



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة القصيم

كلية التربية

قسم القيادة التربوية

الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية "نموذج مقترح"

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في
القيادة التربوية

إعداد

عبدالله بن رشيد السعدون

الرقم الجامعي: ٤٤١١١٢٥١٩

إشراف

أ.د إبراهيم بن حنش الزهراني

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية في جامعة القصيم

١٤٤٦هـ / ٢٥٠٢٥م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إقرار

أقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القصيم وأنظمتها، واللوائح المتعلقة بإعداد الرسائل العملية، وقد قمت شخصياً بإعداد رسالتي، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية، والمعايير الأخلاقية كافة، والمتعارف عليها دولياً في كتابة الرسائل العلمية والبحث العلمي، كما أقر بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة أو منتحلة من رسائل أو كتب أو أبحاث أو أية منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أية وسيلة إعلامية، ولم يسبق تقديمها للحصول على أية درجة علمية أخرى، وعليه أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك.

الاسم: عبدالله بن رشيد السعدون

الرقم الجامعي: (٤٤١١١٢٥١٩)

التوقيع:

الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية
السعودية "نموذج مقترح"

إعداد

عبدالله بن رشيد السعدون

تقرير اللجنة:

تمت الموافقة على قبول هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراه الفلسفة
في القيادة التربوية
لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

التوقيع	التخصص	الرتبة العلمية	الاسم	أعضاء اللجنة
	الإدارة التربوية والتخطيط	أستاذ	أ.د إبراهيم بن حنش الزهراني	المشرف والمقرر
	الإدارة التربوية والتخطيط	أستاذ	أ.د علي بن صالح الشايع	المناقش الداخلي
	الإدارة التربوية والتخطيط	أستاذ	أ.د فايز بن عبدالعزيز الفايز	المناقش الخارجي

تاريخ المناقشة: / / ١٤٤٦هـ، الموافق: / / ٢٠٢٥م

الإهداء

إلى روح والدي ووالدتي، رحمهما الله وغفر لهما، وجمعنا بهما في الفردوس الأعلى من الجنة، وأن يجعل هذا البحث من العلم النافع الذي يصلُهُما أجره.

إلى زوجتي الغالية: المعلمة والمربية الفاضلة منيرة بنت عبدالرحمن الربيعان، التي وقفت بجاني داعمة ومشجعة، وهيأت لي كل سبل الراحة من أجل إنجاز هذه الدراسة، أهديك هذا العمل، وأسأل الله لك التوفيق.

إلى بناتي (ليان لينا غزل شام شهلا سلاف) وابني نواف، فلذات كبدي، وبهجة فؤادي، أهديك هذا العمل، وأسأل الله لكم الصلاح والتوفيق.

إلى إخوتي وأخواتي سندي وعضدي في هذه الحياة أهديكم هذا العمل، وأتمنى لكم الصحة والعافية، وأن يبارك لكم المولى في أعماركم.

إلى زملاء الدراسة والعمل وأصدقائي أهديكم هذا العمل سائلاً المولى أن يوفقكم، وأن يسدد على طريق الخير خطاكم.

إلى هؤلاء جميعاً أهدي عملي هذا

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله حمدًا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي أعانني على إتمام هذه الرسالة العلمية، والصلاة والسلام على الرحمة المهداة، والنعمة المزجاة، محمد بن عبدالله وعلى آله وصحبه ومن تبعه، ووالاه، وبعده،

فإنه من تمام الشكر أن أرد الجميل إلى أهله، وفي طليعة من يتعين شكره - بعد الله سبحانه وتعالى - أستاذي الفاضل سعادة الأستاذ الدكتور / إبراهيم بن حنش الزهراني - أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط في جامعة القصيم الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وكان خير معين وداعم لي، وتابع إنجاز هذه الرسالة خطوة بخطوة منذ أن كانت فكرة حتى أصبحت واقعًا ملموسًا، والذي وجدت فيه أستاذًا فاضلاً معطاءً سخيًّا في علمه وخلقه.

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري لأعضاء لجنة المناقشة الأساتذة الأفاضل سعادة الأستاذ الدكتور / علي بن صالح الشايع، وسعادة الأستاذ الدكتور / فايز بن عبدالعزيز الفايز، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظتهما القيمة وآرائهما العلمية السديدة؛ فجزاهما الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير لأساتذتي أعضاء هيئة التدريس بقسم القيادة التربوية؛ لجميل عطائهم العلمي ونبيل أخلاقهم؛ حيث نهلت منهم علمًا وخلقًا، فلهم مني جزيل الشكر والتقدير، وخالص الدعوات لهم بمزيد من التميز والعطاء المتواصل.

وأتقدم كذلك بخالص الشكر لسعادة عميد كلية التربية ووكلاء الكلية، الذين يحرصون كل الحرص على إحداث نقلة نوعية لكافة مُخرجات الكلية بأقسامها المتعددة، كما يطيب لي أن أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير لمعالي رئيس الجامعة ووكلائها، ولكافة قيادات الجامعة الموقرين.

وختامًا، أبعث شكري وتقديري إلى كل من أسهموا في تحكيم أدوات الدراسة والنموذج المقترح، والمشاركين من أفراد العينة، ومجموعة الخبراء الذين أثروا الدراسة بخبراتهم ومعلوماتهم، وإلى كل من أسدى لي معروفًا، أو قدم لي عونًا، أو شجّعني قُدماً في هذه الدراسة ولم يرد اسمه في ثنايا هذا العرفان، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

مستخلص الرسالة

عنوان الدراسة: الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية "نموذج مقترح"

عبدالله بن رشيد بن عبدالعزيز السعدون

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التعرف إلى واقع توظيف الذكاء الإداري، وتحديد أهم المعوقات التي تواجهه، والمتطلبات التكنولوجية لتطويره، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع توظيف الذكاء الإداري تعزى لمتغير (الجنس، عدد سنوات الخبرة الإدارية)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج المزجي بتوظيف التصميم التفسيري التتابعي؛ حيث تم جمع البيانات الكمية أولاً من خلال أداة الاستبانة، ثم تفسير النتائج المتطرفة بعد تحليل البيانات الكمية، وذلك بجمع البيانات النوعية من خلال أداة المقابلة والمجموعة البؤرية (المركزة)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التعليمية بالإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية، وطبقت أداة الاستبانة على ٢٤٥ فرداً من القيادات التعليمية بأسلوب الحصر الشامل، كما طبقت أداة المقابلة على عينة قصدية من القيادات التعليمية بلغ عددهم (١٠) أفراد، أما المجموعة البؤرية (المركزة) فقد تمت مع خبراء في مجال الإدارة التربوية وعلوم الحاسب بلغ عددهم (٦) خبراء.

وكان أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية متحقق بدرجة كبيرة، وجاءت معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية متحققة بدرجة كبيرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥، ترجع لاختلاف الجنس أو سنوات الخبرة الإدارية، وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لتطوير الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإداري - القيادة الأصيلة - إدارات التعليم.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	مستخلص الرسالة
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
٢	مقدمة الدراسة
٤	مشكلة الدراسة
٧	أسئلة الدراسة
٨	أهداف الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٩	حدود الدراسة
١٠	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	
١٤	المبحث الأول: الذكاء الإداري
١٤	تمهيد.
١٤	مفهوم الذكاء الإداري.
١٧	أهمية الذكاء الإداري.
١٨	أبعاد الذكاء الإداري.
٢٣	مراحل الذكاء الإداري.
٢٤	تحولات الذكاء الإداري.
٢٦	معوقات الذكاء الإداري.
٣٢	نظريات القيادة والذكاء الإداري
٣٥	التكنولوجيا الحديثة والذكاء الإداري
٣٨	متطلبات استخدام التكنولوجيا الحديثة

الصفحة	الموضوع
٤٠	دور الأدوات الذكية في تطوير الذكاء الإداري
٤٤	المبحث الثاني: القيادة الأصيلة
٤٤	تمهيد.
٤٤	مفهوم القيادة الأصيلة.
٤٧	أهمية القيادة الأصيلة.
٤٩	أبعاد القيادة الأصيلة.
٥٤	خصائص القيادة الأصيلة.
٥٥	نظرية القيادة الأصيلة والذكاء الإداري.
٥٨	الدراسات السابقة
٥٨	أولاً: الدراسات المتعلقة بالذكاء الإداري
٦١	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الأصيلة
٦٧	التعقيب على الدراسات السابقة:
الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها	
٧٤	تمهيد.
٧٤	أولاً: منهجية الدراسة
٧٥	ثانياً: مجتمع الدراسة
٧٦	ثالثاً: عينة الدراسة:
٧٩	رابعاً: أدوات الدراسة
٨٨	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٨٩	سادساً: مراحل تحليل البيانات النوعية
٩٠	سابعاً: إجراءات الدراسة
الفصل الرابع نتائج الدراسة وتفسيرها	
٩٣	تمهيد:
٩٣	أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها.
١١٩	ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها.
١٤٤	ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها.
١٤٧	رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشتها.
١٥١	خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشتها.

الصفحة	الموضوع
الفصل الخامس	
ملخص نتائج الدراسة والنموذج المقترح والتوصيات والمقترحات	
١٥٣	تمهيد.
١٥٣	- ملخص النتائج.
١٥٥	- النموذج المقترح.
١٧٦	- توصيات الدراسة.
١٧٧	- مقترحات الدراسة.
المراجع	
١٧٩	أولاً: المراجع العربية
١٨٤	ثانياً: المراجع الأجنبية
١٩١	ثالثاً: المواقع الإلكترونية
١٩٢	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
١	توزيع أبعاد الذكاء العاطفي على محوري الكفاءات الشخصية والكفاءات الاجتماعية	٢١
٢	أبعاد القيادة الأصلية	٤٩
٣	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفقاً لمتغير الجنس	٧٦
٤	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية في ضوء متغير سنوات الخبرة الإدارية	٧٧
٥	أعداد المشاركين في مقابلة القيادات التعليمية وأكوادهم	٧٨
٦	أعداد ورموز أفراد عينة المجموعة البؤرية (المركزة)	٧٩
٧	معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة، فيما يتعلق بالمحور الأول: واقع توظيف الذكاء الإداري بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية	٨١
٨	معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة، فيما يتعلق بالمحور الثاني: معوقات توظيف الذكاء الإداري بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية	٨٢
٩	معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه البعد	٨٣
١٠	معاملات ثبات درجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية	٨٤
١١	محكات الحكم على واقع ومعوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية	٨٥
١٢	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء العقلاني فيما يتعلق باتخاذ القرارات الذكية	٩٤
١٣	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء العقلاني فيما يتعلق بتنمية الموظفين	٩٧
١٤	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء العقلاني فيما يتعلق بتحليل الأداء	١٠٠
١٥	واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العقلاني	١٠٤
١٦	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء العاطفي فيما يتعلق بتحسين إدارة الوقت والحضور	١٠٦
١٧	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء العاطفي فيما يتعلق بتحسين التواصل الداخلي	١٠٩
١٨	واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة	١١٢

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
	نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العاطفي	
١٩	واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية	١١٤
٢٠	التكرارات والنسب المثوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات توظيف الذكاء العقلاي فيما يتعلق باتخاذ القرارات الذكية	١١٩
٢١	التكرارات والنسب المثوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات توظيف الذكاء العقلاي فيما يتعلق بتنمية الموظفين	١٢٢
٢٢	التكرارات والنسب المثوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات توظيف الذكاء العقلاي فيما يتعلق بتحليل الأداء	١٢٥
٢٣	معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العقلاي	١٢٨
٢٤	التكرارات والنسب المثوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات توظيف الذكاء العاطفي فيما يتعلق بتحسين إدارة الوقت والحضور	١٣٠
٢٥	التكرارات والنسب المثوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات توظيف الذكاء العاطفي فيما يتعلق بتحسين التواصل الداخلي	١٣٣
٢٦	معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العاطفي	١٣٦
٢٧	معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية	١٣٧
٢٨	دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية والتي ترجع لاختلاف الجنس (درجات الحرية = ٢٤٥)	١٤٥
٢٩	دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية والتي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة الإدارية	١٤٦
٣٠	معوقات التشريعات والسياسات وسبل التغلب عليها	١٧٣
٣١	المعوقات التنظيمية والإدارية وسبل التغلب عليها	١٧٤
٣٢	معوقات البنية التقنية والرقمية وسبل التغلب عليها	١٧٤
٣٣	معوقات الموارد البشرية والكفاءات وسبل التغلب عليها	١٧٥

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
١	أوجه الذكاء العقلاي كما حددها ماركم وآخرون	١٩
٢	تداخل الأبعاد الأربعة للقيادة الأصيلة	٥٣
٣	نظرية القيادة الأصيلة	٥٧
٤	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفقاً لمتغير الجنس	٧٧
٥	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية	٧٨
٦	منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية والمراحل التي مرت بها	٩١
٧	واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الذكية كُبعد من أبعاد الذكاء العقلاي	٩٦
٨	واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتنمية الموظفين كُبعد من أبعاد الذكاء العقلاي	١٠٠
٩	واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحليل الأداء كُبعد من أبعاد الذكاء العقلاي	١٠٣
١٠	واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العقلاي	١٠٥
١١	واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحسين إدارة الوقت والحضور كُبعد من أبعاد الذكاء العاطفي	١٠٨
١٢	واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحسين التواصل الداخلي كُبعد من أبعاد الذكاء العاطفي	١١٢
١٣	واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العاطفي	١١٣
١٤	واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية	١١٥
١٥	معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الذكية كُبعد من أبعاد الذكاء العقلاي	١٢١
١٦	معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتنمية الموظفين كُبعد من أبعاد الذكاء	١٢٤

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
	العقلاني	
١٢٧	معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحليل الأداء كُبعد من أبعاد الذكاء العقلاني	١٧
١٢٩	معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العقلاني	١٨
١٣٢	معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحسين إدارة الوقت والحضور كُبعد من أبعاد الذكاء العاطفي	١٩
١٣٥	معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحسين التواصل الداخلي كُبعد من أبعاد الذكاء العاطفي	٢٠
١٣٧	معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العاطفي	٢١
١٣٩	معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية	٢٢
١٦٣	المراحل الزمنية لتطبيق النموذج المقترح	٢٣
١٧٥	عناصر النموذج المقترح	٢٤

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
١٩٣	الاستبانة في صورتها الأولية.	١
٢٠٣	قائمة أسماء محكمي أداة الاستبانة.	٢
٢٠٤	الاستبانة في صورتها النهائية.	٣
٢٠٩	المقابلة في صورتها الأولية.	٤
٢١٣	قائمة أسماء الخبراء المستشارين في أداة المقابلة	٥
٢١٤	المقابلة في صورتها النهائية.	٦
٢١٧	قائمة أسماء الخبراء في المجموعة البؤرية (المركزة).	٧
٢١٨	دليل وبروتوكول المجموعة البؤرية (المركزة).	٨
٢٢٢	النموذج المقترح في صورته الأولية.	٩
٢٤٦	قائمة أسماء محكمي النموذج المقترح.	١٠
٢٤٧	خطاب موافقة لجنة أخلاقيات البحث.	١١
٢٤٨	خطابات تسهيل مهمة الباحث.	١٢
٢٥٠	إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية.	١٣
٢٥١	المستخلص باللغة الإنجليزية.	١٤
٢٥٢	عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية.	١٥

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

مقدمة الدراسة Introduction:

يُعد التعليم اللبنة الأساسية التي تركز عليها الأمم في تقدمها ونهضتها، فالتعليم يؤدي دوراً حاسماً في بناء الفرد فكرياً وثقافياً واجتماعياً، والنهوض بقدراته وتنميتها إلى أعلى المستويات، ونظراً لأهمية التعليم، تتنافس الدول على تطوير أنظمتها، وتخصيص ميزانيات خاصة به، لبلوغ أعلى المراتب المتقدمة في جودة التعليم.

وفي هذا السياق، تؤدي إدارات التعليم دوراً كبيراً في تحقيق ذلك، من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج التعليمية والتربوية المعتمدة في إطار الأهداف والأنظمة واللوائح والسياسات التعليمية. إضافة إلى ذلك، فإن لإدارات التعليم القدرة على تحويل المبادرات والإستراتيجيات وتطبيقها على أرض الواقع، فالقيادات التعليمية فيها هم المسؤولون عن إنجاح تنفيذ الخطط والبرامج الوزارية، وعن توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد والجماعات في الإدارات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل الوزارة، وبناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف خارج الإدارة (الصعيدى، ٢٠١٨).

وتعد القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من أهم المستويات الإدارية، التي يعول عليهم في تعزيز دور وزارة التعليم لتحقيق أهدافها المتجددة، وجودة مخرجاتها. ومن هذا المنطلق تهتم وزارة التعليم بإعداد القيادات التعليمية بوصفهم من أهم الأدوات الفاعلة لمواجهة التحديات المعاصرة وتحقيق طموحات المجتمع المستقبلية من خلال الإستراتيجية المتكاملة للتنمية التي تتمثل في رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومرتكزاتها التي جعلت من تنمية القدرات البشرية أحد أسسها الأساسية (رؤية المملكة، ٢٠٢٢).

وفي هذا الإطار، أكد كل من نايكر وميستري (Naicker and Mestry, 2015) على أن التطوير المستمر للقيادات التعليمية على جميع المستويات يمثل عاملاً جوهرياً لتحقيق تعليم متميز محلياً وعالمياً، حيث يُعد القائد التعليمي محوراً أساسياً في دعم وتوجيه فرق العمل. وتماشياً مع هذا التوجه، تبنت وزارة التعليم عدداً من المبادرات التطويرية، من أبرزها مشروع تطوير القيادات ضمن مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم، والذي

يهدف إلى إعداد القيادات الحالية والمستقبلية من خلال تعزيز مهاراتهم القيادية وتمكينهم من تبني استراتيجيات التغيير وتحقيق الأهداف المؤسسية (دليل تطوير المدارس، ٢٠١٢).

علاوة على ذلك، تشير الاتجاهات الإدارية الحديثة إلى أهمية السلوك التنظيمي في فاعلية العملية الإدارية، ويُعدّ الذكاء الإداري من المفاهيم المعاصرة التي تسهم في تعزيز نجاح القيادات من خلال الانفتاح على الأفكار الجديدة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة (إسماعيل، ٢٠٢٠). ومما لا شك فيه أن التطورات العالمية فرضت واقعاً إدارياً جديداً يتطلب تغييرات جذرية في الممارسات التقليدية، مما أبرز الحاجة إلى قيادات ذكية تُدرك أهمية دمج التكنولوجيا في مختلف وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (العزام، ٢٠٢١).

وفي ضوء ما تقدم، أصبح الذكاء الإداري سمة جوهرية للقائد التعليمي، خاصة في هذا العصر الذي تواجه فيه قيادات الإدارات التعليمية التحول الرقمي في ممارسات أساليب الإدارة؛ نتيجة لما أفرزته التكنولوجيا، فقد بات واقع استجابة القيادات التعليمية مطلباً ملحاً نحو التحول من النهج التقليدي بمختلف أشكاله وتطبيقاته إلى النهج الحديث، فالقيادات التعليمية الذكية هي التي تبادر إلى الاستجابة السريعة، وتتفاعل مع متطلبات الواقع المحيط بها والظروف البيئية المستجدة (الخصاونة، ٢٠٢٤).

وتجدر الإشارة إلى أن، العديد من التقنيات التكنولوجية الحديثة يتم توظيفها في الإدارات التعليمية؛ مثل أنظمة الإدارة الذكية التي تتكيف مع النظم الإدارية، وأنظمة التصنيف الآلية التي تُستخدم في تحليل البيانات لتقديم تنبؤات ودعم اتخاذ القرارات وتحديد المسارات الإدارية المناسبة. بالإضافة إلى ذلك، تسهم تطبيقات الدردشة الذكية والتعامل مع الخلايا العصبية الاصطناعية الذكية في معالجة كميات كبيرة من المعلومات، وتوزيع الميزانيات التعليمية بناءً على خوارزميات في استخراج البيانات والاعتماد على أولويات يحددها النظام الذكي، كما تدعم وتسهم في تطوير الذكاء الإداري للقيادات التعليمية. فضلاً عن ذلك، تساعد التطبيقات الذكية في عمليات التوظيف واختيار الأنسب للوظيفة والتنبؤ بأدائه بناءً على المعطيات المطروحة. ومع ذلك، يجب مراعاة الأبعاد الأخلاقية التي قد لا تراعيها التطبيقات بشكل كامل كما يفعل البشر (Igbokwe, 2023; Wang, 2021).

من جهة أخرى تعد القيادة الأصيلة من أبرز المداخل التي ظهرت حديثاً، والتي تنادي بالديموقراطية والمشاركة، وتوسيع دائرة اتخاذ القرارات، وإعطاء الأولوية لتطوير وتنمية المرؤوسين. ونتيجة لذلك، حاز موضوع القيادة الأصيلة على اهتمام الكثير من الباحثين في السنوات الماضية، وهذا الاهتمام يعود لكونها امتداداً لنظرية القيادة الإيجابية مثل، القيادة الكاريزمية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة التحويلية (Semedo et al., 2017).

وبالمثل، تُعد القيادة الأصيلة المتجذرة في الأساس الأخلاقي والأصالة مفتاحاً لمعالجة أوجه القصور الأخلاقية، وعملية مستمدة من القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور للغاية؛ مما يؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية المنظمة ذاتياً من جانب القادة والموظفين، وبالتالي تعزيز تطوير الذات (العولقي، ٢٠١٩). إلى جانب ذلك، تساعد القيادة الأصيلة في تعزيز مناخ اجتماعي وتنظيمي والتزام العاملين بالعمل، وبناء علاقات بينهم وبين القادة. وفي النهاية، فإن للسلوكيات الإيجابية للقيادة الأصيلة قدرة على التأثير في اتجاهات العاملين ودافعيتهم للأداء على المستوى الفردي والتنظيمي، مما يظهر أهميتها للبحث في السلوك التنظيمي، ويمكن الاستفادة منها في تعزيز الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية.

مشكلة الدراسة Problem of the study:

يُعدُّ الذكاء الإداري ركيزة أساسية لنجاح القيادات التعليمية في تحقيق أهدافها وتجاوز تحدياتها المتنوعة، خصوصاً في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها النظم التعليمية على المستويين العالمي والمحلي. ويظهر تأثير هذا النوع من الذكاء بشكل جليٍّ في ممارساتهم، وذلك من خلال توظيفهم للتكنولوجيا الحديثة؛ مثل التطبيقات الذكية، أثناء أداء المهام الإدارية والتنظيمية.

ومع ذلك، فإن فاعلية الذكاء الإداري لا تقتصر على مجرد الاستخدام التقني للأدوات الذكية والبرمجيات، بل تتعداه إلى ما هو أعمق؛ إذ تتطلب تحقيق فاعليته وجود نمط قيادي يقوم على القيم، ويُرسِّخ المصدقية، ويعزز الوعي الذاتي. ومن هذا المنطلق، فإن مثل هذا النمط القيادي يُمكن القادة من التفاعل بمرونة مع المتغيرات والتحديات المعاصرة، كما يساعدهم على اكتشاف الفرص، وتنظيم

الإجراءات. وبناءً عليه، فإن الذكاء الإداري يتضمن منظومة متكاملة من الاتجاهات والقيم والسلوكيات والمهارات والمعارف (Menkes, 2010).

وقد أظهرت نتائج عدد من الدراسات ارتباط الذكاء الإداري بمجموعة من المتغيرات المهمة في البيئة التنظيمية؛ فقد توصلت دراسة أيوب (٢٠٢٣) إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء الإداري والأداء المؤسسي، والتي طبقت في المملكة العربية السعودية. وأظهرت دراسة المطيري (٢٠٢١) أن هناك علاقة قوية بين الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية، كما كشفت دراسة الظفيري (٢٠٢٠) أن واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية متحقق بدرجات متفاوتة ما بين الدرجة المتوسطة والدرجة الكبيرة جداً، والتي طبقت في الكويت. وبين الطراونة (٢٠٢٤) أن مستوى الذكاء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة قد جاء بمستوى مرتفع، كما بينت الشدفان (٢٠٢١) أن مستوى الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية جاء مرتفعاً، والتي طبقت في الأردن. وأكدت دراسة خريط (٢٠٢٤) أن مستوى الذكاء الإداري مرتفع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، كما أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء الإداري والنجاح التنظيمي، كما بينت الأسدي والزيدي (٢٠١٨) بأن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء الإداري والتواضع، والتي طبقت في العراق.

كما أكدت دراسة غدير وآخرين (٢٠٢١) على وجود تأثير معنوي إيجابي بين بُعد الذكاء الإداري الأول والإصلاح الإداري، والتي طبقت في سوريا. كما توصلت دراسة ميلاتي ومونيز (Melati & Muniz, 2022) إلى أن الأبعاد المتعلقة بالذكاء الإداري ترفع من مستوى الأداء المؤسسي، والتي طبقت في البرازيل. أما دراسة فوجيك وآخرين (Vugec, et al., 2020) فقد كشفت أن استخدام أنظمة الذكاء الإداري يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، والتي طبقت في كرواتيا. وفي سياق متصل، أظهرت نتائج عديد من الدراسات تأثير أبعاد القيادة الأصيلة على ممارسات القيادات التعليمية والأكاديمية وأدائها التنظيمي. فقد توصلت دراسة القحطاني (٢٠٢٤) إلى أن تطبيق القيادة الأصيلة لدى معلمات المدارس جاءت بدرجة كبيرة، كما يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأصيلة والالتزام التنظيمي، ودراسة الحميدي

(٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز للقيادة الأصيلة كانت بدرجة مرتفعة، كما وجد تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة في تحقيق رفاهية أعضاء هيئة التدريس، ودراسة العتري (٢٠٢٢) التي توصلت أيضاً إلى وجود علاقة موجبة ومعتدلة بين القيادة الأصيلة والمناخ التنظيمي، والتي طبقت جميعها في المملكة العربية السعودية.

كما أكدت دراسة الصالح (٢٠٢١) إلى أن القيادة الأصيلة تسهم في التنبؤ بالاستغراق الوظيفي، والتي طبقت في الكويت. ودراسة فيصل وعبد الله (Veysel & Abdullah, 2022) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين دوافع واحتراف المعلمين للمهنة وسلوكيات القيادة الأصيلة، كما بينت دراسة باصاران وكيرال (Başaran & Kırıl, 2020) العلاقة الإيجابية بين سلوكيات القيادة الأصيلة والاندماج في العمل، والتي طبقتا في تركيا.

وتوصلت دراسة شي وتشانج (Shie & Chang, 2022) إلى أن للقيادة الأصيلة تأثيراً إيجابياً مباشراً على الثقة في المؤسسة، والهوية المؤسسية، والالتزام المؤسسي، وسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة فينج آي (Feng-I, 2016) التي أكدت على وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي، والتي طبقت في تايوان. كما توصلت دراسة تريمبل (Trimble, 2018) إلى أن للقيادة الأصيلة تأثيراً إيجابياً مباشراً على الالتزام العاطفي والأخلاقي والالتزام المستمر، والتي طبقت بالولايات المتحدة الأمريكية. أما دراسة داميانو وآخرون (Damianou, et al., 2022) فقد أكدت على أن نمط الشخصية يؤثر على القيادة الأصيلة وممارستها، والتي طبقت في اليونان.

ومما يؤكد الدور الفاعل لتوظيف مدخل القيادة الأصيلة في تطوير الذكاء الإداري، ما أوضحتته نتائج دراسة الشوربجي (٢٠٢١) التي أثبتت وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأصيلة وأبعادها على الذكاء التنظيمي وأبعاده، والتي طبقت في المملكة العربية السعودية. ودراسة قُرب (Grubb, 2015) التي ربطت بين القيادة الأصيلة والذكاء الثقافي، وأوضحت وجود علاقة ارتباطية بين بُعدي الذكاء الثقافي (الذكاء المعرفي والتحفيزي)، وُبُعدي القيادة الأصيلة (المعالجة المتوازنة والوعي الذاتي)، والتي طبقت في الولايات المتحدة الأمريكية.

وعلى الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت الذكاء الإداري والقيادة الأصيلة كمتغيرين منفصلين، إلا أن هناك ندرة ملحوظة - في حدود علم الباحث - في الدراسات التي عُنت بدراسة العلاقة بينهما في سياق إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. وترداد أهمية هذه الدراسة في ظل التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠، وما يترتب عليها من تحديات تواجه القيادات التعليمية وتتطلب منها امتلاك مستويات متقدمة من الذكاء الإداري وتبني مبادئ القيادة الأصيلة.

ومن هنا، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن واقع توظيف الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل القيادة الأصيلة، وتحديد أبرز معوقاته، وتحديد أهم متطلبات تطويره، وصولاً إلى بناء نموذج مقترح يسهم في تطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية من خلال تفعيل مبادئ وممارسات القيادة الأصيلة، بما يُمكن هذه القيادات من إدارة العمليات التعليمية والإدارية بكفاءة وفاعلية. ويمكن تحديد أسئلة الدراسة في الآتي:

أسئلة الدراسة Study questions:

- ١- ما واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية؟
- ٢- ما معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (الجنس، عدد سنوات الخبرة الإدارية)؟
- ٤- ما متطلبات تطوير الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء؟
- ٥- ما النموذج المقترح لتطوير الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة Objectives of the Study:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف إلى واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية.
- ٢- الكشف عن معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية.
- ٣- الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (الجنس، عدد سنوات الخبرة الإدارية).
- ٤- تحديد متطلبات تطوير الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء.
- ٥- تقديم نموذج مقترح لتطوير الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة Importance of the Study:

يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال جانبين أساسيين هما:

أولاً: الأهمية العلمية

تستمد الأهمية العلمية للدراسة من اعتبارات عدة من أهمها:

- ١- إبراز أهمية الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة لدى القيادات التعليمية.
- ٢- تسليط الضوء على مدخل مهم من مداخل الإدارة الحديثة وهو مدخل القيادة الأصيلة.
- ٣- ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة لدى القيادات التعليمية.
- ٤- تنبع أهمية موضوع الدراسة من ارتباطه بعمل القيادات التعليمية اليومي، وضرورة إعدادهم بالشكل الأمثل للقيام بأعباء وظائفهم ومتطلباتها ومسؤولياتها.

ثانياً: الأهمية العملية

تستمد الأهمية العملية للدراسة من اعتبارات عدة من أهمها:

- ١- التأثير في صناع القرار بوزارة التعليم، وتوجيه أنظارهم إلى معوقات تطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية.
- ٢- تقدم الدراسة الحالية نموذجاً مقترحاً يمكن لمسؤولي وزارة التعليم تطبيقه لتطوير الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة لدى القيادات التعليمية.
- ٣- تفيد نتائج هذه الدراسة الباحثين والدارسين في مجال القيادة الربوية.
- ٤- من المتوقع أن تفيد نتائج الدراسة الحالية مسؤولي التخطيط التربوي عند وضع البرامج التدريبية اللازمة لإعداد القيادات التعليمية.

حدود الدراسة The Limits if the Study:

- **الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة على تطوير نموذج يهدف إلى رفع مستوى الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة، عبر الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الحديثة. يعتمد النموذج على بُعدين رئيسيين: الذكاء العقلائي، الذي يعنى باتخاذ القرارات الفعالة، وتنمية القدرات، وتحليل الأداء؛ والذكاء العاطفي، الذي يركز على إدارة الوقت، الحضور، والتواصل الداخلي. يستند النموذج إلى مبادئ القيادة الأصيلة، والتي تتضمن الوعي الذاتي، الشفافية، التوازن في معالجة المعلومات، والأخلاق. كما تتناول الدراسة الواقع الحالي لتوظيف الذكاء الإداري، المعوقات التي تحد من فاعليته، والمتطلبات الضرورية لتطويره.
- **الحد البشري:** تقتصر الدراسة على القيادات التعليمية من (مديري ومديرات الإدارات، ورؤساء ورئيسات الأقسام التي تنضوي تحت إدارة المساعد للشؤون التعليمية)، وأيضاً عدد (٦) من الخبراء التربويين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٤٦هـ.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الإدارات التالية: (الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية - الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم - الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة - الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الحدود الشمالية - الإدارة العامة للتعليم

بمنطقة نجران)، وقد تم اختيار هذه الإدارات التعليمية لتوزيعها الجغرافي، وتنوعها الديموغرافي.

مصطلحات الدراسة Concepts of the Study:

الذكاء الإداري (Administrative intelligence):

عرفه ميلاتي ومونيز (Melati & Muniz, 2022, 4) على أنه: "نهج مبتكر يستفيد من التكنولوجيا لتعزيز عمليات اتخاذ القرار وتسهيل التخطيط بمشاركة الجميع، من خلال إنشاء هياكل رسمية، وإشراك الموظفين وتعزيز المشاركة الاجتماعية لغرض الإدارة الفعّالة للبيانات والمعلومات".

ويمكن تعريف الذكاء الإداري إجرائياً بأنه: نهج مبتكر للقائد التعليمي في إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، من خلاله يستفيد من التكنولوجيا الحديثة لتعزيز العمليات التالية: (اتخاذ القرارات الفعّالة، تنمية الموظفين، تحليل الأداء، تحسين إدارة الوقت والحضور، تحسين التواصل الداخلي).

