١٠، عدد ٣٣، ٢٠١٥، ص١٢٨.

١١.مدحت محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، ط٢، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤، ص ١٠٣-١٠٤.

١٢.يوسف حجم السلطان الطائي وعامر علي حسين القوطي، الذكاء الشعوري مدخل متكامل، عمان: مؤسسة الوراق، ٢٠١٠، ص ١٠١.

١٣.محمد حسن حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد، ٢٠٠٧.

14. Bahrami, M; Arabzad., M & Ghorbani, M, Innovation In Market Management By Utilizing Business Intelligence: Introducing Proposed Framework, **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Vol 41, No 1, 2012.
15. Matheson, D & Matheson, J. E, Smart Organizations Perform Better. **Research-Technology Management**, Vol 44, No 4, 2001.
16. Marjani Amir et al, "The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht", **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 3 No. 4.
17. Sasmita, P.; Nagantara, P, Measuring Effectiveness of TQM Training: An Indian Study, **International Journal of Training and Development**, Vol7, No.3, 2003.

\*\*\*\*\*