القيادات التعليمية (Educational leaders):

يمكن تعريف القيادات التعليمية إجرائياً بأنهم: المسؤولون عن إدارة العملية التعليمية بالمناطق التعليمية، من تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات التربوية والتعليمية وفق السياسات والأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المعتمدة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية، والمشاركة في مسيرة التطوير لعملية التعليم والتعلم، من مديري ومديرات الإدارات، ورؤساء ورئيسات الأقسام التي تنضوي تحت إدارة المساعد للشؤون التعليمية.

القيادة الأصلية (Toxic leadership):

عرفها ولباو وآخرون (Walumbwa et al, 2008, 94) بأنها: "نمط من السلوك القيادي الذي يعتمد ويعزز كلاً من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، لتعزيز الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية في العلاقات وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية".

وعرفها سبركس (Sparks, 2021, p. 57) بأنها: "الممارسات الفعّالة مهنيًا وذات الأخلاق السليمة التي تنطوي على وعي في الإدارة، كما تكون قائمة على المعرفة والاطلاع بالقيم التعامل بكل احترام مع مرؤوسيهـم".

ويمكن تعريف القيادة الأصيلة إجرائيًا بأنها: ممارسات ذات أخلاق سليمة يقوم بها القائد التعليمي في إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، بوعي لتحسين المناخ الأخلاقي الإيجابي في إدارة التعليم من خلال تحقيق الشفافية في العلاقات الإيجابية للموظفين، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وتبني القيم الأخلاقية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

● الإطار النظري.

- المبحث الأول: الذكاء الإداري.
- المبحث الثاني: القيادة الأصيلة.

● الدراسات السابقة.

- الدراسات التي تناولت الذكاء الإداري.
- الدراسات التي تناولت القيادة الأصيلة.
- التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل الأدب التربوي ذي الصلة بمتغيرات الدراسة؛ حيث يتضمن **القسم الأول**: الإطار النظري مبحثان: **المبحث الأول** يتناول الذكاء الإداري من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد مع إيضاح لمراحله وتحولاته، بالإضافة إلى معوقات الذكاء الإداري، ومن ثم استعراض أهم النظريات القيادية المرتبطة بالذكاء الإداري، وبيان علاقة التكنولوجيا الحديثة بالذكاء الإداري، وأهم متطلبات استخدام التكنولوجيا الحديثة، مع تفصيل دور الأدوات الذكية في تطوير الذكاء الإداري، أما **المبحث الثاني**: فتناول القيادة الأصيلة من خلال استعراض مفهومها وأهميتها وأبعادها، بالإضافة لخصائص القيادة الأصيلة، وبيان علاقة نظرية القيادة الأصيلة مع الذكاء الإداري. في حين تكون **القسم الثاني** من هذا الفصل من الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت الذكاء الإداري والقيادة الأصيلة، بحيث تم عرضها في محورين هما: الدراسات التي تناولت الذكاء الإداري، والدراسات التي تناولت القيادة الأصيلة.

الإطار النظري المبحث الأول: الذكاء الإداري

تمهيد:

الذكاء الإداري يساعد القائد في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بصورة أفضل، مع اتخاذ القرارات المثلى من خلال إشراك الآخرين، كما يعينه في تكوين رؤية مستقبلية واضحة في مجال عمله، وانطلاقاً من أهمية الدور الذي تقدمه القيادات التعليمية وضرورة الرفع من كفاءتهم الإدارية لازدياد حجم المسؤوليات والأدوار المنوطة بهم في ظل التحديات الكبيرة التي تواجه إدارات التعليم، فإنها في أمس الحاجة إلى رفع الذكاء الإداري وتنميته في ضوء مدخل القيادة الأصيلة التي توفر بيئة عمل إيجابية يسودها الشفافية والمرونة والعلاقات الإنسانية مدعمة بتطبيقات التكنولوجيا الحديثة، ولن يتم ذلك كله إلا من خلال استقطاب القيادات الموهوبة والذكية لتحقيق الأهداف المرجوة. وفي هذا المبحث سيتم توضيح مفهوم الذكاء الإداري وأهميته، ويلي ذلك التطرق إلى أبعاد ومراحل وتحولات الذكاء الإداري، بالإضافة إلى معوقات الذكاء الإداري، ومن ثم استعراض أهم النظريات القيادية المرتبطة بالذكاء الإداري، وبيان علاقة التكنولوجيا الحديثة بالذكاء الإداري، وأهم متطلبات استخدام التكنولوجيا الحديثة، مع تفصيل دور الأدوات الذكية في تطوير الذكاء الإداري.

مفهوم الذكاء الإداري:

ظهر مصطلح الذكاء بوصفه كلمة لاتينية (Intelligence) على يد الفيلسوف الروماني شيشرون (Cicero)، وانتشرت في الإنكليزية والفرنسية وتعني لغويًا الذهن (Intellect) والحكمة (Sagacity)، والفهم (Understanding)، ويرجع المفهوم الحديث للذكاء إلى الفيلسوف الإنجليزي هربرت سبنسر، والذكاء بمفهومه العام هو مجموعة من القدرات العقلية التي يستخدمها الإنسان لفهم الحقائق وإدراكها، أو لمواجهة المواقف الجديدة، كما تساعده أيضاً في حل المشكلات والتكيف مع البيئة، ولهذا فإن الذكاء أمرٌ لا مفر منه في العمل الإداري وبخاصة في إدارات التعليم؛ لأن القيادة الذكي هو الذي يستطيع قيادة المؤسسة التعليمية إلى التجديد والابتكار واتخاذ القرارات المثلى التي تساعد في استمرار تطوير المؤسسة التعليمية ونموها، ورغم قدم مفهوم الذكاء الإداري نسبياً فإن مفهومه تبلور في بدايات القرن

الحادي والعشرين، وأصبح من المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي (الصليبي، ٢٠١٢). والوقوف على مفهوم جامع مانع له أمر في غاية الصعوبة والأهمية؛ حيث تعددت تعريفات الذكاء الإداري لدى الباحثين والدارسين وبخاصة في مجال التربية، فكل عرفه حسب ميوله العلمية والفلسفية، والهدف من الدراسة التي يقوم بها، ويتناول الباحث مفهوم الذكاء الإداري فيما يلي:

حيث يُعد سباتس (Spates, 1956, 2) أول من عرف الذكاء الإداري على أنه: "المعرفة والمهارات والمواقف التي يتم تطبيقها للمساعدة في تنمية قدرات الأفراد؛ لتلبية احتياجاتهم ليس فقط المادية وإنما أيضاً الاقتصادية والروحية؛ للحفاظ على العلاقات بين الأفراد متناغمة ومرضية داخل كل مجموعة تنظيمية؛ لتحقيق الأغراض المناسبة للمنظمة بواسطة ومن خلال ومع أفرادها". ويركز هذا التعريف على تنمية قدرات الأفراد لتلبية الحاجات الاقتصادية لكي يمكنهم التفاعل وتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة، ويغفل هذا التعريف القدرات العقلية المطلوب توافرها في الأفراد.

وعرفه ماركم وآخرون (Marcum, et al., 2002, 28) على أنه: "محصلة الدمج بين مجموعتين من القدرات الإنسانية وهما القدرات العقلية والعاطفية، التي تكفل لصاحبها إدارة المنظمة وتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة". ويركز هذا التعريف على القدرات العقلية للفرد القائم بالإدارة وليس كموظف فقط؛ مما يعكس التطور الزمني لتعريف الذكاء الإداري عن التعريف السابق.

كما عرفه منكر (Menkes, 2010, 277) على أنه: "عملية اكتشاف الفرص، وتنظيم الإجراءات، والوقاية من المشكلات، وإدارة الأزمات، والتخطيط الإستراتيجي، وحسن التعامل مع العاملين، وتوليد الأفكار بمهارات قيادية، والتفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين، وتوقع الأحداث، وإدارة الأزمات". ويضيف هذا التعريف لما سبق أنه يتناول إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي، هذا بالإضافة إلى قوة تأثير القائد في مرؤوسيه.

وعرفه الصليبي (٢٠١٢، ص ٢٢٥) بأنه: "مجموع المهارات والمقدرات التي تكفل للمديرين في جميع المستويات الإدارية تقديم حلول للمشاكل الحالية، والنظر والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية قبل وقوعها". وعرفته روث (Roth, 2016, 70) بأنه: "مجموعة من

المهارات والمقدرات الذهنية التي تكفل لمن يجلس في أي من المستويات الإدارية على أن يقدم حلولاً للمشاكل الحالية، والنظر بأهمية المشاكل المستقبلية قبل وقوعها". ويركز التعريفان السابقان على مهارات القادة في مستويات الإدارة المختلفة، لكنه يضيف إلى ما سبق قدرة القادة على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي من الممكن أن تقف حجر عثرة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.

وعرفته نجوى الشدفان (٢٠٢١، ٩) بأنه: " مجموعة المهارات والمقدرات الذهنية والتفاعلات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية الطبية التي تحدث داخل بيئة العمل، وتساهم في إدارة العمل بالشكل المناسب، وتحقيق الأهداف المنشودة بأسرع وقت، وبأقل جهد، مع مراعاة أهمية التخطيط الإستراتيجي، والاتصال الإداري، وإدارة الأزمات وعملية اتخاذ القرارات"، ويركز هذا التعريف على العمليات والإجراءات القيادية ووظائفها من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة أو المنظمة لتحقيقها.

وعرفه ميلاتي ومونيز (Melati & Muniz, 2022, 4) على أنه: " نهج مبتكر يستفيد من التكنولوجيا لتعزيز عمليات اتخاذ القرار، وتسهيل التخطيط بمشاركة الجميع، من خلال إنشاء هياكل رسمية، وإشراك الموظفين وتعزيز المشاركة الاجتماعية لغرض الإدارة الفعالة للبيانات والمعلومات". ويعد هذا التعريف الأنسب للدراسة الحالية؛ حيث يتبنى القائد التعليمي الأصيل نهجاً خاصاً به، مستفيداً من التكنولوجيا الحديثة لأداء جميع مهام القيادة داخل الإدارة التعليمية. لذلك، يركز الباحث على هذا التعريف لدوره في تحقيق أهداف الدراسة بوضوح ودقة.

ومن خلال تلك التعاريف يتضح التطور التاريخي لتعريف الذكاء الإداري، وهذا بدأ بتلبية متطلبات الفرد للتفاعل مع زملائه داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها، ثم تطور هذا المفهوم ليشمل المهارات والمقدرات الذهنية والتفاعلات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية، التي تحدث داخل بيئة العمل لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، وأخيراً قدرة القائد التعليمي على تبني منهج لتوظيف التكنولوجيا والتطبيقات الذكية لتعزيز العمليات الإدارية، كاتخاذ القرارات الذكية، وإدارة الموارد والعمليات، والقيادة الفاعلة؛ مما يرفع من مستوى الذكاء الإداري لديه.

أهمية الذكاء الإداري:

تمثل أهمية الذكاء الإداري في تحسين إدارة المهام، وتعزيز الأداء داخل المؤسسات التعليمية، من خلال المهارات الذهنية والتفاعلات الاجتماعية للقائد التعليمي، واستخدامه للتكنولوجيا والتطبيقات الذكية. ويسهم الذكاء الإداري في تحقيق الأهداف المؤسسية وتطوير آليات العمل. وعند تكامله مع القيادة الأصيلة، التي تعتمد على قيم وأخلاق القائد، يصبح قادراً على اتخاذ القرارات التي تُبنى على فهم عميق للمشاعر والتفاعلات الاجتماعية لدى العاملين. هذا التوازن بين الذكاء الإداري والقيادة الأصيلة يعزز من بيئة إيجابية تعزز التعاون وتحسن الأداء.

وفقاً لما ذكره الظفيري (٢٠٢٠)، وكريمة الكليش (٢٠١٧)، فإن الذكاء الإداري يقدم

فوائد كبيرة للمؤسسة والعاملين فيها؛ حيث يعزز من قدرة القائد على تحقيق ما يلي:

- تمكين العاملين من الحرية والاستقلالية: يُسهم الذكاء الإداري في منح العاملين مزيداً من الحرية في أداء مهامهم؛ مما يتيح لهم فرصة الابتكار وتحسين أساليب العمل، ويعزز من قدرتهم على تحقيق نتائج أعلى.
- تعزيز التحسن المستمر: يُسهم الذكاء الإداري في تقليل التأثيرات السلبية للجهود الفاشلة، من خلال النظر إليها كفرص للتعلم والمخاطرة؛ مما يُسهم في بناء بيئة عمل تشجع على التحسين المستمر.
- حل المشكلات بطريقة مبتكرة: يساعد الذكاء الإداري القائد التعليمي على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لجميع العاملين؛ مما يعزز من فعالية العمل الجماعي داخل الإدارة التعليمية.
- اتخاذ القرارات الإدارية بدقة وفعالية: يُسهم الذكاء الإداري في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية؛ مما يعزز من دقة القرارات ويجعلها أكثر توافقاً مع احتياجات الإدارة التعليمية.
- تسهيل عملية الاتصال والمشاركة: يعمل الذكاء الإداري على تحسين التواصل بين العاملين والإدارة؛ مما يعزز من تبادل الأفكار والمعلومات، ويسهم في اتخاذ قرارات أفضل.

- تنمية الشعور الجماعي بالأهداف والغايات: يساعد الذكاء الإداري القائد التعليمي على تنمية رؤية واضحة ومقنعة تساهم في تعزيز التوجه الجماعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة؛ حيث يُسهّم في تسهيل العمليات الإدراكية، ويعزز من التفكير الإبداعي والتكاملي.

- تشجيع المرونة في صنع القرار وإدارة التغيير: يمكن للقائد استخدام الذكاء الإداري لتحسين اتخاذ القرارات عبر فهم المشاعر والعواطف المؤثرة في المواقف المختلفة؛ مما يساعد في توجيه الاهتمام إلى القضايا الملحة، وتسهيل عملية التغيير داخل الإدارة التعليمية.

بناءً على ما تم استعراضه، يمكن التأكيد على أهمية الذكاء الإداري فهو يشكل عاملاً محورياً لنجاح القائد التعليمي في تحسين العمليات الإدارية داخل الإدارة التعليمية. فالقائد الذي يتمتع بذكاء إداري عالٍ قادر على تعزيز التعاون والتفاهم بينه وبين العاملين، بالإضافة إلى تحفيز الإبداع والابتكار، وعند توظيف التكنولوجيا الحديثة، يصبح القائد أكثر قدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة، كما أن تبني القائد التعليمي للقيادة الأصيلة يُسهّم في تعزيز بيئة عمل قائمة على الثقة، والشفافية، والتواصل الفعّال، كما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر اتزاناً ووعياً، تستند إلى القيم الأخلاقية وفهم احتياجات العاملين.

أبعاد الذكاء الإداري:

ينبع الذكاء الإداري من تكامل شخصية القائد التعليمي، وقدرته على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام؛ حيث أشار ماركم وآخرون (Marcum, et al., 2002) بأن الذكاء الإداري يتكون من مجموعتين من القدرات الإنسانية هما: الذكاء العقلاي والذكاء العاطفي ومن الخطأ الفصل بينهما، فأوجه الذكاء العقلاي التي تشكل الذكاء الإداري تتمثل في قدرات عقلية كابتكار واكتشاف الفرص السانحة، تنظيم وهندسة العمليات والإجراءات والمشروعات، الوقاية من المشكلات قبل حدوثها إدارة الأزمات قبل وقوعها، التخطيط الإستراتيجي للمشروعات، أما أوجه الذكاء العاطفي التي تشكل الذكاء الإداري فتتمثل في السمات العاطفية ومهارات التفاوض والإقناع والتأثير بالآخرين وتحفيزهم، ويرى بأن الذكاء الإداري يتكون من بعدين هما:

• الذكاء العقلائي:

هو أول مراحل الذكاء، وقد ظهر هذا المفهوم لمعرفة الفروقات الفردية بين الأشخاص؛ حيث ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد في الذكاء العقلي، وقد أمكن قياس هذه الاختلافات بوضع عدد من الاختبارات والمعايير، التي سميت بقياس معدل الذكاء (Intelligence Quotient)، وللذكاء العقلائي عدة أوجه، حددها ماركم وآخرون (Marcum, et al., 2002) ويمكن عرضها من خلال الشكل (١) التالي:



شكل (١): أوجه الذكاء العقلائي كما حددها ماركم وآخرون

المصدر: (الكرد، ٢٠١٦، ص ٢١)

ويمكن تعريف الذكاء العقلائي على أنه: "قدرة الشخص على امتلاك مهارات منطقية وتحليلية متقدمة" (Ronthy, 2013)، ويبيّن الظفيري (٢٠٢٠) أن الذكاء العقلائي يُعرف من خلال تحديد مجموعة من المميزات وتتمثل في:

- الخاصية التي يمتلكها الفرد الموظف عند تفاعله مع بيئته.
- قدرة الموظف على النجاح أو كسب ما يتعلق بجزء من الهدف أو الغاية.
- يعتمد على مدى قدرة الموظف على التكيف مع الغايات والبيئات المختلفة.

• الذكاء العاطفي:

هو مفهوم يتعلق بالقدرات الخاصة بإدارة الذات وإدارة العلاقات مع الآخرين، ويعتد مفهوم الذكاء العاطفي مفهوماً حديثاً جذب انتباه كثير من الباحثين والعامّة، وعلى رغم أن أول من أطلق مسمى الذكاء العاطفي هما ماير وسالوفي (Mayer Salovy) وكان ذلك في عام ١٩٩٠، فإن الفضل في انتشار هذا المفهوم يعود لجولمان (Goleman) في كتابه المعنون بـ (Emotional Intelligence: why it can matter more than) المنشور في العام ١٩٩٥، ويختلف الباحثون حول تعريف الذكاء العاطفي وذلك باختلاف وجهات نظرهم،

فقد عرفه جولمان (Goleman, 2001, 60) على أنه: "القدرة على التعرف إلى شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، وإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين"، كما اختلفوا كذلك في تحديد أبعاد الذكاء العاطفي وذلك تبعاً لاختلاف المقاييس التي اعتمدت من قبل هؤلاء الباحثين حول أبعاد الذكاء العاطفي، وذكرت الجميل (٢٠١٢) أبعاد الذكاء العاطفي والتي حددها جولمان (Goleman) في الآتي:

- فهم الذات: ويعني وعي الفرد بمشاعره وانفعالاته وأفكاره المرتبطة بهذه العواطف والانفعالات الحقيقية.
- إدارة الذات: تعني في تهدئة النفس، وقدرة الفرد على التحكم في مشاعره وضبطها وليس منعها؛ فالحياة من دون مشاعر تصير بلا معنى أو روح تفتقر لمعنى الحياة.
- تحفيز الذات: استكشاف المواهب الذاتية التي يتميز بها الفرد فائق الذكاء والإبداع.
- الفهم الاجتماعي: وهي مهارات التواصل مع الآخرين؛ إذ إن القدرة على إدارة العواطف والمشاعر مع الآخرين هي أساس تناول العلاقات على نحو صحي وسليم.
- إدارة العلاقات (المهارات الاجتماعية): وهي مهارة اجتماعية ترتبط بقدرة الذات ومرونتها التي تجعل الفرد له القابلية على التكيف مع الصراعات الاجتماعية بدلاً من الدخول في الخصومات.

واستناداً إلى نموذج جولمان (Goleman) فإن هذه الأبعاد الخمسة تتوزع في محورين رئيسيين هما: الكفاءات الشخصية والكفاءات الاجتماعية، موضحة في الجدول التالي:

جدول (١): توزيع أبعاد الذكاء العاطفي على محوري الكفاءات الشخصية والكفاءات الاجتماعية

الكفاءات الاجتماعية	الكفاءات الشخصية	
الوعي الاجتماعي، التعاطف (التفهم)، وتلبية المطالب والخدمات الواعي التنظيمي، وتوجيه الخدمة.	الوعي بالذات، ويشمل الوعي العاطفي بالذات، التقييم الشخصي الواقعي لها، الثقة بالنفس.	الوعي
إدارة العلاقات (المهارات الاجتماعية) وتشمل: التأثير على الآخرين، التواصل، إدارة الصراع، أساليب القيادة، إدارة التغيير، بناء العلاقات العمل الجماعي والتعاون.	إدارة الذات، وتشمل: ضبط الذات والتحكم فيها، وكون الفرد جديرًا بالثقة، يقظة الضمير التكيف مع الظروف العمل على تحقيق الأهداف القدرة الإبداعية، والإنجاز والمبادرة.	الإدارة

المصدر: (الکرد، ٢٠١٦، ص ٣٧)

ويرى غدير وآخرون (٢٠٢١) بأن الذكاء الإداري خليط من الموضوعية والذاتية ودرجة الموازنة بينهما في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وأبعاده هي نفس البعدين السابقين: بُعد الذكاء العقلاني وبُعد الذكاء العاطفي، أما الشدافان (٢٠٢٢) فرأت أن الذكاء الإداري يعبر عن مقدرة القائد في رسم السياسة العامة للمؤسسة، من خلال وضع خطط إستراتيجية بغية تحقيق الأهداف، كما له دور مهم في التواصل مع فريق العمل، ويسعى إلى مواجهة التحديات، وإدارة الأزمات والتنبؤ بها، وقد قدمت نموذجًا للذكاء الإداري يقوم على أربعة أبعاد مترابطة تعمل على دعم المؤسسة ومساندتها في تحقيق أهدافها، وهي: (التخطيط الإستراتيجي، إدارة الأزمات، الاتصال الإداري، اتخاذ القرارات).

وعليه يتطلب الذكاء الإداري، بمكوناته العقلاني والعاطفي، لدى القائد التعليمي، توظيف التكنولوجيا الحديثة، بما فيها الأدوات الذكية، والتي تمكنه من تطبيق التحول الرقمي ودمج التقنيات التكنولوجية في العمليات الإدارية لتحقيق التكامل بين التفكير الإستراتيجي والتحليل المنطقي من جهة، وفهم العلاقات الإنسانية وتحفيز الأفراد من جهة أخرى. وفي

هذا السياق، يمكن تناول دور التكنولوجيا والأدوات الذكية في تعزيز كل بُعد من أبعاد الذكاء الإداري كما يلي:

- تعزيز اتخاذ القرارات الذكية: توفر الأدوات الذكية طرق تحليل متقدمة؛ مثل تقنيات تحليل البيانات الضخمة؛ مما يمكن القائد من الوصول إلى رؤى واضحة ودقيقة حول الأنماط الإدارية والمشكلات التنظيمية. هذه الأدوات تدعم قدرة القائد على اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات، وهو ما يتماشى مع خصائص الذكاء العقلاني القائم على التفكير المنطقي واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- تنمية الموظفين: تتيح الأدوات الذكية تصميم برامج تدريب مخصصة تعتمد على تحليل احتياجات الموظفين، وهذا يعكس جانباً من الذكاء العقلاني؛ مما يعزز فعالية التطوير المهني. وعلى الجانب الآخر، تُسهم هذه الأدوات في تعزيز الذكاء العاطفي للقائد من خلال تفهم احتياجات الموظفين الفردية، وتوفير الدعم الموجه؛ مما يُعزز شعورهم بالتقدير والتحفيز.
- تحليل الأداء: تعتمد الأدوات الذكية على أدوات قياس دقيقة لتحليل أداء الأفراد والمؤسسات؛ مما يساعد القائد على تحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط لتحسين الإنتاجية. هذا الجانب يتوافق مع الذكاء العقلاني الذي يركز على استخدام البيانات لفهم الأنماط واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة.
- تحسين إدارة الوقت: تُسهم الأدوات الذكية في جدولة الأولويات وتنظيم المهام بفعالية؛ مما يقلل الهدر في الوقت، ويزيد من كفاءة الأداء. بالإضافة إلى ذلك، فإن إدراك القائد لأهمية وقت فريق العمل وتنظيمه يعكس جانباً من الذكاء العاطفي من خلال احترام احتياجاتهم وتعزيز إنتاجيتهم.
- تطوير التواصل الداخلي: تعمل الأدوات الذكية على تسهيل التواصل الفوري بين أفراد المؤسسة وتعزيز الشفافية وتبادل المعلومات. يعكس هذا الدور بُعد الذكاء العاطفي من خلال بناء علاقات قائمة على الثقة، وتشجيع العمل الجماعي، وخلق بيئة عمل متناغمة تدعم الأداء المؤسسي.

ومما سبق فإن توظيف الأدوات الذكية يُسهم في تحقيق التكامل بين الذكاء العقلائي، الذي يدعم القائد في التحليل المنطقي واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، والذكاء العاطفي، الذي يُعزز التفاعل الإنساني وتحفيز العاملين. هذا التكامل ينعكس إيجاباً على العمليات الإدارية؛ مما يجعل الأدوات الذكية مكوناً أساسياً في القيادة الحديثة، وكل ذلك يتم في إطار القيادة الإنسانية الأصيلة التي تركز على تعزيز الثقة والشفافية؛ مما يضمن دمج التكنولوجيا بطريقة تتوافق مع القيم الإنسانية وتحقق أهداف الإدارات التعليمية.

مراحل الذكاء الإداري:

الذكاء الإداري يمر بثلاث مراحل مترابطة، تزيد من إيصال القائد التعليمي لممارسات إدارية متميزة تحقق الأهداف المرجوة بالطريقة المثلى، أشار لها المطيري (٢٠٢١)، والظفيري (٢٠٢٠)، والأسدي والزيدي (٢٠١٨) وهي كما يلي:

• مرحلة الإدارة الذاتية وتتم من خلال ما يلي:

- متابعة وتشجيع ردود الفعل التي قد تكشف عن خطأ في الحكم.
- تعرف التحيزات الشخصية الخاصة به واستخدام هذا الفهم لتحسين التفكير الخاص.
- الاعتراف بالعيوب الخطيرة في الأفكار أو الإجراءات، والتعبير بشكل مناسب عن العيوب الأساسية في حجج الآخرين.
- الاعتراف باعترضات الآخرين عند وجود مشكلة بالعمل.

• مرحلة إدارة الأفراد وتتم من خلال ما يلي:

- الاعتراف بالاستنتاجات التي لا يمكن استخلاصها من التبادل خاص، والتعرف أجندات ودوافع الأفراد والمجموعات التي تشارك في الوضع.
- توقع ردود الفعل العاطفية المحتملة من الأفراد إلى الإجراءات أو مجال الاتصالات، وتحديد القضايا الأساسية ووجهات النظر التي هي محور الصراع والنظر للتأثيرات المحتملة أو غير مقصودة العواقب التي قد تنجم عن اتخاذ مسار معين للعمل.
- التوازن بين الاحتياجات المختلفة لجميع أصحاب المصلحة.

• مرحلة إدارة المهام وتتم من خلال ما يلي:

- تحديد المشكلة بشكل مناسب.
- التفريق بين الأهداف الأساسية والثانوية.
- توقع العقبات المحتملة لتحقيق الأهداف وتحديد المعقول منها.
- فحص مدى دقة الافتراضات الأساسية وتوضيح نقاط القوة والضعف في الاقتراحات أو الحجج التي يطرحها الآخرون.
- تحديد أفضل السبل للحصول على المعلومات.

ويتبين مما سبق أن تطبيق الذكاء الإداري عبارة عن مراحل، البداية تكون بإدارة القائد لذاته، ثم ينتقل منها لإدارة الأفراد العاملين معه، ثم بعد ذلك إدارة المهام في الإدارة التعليمية للوقوف على الأخطاء وإصلاحها وتعزيز نقاط القوة، والقائد التعليمي الذكي هو الذي يشبع كل مرحلة من هذه المراحل. ليحقق التوازن بين إدارته للمهام وإدارته للأفراد مع إدارته لذاته.

تحولات الذكاء الإداري:

لم يعد دور القائد التعليمي يقتصر على اتخاذ القرارات الإدارية التقليدية، بل أصبح من الضروري أن يمتلك ذكاءً إدارياً يمكنه من التكيف مع التحديات، وابتكار الحلول، وقيادة التغيير بفعالية. فالذكاء الإداري يمر بعدة تحولات جوهرية تمكن القائد التعليمي من الانتقال من مجرد قائد تقليدي إلى قائد ذكي إدارياً، قادر على اتخاذ قرارات واعية، وقادر على توظيف أبعاد القيادة الأصيلة لرفع مستوى ذكائه الإداري، تتمثل هذه التحولات في ستة أبعاد أساسية، تشكل الركيزة الأساسية للقيادة الإدارية الذكية، وقد أوضح هذه التحولات كل من: إلياس (٢٠٠٩) والصليبي (٢٠١٢) والكردي (٢٠١٦) وهي:

- التحول من الكبرياء إلى التواضع: عن طريق عدم الانفراد باتخاذ القرارات، لأن القرارات الصحيحة هي التي يتوافر فيها عنصر الشورى بإشراك الآخرين من ذوي الخبرة والرأي في صنعها، فهي تصدر بمشاركة أكثر من شخص، وتتجنب مخاطر ضيق الأفق التي قد تميز القرارات الفردية، وبصفة عامة تكون القرارات الجماعية التي يقرها الفريق أكثر قابلية للتطبيق والنجاح من القرارات الفردية، وذلك بسبب

استعداد أعضاء الفريق للالتزام بالقرار ومساندته. إن أفضل القرارات هي التي تصدر في بيئة مفتوحة لا يخشى أصحابها مخالفة رأي القائد. فالقائد الذي يتملق موظفيه، ويتغاضى عن أخطائهم بغرض تشجيعهم لا يتمتع بأي ذكاء إداري، فالتملق والشجيع الأعمى يستهدفان استرضاء الكبرياء لا التحفيز، أما التواضع الإداري فهو نقل التركيز من الذات إلى الفريق؛ لذلك فهو محاولة للانتقال من دائرة الأنانية الضيقة إلى دائرة الموضوعية الواسعة.

- التحول من الإجابة الجاهزة إلى الأسئلة الحافزة: ويتضمن هذا التحول البعد كل البعد عن تقييد الابتكارية واستبدال الفضول بالخمول، وتجريب واكتشاف كافة البدائل الممكنة، ولتحقيق هذا التحول يتوجب على القائد أن: ينصت أكثر مما يلقي، ويسعى لتوليد إجابات جديدة، ويشجع الاختلاف لا الخلاف.
- التحول من التركيز على الحلول إلى التركيز على المشكلات: عندما يركز القائد على الحلول وينشغل بتقديمها للمستفيدين، سوف تتجمد المنظمة وتبقى على نفس الخدمات التي تقدمها لعملائها أو المستفيدين دون تطور، أما كلما انشغل القائد بالمشكلات، وتم التركيز عليها تولد لدينا عديد من الحلول الجديدة، لأن الانشغال بالحلول يؤدي إلى الانشغال بمعالجة انحرافات الحلول، أما الانشغال بالمشكلات فيؤدي إلى معالجة تطور المشكلات.
- التحول من الأحاسيس إلى المقاييس: الذكاء الإداري يدفعنا إلى التحول من المخاطرة إلى المعيارية، ومن الاعتماد على الأحاسيس إلى الاعتماد على المقاييس. فعلى القائد أن يقيس ويعيد القياس مرة تلو الأخرى خير من أن يهدم البناء ثم يعيد بناءه المرة تلو الأخرى.
- التحول من الممكنات إلى الغايات: يتميز القائد ذو الذكاء الإداري بقدرته على المفاضلة بين عدد من البدائل الممكنة. فهو لا يجد نفسه مجبراً على التحرك باتجاه محدد نتيجة لانعدام البدائل في بقية الاتجاهات. فالذكي إدارياً لا يتحرك بالمصادفة، بل يضع غايات محددة، ويجزئها إلى أهداف مرحلية، ثم يشرع في العمل للوصول للغاية المحددة.

- التحول من الإدارة الموقفية إلى الإدارة ما بعد الأصيلية التفاعلية: وذلك عن طريق المرونة اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة، دون تقييدها بمبادئ وقوانين ثابتة لا تتفق مع الموقف؛ لأن الانشغال بالواقع الحالي عن الواقع المستقبلي خطأ قيادي. ويتبين مما سبق أن التحولات الستة تُظهر أن القائد التعليمي الذكي عليه أن يتبنى هذه التحولات ليعزز من قدرته على اتخاذ القرارات المبنية على معايير دقيقة، بدلاً من الاعتماد على الأحاسيس المجردة، ويركز على استكشاف البدائل الفعّالة وتفعيل المقاييس الموضوعية، كما أنها تدعم القيادة الأصيلية كجزء أساسي من أسلوبه القيادي، الأمر الذي يعزز الروح الإيجابية في بيئة العمل، ويرفع من كفاءة الأداء.

معوقات الذكاء الإداري:

تعد عملية تطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية من التحديات التي تتطلب كثيراً من الجهد؛ حيث يعتمد الذكاء الإداري بشكل كبير على المهارات الشخصية للقائد، وهي مهارات ذات طابع فطري يصعب صناعتها، وإن كان بالإمكان تنميتها وتطويرها. ومع ذلك، فإن تعزيز مستوى الذكاء الإداري يواجه عديداً من المعوقات. لذلك، من الأهمية أن تولي وزارة التعليم اهتماماً خاصاً بتطوير الذكاء الإداري وتنميته لدى القيادات التعليمية، مع التركيز على دورهم في تعزيز هذا الجانب والارتقاء بمهاراتهم. ومع ذلك، تُظهر الدراسات والأبحاث وجود مجموعة من التحديات التي تعوق تنمية الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية؛ مما يستدعي العمل على معالجتها لضمان تحقيق التطوير المنشود.

• معوقات الذكاء العقلاني:

تواجه القيادات التعليمية تحديات متعددة عند توظيف الذكاء العقلاني في الإدارة التعليمية؛ حيث تعترضهم عديد من المعوقات، وقد ذكر كل من (Jagnandan et al., 2024)، (Fietz et al., 2021)، (Glazzard & Stones, 2020) بعضها منها:

- مشكلات محدودة الفهم: قد يفتقد القادة التعليميون فهماً شاملاً للذكاء العقلاني وأهميته في الأدوار القيادية. وبدون هذا الفهم، قد لا يدركون أهمية الوعي العاطفي والتعاطف والتواصل الفعّال في تعزيز بيئة تعليمية إيجابية.

- التحديات الثقافية والتنظيمية: قد لا تولى الثقافة السائدة داخل المؤسسات التعليمية والهياكل التنظيمية أولوية للذكاء العقلي. ويمكن أن تعرقل المقاومة للتغيير والهياكل التقليدية الهرمية الجهود المبذولة لتعزيز الذكاء العقلي بين القادة وداخل الإدارة التعليمية بشكل عام.
- قيود الوقت والموارد: غالباً ما يواجه القادة التعليميون قيوداً في الوقت والموارد تحد من قدرتهم على الاستثمار في تطوير مهاراتهم العقلية. وقد تأخذ الواجبات الإدارية العاجلة والمتطلبات والقيود الميزانية الأولوية على نموهم الشخصي والتطوير المهني في هذا المجال.
- الضغط والإرهاق النفسي: يمكن أن تؤدي الطبيعة المطلوبة لأدوار القيادة التعليمية إلى مستويات عالية من الضغط والإرهاق النفسي. ويمكن أن يستحوذ الضغط المستمر لتحقيق مؤشرات الأداء وإدارة أصحاب المصلحة المتعددين، إلى جانب معالجة التحديات النظامية، على قدر كبير من تركيز القادة؛ مما قد يحد من قدرتهم على إعطاء الأولوية لفاهمهم النفسي ومرونتهم العاطفية.
- نقص التدريب والدعم: قد لا يتلقى القادة التعليميون التدريب والدعم الكافيين لتطوير مهاراتهم العقلية. وقد يعيق الوصول المحدود إلى فرص التطوير المهني والتدريب القدرة على إدارة الصراعات وتعزيز العلاقات التعاونية.
- تحديات تقديم النموذج الأمثل: يُعد القادة التعليميون أنماطاً للمثل الأعلى للموظفين. ومع ذلك، إذا كانوا يفتقرون إلى مهارات قوية في الذكاء العقلي، فقد يكونون عرضة لنقل السلوكيات السلبية بأنماط الاتصال؛ مما يضعف من الجهود المبذولة لتعزيز بيئة داعمة وشاملة.

• معوقات الذكاء العاطفي:

يؤدي الذكاء العاطفي عند القائد التعليمي دوراً حاسماً في القيادة الفعالة للمؤسسات التعليمية، والذي يمكنه أن يساهم في تطوير العمل الإداري بتلك المؤسسات، ولكن يمكن أن تكون هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيقه بشكل كامل وبالطريقة المثلى، ومن تلك المعوقات (Floman et al., 2024) (Bahrain et al., 2023):

- معوقات الوعي بالذات: قد يجد القادة التعليميون صعوبة في الوعي بأنفسهم؛ مما يجعل من الصعب عليهم التعرف إلى مشاعرهم ونقاط قوتهم وضعفهم. بدون هذا الوعي، قد يكون من الصعب عليهم إدارة مشاعرهم والاستجابة بفعالية للمواقف الصعبة.
- تحديات إدارة المشاعر: قيادة المؤسسات التعليمية يمكن أن تكون محفوفة بالمخازفات، فقد يواجه القادة ضغوطاً متعددة من أطراف مختلفة؛ مما يزيد من تعقيد مسؤولياتهم. وبدون مهارات قوية في تنظيم المشاعر، قد يشعرون بالضغط الزائد؛ مما يؤدي إلى الاحتراق المهني وانخفاض الفعالية.
- مشكلات التعاطف: التعاطف أمر أساسي لفهم وجهات النظر والمشاعر للآخرين، ومع ذلك، فقد يواجه القادة التعليميون فجوات في التعاطف؛ مما يجعل من الصعب عليهم التواصل مع العاملين ودعم احتياجاتهم.
- مشكلات في التواصل: الاتصال الفعّال هو الأساس لبناء الثقة وتعزيز العلاقات الإيجابية داخل الإدارات التعليمية. ومع ذلك، قد يواجه القادة صعوبات في التواصل، مثل ضعف مهارات الاستماع أو صعوبة التعبير عن أنفسهم بوضوح؛ مما يمكن أن يعيق قدرتهم على إلهام وتحفيز العاملين.
- تحديات في حل النزاعات: يعد الصراع جزءاً لا يمكن تجنبه في أية منظمة، بما في ذلك المؤسسات التعليمية. ومن الضروري أن يمتلك القادة القدرة على إدارة هذه النزاعات بفعالية وتعزيز بيئة عمل إيجابية. ومع ذلك، فقد يواجه القادة التعليميون صعوبة في التعامل مع النزاعات بشكل مناسب في حال افتقروا إلى الذكاء العاطفي؛ مما قد يؤدي إلى زيادة التوتر والارتباك داخل الإدارة التعليمية.
- مقاومة التغيير: تتطلب تنفيذ التغييرات داخل الإدارات التعليمية قيادة قوية وقادرة على التعامل مع المقاومة. وقد يجد القادة الذين يفتقرون إلى الذكاء العاطفي القوي صعوبة في فهم ومعالجة المخاوف الأساسية للأطراف المعنية؛ مما يؤدي إلى زيادة المقاومة وصعوبة تنفيذ التغييرات اللازمة.

وفي ضوء التطورات الحديثة في مجال الإدارة التعليمية، وانتشار عديد من الأدوات الذكية التي تساعد القادة في إدارات التعليم على تطوير ذكائهم الإداري، ورفع مستوى الأداء في العمليات الإدارية، إلا أن القائد التعليمي يواجه معوقات متعددة تحد من رفع مستوى ذكائه الإداري في توظيف التكنولوجيا والأدوات الذكية، خصوصاً لتعزيز العمليات الإدارية التالية: اتخاذ القرارات الذكية، وتنمية الموظفين، وتحليل الأداء، والتي يمكن تصنيف هذه المعوقات ضمن معوقات الذكاء العقلاي التي ترتبط بالقدرات التحليلية والتقنية للقائد، إضافةً إلى ذلك، تميل الأدوات إلى التركيز على البيانات الكمية فقط، متجاهلة الجوانب النوعية، بجانب ضعف تكاملها مع الأنظمة الحالية؛ مما يعيق تحقيق نتائج فعالة. وقد ذكر كل من (Božić, 2023) (Gupta & Minz, 2023) (Avurakoghene & Oredein, 2023) بعضاً منها:

- قلة الثقة في البيانات المقدمة من الأدوات الذكية: عدم الثقة في دقة البيانات أو موثوقيتها يمثل أحد أبرز العوائق التي تؤثر على استخدام الأدوات الذكية في اتخاذ القرارات. وهذا الأمر قد ينشأ نتيجة نقص فهم القائد التعليمي لمصادر البيانات أو طرق معالجتها.
- نقص التدريب والتأهيل التقني للقائد: يواجه القادة صعوبة في الاستفادة من الأدوات الذكية عندما يفتقرون إلى المهارات التقنية اللازمة. فالتدريب المستمر على الأدوات الذكية يرفع من كفاءة القيادات التعليمية في توظيفها لتحليل البيانات واتخاذ القرارات.
- تعقيد الأدوات الذكية: بعض الأدوات تتسم بتعقيد تقني؛ مما يجعل من الصعب فهم مخرجاتها أو استخدامها بشكل فعّال؛ فإن الأدوات المعقدة تستهلك وقتاً وجهداً إضافيين؛ مما يحد من فعاليتها في دعم القادة.
- محدودية الأدوات الذكية في قياس المهارات الإنسانية: تميل الأدوات الذكية إلى قياس مؤشرات أداء كمية، لكنها غالباً ما تهمل الجوانب الإنسانية مثل المهارات القيادية والتواصلية للموظفين.
- ضعف تكامل الأدوات الذكية مع إستراتيجيات تنمية الموظفين: قد لا تتوافق مخرجات الأدوات الذكية مع الخطط الإستراتيجية لتنمية الموظفين؛ مما يقلل من فعاليتها.

- الفجوة التقنية بين الموظفين والقادة: قلة المعرفة التقنية لدى بعض الموظفين تجعلهم غير قادرين على التفاعل مع الأدوات الذكية بالشكل المطلوب، وهو أحد التحديات الرئيسية في تطبيق التحول الرقمي في الإدارات التعليمية.
 - التركيز المفرط على المؤشرات الكمية: الأدوات الذكية غالبًا ما تعتمد على بيانات كمية، وتغفل عن تحليل العوامل النوعية؛ مثل الدوافع الشخصية وظروف العمل.
 - تعقيد تقارير الأداء الناتجة عن الأدوات الذكية: قد تكون مخرجات الأدوات الذكية معقدة أو يصعب تفسيرها؛ مما يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد في محاولة فهم البيانات؛ لأن بساطة التقارير ترفع من معدل استخدامها وتحسن دقة التقييم.
 - ضعف تكامل الأدوات الذكية مع أنظمة العمل القائمة: إن عدم تكامل الأدوات الذكية مع الأنظمة الإدارية يقلل من كفاءتها في تحليل أداء الإدارة التعليمية.
- كما يواجه القائد التعليمي معوقات في عمليات تحسين إدارة الوقت والتواصل الداخلي، والتي تندرج تحت معوقات الذكاء العاطفي، التي تتعلق بمهارات القائد في فهم ذاته وإدارة علاقاته مع الآخرين، تشمل التشيت الناتج عن كثرة التنبيهات والإشعارات، والاعتماد المفرط على التكنولوجيا الذي قد يضعف المهارات الشخصية. وقد يؤدي غياب العنصر الإنساني إلى ضعف الروابط العاطفية بين القائد والموظفين. وقد ذكر كل من (Smith & Taylor, 2022) (Brown et al., 2021) بعضاً منها:
- التشيت الناتج عن كثرة التنبيهات والإشعارات: الأدوات الذكية غالبًا ما تولد عددًا كبيرًا من التنبيهات والإشعارات، التي قد تشتت القائد التعليمي بدلاً من مساعدته على تنظيم وقته. فكثرة الإشعارات يمكن أن تعوق التركيز، وتؤدي إلى هدر الوقت.
 - إدمان التكنولوجيا وتأثيره على الإنتاجية: الاستخدام المفرط للأدوات الذكية قد يضعف مهارات التنظيم الذاتي لدى القائد التعليمي؛ مما يؤثر على إنتاجيته الشخصية. إن الإفراط في الاعتماد على الأدوات الذكية يقلل من القدرة على تحقيق الأهداف بطريقة فعالة.

- ضعف التوافق بين الأدوات الذكية والمهام اليومية: قد تكون بعض الأدوات الذكية غير متوافقة مع احتياجات العمل اليومي؛ مما يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد في تكييفها مع تلك الاحتياجات.
 - غياب العنصر الإنساني في التواصل: الاعتماد المفرط على الأدوات الذكية قد يؤدي إلى تقليل التواصل الشخصي المباشر؛ مما يضعف الروابط العاطفية بين القائد التعليمي وموظفيه. لأن ضعف التواصل الشخصي يقلل من فرص بناء الثقة والولاء، وهما عنصران أساسيان في القيادة الأصيلة.
 - الشعور بالرقابة المفرطة: الأدوات الذكية التي تستخدم لمتابعة الأداء أو التواصل قد تُشعر الموظفين بأنهم تحت رقابة مستمرة؛ مما يؤدي إلى القلق والتوتر، ويضعف من جودة التواصل. فالرقابة المفرطة تقلل من انفتاح الموظفين، وتؤثر سلباً على بيئة العمل.
 - صعوبة استخدام الأدوات الذكية من قبل بعض الموظفين: قد تكون الأدوات الذكية معقدة بالنسبة لبعض الموظفين الذين يفتقرون إلى المهارات التقنية؛ مما يعيق استخدام هذه الأدوات بشكل فعال. وأوضحت دراسة أن تعقيد الأدوات يقلل من قدرة الموظفين على التواصل بسلاسة مع القائد.
- يتبين مما سبق، أن القيادات التعليمية تواجه تحديات متعددة ترتبط بمعوقات الذكاء الإداري، سواء في جانبه العقلائي أو العاطفي، أو استخدام الأدوات الذكية؛ مما يؤثر على جودة اتخاذ القرارات، إدارة المشاعر، والتواصل الفعّال. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي تعقيد الأدوات الذكية، وضعف تكاملها مع الأنظمة القائمة، والتركيز المفرط على البيانات الكمية إلى إعاقة القيادة الفعّالة وإضعاف التفاعل الإنساني في بيئة العمل. في هذا الإطار، تمثل القيادة الأصيلة مدخلاً إستراتيجياً لمعالجة هذه التحديات، من خلال اعتماد مبادئ الشفافية، الوعي الذاتي، الأخلاق، وتعزيز العلاقات المهنية؛ مما يحقق توازناً بين العقلانية، العاطفة، والتكنولوجيا، ويسهم في تعزيز كفاءة الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية.

لذلك، يتطلب الأمر من القائد التعليمي مواجهة هذه المعوقات من خلال توفير المتطلبات اللازمة والملائمة التي تسهم في تعزيز مستوى الذكاء الإداري وتنميته لديه، لتحقيق التحول الرقمي المنشود في إدارات التعليم، الذي يُعد أحد الركائز الأساسية لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

نظريات القيادة والذكاء الإداري:

تمثل القيادة أحد المرتكزات الأساسية في العلوم الإدارية والسلوكية، نظراً لتأثيرها العميق في توجيه السلوك التنظيمي، وتعزيز فعالية الأداء، وتحقيق التماسك داخل المؤسسات. ومع تصاعد تحديات البيئة المعاصرة، وتزايد تعقيد بيئة الأعمال، باتت الحاجة ملحة لفهم أعمق لمفاهيم القيادة وأساليبها، خصوصاً في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المنظمات الحديثة.

شهد الفكر الإداري تطوراً ملحوظاً في تفسير ظاهرة القيادة، مما أدى إلى نشوء عدة نظريات؛ منها نظريات السمات التي ركزت على الخصائص الفردية للقائد، والنظريات السلوكية التي اهتمت بأنماط السلوك القيادي، والنظريات الموقفية التي نظرت إلى أثر الظروف المحيطة، إضافة إلى النظريات التفاعلية التي سعت إلى بناء تصور تكاملي يجمع بين مختلف العوامل المؤثرة في فعالية القيادة. وقد أسفرت جهود علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع عن وضع معايير لتمييز القادة الناجحين بالاستناد إلى هذه الأطر النظرية المتنوعة.

وفي هذا الإطار، برز الذكاء الإداري كمفهوم محوري في فهم القيادة المعاصرة، حيث يشير إلى مجموعة من المهارات المعرفية والعاطفية والاجتماعية التي تمكن القائد من تحليل بيئة العمل، واتخاذ قرارات استراتيجية، وتحفيز الأفراد، وإدارة المواقف بكفاءة. ويُعد هذا الذكاء أداة حيوية لتعزيز التكيف المؤسسي، وضمان استدامة الأداء في ظل بيئات العمل الديناميكية والمعقدة.

ويهدف هذا المحور إلى استعراض وتحليل أبرز نظريات القيادة التي تطورت عبر العقود الماضية، مع التركيز على علاقتها بمفهوم الذكاء الإداري وانعكاساتها على الممارسات القيادية في المؤسسات المعاصرة.

• نظرية السمات:

تُعد من النظريات الفردية وأولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، وقد سادت هذه النظرية خلال النصف الأول من القرن العشرين، وتستند هذه النظرية إلى افتراض وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأشخاص القادرين على القيادة، وتؤكد على أن القيادة الفعّالة تتوقف بالأساس على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد التعليمي، فهي تركز على شخصية القائد وخصائصه وسماته التي تميزه عن غيره، كما أن توافر هذه الخصائص يجعل منه قائداً فعالاً، وتعد السمات المعرفية: التقييم، الاستعداد، القدرات الرياضية، المهارات وأهمها ذكاء القائد العقلاني من أبرز السمات القيادية (سعال، ٢٠٢٣).

وتُعد نظرية السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين.

• النظرية الموقفية:

برزت النظرية الموقفية كإحدى النظريات الحديثة التي تحاول فهم العلاقة بين أسلوب القيادة وفعاليتها في مواقف مختلفة، بدلاً من التركيز على سمات القائد الشخصية الثابتة، ويعود ظهور الأفكار الأساسية للنظرية الموقفية إلى منتصف القرن العشرين، وتعد إطاراً نظرياً قوياً لفهم القيادة وفعاليتها. كما تساعد هذه النظرية القائد التعليمي على تطوير مهاراته واتخاذ قرارات أفضل، وتتبنى هذه النظرية فكرة أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد يناسب جميع المواقف، بل إن النجاح يكمن في قدرة القائد التعليمي على التكيف مع المتغيرات المختلفة، وتطبيق الأسلوب القيادي الأمثل لكل موقف. إن النظرية الموقفية بمثابة دليل ارشادي واسع الاستخدام يوضح كيف تصبح القيادة فاعلة داخل المؤسسات؛ حيث تقدم هذه النظرية نموذجاً يقترح للقادة كيف يتصرفون استناداً إلى متطلبات موقف معين، وتحدث القيادة الفاعلة حين يستطيع القائد أن يشخص بدقة مستوى تطور العاملين معه في مهمة محددة، ثم يتبنى الأسلوب القيادي الذي يتناسب مع الموقف (آل قماش والجهني، ٢٠٢٠).

ويعتمد مفهوم النظرية الموقفية على تحديد خصائص القيادة التي لا ترتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل بسمات وخصائص نسبية تتعلق بموقف قيادي معين؛ مما يجعل القائد التعليمي قادراً على الاستجابة بمرونة لمختلف التحديات.

• النظرية التفاعلية:

انبثقت النظرية التفاعلية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية، وهي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين، فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع العاملين، فالسمات التي يملكها قائد معين؛ كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها، لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات (الغامدي، ٢٠١٢).

ويقوم مفهوم النظرية التفاعلية على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد التعليمي، ومرؤوسيه، كما أنها تربط نجاحه في القيادة بمدى قدرته على التفاعل مع العاملين معه في موقف معين، وهي بهذا المفهوم حددت خصائص القيادة على أساس أبعاد ثلاثة هي: القائد، والموقف، والمرؤوسين.

بناء على ما سبق، نجد تنوع النظريات القيادية التي تعكس الجهود المبذولة لفهم القيادة الناجحة، وتحديد معايير القادة الفاعلين. وترتكز نظرية السمات على الصفات الشخصية للقائد؛ مثل الذكاء والمهارات الإدارية، باعتبارها عوامل أساسية في نجاح القيادة. في المقابل، تؤكد النظرية الموقفية على أن نجاح القيادة يعتمد على قدرة القائد على التكيف مع الظروف المختلفة، واختيار الأسلوب القيادي المناسب لكل موقف. أما النظرية التفاعلية فتتمثل مزيجاً من النهجين السابقين؛ حيث ترى أن القيادة الناجحة تقوم على التفاعل بين القائد ومرؤوسيه؛ مما يجعل من بناء العلاقات والتواصل الفعّال عنصراً أساسياً في تحقيق قيادة ناجحة وفاعلة. في هذا السياق، يعد الذكاء الإداري للقائد التعليمي عاملاً أساسياً في نجاح القيادة، واختيار الأسلوب القيادي الفعّال.

التكنولوجيا الحديثة والذكاء الإداري:

يشهد العالم منذ بدايات القرن الحادي والعشرين تطوراً مذهلاً بل ثورة في التكنولوجيا الرقمية وتطبيقاتها، وقد بدأ تأثيرها يتضح في كافة المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية، كما تعد عاملاً مهماً في تحقيق الطفرة المعرفية التي تضاعفت فيها المعلومات بشكل مذهل، وأسهمت في وصف العالم الذي نعيشه بالعصر الرقمي. وعليه فقد بادرت المملكة العربية السعودية بإطلاق برنامج التحول الرقمي، كأحد البرامج الأساسية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ودعمت من خلاله روح الإبداع وريادة الأعمال في المجتمع السعودي، وذلك للوصول إلى المجتمع الرقمي المنشود، إضافة لتطوير قطاع الخدمات ومنه التعليم، من خلال تقديمها خدمات رقمية ذات قيمة عالية بطريقة سلسة وسهلة توفر مزيداً من الجهد والوقت والمال (محمد والغيري، ٢٠٢٠).

وعليه، فقد أصبح توظيف التكنولوجيا والأدوات الذكية في إدارات التعليم ضرورة حتمية؛ حيث تسهم بشكل مباشر في تعزيز الذكاء الإداري للقائد التعليمي؛ مما يمكنه من تطوير قدراته في التحليل والتخطيط، والتنبؤ بالمستقبل، كما يساعده على اتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة، وبناء الاستنتاجات الدقيقة، وحل المشكلات. وذلك بأن يستبدل بالأساليب الإدارية القديمة أساليب ذكية يكون لها دور أساسي في زيادة كفاءة وفاعلية ممارسات القائد لرفع أدائه. فالقائد التعليمي الذكي إدارياً، هو المبادر نحو نهج القيادة الإدارية الرقمية الذكية، والتحول الرقمي بمفهومه العام يعني عملية التطبيق والتوظيف التقني للتكنولوجيات المختلفة، ولعل من أبرزها الأدوات الذكية (خصاونة، ٢٠٢٤).

وهذا التحول يتطلب مستوى عالياً من الذكاء الإداري، والذي يشمل القدرة على فهم الآثار المترتبة على التحول الرقمي، فالذكاء الإداري في سياق هذا التحول يعني القدرة على الاستفادة من التقنيات الجديدة لتحسين الخدمات العامة، وزيادة الكفاءة، وتعزيز الشفافية، وتمكين المشاركة العامة (K. Schedler et al., 2019).

كما يؤكد كيم وآخرون (Kim et al., 2022) على أهمية الاعتراف بكيفية إعادة تشكيل التقنيات الجديدة بشكل أساسي وتطويعها لديناميكيات العمل؛ مما يستلزم إعادة إنشاء العمليات الخاصة بصنع القرار من أجل ضمان الإدارة الفعالة، ووفقاً لجليل جارسيا

وآخرون (Gil-Garcia et al., 2016) هناك حاجة إلى تعزيز قدرات إدارة البيانات ومعالجة المعلومات من خلال مبادرات الذكاء الإداري. ويرتكز الذكاء الإداري على النتائج، وتسخير البيانات والمعلومات لتعزيز عمليات الأداء (Kankanhalli et al., 2019).

وفي هذا السياق، يرى ميلاتي ومونيز (Melati & Muniz, 2022) بأن الذكاء الإداري هو نهج مبتكر يستفيد من التكنولوجيا لتعزيز العمليات الإدارية لدى القائد التعليمي، وله مجموعة من الأبعاد ترتبط في مجملها بأربع فئات هي: الهيكل التنظيمي، والبنية التحتية التكنولوجية، ورأس المال البشري، والمشاركة الاجتماعية. حيث شملت فئة البنية التحتية التكنولوجية الأبعاد التالية: استخدام البيانات والمعلومات الخارجية والاستخدام الفعّال للتقنيات كالبيانات الضخمة وذكاء الأعمال وصنع القرار المبني على الأدلة والتشجيع على الابتكار والإبداع المشترك، وأخيراً تنظيم وتوحيد قواعد البيانات.

ويعكس الذكاء الإداري قدرة القيادات التعليمية على إدارة المهام الإدارية بكفاءة واتخاذ قرارات مبنية على البيانات لتعزيز الكفاءة والأداء العام. وتؤدي التكنولوجيا دوراً محورياً في تحقيق هذه الأهداف من خلال تبسيط العمليات، وتحسين تحليل البيانات، ودعم اتخاذ القرارات المستنيرة، ومن الأدوار الرئيسة للتكنولوجيا في دعم الذكاء الإداري ما يلي (Chen, & Zhang, 2020) و (Jones & Sclater, 2020) و (Baker, 2019):

- إدارة البيانات والتحليلات: تتيح التكنولوجيا التخزين المركزي واسترجاع البيانات، علاوة على ذلك يمكن لأدوات التحليل التنبؤي تحليل البيانات التاريخية للتنبؤ بالنتائج؛ مما يتيح التخطيط واتخاذ القرارات بشكل استباقي. وتعزز أدوات التحكم هذا بشكل أكبر من خلال تمكين القادة من تصور مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في الوقت الفعلي؛ مما يدعم اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة.
- أتمتة العمليات: يمكن أتمتة العديد من المهام الإدارية؛ مثل القبول، والتقييم، والتواصل، من خلال الحلول التكنولوجية. وتقلل هذه الأتمتة من العبء الإداري على الموظفين، وتقلل من الأخطاء البشرية، وتضمن إكمال العمليات بكفاءة. علاوة على ذلك، تساعد التكنولوجيا في تخصيص الفعّال للموارد.

- التواصل والتعاون: تعمل منصات الاجتماعات الافتراضية على تسهيل التواصل بين القادة والعاملين. وتعمل هذه المنصات على توحيد التواصل؛ مما يجعل من السهل على جميع الأطراف البقاء على الاطلاع والمشاركة. بالإضافة إلى ذلك، تُمكن أدوات التعاون مثل Zoom أو Google Meet، التي تتيح التواصل المباشر وتنظيم الاجتماعات عن بُعد، من تحسين التعاون بين القادة والعاملين؛ مما يضمن سير العمل بفعالية.

- الأمن والامتثال: تضمن التكنولوجيا أن المعلومات الحساسة، يتم تخزينها وإدارتها بشكل آمن بما يتوافق مع القوانين، وتوفر السجلات الرقمية مساراً واضحاً للتدقيق؛ مما يساعد المؤسسات على الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية مع ضمان الشفافية في العمليات الإدارية.

- تعزيز اتخاذ القرارات: يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي (ML) تحليل كميات ضخمة من البيانات لتقديم رؤى في كفاءة المؤسسة. تدعم هذه الرؤى اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال تقديم تنبؤات وتحليل السيناريوهات وتقييم النتائج. تساعد أنظمة دعم القرار (DSS) المسؤولين بشكل إضافي من خلال تقديم سيناريوهات مبنية على البيانات تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة.

وفي ضوء العرض السابق، ومع التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح الذكاء الإداري للقادة في إدارات التعليم عاملاً حاسماً في تحقيق التحول الرقمي وتبني التطبيقات الذكية، فنجد أن النظرة الحديثة للذكاء الإداري تختلف عن النظرة التقليدية بشكل كبير، فتتخطى مجرد القدرات والمهارات الإدارية للقادة، لتشمل مكونات حديثة، وتؤكد على أهمية امتلاك القادة لمهارات تكنولوجية متقدمة، مع إتقانهم لاستخدام مختلف الأدوات التكنولوجية لتحسين كفاءة العمليات الإدارية.

لم تعد الأدوات التكنولوجية مجرد تقنيات مستقبلية، بل أصبحت عنصراً أساسياً في تعزيز الذكاء الإداري. في ظل الثورة التكنولوجية الحالية، وبالأخص التطور السريع للأدوات الذكية، وأصبحت هذه الأدوات توفر نظماً ووسائل متعددة تُسهم بشكل فعال في تحسين الأداء الإداري والمهام الوظيفية. وبالتالي، أصبحت ضرورةً تبنى القائد التعليمي نهجاً مبتكراً

قائمًا على التكنولوجيا أمرًا مُلحًا، بما يتيح لهذه الأدوات الذكية أداء دورٍ محوريٍّ في تحسين جوانب متعددة من العمل الإداري. فهي تُسهّم في تسهيل أداء الوظائف الفكرية والإبداعية للقائد التعليمي، وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات؛ مما يعزز قدرته على اتخاذ القرارات واستخلاص النتائج بدقة. كما أن استخدام الأدوات الذكية يسهم في تحسين عمليات اتخاذ القرارات، تنمية الموظفين، تحليل الأداء، إدارة الوقت والحضور، وتعزيز التواصل الداخلي.

متطلبات استخدام التكنولوجيا الحديثة:

من خلال استعراض استخدامات الأدوات الذكية في ممارسات القيادات التعليمية الإدارية، تتضح فائدتها في تيسير إجراءات العمل وتسهيلها، ورفع مستوى الذكاء الإداري لدى القادة، بدءًا من اتخاذ القرارات الذكية، وتنمية الموظفين، وتحليل الأداء، وتحسين إدارة الوقت والحضور، وصولًا إلى تعزيز التواصل الداخلي. أما متطلبات استخدام القائد التعليمي للأدوات الذكية في إدارات التعليم، فقد ذكرها كل من الركبان (٢٠٢٢)، وعبد السلام (٢٠٢١)، وهي:

- نشر الوعي بأهمية الأدوات الذكية، ودورها في تسهيل إجراءات العمل.
 - توفير البنية التحتية والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لاستخدام الأدوات الذكية.
 - تحديث اللوائح والأنظمة بما يتناسب مع استخدام الأدوات الذكية.
 - توفير الصيانة الدورية لأجهزة وبرامج الحاسب الآلي.
 - تحديث الأدوات الذكية بما يتلاءم مع احتياجات القيادات التعليمية.
- وأوضح كل من التويجري والشهري (٢٠٢٣) بأنه لكي يمكن استفادة القائد التعليمي من الأدوات الذكية لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات المادية والإدارية والبشرية وهي:

• المتطلبات المادية:

- توفير نظم أمنية عالية الأداء لحماية الأنظمة التقنية المستخدمة.
- توفير شبكات فائقة تساعد على تحميل كميات كبيرة من المعلومات.
- توفير قواعد البيانات الضخمة لحفظ المعلومات وأتمتها.
- توفير بنية تحتية تقنية تمكن من الاعتماد على الأدوات الذكية.

- تحديث مستمر لكافة الأنظمة الذكية والتطبيقات المستخدمة.
- توفير المخصصات المالية للاستفادة من الأدوات الذكية.
- تلبية المخصصات المالية واحتياجات صيانة الأجهزة التقنية.
- توفير الأجهزة الحاسوبية ذات المواصفات القياسية في معالجة وتحليل البيانات.

• المتطلبات الإدارية:

- تطوير الأنظمة الإدارية بما يتناسب مع أساليب صنع القرار الذكي والعلاقة بالتطبيقات الذكية.
- إبرام شراكات مع المؤسسات ذات العلاقة بالأدوات الذكية.
- متابعة أعضاء الإدارة العليا لمراحل تطبيق الأنظمة الذكية.
- تنظيم المؤتمرات واللقاءات الداعمة بالمجالات المتعلقة في البرمجيات.
- تضمين السياسات التربوية والتعليمية للأدوات الذكية في صنع القرار.
- توفير البرامج التدريبية للتعامل مع الأنظمة الذكية والبرامج.
- نشر وزارة التعليم ثقافة استخدامها بين منسوبيها.

• المتطلبات البشرية:

- دعم القيادات العليا تطوير أساليب صنع القرار واستخدام الأدوات الذكية.
- توفير مهندسي المعرفة للتعامل مع الأجهزة التقنية عالية الموارد.
- توفير مختصين في حل المشكلات المحتملة لتوظيف الأنظمة الذكية.
- توفير المختصين ذوي المهارات العالية في لغات البرمجة.
- تدريب القيادات العليا في الوزارة على التوجهات العالمية الحديثة.
- توفير الكوادر البشرية المؤهلة للتدريب على المستجدات التقنية الحديثة.

ومما سبق، يتضح أن الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا الحديثة في إدارات التعليم يعتمد على توافر متطلبات مادية وإدارية وبشرية؛ حيث تسهم هذه العوامل مجتمعة في دعم التحول الرقمي وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية. كما أن تكامل هذه المتطلبات ينعكس بشكل مباشر على رفع مستوى الذكاء الإداري للقائد التعليمي، من خلال تمكينه من تحليل البيانات واتخاذ القرارات الذكية، وتنمية الموظفين، وتحسين إدارة الوقت، مع تحسين التواصل مع العاملين.

دور الأدوات الذكية في تطوير الذكاء الإداري:

تؤدي الأدوات الذكية دوراً محورياً في تعزيز الذكاء الإداري لدى القائد التعليمي، والذي يساعده في قيادة منظومته التعليمية بكفاءة ومرونة. المنصات وتعدد التطبيقات الذكية- على وجه التحديد- أداة رئيسة توفر حلولاً متكاملة لدعم الإدارة التعليمية من خلال جمع البيانات وتحليلها، تحسين التواصل، وتقديم رؤى واضحة تساهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية دقيقة. ولا تقتصر أهمية التطبيقات الذكية على تسهيل العمليات اليومية فحسب، بل تساهم في تحقيق تحول نوعي يجعل القائد التعليمي مستعداً لمواكبة متطلبات العصر الرقمي، وهذه التطبيقات ليست مجرد أدوات تقنية، بل هي منصات متكاملة تدعم اتخاذ قرارات إستراتيجية، وتعزز من كفاءة العمل الإداري. وفيما يلي أمثلة لبعض التطبيقات التي يمكن أن يستخدمها القائد التعليمي لتحقيق هذه الأهداف:

- **تطبيق سفتي كلتشر (Safety Culture):** وهو من التطبيقات الذكية التي تساعد القائد في سرعة اتخاذ القرارات؛ هو عبارة برنامج لاتخاذ القرارات مصمم لتبسيط عمليات التفتيش والتدقيق الخاصة بالسلامة وعمليات التقارير، ويوفر البرنامج منصة للمؤسسات لإنشاء وإجراء فحوصات السلامة واتخاذ القرار بشكل رقمي وقابل للتخصيص. يمكن للمستخدمين تصميم قوائم فحص تفتيش مخصصة تناسب مع صناعته المحددة والتشريعات واحتياجات المؤسسة. ويمكن أن تتضمن هذه القوائم عناصر مثل فحوصات المعدات، وتقييم المخاطر، والتحقق من الالتزام بالمعايير (Safety Culture, 2024). وعن طريقه يمكن للقائد التعليمي توظيف هذا التطبيق لخصر المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار، لأنه يوفر مجموعة من الاقتراحات حول القرار المناسب، في ضوء معطيات بيئة العمل.

- **تطبيق تلنت أل أم أس (TalentLMS):** وهو تطبيق ذكي يساعد القائد التعليمي في تدريب وتطوير الموظفين؛ حيث يوفر هذا التطبيق بيئة افتراضية لتنظيم وتقديم التدريب والتعلم عبر الإنترنت. ويهدف إلى تسهيل عمليات التدريب والتعلم للشركات والمؤسسات والمنظمات الأخرى، ويمكن للقيادات التعليمية الاستعانة به لما يتميز به من خصائص؛ مثل: سهولة الاستخدام وإنشاء وتنظيم الدورات التدريبية

وإدارة المحتوى التدريبي، والمرونة في تنظيم التدريب في ضوء قرارات ذكية خاصة بنغرات التدريب، واشتماله على أدوات تقييم ومتابعة تقدم مجموعة من التقارير المبنية في ضوء تنبؤات ذكية بالإضافة للمرونة في ضبط عرض التقارير، بالإضافة إلى التكامل الذكي مع أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) وأنظمة إدارة الموارد البشرية (HRMS) وغيرها؛ مما يسهل عمليات التشغيل (Talents, 2024). كما يمكن للقائد التعليمي استخدام هذا التطبيق في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد أحدث الموضوعات التدريبية في المجال الإداري والفني، وتحديد مجموعة من المسارات التدريبية لتطوير أداء العاملين، بشكل متكامل ومتسلسل وتدرجي في الإطار الزمني المتخذ للوصول للهدف المنشود.

– **تطبيق تابلو (Tableau):** وهو تطبيق ذكي يمكن للقائد التعليمي استخدامه لتحليل أداء العاملين؛ حيث يقوم هذا التطبيق بتحويل البيانات إلى رؤى قيمة وتقارير مفصلة بشكل بصري وسهل الفهم. كما يساعد القائد التعليمي على تكوين تصورات بصرية ذكية للبيانات تبرز ما يبحث عنه القائد بمجرد رصد مجموعة من الممارسات التي يقوم بها أو المعلومات التي يبحث عنها، كما يقوم بتحليل البيانات بشكل دقيق وشامل؛ مما يسمح للقائد بفهم الاتجاهات والأنماط والعلاقات في البيانات بسهولة، بالإضافة للتكامل مع مصادر البيانات المتعددة؛ حيث يمكن للقائد الوصول إلى مصادر البيانات المتعددة؛ مثل قواعد البيانات وملفات Excel والمواقع الإلكترونية والتطبيقات السحابية، وتحليل هذه البيانات بشكل متكامل، كما يوفر التطبيق أدوات تفاعلية ذكية تسمح للقائد بالتفاعل مع البيانات واستكشافها بطرق مختلفة، بالإضافة إلى إمكانية تخصيص التقارير والرسوم البيانية وفقاً لاحتياجاتهم (tableau, 2024). كما يمكن للقائد التعليمي من خلاله التحكم في أساليب عرضه للأداءات والتقارير باستخدام الرسوم البيانية التي تصف واقع الأداءات، واقتراح الممارسات التي قد تساعد في تحسين الأداء والنهوض بمستوياته، بالإضافة لإمكانية مقارنة مستوى الأداءات مع المستويات القياسية العالمية.

- **تطبيق كلوكي فاي (Clockify):** وهو تطبيق ذكي يمكن للقائد التعليمي استخدامه لتحسين إدارة الوقت والحضور؛ ويهدف إلى مساعدة القيادات في تحسين إدارة الوقت بشكل ذكي وغير نمطي، ويتيح للقائد تتبع وقت العمل بسهولة عبر تسجيل بداية الأنشطة ونهايتها، بالإضافة لإمكانية إدارة وقت المشاريع والمهام داخل التطبيق، وتتبع وقت العمل المستغرق في كل مشروع أو مهمة بشكل منفصل، وتقديم تقارير وتحليلات مفصلة حول استخدام الوقت، بما في ذلك عدد الساعات المعمول بها وتوزيع الوقت على المشاريع والمهام؛ مما يساعد القائد في فهم كيفية استغلال وقت الموظفين، كما يوفر مجموعة متنوعة من الخيارات لتخصيص الوقت والمشاريع والتقارير وفقاً لاحتياجات كل موظف (Clockify, 2024). كما يمكن للقائد التعليمي توظيفها من خلال عمل مخطط زمني في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة، بالإضافة للمهام والمسئوليات والمخططات المراد تنفيذها خلال فترة زمنية محددة، ومتابعة كيفية إدارة الوقت، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وإدارة الوقت بشكل أفضل، ومن ثم اقتراح خطط وأساليب مختلفة لإدارة الوقت بشكل أفضل للوصول لمستوى إنتاجية أعلى، وبالتالي يتم الالتزام بالجدول الزمنية المقترحة في ضوء الخطط المقدمة، وتقديم مجموعة من التنبيهات في حالة الإخلال بالجدول الزمنية المقدمة، والتي يتم بها تسجيل جميع الممارسات لجميع العاملين والمشاركين بالمشروعات المختلفة، ومن ثم يكون أمام القائد التعليمي مجموعة كاملة من لوحات التحكم توضح واقع تنفيذ المشروعات ومستوى تقدم كل منها، والمشكلات التي رصدها النظام واقتراحات العلاج.

- **تطبيق يامر (Yammer):** وهو تطبيق ذكي يساعد القائد التعليمي في تحسين التواصل الداخلي؛ ويهدف إلى تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين في المؤسسات وإدارته بشكل ذكي، وتسهيل مشاركة المعرفة والمعلومات، فيوفر بيئة تفاعلية تشبه الشبكات الاجتماعية العامة؛ حيث يمكن للموظفين المشاركة في المنشورات والتعليق عليها ومشاركة الملفات، كما ينشئ مجموعات مخصصة للمواضيع المختلفة داخل المنصة، والتفاعل مع العاملين في محادثات جماعية، ومشاركة المعرفة والمعلومات والأفكار

بسهولة مع زملائهم في المؤسسة؛ مما يعزز التعاون والابتكار، ويسهل عمليات رفع الملفات ومشاركتها مما يسهل عملية تبادل الموارد والمستندات بين العاملين بشكل ذكي، ويتضمن نظاماً ذكياً للإشعارات بحيث يسمح للمستخدمين بمتابعة الأنشطة المهمة والمشاركات الجديدة؛ مما يساعدهم على البقاء محدثين بكل ما يجري داخل المؤسسة، ويشتمل على مستويات عالية من الأمان والحماية لبيانات المؤسسة، بما في ذلك التشفير وإدارة الوصول بناءً على الأدوار (Yammer, 2024). ويمكن للقائد التعليمي توظيفها من خلال توفير التطبيق للوحة تحكم تدير جميع عمليات التواصل الداخلي بالإدارة التعليمية، واقتراح شبكات تواصل بين مجموعة من العاملين وفقاً لوظائفهم، وحاجة العمل لتلك الشبكات، مثل تكوين شبكة لرؤساء الأقسام المعنية لمناقشة مشكلة معينة بالإدارة التعليمية أو لتنفيذ خطة تطويرية محددة، كما يمكن للتطبيق توفير منصة يتم تبادل فيها المصادر والخبرات وتوزيع المهام بشكل ذكي يؤدي لإنجاز المهام بشكل أكثر كفاءة، وتحديد مجموعة من سلاسل العمليات والتي تساعد على تدفق الأعمال حتى مع غياب بعض العناصر يقوم التطبيق باقتراح من يوكل إليه بأداء المهام والاستغناء عن المهام الروتينية التي قد تعيق سير العمل.

يتضح مما سبق أن المنصات والتطبيقات الذكية تؤدي دوراً جوهرياً في تطوير الذكاء الإداري للقائد التعليمي؛ حيث توفر حلولاً تقنية متقدمة تساعد في تحليل البيانات، وتحسين التواصل، وتعزيز كفاءة العمل الإداري. من خلال توظيف التطبيقات الذكية، ويمكن للقائد التعليمي اتخاذ قرارات إستراتيجية دقيقة، وتحسين إدارة الوقت والموارد، وتحليل الأداء، وتطوير بيئة عمل أكثر تفاعلاً وابتكاراً. كما تتيح هذه المنصات إمكانية مواكبة التحول الرقمي في إدارات التعليم.

المبحث الثاني: القيادة الأصيلة

تمهيد:

القيادة الأصيلة هي مفهوم اكتسب اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة، وظهرت كتوجه أمثل لحل أزمة القيادة في المؤسسات في ظل الألفية الجديدة، فهي تساعد القادة في تحسين المناخ الأخلاقي الإيجابي في بيئة العمل، من خلال الممارسات الأساسية للإدارة التي يؤديها، والتي تقوم على مجموعة من المعارف والمهارات والقيم، وتنعكس على العلاقات بينهم وبين المرؤوسين، والأصالة لدى القائد التعليمي تتمثل بقدرته على تحقيق التناغم مع نفسه والعاملين معه، ولهذا سيتم التطرق في هذا المبحث للقيادة الأصيلة من خلال البدء بتوضيح مفهومها وأهميتها، يلي ذلك التطرق إلى أبعادها، بالإضافة لخصائص القيادة الأصيلة، وبيان علاقة نظرية القيادة الأصيلة بالذكاء الإداري.

مفهوم القيادة الأصيلة:

مع مطلع الألفية الثانية أصبح الاهتمام متزايداً بنماذج القيادة الإيجابية بشكل عام، وبالقيادة الأصيلة على وجه الخصوص، فقد قام لوثناس (Luthans, 2002) بوضع الإطار المفاهيمي لنظرية القيادة الأصيلة، والتي تعود جذورها التاريخية إلى اليونانيين بوصفه مفهوماً مهماً في حياة المرء، وفكرة هذا المفهوم ببساطة هي معرفة الإنسان بنفسه، والتركيز في السيطرة على حياته، هذه بدايات هذا المفهوم، ويعبر عن الشيء الحقيقي غير المقلد في شخصية الإنسان وسلوكه (المحمادي، ٢٠٢٠).

وعلى الصعيد العلمي برزت القيادة الأصيلة في أواخر ١٩٧٠م، فأصبح تركيز الباحثين منصباً على بناء النموذج الرئيس الذي يستند إلى جميع الأشكال الإيجابية للقيادة وتطورها، والتي أطلق عليها اسم تنمية القيادة الأصيلة (Avolio & Gardner, 2005)، لذا تُعد القيادة الأصيلة مفهوماً من المفاهيم الحديثة للقيادة، حيث يبحث في الأصالة باعتبارها المعيار والمحك الرئيس للقيادة، ويؤكد والومبا وآخرون (Walumbwa et al, 2008) أن ظهور نظرية القيادة الأصيلة على مدى السنوات الماضية هو نتاج لتقاطع القيادة والأخلاق والسلوك التنظيمي الإيجابي.

تعد القيادة الأصيلة نمطاً من أنماط سلوك القائد الذي يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي ويعززهما، من أجل تعزيز وعي أكبر بالذات، ومنظور أخلاقي داخلي، ومعالجة متوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقات من جانب القادة العاملين مع الأتباع، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية (الحجار، ٢٠١٧).

لقد بدأ الاهتمام بالقيادة الأصيلة وتطويرها استناداً إلى مبادئ علم النفس الإيجابي، حيث تنبثق هذه القيادة من السياق التنظيمي المتطور ومن القدرات النفسية الإيجابية، مما يسهم في تعزيز التنظيم الذاتي والوعي الذاتي، ويؤدي إلى تبني سلوك إيجابي لدى القادة والعاملين، فضلاً عن دعم تنمية الذات الإيجابية (Al Shyyab, 2021)، وبالتالي تتميز نظرية القيادة الأصيلة عن نظريات القيادة الأخرى؛ لأن الأصالة تتحقق من خلال التنظيم الذاتي للقائد.

ومفهوم القيادة الأصيلة من المفاهيم التي اختلف الباحثون حول تعريفها، وذلك بسبب اختلاف زوايا رؤيتهم لها، ويمكن تقسيم هذه التعريفات إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: القيادة الأصيلة كإطار للسلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات؛ حيث عرفها سلينجمان (Seligman, 2002, 12) بأنها: "امتلاك الخبرات الشخصية للفرد، سواء كانت أفكاراً، أو عواطف، أو احتياجات، أو تفضيلات، أو معتقدات، والتصرف بما يتوافق مع الذات"؛ حيث يركز هذا التعريف في إطار السلوك التنظيمي على امتلاك القائد للخبرات اللازمة، والتي تمكنه من القيادة الجيدة للمؤسسة.

وعرفها أفوليو، جاردنر (Avolio, Gardner, 2005, 317) بأنها: "الرغبة في تدريب وتطوير القادة الذين يعززون بشكل استباقي البيئات الإيجابية ويديرون الأعمال بطريقة أخلاقية ومسؤولة اجتماعياً"، ويركز هذا التعريف على التدريب والتطوير المستمر للقيادة الأصيلة لإيجاد بيئة إيجابية (أخلاقياً واجتماعياً) لقيادة المؤسسات.

بينما عرفها جورج وآخرون (George et al., 2007, 4) أنها "القيادة التي تجمع الموظفين معاً حول مهمة وقيم مشتركة لإنجاز الأهداف التنظيمية من خلال خدمة الزبائن وخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة"، وينحو هذا التعريف نحو تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق العمل المشترك بين جميع العاملين بها.

كما عرفها كل من ليو وآخرين (Liu et al., 2018, 45) بأنها: "قيام القائد بإدراك لذاته، وتعزيز شفافية العلاقات بينه وبين المرؤوسين، ومعالجة قضايا العمل بشكل فعال اعتماداً على التوافق بين قيمه وقيم المرؤوسين"، وفي الاتجاه نفسه عرفها الحمادي (٢٠٢٠م، ٥٤٧) بأنها تلك: "القيادة التي تنطوي على أولئك القادة الذين يتوافر لديهم الشفافية حول نواياهم، ويسعون جاهدين إلى الحفاظ على توطيد العلاقة ما بين القيم والأفعال والسلوك"، ويتني هذا التعريف الشفافية التامة، وعدم حجب المعلومات والبيانات عن العاملين في المؤسسة بما فيها نقاط القوة وجوانب الضعف من أجل معالجة أي خلل أو ضعف في الأداء.

القسم الثاني: القيادة الأصيلة كإطار للبيئة الإيجابية في إدارة المؤسسات؛ حيث عرفها ماي وآخرون (May, et al., 2003, 249) بأنها: "معرفة الذات والصدق مع الذات أمران ضروريان للقيادة الأصيلة، ويشير إلى الوعي الذاتي بأنه درجة وعي القائد بنقاط القوة والضعف وكيفية تأثير القائد على الآخرين" كما عرفها كل من لوثناس وأفوليو (64 : Luthans and Avolio, 2003) بأنها: "قدرات نفسية إيجابية تشمل: تحسين الوعي الذاتي والتنمية الذاتية الإيجابية والتنظيم الذاتي للسلوكيات من جانب القادة". وأيضاً عرفها كل من شامير وعيلام (Shamir and Eilam, 2005, 42) بأنها: "قيام القائد بمعالجة الوعي الذاتي بشكل يعكس القيم والمعتقدات، وتكوين ثقة متبادلة بينه وبين المرؤوسين، وتنمية السلوكيات الإيجابية؛ مثل الشفافية والايثار، والانفتاح، والتفاؤل داخل بيئة العمل".

كما عرفها كل من ولباو وآخرين (Walumbwa et al, 2008, 32) بأنها: "نمط من السلوك يحسن كلاً من الحالة النفسية للعاملين والمناخ الأخلاقي في العمل، لرفع الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية وتوفير معلومات متوازنة وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والمرؤوسين". في حين عرفها كل من دنكان وآخرون (Duncan et al., 2017,) 25 بأنها: "العملية التي تخلق بيئة إيجابية تسودها شفافية العلاقات ووضوح المسؤوليات وإدراك القيادة المشكلات وقضايا العمل داخل المنظمة"، وعرفها المنسي (٢٠١٩، ص١٦٨) بأنها: "هي القيادة التي تشتمل على عدد من المعايير والسلوكيات الإيجابية التي

تدعم المنظمة مثل: الأمانة والصدق والعدالة والولاء، وتطبيق القيم، وخلق مناخ عمل إيجابي، وتشجيع العمل الجامعي"، وعرفها سبركس (Sparks, 2021, 57) بأنها: "الممارسات الفعّالة مهنيًا وذات الأخلاق السليمة، هي تلك التي تنطوي على وعي إداري، وتقوم على المعرفة والاطلاع، وتعكس التزامًا بالقيم، والتعامل باحترام مع المرؤوسين"، ونلاحظ أن التعريفات السابقة تركز على القدرات النفسية لخلق المناخ الأخلاقي في العمل، وتوفير معلومات متوازنة وتحقيق الشفافية، وتدعيم المشاركة الإيجابية من خلال فرق العمل داخل المؤسسة، وكل ذلك من شأنه توفير البيئة الإيجابية لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن القيادة الأصيلة تمثل نموذجًا قياديًا حديثًا يركز على الشفافية، الوعي الذاتي، القيم الأخلاقية، والعلاقات الإيجابية بين القائد التعليمي والعاملين. وتهدف هذه القيادة إلى بناء بيئة عمل محفزة وداعمة من خلال تعزيز النزاهة، الوضوح، والاستقلالية في اتخاذ القرارات. وعند توظيف القيادة الأصيلة في البيئة الرقمية، يصبح القائد التعليمي أكثر قدرة على تحليل البيانات بدقة، واتخاذ قرارات مستنيرة، وتعزيز التواصل الفعّال، وتحفيز الابتكار؛ مما يرفع من مستوى ذكائه الإداري.

أهمية القيادة الأصيلة:

نظرية القيادة الأصيلة من النظريات التي أثبتت نجاحًا كبيرًا في بيئات العمل المختلفة؛ لأنها تركز على الاستثمار في رأس المال النفسي الإيجابي، والمناخ التنظيمي الإيجابي، وعلى وعي القائد وتمسكه بالمعايير الأخلاقية والأمانة والنزاهة، وكمجال مهم للبحث في السلوك التنظيمي والإدارة، عن طريق تدعيم القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور للغاية، والذي يؤدي لزيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية المنظمة ذاتيًا من جانب القادة، وعليه فإن القيادة الأصيلة مهمة جدًا لتعزيز ثقة المرؤوسين في القادة، وتدعيم المشاركة الفعلية للعاملين في الإنجاز المؤسسي (العولقي، ٢٠٢٠)، وعليه يمكن تحديد مجموعة من العوامل المهمة التي تجعل للقيادة الأصيلة أهمية كبيرة داخل المؤسسات، وتتمثل هذه العوامل فيما أورده كل من: نصر (٢٠٢١)، و Peterson وآخرون (٢٠١٢)، و Pinelli وآخرون (٢٠١٨)، على النحو الآتي:

- تأثيرها الإيجابي على تطوير نظام اتصالات إستراتيجي يتميز بالتواصل المتناسق والشفاف.
- تساعد في تكوين العلاقات الجيدة بين العاملين.
- تؤكد على النزاهة والانصاف والمساءلة والشفافية والاتساق للتنظيم المؤسسي الداخلي.
- تؤدي إلى قيادة إستراتيجية فعالة وتحقيق الشفافية التنظيمية.
- تدعم أفضل الممارسات التي تطور التنظيم الإيجابي.
- تؤثر بشكل إيجابي على الثقة في مكان العمل.
- تعمل على إثارة المشاعر الإيجابية للموظفين من خلال خلق تفاعلات إيجابية وداعمة وعادلة وشفافة، وإن هذه السياقات الإيجابية توفر بيئة خصبة لتعزيز الإبداع في مكان العمل.
- تعزز تصورات الموظفين للسلامة النفسية، وتزيد من دوافعهم الذاتية.
- تعزز القيادة الأصيلة الابتكار من خلال بناء الثقة، وخلق الأمل، وزيادة التفاؤل، وتعزيز المرونة.
- لا قيمة للقيادة الأصيلة بدون الموظفين، أي إنهم يؤثرون على سلوك قائدهم، وبالتالي يحتاج القائد إلى التصرف بشكل مماثل من أجل البقاء في موقعه القيادي، وأن يتم تقديره من قبل المجموعة.
- القيادة الأصيلة قابلة للتغيير والتطوير؛ إذ يمكن تطويرها وتعزيزها من خلال تعلم الموظفين من القائد.
- إن الصفات التي يتميز بها القائد الأصيل تؤدي إلى خلق سمعة إيجابية تزيد من ثقة الموظفين به، ولهذا يمكن للقائد الأصيل أن يحدث فرقاً في المؤسسات، ويكون مهماً لنجاحها من خلال أفعاله.
- يوجد حالياً اهتمام متزايد بأشكال القيادة الإيجابية بسبب الأدلة التي تدعم فكرة أن الإيجابية تزيد من الرفاهية والأداء الوظيفي، وتُعد كذلك القيادة الأصيلة نوعاً من أنواع القيادة الإيجابية التي إذا ما ارتفعت في مكان العمل

تؤدي إلى ارتفاع رضا الموظفين عن القائد، وزيادة التزامهم التنظيمي، وبذل الجهد الإضافي، وسلوك المواطنة التنظيمية.

- إن تصورات القيادة الأصيلة لا تؤثر بشكل إيجابي على مواقف الموظفين وسعادتهم في العمل فحسب، وإنما يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على أداء أي مؤسسة.

وعليه، فإن القيادة الأصيلة تعزز النزاهة، والشفافية، وبناء الثقة، وتعد مدخلاً مهماً وجديداً من مداخل القيادة؛ لأثرها الإيجابي على السلوكيات والاتجاهات الإيجابية، عند تجسيدها في أسلوب القيادة يكون القائد التعليمي صادقاً في ممارساته، وقادراً على خلق بيئة داعمة في إدارة التعليم، تعزز من الالتزام، وترفع مستوى الإبداع لدى العاملين، وتمكين العاملين، كما أن تحقيق الأهداف المنشودة مرهون بوجود قيادة أصيلة.

أبعاد القيادة الأصيلة:

حظيت القيادة الأصيلة باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة؛ نظراً لدورها الفاعل في معالجة عديد من التحديات الإدارية، فضلاً عن كونها الأساس الذي تستند إليه مختلف نظريات القيادة، وقد دفع ذلك الباحثين إلى تطوير نماذج متعددة لهذه النظرية، بحيث تتضمن أبعاداً تعكس طبيعة البيئات المختلفة، وتتناسب مع رؤاهم في التركيز على مفاهيم محددة لتمثيل القيادة الأصيلة (حميد، ٢٠١٨)، وفيما يلي بعض النماذج التي تم تطويرها في هذا السياق موضحة في الجدول (٢) التالي:

جدول (٢): أبعاد القيادة الأصيلة

م	النموذج	الأبعاد
١	(Gardner et al.,2005)	الوعي الذاتي: القيم، الهوية، العواطف، الدوافع/ الأهداف. التنظيم الذاتي التنظيم الداخلي المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات السلوك الأصيل.
٢	(Lagan,2007)	الوعي الذاتي المعالجة في المنحازة للمعلومات العمل الأصيل، العلاقات الأصيلة.
٣	(Klenke, 2007)	نظام الهوية الذاتية، نظام هوية القائد، نظام الهوية الروحية
٤	Walumbwa et al.,) (2008)	الوعي الذاتي المنظور الاخلاقي الداخلي المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات
٥	(Jones,2013)	الوعي الذاتي التنظيم الذاتي الفضيلة الاخلاقية، العمل الأخلاقي

المصدر: (حميد، ٢٠١٨، ص ٥٥)

كما بين حميد (٢٠١٨) بأن نموذج ولباو وآخرين (Walumbwa et al., 2008) أثبت جدارته على المستوى العملي عبر الاختبار في أكثر من بيئة ولأكثر من عينة، فضلاً عن الجانب الأخلاقي والذاتي للقائد والمرؤوس، فضلاً عن سعيه لتعزيز أصالة المرؤوسين، واتساقه مع معنى الأصالة والإسهامات التي قدمت فيها لتكون أبعاد هذا النموذج شاملة ومتفاعلة فيما بينها لتصل لأنموذج من القيادة الأصيلة يعتد به.

ولذلك تتبنى الدراسة نموذج ولباو وآخرين (Walumbwa et al., 2008) بأبعاده الأربعة، ونسلط الضوء على جوانب هذه الأبعاد فيما يلي:

• الوعي الذاتي:

الوعي بالذات هو أول مراحل القيادة الأصيلة، والعملية المستمرة التي يجريها القائد على نفسه في التفكير في نقاط قوته ونقاط ضعفه، وإعادة النظر في هذه النقاط (الحجار، ٢٠١٧)؛ لأن الوعي الذاتي يدفع القائد نحو التحدث بكل شفافية عن مشاعره، ويجعله قادراً على الاعتراف بالأخطاء التي ارتكبها، دون أن ينتابه شعور بالحرج أثناء الحديث عنها، ويميل كثيراً إلى النقد البناء، ولذلك فإن الوعي الذاتي يشمل معرفة ذاتية من القائد للقيم والمشاعر والمعتقدات والرغبات، ومدى إدراكه لتأثير نمط قيادته على المرؤوسين (Arici, 2018)، وأشارت مرسى وآخرون (٢٠١٨) إلى أن الوعي الذاتي هو نقطة الانطلاق لتنمية القائد الأصيل وتطويره؛ حيث ينمي الضبط الذاتي، الذي يُعزز من فهمه لذاته ولما يجري من حوله من أحداث ومواقف تستدعي تعديل سلوكياته؛ ليكون أكثر وضوحاً ومصداقية مع نفسه والعاملين؛ لإيجاد بيئة عمل محفزة على العطاء، وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

ومما سبق يتضح أن بعد الوعي الذاتي في القيادة الأصيلة عبارة عن عملية مستمرة قابلة للتطوير والتحسين، فهو للقائد التعليمي بمنزلة التحليل الإستراتيجي للواقع، الذي يمكن من خلاله تحديد نقاط ضعفه ومعالجتها، وتعزيز نقاط قوته وتقويتها؛ مما يعزز من ذكائه الإداري، وخاصة في بعده العاطفي.

• شفافية العلاقات:

الشفافية هي الصراحة والصدق في تقديم الذات الحقيقية للآخرين، وتعود الشفافية إلى ميل القائد إلى مشاركة مشاعره الأساسية ودوافعه وميوله مع الآخرين بطريقة

مناسبة، مع منحه الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وآرائهم، ومفهوم الشفافية من ناحية العلاقات وصفها قاردنر وآخرون (Gardner et al., 2005) بأنها: عملية تظهر من القائد ذاته للآخرين بطريقة تعكس حقيقة مشاعره، في صورة واضحة وصریحة، سواء كانت المشاعر جيدة أو سلبية، ويرى والومبوا وآخرون (Walumbwa et al., 2008) أنها العملية التي يتم عن طريقها إفصاح القائد عن المعلومات، وتبادلها علنيًا مع المرؤوسين، بحيث يفصح القائد عن مشاعره وأفكاره الحقيقية، ومحاولته التخفيف من المشاعر السلبية من أجل تعزيز الثقة بينه وبين المرؤوسين. ووصفها بيترسون وآخرون (Peterson et al., 2012) بأنها: عملية بناء الثقة من خلال المشاركة الحقيقية بالأفكار والمعلومات، والتعبير الصادق عن المشاعر والعواطف، كما أشار ابوتوكن وآخرون (Opatokun et al., 2013) إلى أن العلاقات الشفافة هي التي تتضمن الكشف عن الهوية الذاتية، وتنمية الثقة بين القائد والمرؤوسين، وتتضمن إظهار الحقائق الداخلية والخارجية، ويرى البردان (٢٠١٧) أن شفافية العلاقات تتضمن الكشف عن دوافع القائد ومشاعره الحقيقية المتضمنة للتعبيرات الإيجابية أو السلبية، إضافة إلى الإفصاح عن المعلومات وتبادلها مع الموظفين.

وتأسيسًا على ما سبق، يتضح بعد شفافية العلاقات للقائد التعليمي الأصل في تكوين علاقات مميزة مع العاملين، مبنية على الثقة، من خلال الانفتاح عليهم، ومشاركتهم المعلومات المتعلقة بهم والعمل؛ مما يُنمي ذكائه الإداري، وخاصة في البعد العاطفي.

• المعالجة المتوازنة للمعلومات:

المعالجة المتوازنة للمعلومات هي قيام القائد بجمع البيانات والمعلومات بطريقة موضوعية وتحليلها، من دون تحيز، وموازنة ذلك مع المعتقدات التي يعتقدونها. أوضح والومبوا وآخرون (Walumbwa et al., 2008) أنها: تحليل القائد للبيانات والمعلومات، ومعالجة المواقف بشكل موضوعي، دون تحيز لطرف على حساب طرف آخر، والاستماع لوجهات النظر قبل اتخاذ القرار. ووصفها دارفيش وريزاي (Darvish and Rezaei, 2011) بأنها: عملية البحث في إيجابيات وسلبيات موضوع ما قبل صناعة

القرار، من خلال استطلاع وجهات النظر المختلفة، ويذكر البردان (٢٠١٧) أن المعالجة المتوازنة تتضمن إلى جانب التحليل الموضوعي للبيانات الاستماع إلى جميع الآراء المختلفة، دون التحيز لطرف على حساب الآخر، وتقييمها، من أجل الوصول للقرار السليم، فهي قدرة القائد على تقييم المعلومات بموضوعية واستكشاف آراء المرؤوسين الآخرين قبل اتخاذ القرار، وبالتالي تجنب المحاباة وعدم التحيز.

وفي ضوء ما سبق، يتبين أهمية بُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات، وارتباطه ارتباطاً وثيقاً في اتخاذ القرار المناسب؛ وهذا أمر مهم للقائد التعليمي الأصيل، فالمعالجة المتوازنة للمعلومات هي: قدرة القائد التعليمي على جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، وتقبل كافة الملاحظات، والاستماع إلى وجهات النظر السلبية والإيجابية، ثم اتخاذ القرار السليم؛ مما ينمي الذكاء الإداري، وخاصة في بعده العقلاني.

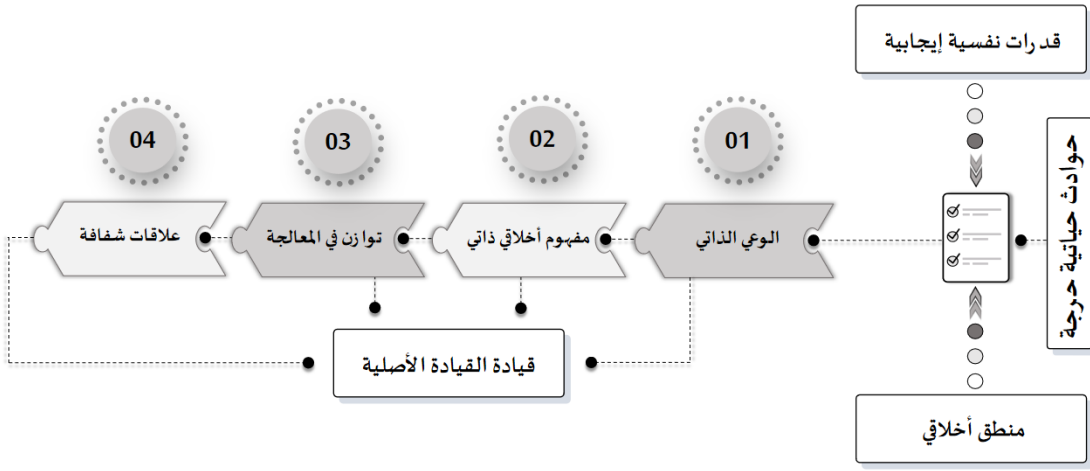
• المنظور الأخلاقي الداخلي:

هو مدى تحديد القائد لسلوكيات مبنية على المعايير والقيم الأخلاقية، فالمنظور الأخلاقي الداخلي يحدد سلوك القائد وفقاً لمعايير أخلاقية وقيم ومعتقدات، وبالتالي يقل تأثير العوامل الخارجية على سلوكه، فهو قادر على فصل منظوره الأخلاقي عن الضغوطات الخارجية، ورأى إسماعيل (٢٠٢٠) أن المنظور الأخلاقي يتمثل في تصرفات القائد وفقاً لقيمه ومعايره الداخلية، وتحويل نواياه الداخلية إلى أفعال على الرغم من ضغوط الآخرين، ومن ثم صنع واتخاذ القرارات التي تتفق مع القيم الأخلاقية، كما رأى البردان (٢٠١٧) أن القائد تحكمه قيمه ومعايره الداخلية، والتي تظهر تصرفاته وردود أفعاله من خلالها رغم ما يتعرض له من الضغوط الداخلية والخارجية، حتى يصل إلى القرارات المتوافقة مع قيم المنظمة وأخلاقها.

وفي ضوء ما سبق؛ يتضح أهمية بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي، لأنه يؤدي دوراً مهماً في تكوين صورة إيجابية للقائد التعليمي لدى العاملين، وقدوة صالحة لهم، ويتعامل بالعدل والإنصاف بينهم، وتتوافق أقواله مع القيم والمعتقدات والمعايير المهنية والأخلاقية التي تحكم عمله وتضبط سلوكه؛ مما يعزز ذكائه الإداري، وخاصة في بعده العقلاني.

كما أشارت الزيندي (٢٠٢٢) إلى أن الأبعاد السابقة متداخلة فيما بينها، كما

يوضح الشكل (٢) التالي:



شكل (٢): تداخل الأبعاد الأربعة للقيادة الأصيلة

المصدر: الزيندي (٢٠٢٢).

مما يعني أن هذه الأبعاد لا يمكن أن يتم التعامل معها بشكل منفصل أو مستقل عن بعضها البعض. فكل بعد من هذه الأبعاد يشكل جزءاً أساسياً من السياق العام ويؤثر على الأبعاد الأخرى بشكل مباشر. فالتعامل مع أي بعد بشكل منفصل قد يؤدي إلى تقليل فعاليته أو عدم استيعاب تأثيره الكامل على باقي الأبعاد. وبالتالي، من الضروري النظر إلى الأبعاد كلها كوحدة مترابطة لا يمكن تجزئتها.

ومن خلال هذا التداخل، يصبح من الواضح أن أي تغيير أو تعديل في أحد الأبعاد سيؤثر بالضرورة في الأبعاد الأخرى؛ مما يجعل من الصعب التعامل مع كل بعد بشكل منفرد دون أخذ تأثيراته المتبادلة في الاعتبار.

نتيجةً لما سبق، يتضح أن الأبعاد الأربعة للقيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الأخلاقي الداخلي) تؤدي دوراً أساسياً في تعزيز قدرة القائد التعليمي على التفاعل الإيجابي مع العاملين، واتخاذ قرارات سليمة، كما تُسهم في تنمية الذكاء الإداري ببعديه العقلائي والعاطفي لديه. إضافة إلى ذلك، تتداخل هذه

الأبعاد ويكمل بعضها البعض؛ مما يجعل من الضروري التعامل معها ككل مترابط؛ حيث إن أي تغيير في أحد الأبعاد يؤثر بشكل مباشر على باقي الأبعاد.

خصائص القيادة الأصيلة:

تتمتع القيادة الأصيلة بمجموعة من الخصائص التي تميز القادة الذين يمارسونها، وقد تناولها كل من محمود وصموئيل (٢٠٢٠)، والعتيبي (٢٠٢١)، ويمكن تقديم أبرز مميزات القائد الأصيل في النقاط التالية:

- الصدق مع الذات: القادة الأصليون لا يتبنون دور القيادة مجرد كونهم في موقع قيادي، بل يمارسون القيادة من خلال تصرفات تعكس شخصياتهم الحقيقية. فهؤلاء القادة يعبرون عن أنفسهم بشكل طبيعي، بعيداً عن التوقعات الخارجية؛ مما يميزهم كقادة حقيقيين يعكسون وجودهم الفعلي.
- القيادة من أجل القيم والرؤى: لا يسعى القائد الأصيل للمكانة أو المكافآت الشخصية. بل يمارس القيادة لإيمانه العميق بالقيم والمبادئ التي يؤمن بها. إنهم يعملون على تعزيز هذه القيم من خلال أفعالهم القيادية التي تعكس رؤيتهم الشخصية.
- التأثير المجتمعي والتنشئة: القائد الأصيل هو كائن اجتماعي يتأثر بالمعايير المجتمعية كالتنشئة الاجتماعية والتعليم، إلا أنه لا يتقبل هذه التأثيرات بشكل سلبي. بل يعمل على تمثل هذه القيم لتصبح جزءاً من شخصيته، مستفيداً من تجاربه الحياتية والانفعالات التي مر بها. وهذا يساهم في تكوين منظومة قيمة شخصية تشكل مرجعيته في اتخاذ القرارات.
- الشفافية والمصداقية: القادة الأصليون يتحدثون بما يتوافق مع معتقداتهم وقيمهم، ولا يسعون لإرضاء الآخرين أو تحقيق مكاسب شخصية. أفعالهم وكلماتهم متوافقة مع قناعاتهم؛ مما يمنحهم مستوى عالٍ من التראה والشفافية التي تساهم في تعزيز الثقة مع الآخرين.
- التركيز على الأفعال: أفعال القائد الأصيل تشكل المكون الأساسي لمفهوم الذات لديه؛ فهو لا يُعرّف نفسه من خلال الألقاب أو المناصب، بل من خلال مساهماته

الشخصية والعملية المستمرة. في هذا السياق، تُعد القيادة جزءاً من حياته اليومية التي يتمثل فيها دوره القيادي بشكل دائم، وليس فقط في المواقف الرسمية.

- حلول ذاتية ومبدعة: القائد الأصيل يمتلك وضوحاً عميقاً حول نفسه؛ مما يعزز قدرته على تقديم حلول مبتكرة وملائمة. إن القادة يتعاملون مع التحديات بمرونة وإبداع، معتمدين على قيمهم الداخلية التي تمكنهم من تقديم حلول مبدعة تستند إلى تجاربهم وخبراتهم الشخصية.

- وضوح مفاهيم الذات: يعتمد القائد الأصيل على مفاهيمه الثابتة عن ذاته في تنظيم خبراته واتخاذ قراراته. وتوفر له هذه المفاهيم أساساً قوياً لفهم التحديات المستقبلية وتوجيه تفاعلاته الاجتماعية بطريقة تتسق مع هويته الشخصية.

- أهداف متسقة مع الذات: القائد الأصيل يسعى لتحقيق أهداف تتماشى مع قيمه ومعتقداته الداخلية؛ مما يجعل دوافعه قوية وملزمة. الأهداف التي يسعى لتحقيقها لا تقتصر على التزامات خارجية، بل هي تعبير عن اختياراته الشخصية التي تُمثل توجهاته الذاتية. هذا النوع من القيادة يعزز شفافية عملية اتخاذ القرارات، ويُسهّم في إظهار قدرة القائد على التحليل الأخلاقي والتعامل مع القضايا بروح من المسؤولية والمهنية.

بالإضافة إلى ذلك، تركز القيادة الأصيلية على تعزيز مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي تُسهّم في تطوير بيئة العمل؛ مثل تحسين القدرات النفسية الإيجابية للعاملين، بما في ذلك الثقة، والأمل، والتفاؤل، والمرونة. كما تعمل على خلق مناخ أخلاقي إيجابي يعزز الالتزام بالقيم والمبادئ. وتُسهّم هذه الخصائص في تعزيز قدرة القائد التعليمي على بناء بيئة قيادة فعّالة، كما أنها ترفع وتعزز من مستوى الذكاء الإداري لديه.

نظرية القيادة الأصيلية والذكاء الإداري:

للقيادة الأصيلية أربعة أبعاد رئيسة هي: الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الأخلاقي الداخلي. تُعد الأبعاد الأربعة حجر الزاوية في فهم نظرية القيادة الأصيلية وتطبيقها. وتمثل هذه الأبعاد الأسس التي تميز القائد الأصيل عن غيره من القادة؛ حيث تُسهّم في تطوير شخصية القائد ورفع مستوى قدراته ومهاراته، وفي

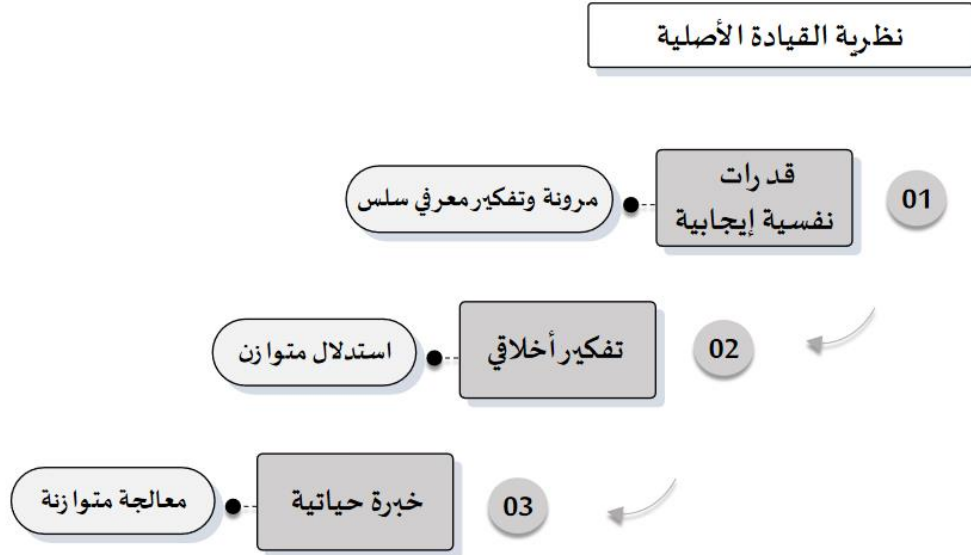
مقدمتها ذكائه الإداري. كما بين المالكي (٢٠٢١) بأن أبعاد القيادة الأصيلة تتوافق مع توجهات وزارة التعليم الرامية إلى ترسيخ مبدأ الشفافية، والأخذ بوجهة نظر المعنيين عند اتخاذ القرار، وتحسين مهارات منسوبيها وقدراتهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، لذلك أصبح تطوير الذكاء الإداري لدى القائد التعليمي أكثر حاجة لتحسين استخدام المفاهيم الإيجابية في التعامل مع الآخرين. ونظراً للاهتمام المتزايد بأخلاقيات العمل، برزت أهمية نمط القيادة الأصيلة، لما يتمتع به من قدرة على تحديد رؤية واضحة للقائد حول ما هو ممكن، وجذب العاملين للالتفاف حول هذه الرؤية وتحويلها إلى واقع ملموس (الجبوري، ٢٠٢١).

إن نظرية القيادة الأصيلة تسعى لتقويم سلوك القائد الذي يعزز القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي، وتعد الأسلوب الأحدث والأكثر ملاءمة لأنماط القيادة التي جاءت لحل أزمة القيادة في المنظمات الحديثة، وتعزيز قدرة المنظمة وإيجاد بيئة عمل إيجابية، ويشير من (Men, 2014) إلى أنه قد تمت مناقشة القيادة الأصيلة كنظرية لأول مرة في الأدبيات في منتصف الستينيات، ولكن ظهرت نظرية القيادة الأصيلة كنظرية رسمية مطلع عام ٢٠٠٣، وظهرت كعملية مستمدة من القدرات النفسية الإيجابية والمهارات الفنية المتطورة، ويُعد أفوليو وآخرون (Avolio et al., 2004) أول من اقترح نموذج القيادة الأصيلة وطوره، وثم تم اعتمادها كنموذج حيوي مشتق من علم النفس الإيجابي، ومعايير أخلاقية عالية، من أجل وصف ممارسات القائد الأصيل، والتي تؤثر على سلوكيات المرؤوسين كالأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ويتم ذلك انطلاقاً من أن القيادة الأصيلة تمثل عملية إدراك القائد ووعيه لما حوله، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديه؛ حيث تستند النظرية في جوهرها أن القائد الأصيل يتصرف بصدق مع نفسه ومع الآخرين، ويهتم بالقيم والأخلاق (Walumbwa et al., 2008).

وتؤكد نظرية القيادة الأصيلة أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر على تطور القائد الأصيل، وهي القدرات النفسية الإيجابية، والتفكير الأخلاقي، والتعرض لمختلف مواقف الحياة، والتي تكون مع الوقت القدرات النفسية الإيجابية والتفكير المعرفي المتوازن والمرونة، فقدرات القائد ومهاراته ومعتقداته وتفكيره الأخلاقي وأهدافه وطموحاته ومرونته في التعامل مع المحيط الخارجي، تؤثر في نمط سلوكه مع الآخرين، كما أن هناك عوامل تخص الموقف والبيئة وأحداث الحياة؛ إذ تؤدي أحداث الحياة المختلفة - كثقافة المجتمع والظروف الاقتصادية

والسياسية والاجتماعية وغيرها- دوراً واضحاً في تطوير القائد الأصيل (الكندري، ٢٠٢٢).

يمكن اختصار نظرية القيادة الأصيلة في الشكل (٣) التالي:



شكل (٣): نظرية القيادة الأصيلة

المصدر: (الكندري، ٢٠٢٢، ص ٤٤)

يتضح مما سبق ذكره؛ أهمية نظرية القيادة الأصيلة؛ فهي إحدى المفاهيم الحديثة للقيادة، التي تبحث عن الأصالة بوصفها المعيار والمجال الرئيس للقيادة، ويترتب على ممارسة القيادة الأصيلة بأبعادها كثيرٌ من النواتج الإيجابية، فالوعي الذاتي يُكسب القائد التعليمي الثقة، ويجعل سلوكه موافقاً لقيمه، وتؤسس شفافية العلاقات بيئة عمل قائمة على الوضوح، في حين تشجع المعالجة المتوازنة للمعلومات على الموضوعية والاحترام للرأي والرأي الآخر، بينما يؤكد المنظور الأخلاقي الداخلي الالتزام بالقيم الأخلاقية، كما يمكن أن تكون القيادة الأصيلة مدخلاً مناسباً لتطوير الذكاء الإداري للقائد التعليمي، ولها أثر إيجابي في الاستثمار في رأس المال البشري.

واستنتاجاً مما تم تناوله في هذا البحث، يتضح بأن القيادة الأصيلة هي أحد النماذج القيادية الحديثة التي تركز على تعزيز الشفافية، المصداقية، والوعي الذاتي لدى القائد. وتشمل خصائصها الرئيسة الوعي الذاتي، الذي يمكن القائد من فهم نقاط قوته وضعفه؛ مما يسهم في

اتخاذ قرارات أفضل وأكثر توازناً. كما تركز القيادة الأصيلة على الشفافية في العلاقات؛ حيث يكون القائد صريحاً وصادقاً مع موظفيه؛ مما يعزز من الثقة المتبادلة. إضافة إلى ذلك، فإن القيادة الأصيلة تشجع على المعالجة المتوازنة للمعلومات، بحيث يتخذ القائد قرارات مستنيرة بناءً على معطيات واضحة ومتنوعة. كما يتسم القائد الأصيل بالمسؤولية الأخلاقية؛ حيث يعامل الموظفين بإنصاف، ويأخذ في اعتباره مصالحهم وحقوقهم. وعليه، تعد القيادة الأصيلة من أهم الأسس التي تُسهم في تنمية الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية؛ فهي لا تقتصر فقط على توجيه الأفراد وتحقيق الأهداف، بل تمتد لتشمل تعزيز القيم والمبادئ الإنسانية التي تؤثر بشكل إيجابي على بيئة العمل. وتبرز كأداة رئيسة لتنمية الذكاء الإداري للقيادات التعليمية ببعديه العقلاني والعاطفي.

الدراسات السابقة Previous Studies:

يتناول هذا الجزء من الدراسة الحالية عرض مجموعة من أهم الدراسات السابقة وثيقة الصلة بمتغيراتها البحثية وتحليلها، وتم تصنيفها وفقاً للآتي: (أولاً: دراسات تناولت الذكاء الإداري - ثانياً: دراسات تناولت القيادة الأصيلة)، مع ترتيبها ترتيباً تنازلياً من الأحدث للأقدم زمنياً.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالذكاء الإداري

أجريت الطراونة (٢٠٢٤) دراسة بهدف تقييم مستوى الذكاء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس على رأس عملهم في الجامعات الخاصة التالية (الإسراء، والبتراء، والشرق الأوسط)، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي المسحي، وكان من أبرز نتائجها أن مستوى الذكاء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة قد جاء بمستوى مرتفع.

كما أجرت خريبط (٢٠٢٤) دراسة هدفت للتعرف على مستوى الذكاء الإداري والنجاح التنظيمي للمدراء والعلاقة الارتباطية بينهما في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية بغداد، وقد طبقت على عينة من معاونين والمعاونات فيها، واستخدمت أداة الاستبانة

لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي المسحي، وكان من أبرز نتائجها أن مستوى الذكاء الإداري مرتفع لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية، كما أنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الذكاء الإداري والنجاح التنظيمي.

هدفت دراسة أيوب (٢٠٢٣) إلى التعرف على الذكاء الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي للعاملين بكليات عنيزة الأهلية، وقد طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي المسحي، وكان من أبرز نتائجها أنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الذكاء الإداري والأداء المؤسسي.

وهدفت دراسة ميلاتي ومونيز (Melati & Muniz, 2022) إلى تحليل أبعاد الذكاء الإداري، وبناء نموذج الإدارة الذكية للمؤسسات، وقد طبقت على عينة من الخبراء لفرز البطاقات بأبحاث الإدارة في البرازيل وتحليلها لتحقيق الصحة التمييزية، وفق المنهج التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأبعاد المتعلقة بالذكاء والمتمثلة في: استخدام البيانات والمعلومات الخارجية؛ وثقافة التنظيم للذكاء؛ والاستخدام الفعال للتقنيات؛ واتخاذ القرارات على أساس الأدلة؛ والتعاون بين الأقسام والمؤسسات؛ وتنظيم وتوحيد قاعدة البيانات؛ والرشاقة الحكومية؛ وكفاءة الإدارة وفعاليتها؛ والمشاركة الاجتماعية؛ والابتكار والتعاون والذكاء الجماعي عند الاعتماد عليها تؤدي إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي.

كما هدفت دراسة غدير وآخرين (٢٠٢١) إلى التعرف إلى دور الذكاء الإداري في الإصلاح الإداري في مديرية التربية باللاذقية في سوريا، وقد طبقت على عينة من موظفي مديرية التربية والمجمعات التربوية التابعة لها، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود تأثير معنوي إيجابي بين كل من الذكاء العقلاني والإصلاح الإداري، وكذلك ارتباط ضعيف جداً بين الذكاء العاطفي والإصلاح الإداري.

وهدفت دراسة المطيري (٢٠٢١) إلى التعرف إلى واقع تطبيق الذكاء الإداري ودوره في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمدارس الثانوية في دولة الكويت، وقد طبقت على عينة من مديري المدارس الثانوية والمعلمين فيها، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها وجود علاقة قوية بين الذكاء الإداري والفاعلية

التنظيمية في المدارس الثانوية؛ مما يبرر الحاجة إلى تفعيل الذكاء الإداري لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.

وأجرت الشدقان (٢٠٢١) دراسة بهدف التعرف إلى الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمّان، وقد طبقت على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها أن مديري مدارس تربية لواء ماركا يتمتعون بمستوى مرتفع من الذكاء الإداري من وجهة نظر المعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لصالح الذكور.

في حين هدفت دراسة الظفيري (٢٠٢٠) إلى تحديد الذكاء الإداري وأهم أبعاده، والتعرف إلى واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وتقديم بعض المقترحات لتفعيل الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت. وقد طبقت على عينة من مديري المدارس المتوسطة ومساعدتهم ورؤساء الأقسام فيها، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت متحقق بدرجات متفاوتة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ما بين الدرجة المتوسطة والدرجة الكبيرة جداً.

وأجرت فوجيك وآخرون (Vugec, et al., 2020) دراسة هدفت إلى دراسة الذكاء الإداري للأعمال والأداء التنظيمي ودور التوافق مع إدارة العمليات، وقد طبقت على عينة من مجموعة من قيادات الإدارة العليا والموظفين المسؤولين بشركات في كرواتيا وسلوفينيا، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام التحليل العاملي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الإداري للعمليات يؤدي إلى تسهيل إدارة العمليات وزيادة فاعليتها مما ينتج عنه زيادة في الإنتاجية بالإضافة إلى أن استخدام أنظمة الذكاء الإداري يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي.

بينما ركزت دراسة كل من الأسدي والزبيدي (٢٠١٨) على تعرف الذكاء الإداري لمديري الأقسام، وتعرف الفروق بحسب الجنس والتحصيل الدراسي والعمر والتخصص.

وتعرف العلاقة الارتباطية بين الذكاء الإداري والتواضع، وقد طبقت على عينة من مديري الأقسام من عدة وزارات في العراق، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها أنه ليس هناك ذكاء إداري لدى مديري الأقسام، وليس هناك أي تفاعل بين المتغيرات الديموغرافية في الذكاء الإداري، وأن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء الإداري والتواضع.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الأصيلة

هدفت دراسة القحطاني (٢٠٢٤) إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الأصيلة وعلاقتها وأبعادها بالالتزام التنظيمي لدى معلمات مدارس التعليم العام بخميس مشيط، وقد طبقت على عينة من المعلمات فيها، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها أن تطبيق القيادة الأصيلة لدى معلمات المدارس جاءت بدرجة كبيرة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز للقيادة الأصيلة كانت بدرجة مرتفعة، كما يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأصيلة والالتزام التنظيمي.

وهدف دراسة الحميدي (٢٠٢٤) إلى التعرف على دور القيادة الأصيلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في تحقيق رفاهية أعضاء هيئة التدريس، وقد طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز للقيادة الأصيلة كانت بدرجة مرتفعة، كما وجد تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة في تحقيق رفاهية أعضاء هيئة التدريس.

وأجرى المطري وآخرون (٢٠٢٤) دراسة للتعرف على سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في جامعة الشرقية بسلطنة عمان، وقد طبقت على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي المسحي، وكان من أبرز نتائجها أن تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة جاءت بدرجة كبيرة، كما لا توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة والحوكمة لدى العاملين في الجامعة.

وأجرت بورينين (Bourenane, 2022) دراسة لاستكشاف نظرية القيادة الأصيلة في الممارسة من خلال وجهة نظر القادة الناجحين بالمدارس الخاصة في الشارقة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المديرين بالإضافة للقيادات المدرسية المتوسطة (مساعدى المديرين، ورؤساء الأقسام) بمدرسة أمريكية بالإمارات العربية المتحدة، وتكونت أداة الدراسة من مقابلة جماعية لعينة البحث، وتم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادات المدرسية تظهر سمات القيادة الأصيلة؛ مثل الوعي بالذات والنظرة المعنوية المتأصلة والتفكير المتوازن، كما أن سلوك القائد بالمدارس يفتقر إلى الشفافية العلاقية، والتي قد تكون تحدياً في بعض الظروف بشكل خاص.

كما هدفت دراسة ويتون وويتينجتون ومسكيليز (Winton, Whittington, & Meskelis, 2022) لرفع مستوى الارتباط بين القائد المدرسي والانخراط في العمل للمعلمين، ليشمل دور القيادة الأصيلة في تنمية الانخراط في العمل، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المعلمين الملتحقين للدراسات العليا في جامعات جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت أداة الدراسة من استبيان تم توزيعه على عينة البحث، وتم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج التأثير الإيجابي للقيادة الأصيلة على الانخراط في العمل، كما أن ممارسات القيادة الأصيلة تؤثر على المعلمين للمشاركة بشكل أكبر في أنشطة المؤسسة.

أما دراسة داميانو وآخرون (Damianou, et al., 2022) فقد هدفت لدراسة العلاقة بين شخصية مديري المدارس والقيادة الأصيلة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من مديري المدارس الابتدائية والاعدادية والثانوية في اليونان، وتكونت أداة الدراسة من استبيان لتحديد نمط القيادة الأصيلة لدى المديرين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يتبعون مساراً إيجابياً فيما يتعلق بالقيادة الأصيلة؛ حيث تكون وجهة النظر المعنوية المتأصلة هي العامل السائد، كما أكدت النتائج أن نمط الشخصيات الحريصة للمديرين ارتبطت ارتباطاً إيجابياً مع وجهة النظر الأصيلة للذات ومع القيادة الأصيلة، ومن ثم تم التوصل إلى أن الشخصية يمكن أن تؤثر على القيادة الأصيلة وممارستها، كما أن القيادة الأصيلة قد تظهر بدون تدريب مستهدف في حالة القادة المتحفظين.

كما أجرى شي وتشانج (Shie & Chang, 2022) دراسة لاستكشاف كيفية تأثير القيادة الأصيلة لمديري المدارس على كل من: علاقة المعلم بالمدرسة بناءً على الثقة المؤسسية والهوية المؤسسية والالتزام المؤسسي، وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من معلمي المرحلة الثانوية المهنية بتايوان، وتكونت أداة الدراسة من استبيان تم توزيعه على المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن للقيادة الأصيلة للمديرين تأثيراً إيجابياً مباشراً على ثقة المعلمين في المؤسسة، وهويتهم المؤسسية، والالتزام المؤسسي، وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أن للثقة المؤسسية والالتزام المؤسسي والهوية المؤسسية تأثيراً وسيطاً على العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية ورفاهية المعلمين.

أجرى فيصل وعبد الله (Veysel & Abdullah, 2022) دراسة لبحث العلاقة بين دوافع واحتراف المعلمين للمهنة وسلوكيات القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من معلمي المرحلة الابتدائية بمنطقة كاياينار بمدينة ديار بكر في تركيا، وتكونت أدوات الدراسة من مجموعة من المقاييس تتضمن: مقياس القيادة الأصيلة، ومقياس احتراف المعلم، ومقياس دافعية العمل، وتم استخدام المنهج المسحي للعلاقات، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة بين سلوكيات القيادة الأصيلة لمديري المدارس ودافعية المعلمين، وعلاقة إيجابية منخفضة بين سلوكيات القيادة الأصيلة لمديري المدارس واحترافية المعلمين، كما أكدت وجود علاقة إيجابية متوسطة بين احترافية المعلمين ودافعتهم، وذلك عندما يصبح إدراك المعلمين بشأن سلوكيات القيادة الأصيلة لمديري المدارس إيجابياً، كما تزداد كل من دافعية المعلمين واحترافيتهم، كما تبين أن احترافية المعلمين لها تأثير تنبؤي أقوى على دافعية المعلمين في ظل سلوكيات القيادة الأصيلة.

كشفت دراسة الشوريجي (٢٠٢١) عن العلاقة بين القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي في فروع البنوك في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية، وقد طبقت على عينة من الموظفين فيها، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي المسحي، وكان من أبرز نتائجها وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأصيلة وأبعادها على الذكاء التنظيمي وأبعاده.

وهدفت دراسة المحيميد (٢٠٢١) إلى التعرف إلى واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأصيلة بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف إلى الصعوبات التي تواجههم في سبيل ذلك، كما هدفت إلى تقديم المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة، وقد طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي المسحي، وكان من أبرز نتائجها أن ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة جاءت بدرجة مرتفعة في جميع أبعادها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادات الأكاديمية في كلية التربية للقيادة الأصيلة، والصعوبات التي تواجههم تعزى لمستغير القسم العلمي.

أما دراسة الصالح (٢٠٢١) فقد هدفت إلى التعرف إلى مدى ممارسة القيادة الأصيلة لدى رؤساء الأقسام، مستوى الدعم المهني للمعلمين، ومدى تنبؤهما بالاستغراق الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت، وقد طبقت على عينة من معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام في الكويت، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها أن ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام جاء متوسطاً بشكل عام، وحصل بعد الوعي الذاتي على أعلى متوسط حسابي، وجاء بالمرتبة الثانية بعد المعالجة المتوازنة، ثم بعد المنظور الأخلاقي الداخلي في المرتبة الثالثة، وأخيراً بعد الشفافية في العلاقات. كما بينت النتائج أن ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأصيلة تساعد في التنبؤ بالاستغراق الوظيفي.

وهدفت دراسة العتري (٢٠٢١) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأصيلة والمناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي، والكشف عن القدرة التنبؤية للقيادة الأصيلة بالاستغراق الوظيفي، والكشف عن القدرة التنبؤية للقيادة الأصيلة بالمناخ التنظيمي، كما هدفت إلى الكشف عن التأثير المعدل للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأصيلة والاستغراق الوظيفي، وقد طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس من القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي الارتباطي التنبؤي، وكان من أبرز نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة ومعتدلة بين القيادة الأصيلة

وكل من المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي، كما أشارت إلى القدرة التنبؤية للقيادة الأصيلة بكل من الاستغراق الوظيفي والمناخ التنظيمي، وأشارت النتائج أيضاً إلى التأثير المعدل للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأصيلة والاستغراق الوظيفي.

في حين هدفت دراسة نصر (٢٠٢١) لتطوير مهارات القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس التعليم العام المصري بالاستفادة من خبرة أستراليا، وقد طبقت على عينة من الخبراء في التعليم العام، واستخدمت أداة المقابلة لجمع البيانات، وفق المنهج الكيفي (النوعي)، وكان من أبرز نتائجها تقديم تصور مقترح لتطوير مهارات القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس التعليم العام في مصر.

أما دراسة الحمادي (٢٠٢٠) فقد هدفت إلى تعرف درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لبعض المداخل القيادية الحديثة، منها القيادة الأصيلة، بإدارة تعليم منطقة مكة المكرمة، وقد طبقت على عينة من مديري المدارس الثانوية، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الأصيلة جاءت بالرتبة الأولى، وبدرجة ممارسة عالية.

وقام باصاران وكيرال (Başaran & Kırıl, 2020) بدراسة لبحث العلاقة بين سلوكيات القيادة الأصيلة لمدير المدرسة والاندماج في العمل لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من معلمي المرحلة الثانوية بمقاطعة إيفلر بمحافظة أيدين في تركيا، وتكونت أداة الدراسة من استبيان تم توزيعه على المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن إدراك المعلمين العام للقيادة الأصيلة لمدير المدرسة كان مرتفعاً نسبياً، وأن إدراك المعلمين العام للاندماج في العمل كان مرتفعاً نسبياً وأعلى مستوى في التفاني مع ممارسات القيادة الأصيلة الإيجابية، ووجود علاقات إيجابية متوسطة بين القيادة الأصيلة والاندماج في العمل، كما أن هناك علاقة تنبؤية للقيادة الأصيلة لمدير المدرسة على إدراك المعلمين للاندماج في العمل.

وقام تريمبل (Trimble, 2018) بدراسة لتحليل العلاقة بين درجات القيادة الأصيلة لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين من حيث: الشفافية العلاقية، والنظرة الأخلاقية المتداخلة، والمعالجة المتوازنة، والوعي الذاتي، ودرجات الالتزام العاطفي والالتزام الأخلاقي

والالتزام المستمر لدى المعلمين، مع الوضع في الاعتبار جنس مدير المدرسة، وعمر المعلمين، وأصولهم العرقية، وجنسهم، وفترة خدمتهم كمعلمين، وفترة خدمتهم بقيادة مدير المدرسة الحالي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من معلمي المرحلة الثانوية بولاية تكساس، وتكونت أداة الدراسة من استبيان تم توزيعه على المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن للقيادة الأصيلة للمديرين تأثيراً إيجابياً مباشر على الالتزام العاطفي والأخلاقي والالتزام المستمر للمعلمين، كما أكدت أن النظرة الأخلاقية المتداخلة والمعالجة المتوازنة كانتا عاملين متوقعين للالتزام العاطفي، وأكدت أن الوعي الذاتي كان عاملاً متوقعاً للالتزام الأخلاقي، وأن المعلمات الإناث حصلن على درجات أعلى في الالتزام المستمر.

وكشفت دراسة الحجار (٢٠١٧) عن مفاهيم القيادة الأصيلة وخصائصها، ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأصيلة، وعلاقتها ببعض المتغيرات، وقد طبقت على عينة من مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات غزة، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة كانت متوسطة، كذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين والمديرين للقيادة الأصيلة ولصالح المديرين، في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للقيادة الأصيلة لديهم تعزى لمتغيرات النوع وسنوات الخدمة.

وهدفت دراسة فينج آي (Feng-I, 2016) لقياس مدى إدراك المعلمين للقيادة الأصيلة للمديرين والمدرسين، وعلاقة القيادة الأصيلة برأس المال النفسي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية بتايوان، وتكونت أداة الدراسة من استبيان تم توزيعه على المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن المعلمين يرون قيادة المديرين الأصيلة بشكل معتدل، وأن ممارسات المديرين لسلوكيات القيادة الأصيلة تأثرت بثقافتهم، كما أن القيادة الأصيلة للمديرين ترتبط بشكل إيجابي ومعنوي برأس المال النفسي للمعلمين.

وقام قُرب (Grubb, 2015) بدراسة هدفت لربط القيادة الأصيلة بالذكاء الثقافي والمكون من أربعة أبعاد: المعرفي، وما وراء المعرفي، والتحفيزي، والسلوكي، وتكونت عينة

الدراسة من مجموعة من القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي، بوظيفة رئيس قسم، وعميد أو مساعده، وموجه أكاديمي، ومدير علاقات عامة ودولية)، وتكونت أداة الدراسة من استبانة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين الدرجة الكلية للقيادة الأصيلة والذكاء الثقافي، ومع ذلك وجدت علاقة ارتباطية بين بُعدي الذكاء: المعرفي والتحفيزي) وُبُعدي القيادة الأصيلة (المعالجة المتوازنة، والوعي الذاتي).

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية، واستعراض بعضها - كما سبق- يتضح أن الدراسات التي تناولت الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم قليلة جدًا في ضوء ما اطلع عليه الباحث، على العكس من الدراسات التي تناولت الذكاء الإداري لدى القيادات في القطاعات غير التعليمية. كما يتضح الاهتمام المتزايد بالقيادة الأصيلة خلال العقد الحالي كأحد المداخل الحديثة في القيادة، ويتضح أيضًا الاهتمام المتزايد بتطوير الممارسات القيادية في المنظمات على جميع مستوياتها. وفيما يلي بيان لذلك بشيء من التفصيل:

أولاً: أوجه التشابه والاتفاق بين الدراسة الحالية ودراسات المحور الأول:

- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة غددير وآخرين (٢٠٢١) في مجتمع الدراسة المتمثل في إدارات التعليم.
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت متغير الذكاء الإداري؛ مثل دراسة كلٌّ من: الطراونة (٢٠٢٤)، وخرائط (٢٠٢٤)، وأيوب (٢٠٢٣)، ومولاتي ومونيز (Melati & Muniz, 2022)، والمطيري (٢٠٢١)، والشدفان (٢٠٢١)، وغدير وآخرين (٢٠٢١)، والظفيري (٢٠٢٠)، وفوجيك وآخرين (Vugec, et al., 2020)، والأسدي والزيدي (٢٠١٨)، وماير وآخرون (Mayer, et al., 2018).
- تشترك الدراسة الحالية في استخدامها للاستبانة كأداة من أدوات الدراسة مع دراسة كلٌّ من: الطراونة (٢٠٢٤)، وخرائط (٢٠٢٤)، وأيوب (٢٠٢٣)،

ومولاتي ومونيز (Melati & Muniz, 2022)، وغدير وآخرين (٢٠٢١)،
والمطيري (٢٠٢١)، والشدفان (٢٠٢١)، وفوجيك وآخرين (٢٠٢٠)،
الظفيري (٢٠٢٠)، وماير وآخرين (Mayer, et al., 2018)، والأسدي
والزبيدي (٢٠١٨).

- تتشابه الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي مع دراسة كل
من: الطراونة (٢٠٢٤)، وخريبط (٢٠٢٤)، وأيوب (٢٠٢٣)، ومولاتي ومونيز
(Melati & Muniz, 2022)، وغدير وآخرين (٢٠٢١)، والمطيري (٢٠٢١)،
والشدفان (٢٠٢١)، وفوجيك وآخرين (Vugec, et al., 2020)، الظفيري
(٢٠٢٠)، والأسدي والزبيدي (٢٠١٨)، وماير وآخرين (Mayer, et al., 2018).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسات المحور الأول:

- تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في اختيار عينتها من القيادات
التعليمية في إدارات التعليم.
- تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في استخدامها لأداة المقابلة،
وأسلوب المجموعة البؤرية (المركزة).
- كذلك تباينت أغلب الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة والقطاعات التي
تناولتها.

ومن خلال استعراض دراسات المحور الأول، نجد أنها ألفت الضوء على مفاهيم الذكاء
الإداري وأبعاده، وعلاقته ببعض المتغيرات، كالأداء المؤسسي، والفاعلية التنظيمية، والنجاح
التنظيمي، والإصلاح الإداري، والفاعلية التنظيمية، والأداء التنظيمي، والتواضع، والدراسة
الحالية تتفق مع دراسات هذا المحور في انطلاقتها من أهمية تطوير ممارسات الذكاء الإداري
لدى القيادات في جميع القطاعات المختلفة.

ثالثاً: أوجه التشابه والاتفاق بين الدراسة الحالية ودراسات المحور الثاني:

- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة بورينين (Bourenane, 2022)، في اكتشافها
لنظرية القيادة الأصيلة في ممارسات القيادات الناجحين.

- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي تسعى لمعرفة مدى تأثير القيادة الأصيلة وسلوكياتها عند القيادات، على سير العمل والعلاقة مع الموظفين مثل دراسة كلٌّ من: الحميدي (٢٠٢٤)، والقحطاني (٢٠٢٤)، والمطري وآخرين (٢٠٢٤)، وينتون وويتينجتون ومسكيليز (Winton, Whittington,) و Meskelis, 2022 (& Shie & Chang, 2022)، وباصاران وكيرال (Başaran & Kırал, 2020)، وتريمبل (Trimble, 2018).
- تتشابه الدراسة الحالية - إلى حد ما- مع بعض الدراسات التي تهدف لمعرفة واقع ممارسة القيادة الأصيلة وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل دراسة كلٌّ من: الحميدي (٢٠٢٤)، والقحطاني (٢٠٢٤)، والمطري وآخرين (٢٠٢٤)، وداميانو وآخرين (Damianou, et al., 2022)، وفيصل وعبد الله (Veysel & Abdullah,) (2022)، والشوريجي (٢٠٢١)، والحيميد (٢٠٢١)، والصالح (٢٠٢١)، والعززي (٢٠٢١)، ونصر (٢٠٢١)، والحمادي (٢٠٢٠)، والحجار (٢٠١٧)، وفينج آي (Feng-I, 2016)، وقرب (Grubb, 2015).
- تشترك الدراسة الحالية في استخدامها للاستبانة كأداة من أدوات الدراسة مع دراسة كلٌّ من: الحميدي (٢٠٢٤)، والقحطاني (٢٠٢٤)، والمطري وآخرين (٢٠٢٤)، وينتون وويتينجتون ومسكيليز (Winton, Whittington, &) (Meskelis, 2022)، وشي وتشانج (Shie & Chang, 2022)، وباصاران وكيرال (Başaran & Kırал, 2020)، وتريمبل (Trimble, 2018)، وداميانو وآخرين (Damianou, et al., 2022)، وفيسيل وعبد الله (Veysel &) (Abdullah, 2022)، والشوريجي (٢٠٢١)، والحيميد (٢٠٢١)، والصالح (٢٠٢١)، والعززي (٢٠٢١)، ونصر (٢٠٢١)، والحمادي (٢٠٢٠)، والحجار (٢٠١٧)، وفينج آي (Feng-I, 2016)، وقرب (Grubb, 2015).
- تشترك الدراسة الحالية في استخدامها للمقابلة كأداة من أدوات الدراسة مع دراسة بورينين (Bourenane, 2022).

- تتشابه الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي مع دراسة كل من: المطري وآخرين (٢٠٢٤)، وبورينين (Bourenane, 2022)، والشوربجي (٢٠٢١)، والمحيميد (٢٠٢١)، والصالح (٢٠٢١)، والمحماي (٢٠٢٠)، والحجار (٢٠١٧).

رابعاً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسات المحور الثاني:

- تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في اختيار العينة.
- تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج والتي من بينها دراسة كل من: القحطاني (٢٠٢٤)، وبيتون وويتينجتون ومسكيليز (Winton, Whittington, & Meskelis, 2022)، وشي وتشانج (Shie & Chang, 2022)، وداميانو وآخرون (Damianou, et al., 2022)، وفيسيل وعبد الله (Veysel & Abdullah, 2022)، والعززي (٢٠٢١)، وباصاران وكيرال (Başaran & Kiral, 2020)، وتريمبل (Trimble, 2018)، وفينج آي (Feng-I, 2016)، وقرب (Grubb, 2015)، التي كانت وفق المنهج الوصفي الارتباطي، أو دراسة الحميدي (٢٠٢٤) التي كانت وفق المنهج الوصفي التحليلي، أو دراسة نصر (٢٠٢١) التي كانت وفق المنهج النوعي.

ومن خلال استعراض دراسات المحور الثاني، نجد أنها ألفت الضوء على مفاهيم القيادة الأصيلة ومهاراتها، وعلاقتها بتعزيز الحوكمة، ورفاهية العاملين، والالتزام التنظيمي، والذكاء التنظيمي، والذكاء الثقافي، والمناخ التنظيمي، والاستغراق الوظيفي، والاندماج في العمل، والالتزام العاطفي والأخلاقي، والدراسة الحالية تتفق مع دراسات المحور الثاني في انطلاقها من أهمية ممارسة القادة للقيادة الأصيلة، ولكنها تختلف في اعتبار القيادة الأصيلة مدخلاً علمياً لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية، التي تجعل أسلوب القائد مبنياً على معتقداته الإيجابية بزيادة وعيه وتحديد قيمه، وإدارة علاقاته بمن حوله بشكل فعال بامتلاكه لمهارات التواصل الجيد، واتخاذ القرارات الصحيحة في مجال عمله من خلال مشاركته للأفكار مع موظفيه.

خامساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تفردت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها الدراسة الوحيدة - على حد علم الباحث- التي تتناول الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، كما تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة تناولها لمعوقات الذكاء الإداري، واستخدامها للمنهج المزجي، وأيضاً تتميز بكونها تقدم نموذجاً مقترحاً لتطوير الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

سادساً: أوجه الإفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

استفادت الدراسة الحالية مما سبقها من دراسات في إبراز مشكلة الدراسة الحالية، وصياغة أسئلتها وأهدافها، ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية من الدراسات السابقة ما يلي:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار أدوات الدراسة وتصميمها.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد الطرق الإحصائية المناسبة.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري والإطار المنهجي للدراسة وتشكيلهما.
- كما أسهمت في تزويد الباحث بالمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- كما استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية وتفسيرها وأيضاً في بناء النموذج المقترح.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أدوات الدراسة ومراحل تصميمها.
- الأساليب الإحصائية المُستخدمة.
- مراحل تحليل البيانات النوعية.
- إجراءات الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

Study methodology and procedures

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ دراسته، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وإعداد أدوات الدراسة (الاستبانة، المقابلة، المجموعة البؤرية (المركزة))، والتأكد من مستوى الصدق والثبات فيها، وكذلك الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها. وبيان إجراءات الدراسة والخطوات التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة Methodology of the study

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، والتي تستهدف واقع توظيف الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، والوقوف على أهم المعوقات التي تواجهه، والمتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطويره، لإعداد نموذج مقترح، ونظراً للطبيعة الوصفية والكمية للدراسة استخدم المنهج المزجي (mixed methods) الذي ينطلق من النموذج الفكري المستند على الفلسفة البرجماتية (Paradigm)؛ حيث إنه لا يتقيد بنظام فلسفي واحد، وكذلك لا يقتصر على واقع معين، كما يتيح للباحث حرية الاختيار من بين المنهجيات والإجراءات بما يتوافق مع الدراسة، وعليه فإن الباحث يستخدم البيانات الكمية والنوعية معاً ويوظفهما (كريسويل، ٢٠١٨)، ويعد هذا المنهج الأكثر توافقاً مع طبيعة الدراسة؛ أسئلتها وأهدافها.

ونظراً لماهية أهداف الدراسة وأسئلتها توظف الدراسة التصميم التفسيري التابعي (Sequential Explanatory)؛ إذ تجمع في المرحلة الأولى البيانات الكمية ثم تحلل، وبعد ذلك يتم العمل على الدراسة النوعية؛ بهدف التوسع في المشكلة، وتفسير بعض البيانات الكمية، وتتم هذه العملية بصورة متتابعة، ويواجه عملية التصميم التابعي تحديان يتمثل التحدي الأول في تحدي البيانات الكمية التي تحتاج إلى تفسير من خلال البيانات النوعية،

فضلاً عن اختلاف حجم عينات الدراسة بين الدراسة الكمية والنوعية (كريسويل، ٢٠١٨).

ولجمع البيانات الكمية وظف المنهج الوصفي المسحي (Descriptive Survey Method) ، وذلك من خلال أداة الاستبانة، التي وزعت على عينة الدراسة للتعرف إلى واقع توظيف الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتحديد أهم المعوقات التي تواجهه. والكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (الجنس، عدد سنوات الخبرة الإدارية). ولا يقتصر هذا المنهج على مجرد الوصف، بل يتعداه إلى التفسير والتحليل، بغية التوصل إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة من أجل تطويرها، وتحسينها، وكذا التوصل إلى استنتاجات ذات دلالة ومغزى عن الظاهرة موضوع الدراسة (العساف، ٢٠١٢).

كما استخدم المنهج النوعي (Qualitative) من خلال المقابلة كأداة لجمع البيانات اللازمة، للتعرف إلى آراء الباحثين؛ للتوسع في فهم واقع توظيف الذكاء الإداري، وتفسير المعوقات التي تواجهه، وكذلك من خلال أسلوب المجموعة البؤرية (المركزة) (Focus Group)، لجمع البيانات اللازمة، للتعرف إلى آراء الخبراء حول المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطوير الذكاء الإداري؛ لأنها تولد مناقشات وتفاعلات قيمة بين أعضاء المجموعة الذين يجمعهم اهتمام مشترك (Bryman, 2016). فالمنهج النوعي هو الطريقة التي يستخدمها الباحث للحصول على فهم متعمق ووصف شمولي للظاهرة المدروسة؛ حيث ذكر (كريسويل، ٢٠١٨) أن منهج البحث النوعي مناسب للبحوث التي تهتم بجمع البيانات من الأشخاص والأماكن ذات العلاقة بالمشكلة البحثية.

ثانياً: مجتمع الدراسة Study Population

تمثل مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية في جميع القيادات التعليمية بالإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية، في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٦هـ، والبالغ عددهم (٣٠٠) فردٍ موزعين على (١٥) إدارة من الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية.

ثالثاً: عينة الدراسة:

١- عينة التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة:

تكونت العينة- التي تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية بالتطبيق عليها- من ٣٠ فرداً من القيادات التعليمية بالإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وطبقت عليهم الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٦هـ.

٢- عينة الدراسة الأساسية:

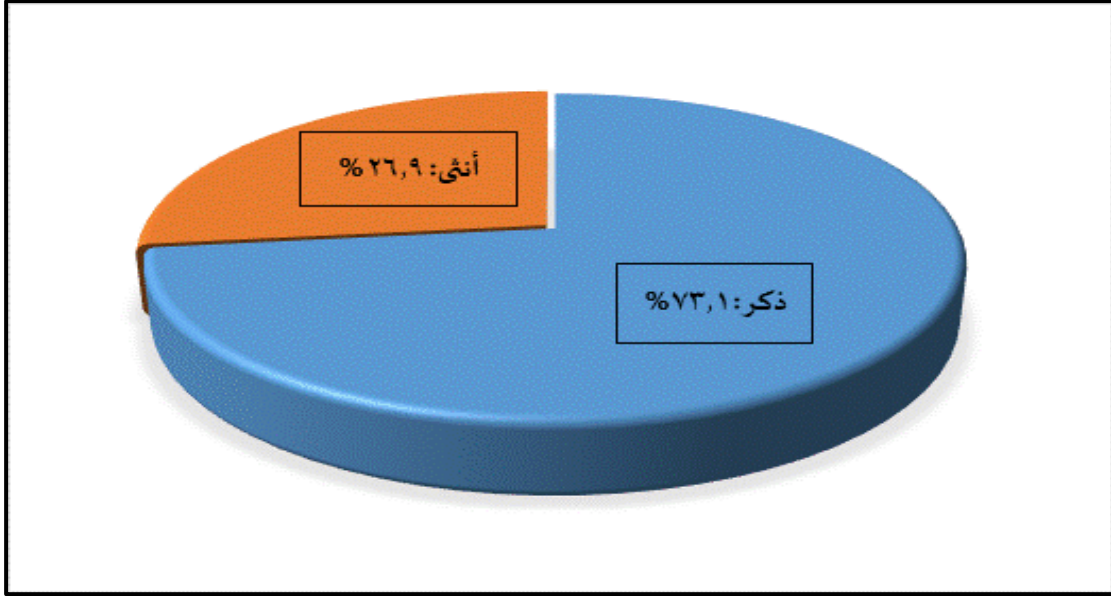
تكونت عينة الدراسة الأساسية من ٢٤٥ فرداً من القيادات التعليمية بالإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية، تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل؛ حيث تم توزيع الاستبانة على كامل مجتمع الدراسة بدون أفراد العينة الاستطلاعية، وطبقت عليهم الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٦هـ، وفيما يلي وصف لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المختلفة:

- توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفقاً للجنس:

جدول (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفقاً لمتغير الجنس

النسبة	العدد	الجنس
٧٣.١%	١٧٩	ذكر
٢٦.٩%	٦٦	أنثى
١٠٠%	٢٤٥	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة بلغت ٧٣.١%، بينما بلغت نسبة الإناث في عينة الدراسة ٢٦.٩%، وهو ما يتضح من الشكل التالي:



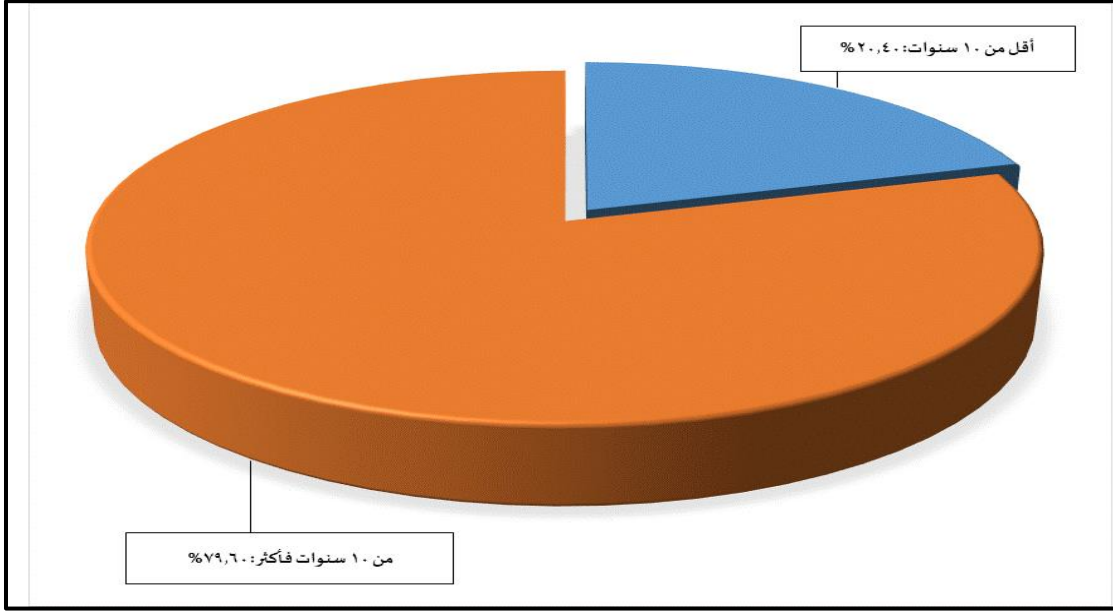
شكل (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفقاً لمتغير الجنس

– توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية:

جدول (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية في ضوء متغير سنوات الخبرة الإدارية

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
20.4%	50	أقل من ١٠ سنوات
79.6%	195	من ١٠ سنوات فأكثر
100%	245	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة الأساسية كانوا من أصحاب سنوات الخبرة "من ١٠ سنوات فأكثر" بنسبة بلغت 79.6%، بينما بلغت نسبة أصحاب سنوات الخبرة "أقل من ١٠ سنوات" 20.4%، وهو ما يتضح من الشكل التالي:



شكل (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

٣- عينة الدراسة المتعلقة بالمقابلة:

لتطبيق الأداة الثانية (المقابلة) التي هدفت للوصول لفهم أعمق وتوصيف أوضح لواقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتفسير أهم المعوقات التي تواجهه، تم اختيار المشاركين الذين يملكون مؤهلات دراسية عليا أو سنوات خبرة إدارية طويلة في القيادة التعليمية، ومعلومات أكثر عن موضوع الدراسة خاصة ما يتعلق بالتعرف على واقع توظيف الذكاء الإداري، وبناء على هذا تم اختيار عينة قصدية مكونة من (١٠) من القيادات التعليمية.

جدول (٥): أعداد المشاركين في مقابلة القيادات التعليمية وأكوادهم

الوظيفة	العدد	الكود
قائد تعليمي	٦	ق١، ق٤، ق٥، ق٨، ق٩، ق١٠
قائدة تعليمية	٤	ق٢، ق٣، ق٦، ق٧

٤- عينة الدراسة المتعلقة بالمجموعة البؤرية (المركزة):

فيما يتعلق بالعدد المناسب لعينة الخبراء في المجموعة البؤرية (المركزة)، وفقاً لـبريمان (٢٠١٦، Bryman)، فإن العدد المثالي للمشاركين في مجموعة التركيز (Focus roup)

يتراوح بين ٦ إلى ١٠ أشخاص. هذا النطاق يسمح بوجود تنوع في وجهات النظر مع ضمان بقاء النقاش منظماً وقابلًا للإدارة. وبناء على هذا تم اختيار عينة قصدية مكونة من (٦) من الخبراء، ولتعريف الخبير الذي تبنته الدراسة الحالية، وبالاطلاع على المعايير التي صاغها المختصون في هذا المجال مثل بريمان (Bryman ٢٠١٦)، جاء اختيار الخبراء بناء على تحقيقهم لهذه المعايير التالية:

أن يكون من القيادات في إدارات التعليم أو الجامعات بالمملكة العربية السعودية، ومن اللذين تولوا رئاسة أحد الإدارات أو العمدات أو الأقسام فيها.
أن يكون لديه خبرة في مجال العمل الإداري.
أن يكون حاصلًا على درجة البكالوريوس في علوم الحاسب الآلي، وأن يكون أيضاً حاصلًا على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية أو فروع علوم الحاسب.

جدول (٦) أعداد ورموز أفراد عينة المجموعة البؤرية (المركزة)

الرمز	معياري الاختيار	العدد	الوظيفة
١خ	- مدير مكتب تعليم (دكتوراه في القيادة التربوية)	٣	خبيراء الإدارة التربوية
٢خ	- رئيس شعبة الحاسب (دكتوراه في القيادة التربوية)		
٣خ	- رئيس شعبة الحاسب (دكتوراه في تعليم الحاسب الآلي)		
٤خ	- عميد كلية الحاسب الآلي (دكتوراه في أمن المعلومات)	٣	خبيراء الحاسب الآلي
٥خ	- وكيل كلية الحاسب الآلي (دكتوراه في الذكاء الاصطناعي)		
٦خ	- وكيل عمادة تقنية المعلومات (دكتوراه في الحوسبة السحابية)		

رابعاً: أدوات الدراسة Study Instruments

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها استخدم الباحث الأدوات التالية لجمع البيانات اللازمة، وهي:

الأداة الأولى: استبانة (Questionnaire) وهي مغلقة لجمع البيانات الكمية للإجابة عن الأسئلة التالية: السؤال الأول والسؤال الثاني والسؤال الثالث، وتم تصميم الاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، من خلال توجيهها إلى مجتمع الدراسة

التمثل في القيادات التعليمية بالإدارات العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية. هذا وقد تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق ١) لمعرفة واقع توظيف الذكاء الإداري، والتعرف إلى أبرز المعوقات التي تحد من توظيف الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية، من وجهة نظر القيادات التعليمية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، والتي تعزى لمتغير: (الجنس، عدد سنوات الخبرة الإدارية)، ثم عرضت على ١٤ محكماً من ذوي الاختصاص في الميدان الأكاديمي في مجال الإدارة التربوية والتخصصات التربوية الأخرى (ملحق ٢)، واشتملت الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق ٣) على قسمين:

- القسم الأول: يشمل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة من القيادات التعليمية.
- القسم الثاني: يشمل محاور الاستبانة وتتكون من محورين، وذلك على النحو التالي:
 - المحور الأول: يتناول واقع توظيف الذكاء الإداري بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية، ويندرج تحته البعدان الآتيان: (بُعد الذكاء العقلائي، بُعد الذكاء العاطفي).
 - المحور الثاني: يتناول معوقات توظيف الذكاء الإداري بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية، ويندرج تحته البعدان الآتيان: (بُعد الذكاء العقلائي، بُعد الذكاء العاطفي).

صدق الاستبانة وثباتها:

أولاً: الصدق:

للتحقق من صدق الاستبانة الحالية تم الاعتماد على طريقتين هما:

✓ **الصدق الظاهري (صدق المحكمين) Face Validity:**

حيث عُرضت الاستبانة (ملحق ٢) على عدد ١٤ من المحكمين الخبراء والمتخصصين في مجال القيادة التربوية، وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث: ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو

الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة؛ حيث حظيت عبارات الاستبانة على اتفاق أكثر من (85%) من المحكمين، مع بعض التعديلات التي تم إجراؤها على النسخة النهائية من الاستبانة.

✓ الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة Items Internal Consistency:

تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة، وذلك للتأكد من مدى تماسك عبارات كل بعد فيما بينها وتجانسها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة في التالي:

جدول (٧): معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد

المنتمية إليه العبارة، فيما يتعلق بالمحور الأول: واقع توظيف الذكاء الإداري بإدارات

التعليم بالمملكة العربية السعودية

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
(البعد الأول: الذكاء العقلائي)					(البعد الثاني: الذكاء العاطفي)				
اتخاذ القرارات الذكية	تمنية الموظفين	تحليل الأداء	تحسين إدارة الوقت والحضور	تحسين التواصل الداخلي	١	١	١	١	١
١	١	١	١	١	٠.٨٥٧	٠.٨٥٠	٠.٨١٨	٠.٦٨٧	٠.٧٩٥
٢	٢	٢	٢	٢	٠.٨٥٧	٠.٨٢٩	٠.٨١٩	٠.٧١٧	٠.٧٧٧
٣	٣	٣	٣	٣	٠.٨٦١	٠.٨٢٠	٠.٨٥٣	٠.٥٦٩	٠.٩٢٠
٤	٤	٤	٤	٤	٠.٨٨٦	٠.٨٤٧	٠.٦٥٣	٠.٧٦٤	٠.٨٩٣
٥	٥	٥	٥	٥	٠.٨٨٢	٠.٦٠٤	٠.٧٣٣	٠.٨٢٣	٠.٨٤٨

** دالة عند مستوى ٠.٠١

جدول (٨): معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة، فيما يتعلق بال محور الثاني: معوقات توظيف الذكاء الإداري بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية

العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط
(البعد الأول: الذكاء العقلائي)					(البعد الثاني: الذكاء العاطفي)				
اتخاذ القرارات الذكية		تنمية الموظفين		تحليل الأداء		تحسين إدارة الوقت والحضور		تحسين التواصل الداخلي	
١	**٠.٨٧٤	١	**٠.٨٥٩	١	**٠.٨١٦	١	**٠.٧٩٨	١	**٠.٨٥٩
٢	**٠.٨٣٨	٢	**٠.٩١٧	٢	**٠.٨٨٣	٢	**٠.٨٦٨	٢	**٠.٩٠٤
٣	**٠.٩٠٧	٣	**٠.٧٤٥	٣	**٠.٨٢	٣	**٠.٩٠٣	٣	**٠.٨٠٦
٤	**٠.٨٥٣	٤	**٠.٨٥٥	٤	**٠.٩٥٢	٤	**٠.٨٨٩	٤	**٠.٨٧٠
٥	**٠.٧٧٣	٥	**٠.٦٨٣	٥	**٠.٨٨٦	٥	**٠.٨٦٧	٥	**٠.٨٧٤

** دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدولين (٧، ٨) أن:

معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة في كل محور من محاور الاستبانة معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١، وهو ما يؤكد اتساق عبارات كل بعد فيما بينها وتجانسها، وتماسكها مع بعضها البعض.

٧ الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة Dimensional Internal Consistency:

تم كذلك التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي للأبعاد، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه البعد، وذلك للتأكد من مدى تماسك أبعاد كل محور فيما بينها وتجانسها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٩): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه البعد

المحور الأول: واقع توظيف الذكاء الإداري بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية				
(البعد الثاني: الذكاء العاطفي)		(البعد الأول: الذكاء العقلائي)		
تحسين التواصل الداخلي	تحسين إدارة الوقت والحضور	تحليل الأداء	تنمية الموظفين	اتخاذ القرارات الذكية
**٠.٩٣٨	**٠.٩٣٠	**٠.٨٣٩	**٠.٨٩٥	**٠.٨٤٥
**٠.٨٨٨		**٠.٩٥٦		
المحور الثاني: معوقات توظيف الذكاء الإداري بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية				
(البعد الثاني: الذكاء العاطفي)		(البعد الأول: الذكاء العقلائي)		
تحسين التواصل الداخلي	تحسين إدارة الوقت والحضور	تحليل الأداء	تنمية الموظفين	اتخاذ القرارات الذكية
**٠.٩٦١	**٠.٩٦٤	**٠.٩٤٧	**٠.٩٤٧	**٠.٩٠٧
**٠.٩٥٢		**٠.٩٦٨		

** دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من جدول (٩) أن:

جميع معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه البعد، معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١، وهو ما يؤكد اتساق أبعاد كل محور من محاور الاستبانة فيما بينها وتجانسها، وتماسكها مع بعضها البعض.

ثانياً: الثبات

تم التحقق من ثبات درجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٠): معاملات ثبات درجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية

المحور الأول: واقع توظيف الذكاء الإداري بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية				
(البعد الثاني: الذكاء العاطفي)		(البعد الأول: الذكاء العقلاني)		
تحسين التواصل الداخلي	تحسين إدارة الوقت والحضور	تحليل الأداء	تنمية الموظفين	اتخاذ القرارات الذكية
٠.٩٠١	٠.٧٣٩	٠.٨٣٤	٠.٨٤٦	٠.٩١٦
٠.٨٩٤		٠.٩٢٤		
ثبات المحور الأول ككل = ٠.٩٤٤				
المحور الثاني: معوقات توظيف الذكاء الإداري بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية				
(البعد الثاني: الذكاء العاطفي)		(البعد الأول: الذكاء العقلاني)		
تحسين التواصل الداخلي	تحسين إدارة الوقت والحضور	تحليل الأداء	تنمية الموظفين	اتخاذ القرارات الذكية
٠.٩١٠	٠.٩١٣	٠.٩٢٩	٠.٨٧١	٠.٨٩٨
٠.٩٤٩		٠.٩٥٢		
ثبات المحور الثاني ككل = ٠.٩٧٠				

يتضح من جدول (١٠) أن محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الأول للاستبانة ٠.٩٤٤، وبلغت قيمة معامل الثبات في حالة المحور الثاني للاستبانة ٠.٩٧٠، وتراوحت معاملات ثبات الأبعاد الفرعية للاستبانة بين ٠.٧٣٩ و ٠.٩٥٢ وهي معاملات ثبات مقبولة إحصائياً، ومما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في الدراسة الحالية.

ويجب ملاحظة أنه تتم الاستجابة لعبارات الاستبانة بأن يتم الاختيار بين خمسة اختيارات، تتمثل في (أبداً، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً)، والاستجابات تقابل الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب، والدرجة المرتفعة في أية عبارة أو بُعد أو محور في الاستبانة تعبر عن درجة عالية من التحقق، وتم الاعتماد على المحكات الموضحة في الجدول أدناه في الكشف عن واقع ومعوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية

السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية، بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارة والمتوسطات الوزنية للأبعاد وللمحاور:

جدول (١١): محكات الحكم على واقع ومعوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية

درجة التحقق	المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبعد أو المحور
ضعيفة جداً	أقل من ١.٨
ضعيفة	من ١.٨ لأقل من ٢.٦
متوسطة	من ٢.٦ لأقل من ٣.٤
كبيرة	من ٣.٤ لأقل من ٤.٢
كبيرة جداً	من ٤.٢ فأكثر

حيث إنه تم الاعتماد على التدرج الخماسي في تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية، وبالتالي تم تحديد المحكات اللازمة للحكم على واقع ومعوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية بناءً على تحويل الدرجات المنفصلة المقابلة للاستجابات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) المدى متصل، وذلك بحساب المدى (أكبر درجة - أصغر درجة = ٤)، وقسمة المدى على عدد الاستجابات (٤/٥ = ٠.٨)، لنحصل على سعة كل محك من المحكات الخمسة الموضحة في الجدول السابق.

الأداة الثانية: مقابلة (Interview) لجمع البيانات النوعية: تم تصميم استمارة المقابلة المقننة في صورتها الأولية بالاستفادة من عبارات الاستبانة؛ حيث تم بناء استمارة أسئلة المقابلة بشكل يتلاءم مع طبيعة منهج الدراسة، وهو المنهج المزجي بالتصميم التفسيري التابعي والذي يقتضي أن تجمع البيانات الكمية أولاً، ثم تجمع البيانات النوعية؛ للحصول على معلومات تفصيلية خاصة تساعد في تفسير النتائج الكمية، وقد تم بناء استمارة أسئلة المقابلة بالاعتماد على نتائج البيانات الكمية، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالقواعد المنهجية لبناء المقابلة؛ لتفسير النتائج المتطرفة في إجابة السؤال الأول الخاص بواقع توظيف الذكاء الإداري بالإدارات العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية، وإجابة

السؤال الثاني الخاص بالمعوقات التي تواجهه، ثم جمعت البيانات النوعية للحصول على معلومات تفصيلية خاصة تساعد في تفسير النتائج الكمية؛ للوصول لفهم أعمق وتفسير أوضح لمشكلة الدراسة الحالية.

ولإعداد دليل المقابلة تم اتباع الخطوات التالية:

- توضيح دور الباحث: قبل إجراء المقابلة مع القيادات التعليمية الذين تم اختيارهم للمشاركة في المقابلة تم التواصل معهم من خلال الهاتف؛ بهدف أخذ موافقتهم، وتحديد طريقة التواصل والوقت المناسب لإجراء المقابلة، ولتوضيح الهدف من المقابلة باختصار.

- تحديد الهدف من المقابلة: تهدف المقابلة للتعلم والفهم الواسع بواقع توظيف الذكاء الإداري بالإدارات العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية، ومعوقاته.

- اختيار المشاركين في المقابلة: تم اختيار مجموعة من القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، ممن تتوافر فيهم سنوات الخبرة الإدارية العالية أو ممن يحملون مؤهلات دراسات عليا، كما تم مراعاة التنوع في اختيارهم.

- تصميم دليل المقابلة: تم تصميم الدليل للكشف عن واقع توظيف الذكاء الإداري بالإدارات العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية، ومعوقاته، وتم تصميم دليل المقابلة في صورته الأولية (ملحق ٤)، ثم عرضت الاستمارة على (٦) خبراء من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية والتخصصات التربوية الأخرى (ملحق ٥)؛ للتأكد من وضوح صياغة الأسئلة، وإخراجها في صورتها النهائية (ملحق ٦)، وقد تكونت استمارة المقابلة من قسمين:

- القسم الأول: البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي: (الجنس، إدارة التعليم، سنوات الخبرة الإدارية).

- القسم الثاني: أسئلة المقابلة التي أسهمت في الوصول إلى فهم أعمق وتفسير أوضح لمشكلة الدراسة الحالية طبقاً لمحاو الاستبانة.

الأداة الثالثة: المجموعة البؤرية (المركزة) Focus Group: وهي عبارة عن نقاش مجموعة من الخبراء من خلال عقد ورشة عمل (ملحق ٧)، وذلك للتعرف إلى آرائهم حول المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

- تحديد الهدف من المجموعة البؤرية (المركزة): تهدف جلسة النقاش في المجموعة البؤرية (المركزة) إلى تحديد المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

- بناء أداة المجموعة البؤرية (المركزة): تم بناء أسئلة المجموعة البؤرية (المركزة) من خلال نتائج الدراسة الكمية (الاستبانة)، وفي ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، وتم صياغة الأسئلة بأسلوب الاستجابة المفتوحة بما يتناسب مع الهدف منها، والهدف من البحث الحالي، وتم إعداد دليل المنسق (Facilitator) الذي يوضح بروتوكولات إدارة جلسة النقاش من التقديم، والأنشطة الافتتاحية، وقواعد سير النقاش (ملحق ٨).

- تطبيق المجموعة البؤرية (المركزة): لتطبيق المجموعة البؤرية (المركزة) تم تحديد الموعد في يوم الأحد ١٥ / ١٠ / ١٤٤٦هـ، الموافق ٢٥/٤/١٣ من الساعة (٨:٣٠) مساءً إلى الساعة (١٠:٣٠) مساءً، وتم قبلها إرسال رسالة دعوة للخبراء للمشاركة في المجموعة البؤرية (المركزة)، وهي عبارة عن مناقشة في مجموعة صغيرة تهدف لجمع معلومات حول المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطوير الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتم إيضاح الموعد وطريقة الاجتماع الذي كان عن بعد عن طريق منصة (ZOOM)، وعند الموافقة على المشاركة قام المشاركون بتعبئة نموذج الموافقة.

موثوقية البيانات النوعية:

لتحقيق موثوقية البيانات النوعية وجودة الإجراءات، هناك إستراتيجيات كثيرة ومتنوعة، لذا قصرت الكتابة هنا على الإستراتيجيات المستخدمة، وهي كما يلي:

❖ المصدقية: "يستخدم مصطلح المصدقية في البحث النوعي مقابل مصطلح الصدق الداخلي في البحث الكمي" (العبد الكريم، ٢٠٢٠، ص ٩٩)، وقد تم التحقق من المصدقية بالخطوات الآتية:

- للتأكد من وضوح صياغة الأسئلة في المقابلة والمجموعة البؤرية (المركزة) تم عرضها على خبراء مستشارين ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية ومجال التكنولوجيا وتقنية المعلومات.

- تنوع المشاركين وأماكن الدراسة.
 - التسجيل الصوتي والتفريغ الدقيق للبيانات.
 - مراجعة البيانات مع بعض المشاركين.
 - منح المشاركين وقتاً كافياً للتعبير عن آرائهم.
 - عرض المعلومات غير المتوافقة مع نتائج الاستبانة.
- ❖ التطابقية (التأكيد): "تقابل القابلية للتأكيد أو التطابقية ما يسمى بالموضوعية في البحث الكمي؛ حيث تنتقل هذه الخاصية من الباحث إلى البيانات؛ ليصبح المعيار المناسب هنا هو إمكانية تأكيد نتائج البحث، من خلال البيانات" (العبد الكريم، ٢٠٢٠ ص ١٠٢)، وقد تم التحقق من التطابقية بالخطوات الآتية:
- تدوين جميع إجراءات البحث الميدانية، موثقة بتواريخها.
 - عرض النتائج بطريقة تجعلها موضحة بواسطة البيانات، وليس بمفاهيم الباحث.
 - تقديم أمثلة لتصورات المشاركين مقتبسة من ألفاظهم.
 - الاستعانة بباحث زميل في مرحلة الدكتوراه من التخصص نفسه لمراجعة النتائج والتفسيرات، وتقديم التغذية الراجعة.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- في الدراسة الحالية تم استخدام عدة أساليب إحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كالتالي:
- أولاً: للتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية وثباتها تم استخدام:
- ١- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة وأبعادها.
 - ٢- معامل ثبات ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات درجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية.

ثانياً: للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام:

١- المتوسطات Means والانحرافات المعيارية Std. Deviations: في الكشف عن درجة واقع ومعوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية.

٢- اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في الكشف عن دلالة الفروق في الاستجابة حول واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية وفقاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة الإدارية.

سادساً: مراحل تحليل البيانات النوعية

لتحليل البيانات النوعية المتحصلة من إجراء المقابلات المقننة بناءً على نتائج الاستبانة التي نفذت في المرحلة الأولى، ومن المجموعة البؤرية (المركزة) تم استخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)؛ وذلك لكون البيانات النوعية التي تم جمعها في هذه الدراسة كانت لتقوية البيانات الكمية وتفسيرها وفهمها بصورة أفضل، ويعرفها براون وكلاارك (Braun & Clarke, 2021)، بأنها: "طريقة تحليلية نوعية لتعرف وتحليل ومناقشة الموضوعات التي تكررت نمطياً، لتفسير الظاهرة محل الدراسة" وبحسب رأيهما فإن هذه الطريقة تمر بست مراحل (Braun & Clarke, 2021): وهي كالتالي:

أولاً: جمع البيانات: تم الحصول على الموافقة المسبقة من قبل المشاركين في المقابلة والمجموعة البؤرية (المركزة) بتدوين إجاباتهم أو تسجيلها أثناء المقابلة المباشرة أو عن طريق برنامج الزووم أو من خلال الاتصال الهاتفي، وتم إفادتهم أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، مع الأخذ بالاعتبار توفير الظروف المناسبة للمقابلة، وتم طرح أسئلة المقابلة بصيغ مختلفة؛ للتأكد من درجة دقة المشارك في التعبير عن رأيه.

ثانياً: الترميز: وفي هذه المرحلة تم استخدام الترميز الاستقرائي والاستنتاجي (inductive and deductive coding)، والتي يتم تحديد الترميز من خلال البيانات نفسها، وذلك ترميز مجموعة البيانات بأكملها، مع جولتين أو أكثر من الترميز، وبعد ذلك، تجميع جميع الرموز ذات الصلة معاً في مراحل لاحقة من التحليل.

ثالثاً: إنشاء موضوعات أولية: تتضمن هذه المرحلة فحص الرموز والبيانات المجمعة للبدء في تطوير أنماط أوسع للمعنى (موضوعات محتملة). ثم يتضمن تجميع البيانات ذات الصلة في كل موضوع مرشح، بحيث يمكن العمل مع البيانات ومراجعة قابلية كل موضوع مرشح.

رابعاً: تطوير ومراجعة الموضوعات: تتضمن هذه المرحلة التحقق من الموضوعات المستخلصة مقابل البيانات التي تم ترميزها ومجموعة البيانات بأكملها، لتحديد أنها تمثل المعاني التي تتضمنها بدقة، ويتم تطوير الموضوعات من خلال تقسيمها أو دمجها.

خامساً: تحديد الموضوعات وتسميتها: تتضمن هذه المرحلة تحديد تسميات الموضوعات في صورتها النهائية.

سادساً: كتابة التقرير، وهذه المرحلة هي التي فيها يتم دمج نتائج الدراسة (الكمية والنوعية مع المعلومات التي قدمتها النظريات والأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة) باستخدام التصنيف الانتقائي والاعتماد على طريقة تلخيص النتائج مع استخدام الاقتباسات المعبرة من إجابات المشاركين.

سابعاً: إجراءات الدراسة

- المرحلة الأولى: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في جمع البيانات الكمية للإجابة عن السؤال الأول لمعرفة واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية، وللإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بمعوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية، وكذلك الإجابة عن السؤال الثالث الذي يهدف إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (الجنس، عدد سنوات الخبرة الإدارية)، وقد استخدمت الدراسة في ذلك الاستبانة.

- المرحلة الثانية: تم استخدام المنهج النوعي من خلال ما يلي:

أولاً: إجراء المقابلات مع عينة قصدية تكونت من ١٠ من القيادات التعليمية في مجتمع الدراسة، للتوسع في الإجابة عن السؤال الأول والسؤال الثاني للدراسة وفق ما أسفرت عنه نتائج الاستبانة من نتائج متطرفة حول واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، ومعوقاته؛

حيث تم بناء على نتائج الاستبانة تصميم الأسئلة التي وجهت لأفراد العينة، والتي أسهمت في تفسير نتائج المرحلة السابقة بشكل أعمق.

ثانياً: إجراء نقاش مع عينة قصدية من الخبراء في مجموعة بؤرية (مركزة) للتوسع في الإجابة عن السؤال الرابع، وتحديد المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

– **المرحلة الثالثة:** الإجابة عن السؤال الخامس الذي سعى لوضع نموذج مقترح لتطوير الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، اعتماداً على نتائج المرحلتين الكمية والنوعية.

والشكل التالي (٦) يوضح منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية والمراحل التي مرت بها:



شكل (٦): منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية والمراحل التي مرت بها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

- نتائج إجابة السؤال الأول ومناقشتها.
- نتائج إجابة السؤال الثاني ومناقشتها.
- نتائج إجابة السؤال الثالث ومناقشتها.
- نتائج إجابة السؤال الرابع ومناقشتها.
- نتائج إجابة السؤال الخامس ومناقشتها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها من خلال أدواتها المختلفة، وتمت الإجابة عن أسئلة الدراسة بالاستفادة من البيانات التي تم التوصل إليها من تحليل الأدوات بنوعيتها الكمي والنوعي، وتطوير بعض التفسيرات والمحاور من النتائج ومناقشتها، ودعمها بالأدلة من الأدب التربوي ذي الصلة، وربطها بالنظريات المفسرة والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

نص السؤال الأول للدراسة الحالية على: "ما واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية؟".

وقد تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال المدخل المرجعي للتصميم التفسيري التابعي على مرحلتين، فتم تطبيق الاستبانة أولاً وتحليل البيانات الكمية، ثم تطبيق المقابلة المقننة وتحليل البيانات النوعية للوصول إلى تفسيرات أعمق للنتائج، كما تم المزج بين النتائج الكمية (الاستبانة) والنوعية (المقابلة)، ودعمها بالأدلة من الاقتباسات المستمدة من إجابات المشاركين.

المرحلة الأولى: نتائج الاستبانة المتعلقة بمحور: واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية:

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة التحقق لكل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

(أ) البُعد الأول: الذكاء العقلائي:

١ - اتخاذ القرارات الذكية:

جدول (١٢): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء العقلائي فيما يتعلق باتخاذ القرارات الذكية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٢	أستخدم البرمجيات الحديثة في تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية	٣.٦٥٧	٠.٩٤٣	كبيرة	١
٥	أستخدم الحلول التقنية لتعزيز الشفافية والموضوعية في عملية اتخاذ القرارات	٣.٦٠٠	١.٢٥٦	كبيرة	٢
١	أستخدم الأدوات الذكية لجمع البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات المناسبة	٣.٤٦٥	١.١٩٦	كبيرة	٣
٤	أنمي مهارات اتخاذ القرار باستخدام المنصات الذكية	٢.٩٨٤	١.٠١٦	متوسطة	٤
٣	أعتمد على التقارير الإلكترونية لتحديد أفضل البدائل بدقة وفعالية	٢.٩١٠	٠.٩٥٨	متوسطة	٥
	الدرجة الكلية لاتخاذ القرارات الذكية	٣.٣٢٣	١.٠٧٤	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن:

واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الذكية كُبعد من أبعاد الذكاء العقلائي، متحقق بدرجة متوسطة، بمتوسط وزني (٣.٣٢٣ من ٥) وانحراف معياري (١.٠٧٤)، يشير هذا إلى أن القيادات التعليمية قد أبدوا توافقاً معتدلاً حول مدى توافر مهارات اتخاذ القرار الذكي لديهم، ويدل على اختلاف مستويات المهارة أو التوجهات نحو اتخاذ القرارات الذكية، الناتجة عن عدة عوامل؛ مثل توافر الخبرة والكفاءة في اتخاذ القرار لدى بعض القادة، مقابل محدودية التجربة أو الدعم في هذا المجال لدى آخرين، وهذا يتوافق مع نظرية السمات التي تركز على الذكاء كسمة رئيسة للقائد، ولكنه يشير أيضاً إلى أن امتلاك هذه السمة وحدها قد لا يكون كافياً لتحقيق مستويات عالية من الفعالية القيادية.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت ثلاثٌ منها متحققة بدرجة كبيرة، واثنتان منها متحققة بدرجة متوسطة؛ حيث تراوحت المتوسطات بين (٢.٩١٠ و٣.٦٥٧)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٢) "أستخدم البرمجيات الحديثة في تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٦٥٧ بانحراف معياري قدره ٠.٩٤٣، وقد يعزى ذلك إلى إدراك القيادات التعليمية لأهمية التكنولوجيا في تسريع عمليات اتخاذ القرار وسعيها لتوظيفها.

- جاءت العبارة رقم (٥) "أستخدم الحلول التقنية لتعزيز الشفافية والموضوعية في عملية اتخاذ القرارات" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٦٠٠ بانحراف معياري قدره ١.٢٥٦، وقد يعزى ذلك إلى مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في إدارات التعليم، مما يتوافق مع جوهر النظرية التفاعلية، وهذه النتيجة تشير إلى أهمية التفاعل بين القائد (بسماته وقدراته) والموظفين (من خلال تعزيز الشفافية والموضوعية) والموقف (من خلال استخدام الحلول التقنية المناسبة).

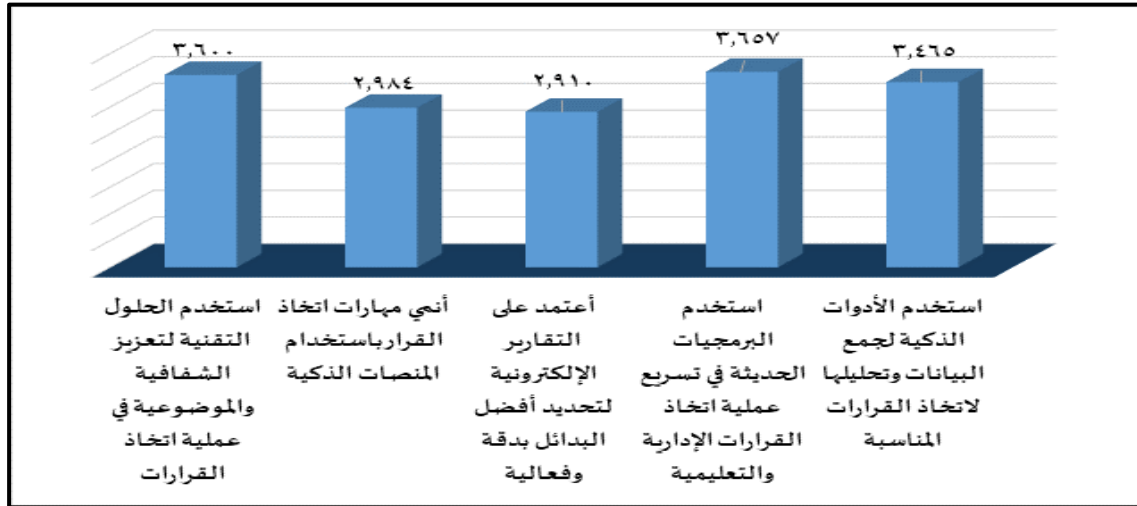
- جاءت العبارة (١) "أستخدم الأدوات الذكية لجمع البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات المناسبة" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٤٦٥ بانحراف معياري قدره ١.١٩٦.

- جاءت العبارة رقم (٤) "أنمي مهارات اتخاذ القرار باستخدام المنصات الذكية" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٢.٩٨٤ بانحراف معياري قدره ١.٠١٦.

- جاءت العبارة رقم (٣) "أعتمد على التقارير الإلكترونية لتحديد أفضل البدائل بدقة وفعالية" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة؛

حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٢.٩١٠ بانحراف معياري قدره ٠.٩٥٨، وقد يعزى ذلك إلى أن القيادات التعليمية لا تستفيد بشكل كامل من التقنيات المتاحة في مجالات عملها، رغم توافر هذه التقنيات وإمكاناتها المتقدمة. وهذا قد يعني وجود فجوة بين الإمكانيات التقنية المتاحة وبين استخدامها الفعلي في دعم عمليات اتخاذ القرار؛ مما يعكس مدى أهمية السياق والموقف في توظيف الذكاء الإداري؛ حيث إن القيادات تتكيف مع المواقف المختلفة من خلال اختيار الأدوات والتقنيات المناسبة وفقاً للمتطلبات الموقفية؛ مما يتوافق مع أسس النظرية الموقفية.

ويمكن توضيح واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الذكية كُبعد من أبعاد الذكاء العقلاني من خلال الشكل التالي:



شكل (٧): واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الذكية كُبعد من أبعاد الذكاء العقلاني

٢ - تنمية الموظفين:

جدول (١٣): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء العقلاي فيما يتعلق بتنمية الموظفين

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	أستفيد من الأدوات الذكية في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين	٣.٨٥٧	٠.٨٥٩	كبيرة	١
٥	أحضر الموظفين على استخدام المنصات الذكية للمشاركة الفعّالة في برامج التنمية المهنية	٣.٧٠٦	٠.٨٥١	كبيرة	٢
٣	تساعدني الأدوات المبتكرة في جدولة البرامج التدريبية ومتابعة تنفيذها	٢.٨٠٠	١.٠٧٧	متوسطة	٣
٤	أستخدم الأدوات الرقمية في تطوير أداء الموظفين بشكل مستمر ودقيق	٢.٤٧٨	١.٠٨٥	ضعيفة	٤
٢	أستخدم البرمجيات لتصميم خطط تدريبية مخصصة تلي احتياجات الموظفين	٢.٤٠٨	١.٠٤٣	ضعيفة	٥
	الدرجة الكلية لتنمية الموظفين	٣.٠٥٠	٠.٩٨٣	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن:

واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتنمية الموظفين كُبعد من أبعاد الذكاء العقلاي، متحقق بدرجة متوسطة، بمتوسط وزني (٣.٠٥٠ من ٥) وانحراف معياري (٠.٩٨٣)، تعكس هذه النتيجة أن تنمية الموظفين تُمارس بشكل معتدل؛ مما يعني أن هناك جهوداً تبذل في هذا المجال، لكنها قد لا تكون بالقدر الكافي أو بالشكل الأمثل لتطوير الكفاءات والمهارات بشكل مستدام، وتشير إلى وجود درجة من التباين في آراء القيادات التعليمية؛ مما قد يُعزى إلى اختلاف توافر الفرص المتاحة للتطوير، أو تباين سياسات التحفيز والتدريب والتطوير بين إدارات التعليم المختلفة. يمكن أيضاً تفسير هذه النتيجة بأن إدارات التعليم قد تركز على مجالات أخرى أكثر أولوية، على حساب الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية بشكل ممنهج ومستدام.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت اثنتان منها متحققة بدرجة كبيرة، وواحدة متحققة بدرجة متوسطة، واثنتان منها متحققة بدرجة ضعيفة؛ حيث تراوحت المتوسطات بين (٢.٤٠٨ و ٣.٨٥٧)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

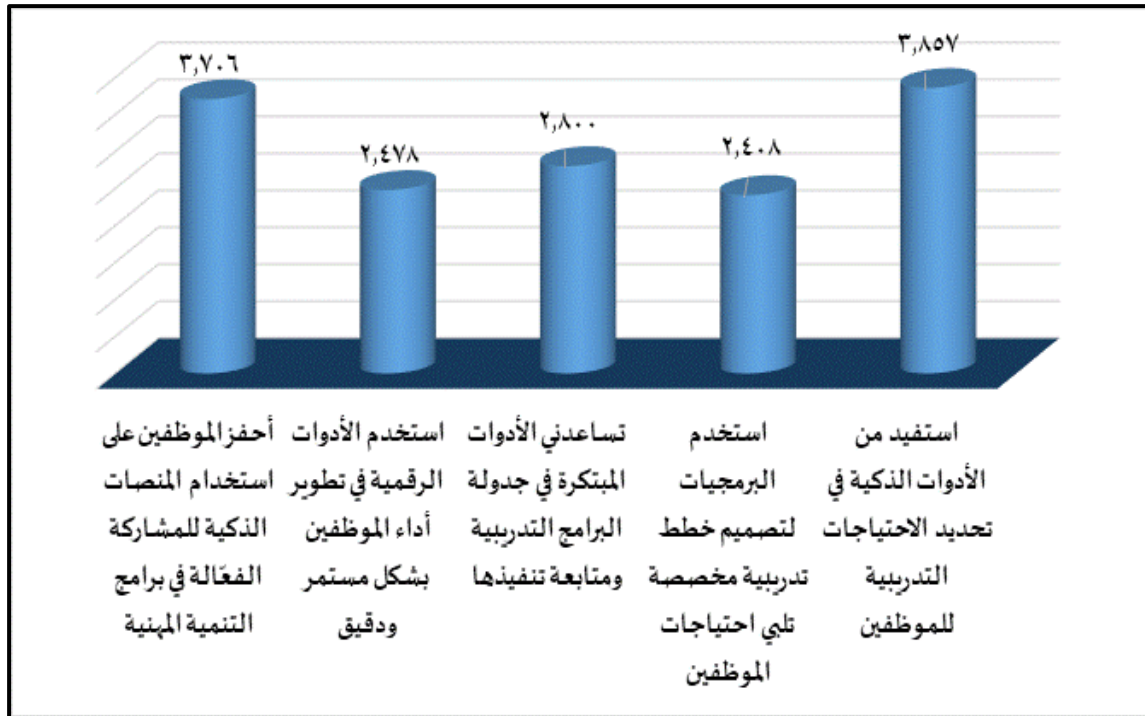
- جاءت العبارة رقم (١) "أستفيد من الأدوات الذكية في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٨٥٧ بانحراف معياري قدره ٠.٨٥٩، وقد يعزى ذلك إلى الوعي المرتفع لدى القيادات التعليمية بأهمية توظيف التقنية في تحليل احتياجات التدريب وتحديداتها؛ مما يشير إلى تحول متزايد نحو استخدام البيانات والتحليلات الذكية بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية في تحديد البرامج التدريبية، كما أن الأدوات الذكية توفر تحليلاً دقيقاً لأداء الموظفين؛ مما يساعد القيادات على تحديد الفجوات مهارية والتدريبية بناءً على بيانات موثوقة، وليس على الملاحظات أو التقييمات الذاتية فقط.
- جاءت العبارة رقم (٥) "أحفز الموظفين على استخدام المنصات الذكية للمشاركة الفعالة في برامج التنمية المهنية" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٧٠٦ بانحراف معياري قدره ٠.٨٥١، وقد يعزى ذلك إلى وجود توجه إيجابي لدى القيادات التعليمية نحو دمج التقنية في عمليات التطوير المهني؛ حيث يتم تشجيع الموظفين على الاستفادة من المنصات الذكية كمنصة إترائي التي توفر محتوى تدريبياً متطوراً، وورش عمل، ودورات تدريبية تفاعلية. كما تعمل القيادات على تحفيز الموظفين لاستخدامها بفعالية، من خلال التشجيع المستمر، وتهيئة بيئة داعمة للتعلم الرقمي، وهذا يرتبط بسمة الإلهام والتأثير التي تعد من السمات القيادية المهمة في نظرية السمات؛ حيث يستطيع القائد الذكي تحفيز موظفيه وإلهامهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

- جاءت العبارة رقم (٣) "تساعدني الأدوات المبتكرة في جدولة البرامج التدريبية ومتابعة تنفيذها" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٢.٨٠٠ بانحراف معياري قدره ١.٠٧٧.

- جاءت العبارة رقم (٤) "أستخدم الأدوات الرقمية في تطوير أداء الموظفين بشكل مستمر ودقيق" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة ضعيفة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٢.٤٧٨ بانحراف معياري قدره ١.٠٨٥.

- جاءت العبارة رقم (٢) "أستخدم البرمجيات لتصميم خطط تدريبية مخصصة تلبي احتياجات الموظفين" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة ضعيفة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٢.٤٠٨ بانحراف معياري قدره ١.٠٤٣، وقد يعزى ذلك إلى مركزية تنمية موظفين القطاع الحكومي، وحصرها في معهد الإدارة العامة، ولكون التدريب مركزياً، فبتالي يؤدي ذلك إلى اعتماد برامج موحدة قد لا تفي باحتياجات الموظفين الفردية، ويقتصر دور القيادات في ترشيح الموظفين للدورات المتاحة من قبل معهد الإدارة العامة، كما تُعزى محدودية دور القيادات التعليمية في تصميم البرامج التدريبية المخصصة إلى عدة عوامل، منها: نقص الخبرة والمهارات في التصميم، غياب الأدوات والتقنيات الحديثة، ضغوط العمل والانشغال بالمهام الإدارية، عدم وضوح السياسات التدريبية، وضعف الحوافز والدعم من وزارة التعليم.

ويمكن توضيح واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتنمية الموظفين كُبعد من أبعاد الذكاء العقلائي من خلال الشكل التالي:



شكل (٨): واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتنمية الموظفين كُبعد من أبعاد الذكاء العقلاي

٣- تحليل الأداء:

جدول (١٤): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء العقلاي فيما يتعلق بتحليل الأداء

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٥	تقدم لي الأدوات الذكية تغذية راجعة عن أداء الموظفين	٣.٨٣٧	٠.٩٦٦	كبيرة	١
٤	توفر لي التطبيقات الذكية الوقت والجهد اللازمين لتحليل أداء الموظفين	٣.٦٧٨	١.٠٨٢	كبيرة	٢
٣	توفر التطبيقات الذكية تقارير دقيقة وموضوعية تدعم قراراتي لتحسين الأداء الوظيفي	٣.٦٥٣	٠.٩١٨	كبيرة	٣
١	تساعدني البرمجيات على تحليل أداء الموظفين	٢.٩١٤	١.١٤٤	متوسطة	٤
٢	أستعين بالأنظمة المتقدمة لتحديد الأولويات في تطوير أداء الموظفين	٢.٤٤٥	١.١٣٢	ضعيفة	٥
	الدرجة الكلية لتحليل الأداء	٣.٣٠٥	١.٠٤٨	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن:

واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحليل الأداء كُبعد من أبعاد الذكاء العقلاني، متحقق بدرجة متوسطة، بمتوسط وزني (٣.٣٠٥ من ٥) وانحراف معياري (١.٠٤٨)، تعكس هذه النتيجة وجود مستوى معتدل من تبني ممارسات تحليل الأداء بين القيادات التعليمية؛ حيث أظهرت البيانات تقارباً نسبياً في وجهات النظر، ويشير هذا التقييم المتوسط إلى أن عمليات تحليل الأداء تُمارس بدرجة مقبولة، لكنها قد لا تكون مطبقة بشكل متكامل أو منتظم. قد يُعزى هذا التفاوت إلى عدة عوامل، منها محدودية الأدوات التحليلية المتاحة، أو نقص المهارات والخبرات في تطبيق منهجيات تحليل الأداء، ومن ناحية أخرى، يمكن تفسير هذه النتيجة بوجود وعي نسبي بأهمية تحليل الأداء لدى القادة، إلا أن التطبيق العملي قد يواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية، وتوافر البيانات الدقيقة، والقدرة على توظيف نتائج التحليل في عمليات التطوير واتخاذ القرار؛ ويشير ذلك إلى أن القادة التعليميين يواجهون تحديات في التكيف مع المتطلبات المتنوعة للمواقف القيادية، مما يستلزم تبني أبعاد النظرية الموقفية، التي تفترض أن القادة الناجحين هم الذين يستطيعون تغيير أسلوبهم القيادي بناءً على طبيعة الموقف، ومستوى الجاهزية والكفاءة لدى التابعين.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت ثلاث منها متحققة بدرجة كبيرة، وواحدة منها متحققة بدرجة متوسطة، وواحدة منها متحققة بدرجة ضعيفة؛ حيث تراوحت المتوسطات بين (٢.٤٤٥ و ٣.٨٣٧)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٥) "تقدم لي الأدوات الذكية تغذية راجعة عن أداء الموظفين" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٨٣٧ بانحراف معياري قدره ٠.٩٦٦، ويعزى ذلك إلى أن الأدوات الذكية كمؤشرات الأداء أصبحت جزءاً فاعلاً في عمليات تقييم الأداء داخل إدارات التعليم؛ حيث تسهم هذه الأدوات في جمع البيانات وتحليلها بطرق أكثر دقة وسرعة مقارنة بالأساليب التقليدية، وأن

هناك تقبلاً عالياً لاستخدام التكنولوجيا في عمليات التقييم؛ مما يعكس تطور البيئة الإدارية في إدارات التعليم نحو التحول الرقمي. ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً بأن القيادات التعليمية تدرك أهمية التغذية الراجعة المعتمدة على الأدوات الذكية.

- جاءت العبارة رقم (٤) "توفر لي التطبيقات الذكية الوقت والجهد اللازمين لتحليل أداء الموظفين" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٦٧٨ بانحراف معياري قدره ١.٠٨٢، ويعزى ذلك إلى إدراك القيادات لأهمية التقنية في تحسين كفاءة العمل، فالتطبيقات الذكية تؤدي إلى تقليل الوقت والجهد المبذولين في تحليل الأداء؛ حيث تقوم بأتمتة العمليات المعقدة مثل جمع البيانات، إعداد التقارير، واستخراج المؤشرات الرئيسية. كما توفر هذه التطبيقات إمكانية متابعة الأداء بشكل مستمر دون الحاجة إلى إجراءات تقييم تقليدية مرهقة؛ مما يعزز من الرقابة الإدارية والتطوير المهني؛ مما يؤكد على أن السمات المعرفية للقائد تنعكس في قدرته على توظيف التقنيات الذكية في عملية اتخاذ القرار.

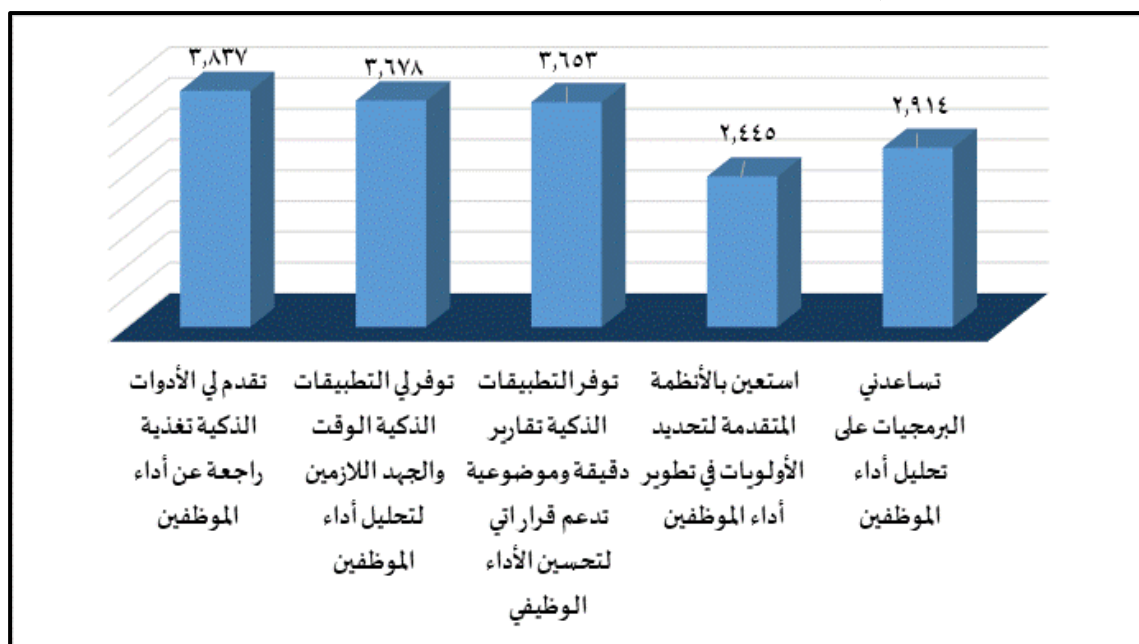
- جاءت العبارة رقم (٣) "توفر التطبيقات الذكية تقارير دقيقة وموضوعية تدعم قراراتي لتحسين الأداء الوظيفي" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٦٥٣ بانحراف معياري قدره ٠.٩١٨.

- جاءت العبارة رقم (١) "تساعدني البرمجيات على تحليل أداء الموظفين" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٢.٩١٤ بانحراف معياري قدره ١.١٤٤.

- جاءت العبارة رقم (٢) "أستعين بالأنظمة المتقدمة لتحديد الأولويات في تطوير أداء الموظفين" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة ضعيفة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٢.٤٤٥ بانحراف معياري قدره ١.١٣٢، تُعزى هذه النتيجة إلى اعتماد القيادات التعليمية

على أساليب تقليدية في تحديد أولويات التطوير، مما يُبرز الحاجة إلى تنمية مهاراتهم في استخدام التقنية. وقد يعود ذلك إلى نقص التدريب أو ضعف الوعي بكيفية توظيف الأنظمة المتقدمة، إضافةً إلى قصور في البنية التحتية أو الموارد، وتحديات في التفاعل مع التقنيات الحديثة. ووفقاً للنظرية التفاعلية، فإن هذه العوامل تؤثر مباشرة على فعالية القائد، باعتبار أن القيادة عملية ديناميكية تتأثر بالبيئة التنظيمية والتكنولوجية.

ويمكن توضيح واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحليل الأداء كُبعد من أبعاد الذكاء العقلائي من خلال الشكل التالي:



شكل (٩): واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحليل الأداء كُبعد من أبعاد الذكاء العقلائي

ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج فيما يتعلق بواقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العقلائي، يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

جدول (١٥): واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية

السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العقلاي

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	أبعاد الذكاء العقلاي
١	متوسطة	١.٠٧٤	٣.٣٢٣	اتخاذ القرارات الذكية
٢	متوسطة	١.٠٤٨	٣.٣٠٥	تحليل الأداء
٣	متوسطة	٠.٩٨٣	٣.٠٥٠	تنمية الموظفين
	متوسطة	١.٠٣٥	٣.٢٢٦	الدرجة الكلية

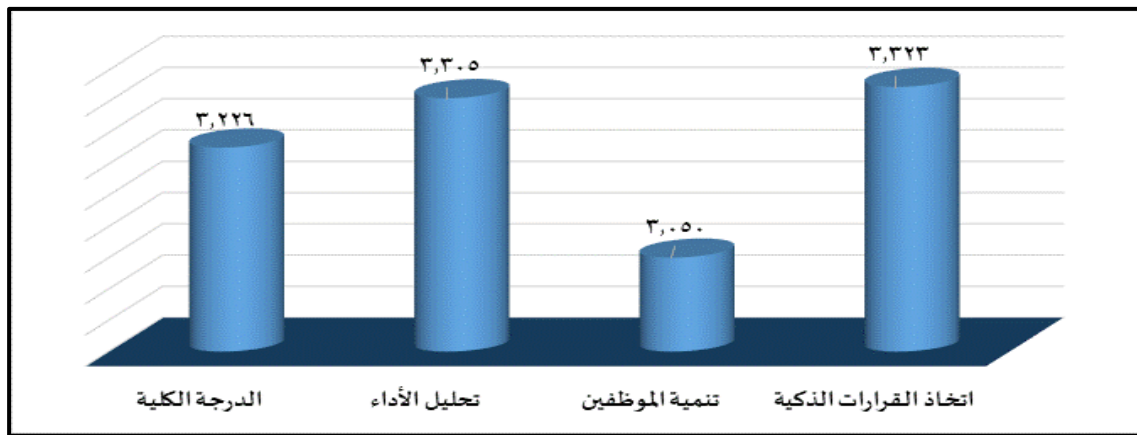
يتضح من جدول (١٥) أن:

واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العقلاي متحقق بدرجة **متوسطة**؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على هذا البعد من أبعاد الاستبانة (٣.٢٢٦ من ٥) بانحراف معياري (١.٠٣٥)، تعكس هذه النتيجة أن الممارسات الإدارية المرتبطة بالذكاء العقلاي ليست بمستوى عالٍ، لكنها في الوقت ذاته لا تعاني من ضعف كبير، وقد يعزى ذلك لاختلافات الممارسات الإدارية بين إدارات التعليم المختلفة، أو اختلافات في تصورات القيادات التعليمية حول مفهوم الذكاء العقلاي وتطبيقاته؛ مما يضعها في نطاق متوازن بين الأداء الجيد والقابلية للتحسين. أو قد يكون ناتجاً عن تفاوت في الإمكانيات التقنية، أو تباين في السياسات الإدارية المتبعة بين الإدارات المختلفة. مما يبرز الحاجة إلى تطوير إستراتيجيات دعم القرار، وتعزيز استخدام الأدوات التحليلية، وتوفير برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير العقلاي لدى القيادات التعليمية.

وجاءت جميع الأبعاد الفرعية متحققة بدرجة **متوسطة**، وجاء في الترتيب الأول بُعد "اتخاذ القرارات الذكية" بمتوسط وزني ٣.٣٢٣ وانحراف معياري ١.٠٧٤، وقد يعود ذلك إلى أن هذا الجانب يحظى باهتمام أكبر نسبياً في الممارسات الإدارية. كما أن اتخاذ القرارات يمثل جوهر العمل الإداري، وهناك وعي متزايد بأهمية اتخاذ القرارات بطريقة ذكية ومدروسة. وفي الترتيب الثاني جاء بُعد "تحليل الأداء" بمتوسط وزني ٣.٣٠٥ وانحراف معياري

١٠٤٨، وفي الترتيب الثالث والأخير جاء بُعد "تنمية الموظفين" بمتوسط وزني ٣.٠٥٠ وانحراف معياري ٠.٩٨٣، وقد يُعزى ذلك إلى أهمية الاستثمار المستمر والطويل الأمد في تنمية الموارد البشرية، حيث تلعب مركزية تدريب الموظفين الحكوميين، بما في ذلك موظفي إدارات التعليم، في معهد الإدارة العامة، دوراً في تعزيز قدراتهم. ومع ذلك، يُمكن تحسين الأمر من خلال تعزيز مرونة برامج التدريب، وتسريع فرص التطوير المهني، وتخصيص البرامج لتلبية الاحتياجات الفعلية. كما يكون من المفيد دمج التقنيات الحديثة في عمليات التدريب، مما يساهم في تحقيق تطور مستدام وفعال للموارد البشرية، مما يدعم بشكل أكبر تحقيق أهداف التنمية الإدارية والتعليمية.

وهو ما يتضح من الشكل التالي:



شكل (١٠): واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العقلائي

(ب) البعد الثاني: الذكاء العاطفي:

١- تحسين إدارة الوقت والحضور:

جدول (١٦): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء العاطفي فيما يتعلق بتحسين إدارة الوقت والحضور

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٣	تقلل الأدوات الذكية أخطائي في إدارة حضور الموظفين وانصرافهم	٤.٢٦٥	٠.٨٤٤	كبيرة جداً	١
٤	تعزز التطبيقات الذكية قدرتي على إدارة الوقت بفعالية	٤.١٧١	٠.٨٠٧	كبيرة	٢
٥	أستخدم الأنظمة التقنية التفاعلية في إقامة الاجتماعات عن بعد	٤.١٥٩	٠.٨٣٧	كبيرة	٣
٢	أحفز الموظفين على تحسين الانضباط والالتزام بمواعيد العمل باستخدام التطبيقات الذكية	٤.١٤٣	٠.٨٣٥	كبيرة	٤
١	أنظم جدول أعمالي اليومي وتحديد أولوياتي باستخدام الأدوات الذكية	٣.٩٠٦	٠.٨٧٠	كبيرة	٥
	الدرجة الكلية لتحسين إدارة الوقت والحضور	٤.١٢٩	٠.٨٣٨	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن:

واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحسين إدارة الوقت والحضور كُبعد من أبعاد الذكاء العاطفي، متحقق بدرجة كبيرة، بمتوسط وزني (٤.١٢٩ من ٥) وانحراف معياري (٠.٨٣٨)، وهذا يعكس تقارب آراء القيادات التعليمية حول هذا البعد؛ مما يشير إلى اتفاق عام على أهمية الأدوات الذكية وفعاليتها في إدارة الوقت والحضور داخل الإدارات التعليمية. وقد يشير ذلك إلى أن القيادات التعليمية توظف بشكل فعال الأنظمة الذكية، مثل أنظمة تسجيل الحضور الرقمية كتطبيق حضوري الذي يعزز عملية إدارة الوقت، وتقنيات تتبع

الأداء، وبرامج جدولة المواعيد؛ مما يسهم في تحقيق الانضباط الإداري، وتقليل الهدر في الوقت.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البُعد فجاءت منها واحدة متحققة بدرجة كبيرة جداً، وباقي العبارات جاءت متحققة بدرجة كبيرة؛ حيث تراوحت المتوسطات بين (٣.٩٠٦ و ٤.٢٦٥)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٣) "تقلل الأدوات الذكية أخطائي في إدارة حضور الموظفين وانصرافهم" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٢٦٥ بانحراف معياري قدره ٠.٨٤٤، وهذا يعكس اتفاقاً واسعاً بين القيادات التعليمية حول دور الأدوات الذكية في تقليل الأخطاء؛ مما يشير إلى تجربة إيجابية متكررة لهذه التقنيات في بيئات العمل المختلفة داخل الإدارات التعليمية. ويعزى ذلك إلى فعالية استخدام التقنيات الذكية في تقليل الأخطاء البشرية في إدارة الحضور والانصراف؛ مما يعكس الشفافية في العلاقات والمنظور الأخلاقي للقادة التعليميين؛ مما يتوافق مع أبعاد نظرية القيادة الأصيلة. وهذا يتماشى مع ما أشار إليه المالكي (٢٠٢١) أن أبعاد القيادة الأصيلة تتوافق مع توجهات وزارة التعليم الرامية إلى ترسيخ مبدأ الشفافية وتحسين مهارات القادة.

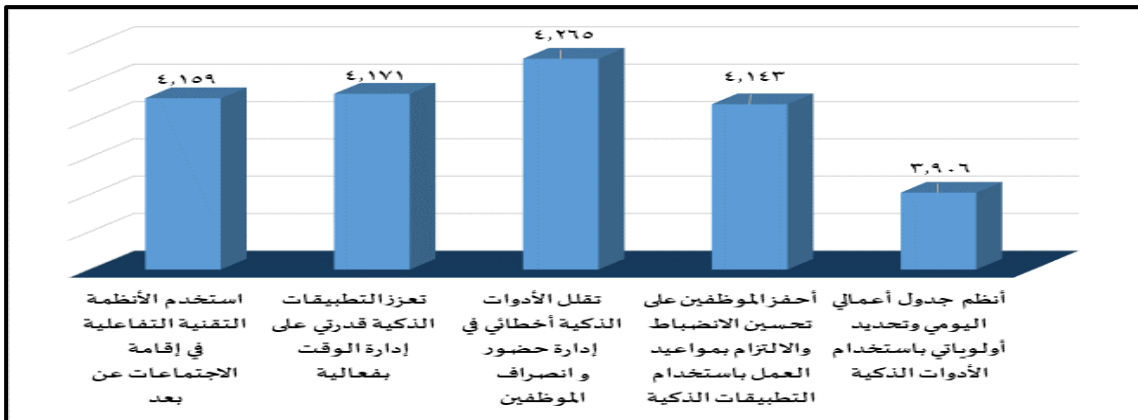
- جاءت العبارة رقم (٤) "تعزز التطبيقات الذكية قدرتي على إدارة الوقت بفعالية" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.١٧١ بانحراف معياري قدره ٠.٨٠٧، وهذا يعكس اتفاقاً عاماً بين القيادات التعليمية حول دور التطبيقات الذكية في تحسين إدارة الوقت؛ مما يشير إلى أن تأثيرها الإيجابي ملموس في بيئات العمل المختلفة. وهذه دلالة واضحة على أن التطبيقات الذكية تؤدي دوراً محورياً في تعزيز مهارات إدارة الوقت لدى القيادات التعليمية من خلال تحسين التخطيط، وتقليل التأخيرات، وتعزيز الإنتاجية؛ مما يجعلها أداة ضرورية لتحقيق إدارة فعالة للوقت.

- جاءت العبارة (٥) "أستخدم الأنظمة التقنية التفاعلية في إقامة الاجتماعات عن بعد" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.١٥٩ بانحراف معياري قدره ٠.٨٣٧.

- جاءت العبارة رقم (٢) "أحفز الموظفين على تحسين الانضباط والالتزام بمواعيد العمل باستخدام التطبيقات الذكية" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.١٤٣ بانحراف معياري قدره ٠.٨٣٥.

- جاءت العبارة رقم (١) "أنظم جدول أعمالي اليومي وتحديد أولوياتي باستخدام الأدوات الذكية" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٩٠٦ بانحراف معياري قدره ٠.٨٧٠؛ مما قد يشير إلى حاجة القيادات التعليمية إلى تطوير مهاراتهم في استخدام التقنيات لتنظيم جداول الأعمال.

ويمكن توضيح واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحسين إدارة الوقت والحضور كُبعد من أبعاد الذكاء العاطفي من خلال الشكل التالي:



شكل (١١): واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحسين إدارة الوقت والحضور كُبعد من أبعاد الذكاء العاطفي

٢- تحسين التواصل الداخلي:

جدول (١٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء العاطفي فيما يتعلق بتحسين التواصل الداخلي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٢	تُسهم تطبيقات المراسلة في تحسين سرعة ودقة تبادل المعلومات بين وبين الموظفين	٤.٥٩٢	٠.٦٥٠	كبيرة جداً	١
١	تسهل لي الأدوات الذكية عملية التواصل مع الموظفين	٤.٤٤٩	٠.٦٩١	كبيرة جداً	٢
٣	أعتمد على المنصات الرقمية لتنسيق الاجتماعات ومشاركة الأهداف بوضوح	٤.٢٥٧	٠.٧٩٧	كبيرة جداً	٣
٥	أستخدم تطبيقات المحادثة التفاعلية في تقديم الاستشارات الإلكترونية للموظفين	٤.٠٨٢	٠.٩٥٠	كبيرة	٤
٤	أستخدم الأدوات المبتكرة لتحديد الثغرات التي قد تؤثر على جودة التواصل الداخلي	٢.٥٢٢	٠.٨٤٧	ضعيفة	٥
الدرجة الكلية لتحسين التواصل الداخلي		٣.٩٨٠	٠.٧٨٧	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن:

واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحسين التواصل الداخلي كُبعد من أبعاد الذكاء العاطفي، متحقق بدرجة كبيرة، بمتوسط وزني (٣.٩٨٠ من ٥) وانحراف معياري (٠.٧٨٧)، وهذا يعكس إدراك القيادات التعليمية لأهمية التواصل الفعّال في بيئة العمل، وقدرتهم على توظيف إستراتيجيات تحسين الاتصال الداخلي لتعزيز الكفاءة الإدارية. وقد يعزى ذلك إلى قدرة القيادات التعليمية على إدارة التفاعل مع الموظفين بكفاءة، وإلى أن القيادات التعليمية تمتلك مهارات الذكاء العاطفي؛ مثل التعاطف، وإدارة العلاقات، وفهم احتياجات الموظفين؛ مما يساعدهم في بناء بيئة عمل قائمة على التواصل الفعّال، والثقة، والشفافية، كما تشير إلى الاستفادة الفعالة من تطبيقات التواصل الاجتماعي.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت ثلاثٌ منها متحققة بدرجة كبيرة جداً، وواحدة منها متحققة بدرجة كبيرة، وواحدة متحققة بدرجة ضعيفة؛ حيث تراوحت المتوسطات بين (٢.٥٢٢ و ٤.٥٩٢)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٢) "تُسهم تطبيقات المراسلة في تحسين سرعة ودقة تبادل المعلومات بيني وبين الموظفين" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٥٩٢ بانحراف معياري قدره ٠.٦٥٠، وهذا يعكس إجماعاً واسعاً بين القيادات التعليمية حول فعالية هذه التطبيقات في تعزيز التواصل الإداري الرسمي وغير الرسمي. وقد يعزى ذلك إلى أن تطبيقات المراسلة أصبحت أداة أساسية في تحسين سرعة تبادل المعلومات داخل الإدارات التعليمية ودقتها؛ مما يعزز العمل التشاركي، ويزيد من كفاءة اتخاذ القرارات، ويقلل من التأخيرات المرتبطة بالاتصال التقليدي.

- جاءت العبارة رقم (١) "تسهل لي الأدوات الذكية عملية التواصل مع الموظفين" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٤٤٩ بانحراف معياري قدره ٠.٦٩١، وهذا يعكس إجماعاً واسعاً بين القيادات التعليمية على دور هذه الأدوات في تحسين فعالية الاتصال الإداري. وقد يعزى ذلك إلى أن الأدوات الذكية مثل البريد الإلكتروني، وتطبيقات المراسلة الفورية، ومنصات الاجتماعات الافتراضية، أصبحت أداة أساسية في تحسين التواصل داخل الإدارات التعليمية، فهي توفر بيئة تواصل أكثر سرعة ومرونة؛ مما يساعد القيادات التعليمية على نقل المعلومات والتوجيهات بوضوح ودقة، ويقلل من الحواجز التقليدية التي قد تعيق عملية الاتصال، وتُسهم في تعزيز سرعة التفاعل بين القادة والموظفين ودقته، وزيادة كفاءة العمل الإداري.

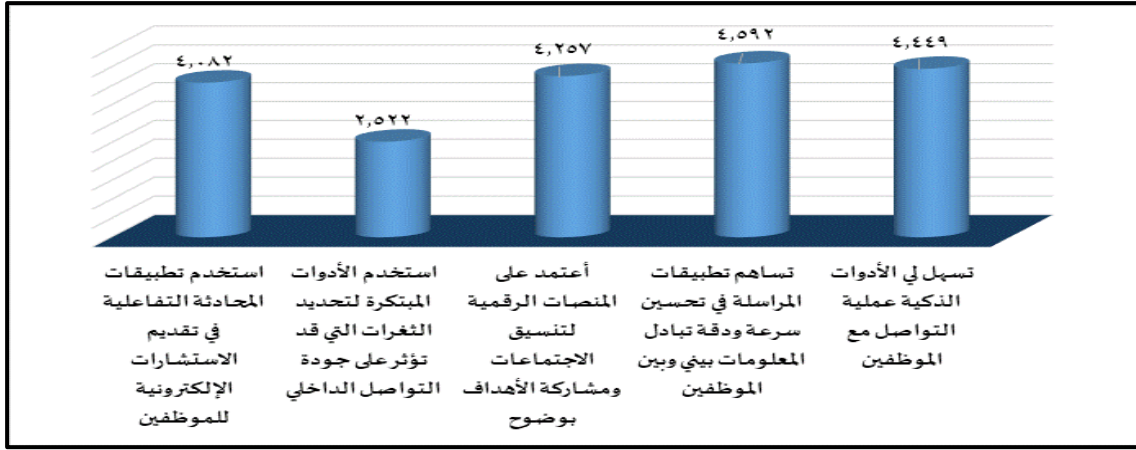
- جاءت العبارة (٣) "أعتمد على المنصات الرقمية لتنسيق الاجتماعات ومشاركة الأهداف بوضوح" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٢٥٧ بانحراف معياري قدره ٠.٧٩٧.

- جاءت العبارة رقم (٥) "أستخدم تطبيقات المحادثة التفاعلية في تقديم الاستشارات الإلكترونية للموظفين" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٠٨٢ بانحراف معياري قدره ٠.٩٥٠.

- جاءت العبارة رقم (٤) "أستخدم الأدوات المبتكرة لتحديد الثغرات التي قد تؤثر على جودة التواصل الداخلي" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة ضعيفة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٢.٥٢٢ بانحراف معياري قدره ٠.٨٤٧، ويشير هذا إلى ضعف تبني القيادات التعليمية لهذه الأدوات في الكشف عن مشكلات التواصل الداخلي وتحليلها. وقد يعزى ذلك إلى قلة الوعي أو ضعف المعرفة بتلك الأدوات، مما يؤدي إلى عدم تفعيلها بشكل فعال في تحليل أنماط التواصل وتحديد الثغرات.

ويعزى ذلك أيضاً إلى ضعف تفويض القيادات للكفاءات المتخصصة في تحليل التواصل الداخلي، مما يقلل من فرص تطوير هذا الجانب. ويعكس ذلك فجوة في الوعي الذاتي لدى بعض القادة، وهو ما يتعارض مع بُعد الوعي الذاتي في نظرية القيادة الأصيلة، التي تؤكد على أهمية إدراك القائد لنقاط الضعف والعمل على معالجتها بمشاركة الكفاءات وباستخدام أدوات متقدمة.

ويمكن توضيح واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحسين التواصل الداخلي كُبعد من أبعاد الذكاء العاطفي من خلال الشكل التالي:



شكل (١٢): واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحسين التواصل الداخلي كُبعد من أبعاد الذكاء العاطفي ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج فيما يتعلق بواقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العاطفي، يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

جدول (١٨): واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العاطفي

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	أبعاد الذكاء العاطفي
١	كبيرة	٠.٨٣٨	٤.١٢٩	تحسين إدارة الوقت والحضور
٢	كبيرة	٠.٧٨٧	٣.٩٨٠	تحسين التواصل الداخلي
	كبيرة	٠.٨١٣	٤.٠٥٥	الدرجة الكلية

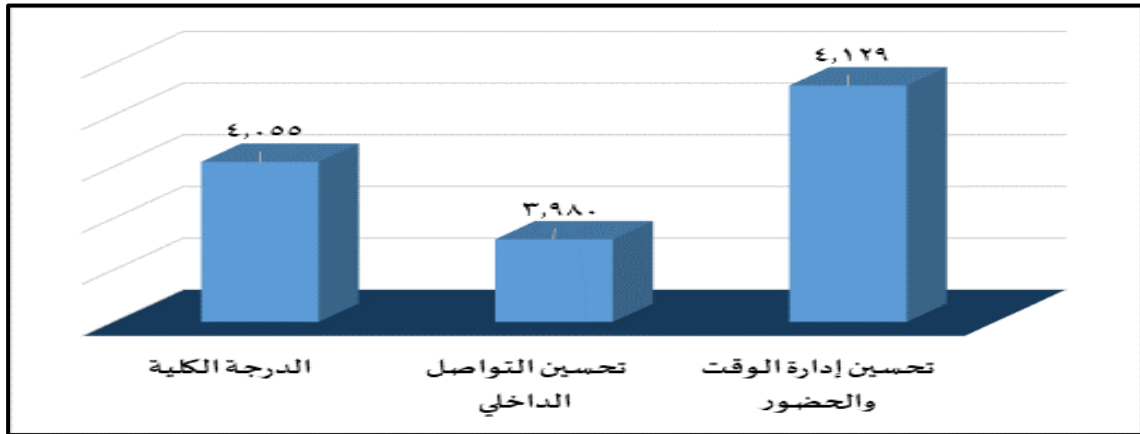
يتضح من جدول (١٨) أن:

واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العاطفي متحقق بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على هذا البعد من أبعاد الاستبانة (٤.٠٥٥ من ٥) بانحراف معياري (٠.٨١٣)، وهذا يدل على تمتع القيادات التعليمية بمستوى مرتفع من الذكاء العاطفي والقدرة على إدارة العلاقات بفعالية داخل بيئة العمل. وقد يعزى ذلك إلى أن القيادات التعليمية لديها قدرة على إقامة علاقات مهنية قائمة على الثقة والتفاعل الإيجابي،

كما تمتلك مهارات للتعامل مع ضغوط العمل؛ مما يسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين.

وجاء في الترتيب الأول بُعد " تحسين إدارة الوقت والحضور " ومتحقق بدرجة كبيرة، بمتوسط وزني ٤.١٢٩ وانحراف معياري ٠.٨٣٨، وقد يعزى ذلك إلى أن القيادات التعليمية تولي اهتماماً كبيراً بإدارة الوقت والحضور، وتدرك أهمية التنظيم الزمني في العملية الإدارية، وتعدّه مؤشراً أساسياً للكفاءة الإدارية. وفي الترتيب الثاني جاء بُعد " تحسين التواصل الداخلي " بمتوسط وزني ٣.٩٨٠ وانحراف معياري ٠.٧٨٧، ومتحقق بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى وعي القيادات التعليمية بأهمية التواصل الداخلي الفعّال في تحسين الأداء. وعلى الرغم من أن كلا البُعدين متحققان بدرجة كبيرة، إلا أن هناك فارقاً في المتوسط الوزني بينهما (٠.١٤٩)؛ مما يدل على أن القيادات التعليمية تعطي أولوية أكبر لإدارة الوقت والحضور مقارنة بالتواصل الداخلي. وقد يكون هذا مؤشراً على وجود نمط إداري أكثر تركيزاً على الجوانب التنظيمية والانضباطية مقارنة بالجوانب التواصلية، بالرغم من ذلك لم يُلاحظ إهمال جانب التواصل، كما أكدته نتائج بُعد التواصل الداخلي مع أهمية كليهما.

وهو ما يتضح من الشكل التالي:



شكل (١٣): واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية

من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العاطفي

ويمكن تلخيص النتائج السابقة والمتعلقة بواقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم

بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية، في الجدول التالي:

جدول (١٩): واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	واقع توظيف الذكاء الإداري	
١	متوسطة	١.٠٧٤	٣.٣٢٣	اتخاذ القرارات الذكية	الذكاء العقلاني
٣	متوسطة	٠.٩٨٣	٣.٠٥٠	تنمية الموظفين	
٢	متوسطة	١.٠٤٨	٣.٣٠٥	تحليل الأداء	
متوسطة		١.٠٣٥	٣.٢٢٦	الدرجة الكلية	
١	كبيرة	٠.٨٣٨	٤.١٢٩	تحسين إدارة الوقت والحضور	الذكاء العاطفي
٢	كبيرة	٠.٧٨٧	٣.٩٨٠	تحسين التواصل الداخلي	
كبيرة		٠.٨١٣	٤.٠٥٥	الدرجة الكلية	
كبيرة		٠.٩٤٦	٣.٥٥٧	الدرجة الكلية للذكاء الإداري	

يتضح من الجدول (١٩) أن:

واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية متحقق بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على هذا المحور من محاور الاستبانة (٣.٥٥٧ من ٥) بانحراف معياري (٠.٩٤٦)، ويعزى ذلك إلى تأثير إجراءات وزارة التعليم في هذا المجال. فقد أسهمت الوزارة من خلال تطوير القيادات وتأهيلها، والتحول الرقمي، وتعزيز الحوكمة، وتمكين الإدارات، وتحفيز الابتكار الإداري في تحسين كفاءة الإدارة التعليمية. شملت هذه الجهود برامج تدريبية متقدمة، وتعزيز الشفافية واللامركزية؛ مما مكّن القيادات من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، وأسهم في تحقيق مستوى عالٍ من الذكاء الإداري في إدارات التعليم.

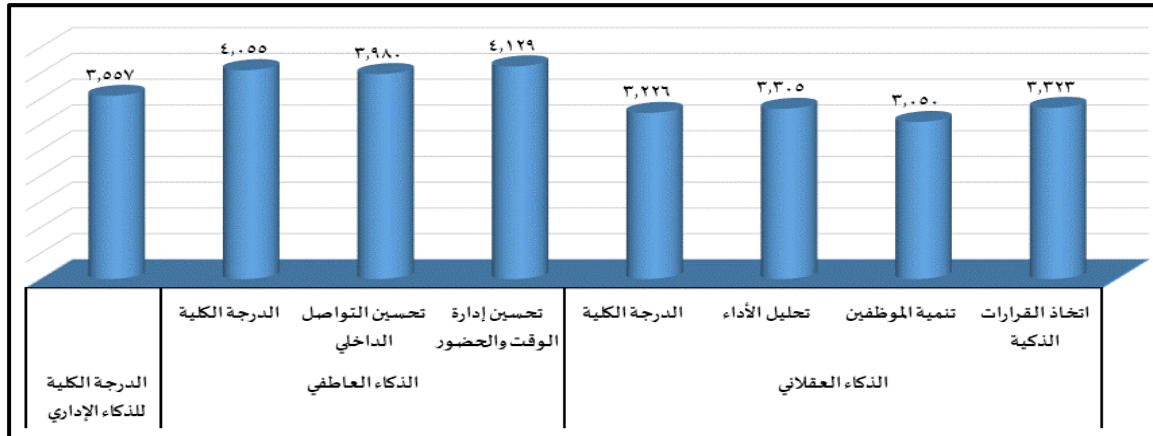
وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الطراونة (٢٠٢٤) التي أجريت في الأردن، وخرابط (٢٠٢٤) التي أجريت في العراق، والمطيري (٢٠٢١) التي أجريت في الكويت، والشدفان (٢٠٢١) التي أجريت في الأردن، والظفيري (٢٠٢٠) التي أجريت في الكويت، وكانت النتيجة متحققة بدرجة كبيرة، وتتفق جزئياً مع نتيجة دراسة غدير

وآخرين (٢٠٢١) التي أجريت في سوريا، وتختلف مع نتيجة دراسة الأسدي والزيدي (٢٠١٨) التي أجريت في العراق، وكانت النتيجة متحققة بدرجة ضعيفة.

وجاء الذكاء العاطفي في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق بمتوسط وزني (٤.٠٥٥ من ٥) وانحراف معياري (٠.٨١٣)، ومتحقق بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك لقدرة القيادات التعليمية على توظيف التقنيات الحديثة في تحسين إدارة الوقت والتواصل الداخلي، والتي تُعد من الجوانب الأساسية في العمل الإداري. بينما جاء الذكاء العقلائي في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق ومتحقق بدرجة متوسطة، بمتوسط وزني (٣.٢٢٦ من ٥) وانحراف معياري (١.٠٣٥)، وقد يعزى ذلك إلى الصعوبة التي تواجهها القيادات التعليمية في توظيف التقنيات الذكية في عمليات اتخاذ القرارات، والنقص في المهارات والخبرات اللازمة لاستخدامها، مع ضعف البنية التحتية التقنية اللازمة.

ومما سبق يظهر أن هناك تبايناً في مكونات الذكاء الإداري؛ وقد يعزى ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي مقارنة بالذكاء العقلائي إلى أن القيادات التعليمية تمتلك مهارات إنسانية عالية في التعامل مع الموظفين والمستفيدين، لكنها تحتاج إلى تعزيز مهاراتها في توظيف التقنيات الذكية في عمليات صنع القرار وتحليل البيانات.

ويمكن توضيح النتائج السابقة والمتعلقة بواقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من خلال الشكل التالي:



شكل (١٤): واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية

المرحلة الثانية: نتائج المقابلة المتعلقة بمحور واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية:

في الجانب النوعي للدراسة، يعد تحليل البيانات النوعية أداة أساسية لفهم التجارب والخبرات المهنية بعمق؛ حيث يتيح الكشف عن الأنماط والتوجهات السائدة بين المشاركين. ومن هذا المنطلق، تم توظيف المقابلات كأحد الأساليب البحثية النوعية لاستقصاء آراء القيادات التعليمية حول واقع توظيف الذكاء الإداري. واعتمدت الدراسة على تحليل استقرائي للبيانات المستمدة من المقابلات، بهدف استجلاء أوجه التوافق بين المشاركين، وتتبع تفسيراتهم المختلفة؛ مما يساهم في تقديم رؤية تفسيرية دقيقة تدعم نتائج الدراسة الكمية، وتفسر التباينات الملحوظة في الإجابات.

تم تصميم أداه مقابلة تتلاءم مع طبيعة الدراسة بالاعتماد على نتائج البيانات الكمية؛ لتفسير النتائج في إجابته السؤال الأول الخاص بمحور واقع توظيف الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم، ونفذت المقابلة المقننة مع عينة قصدية تتكون من عشرة قادة وقائدات من إدارات التعليم ممن لهم خبرة إدارية كبيرة أو يحملون مؤهلات دراسية عليا، تم من خلالها مناقشة النتائج المتطرفة لإجاباتهم حول واقع توظيف الذكاء الإداري في إداراتهم؛ حيث تم إجراء أسلوب الترميز انطلاقاً من إستراتيجية التحليل الاستقرائي لتحليل بيانات المقابلات المقننة لهذه الدراسة، وركزت المقابلة على مناقشة نتائج واقع توظيف الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، لأقل ثلاث عبارات جاءت أقل من المتوسط لهذا المحور وهي كما يلي: ١- أستخدم البرمجيات لتصميم خطط تدريبية مخصصة تلبي احتياجات الموظفين، ٢- أستخدم الأدوات الرقمية في تطوير أداء الموظفين بشكل مستمر ودقيق، ٣- أستعين بالأنظمة المتقدمة لتحديد الأولويات في تطوير أداء الموظفين.

عند سؤال المشاركين ما الأساليب التي تتضمن استخدام البرمجيات الذكية في تصميم خطط تدريبية مخصصة تلبي احتياجات الموظفين بدقة؟، اتفق أغلب المشاركين على أن التخطيط الدقيق، وتنوع الأساليب، واستخدام التقنيات الذكية هي الركائز الأساسية لإنشاء

برامج تدريبية ناجحة وفعالة، كما ذكر المشاركون مجموعة من الأسباب التي تحدد الاحتياجات بدقة منها:

- استخدام استطلاعات الرأي والاستبيانات الإلكترونية (مثل نماذج مايكروسوفت أو قوئل) لتشخيص واقع الموظفين، وتحديد احتياجاتهم بدقة، وتحليل البيانات المستخرجة كميًا ونوعيًا لبناء خطط تدريبية مستهدفة؛ حيث يرى ق ١ بأن "تحديد الاحتياج بدقة يتم من خلال وضع استبيان كاشف للاحتياج بناء على الخبرات العملية"، وأكد ق ٤ وق ٦ بأن "تصميم خطط التدريب المخصصة يعتمد على دراسة الاحتياج بما يتناسب مع مهام الموظف، وتحديد الأولويات، ومن ثم العمل على تنفيذها، ومن أهم الطرق المستخدمة: التعليم المتزامن، التعاون ومشاركة المعلومات والخبرات بين منسوبي إدارة التعليم، وورش العمل".

- استخدام أنظمة إدارة التعلم وتوفير منصة تدريب إلكترونية لجميع الموظفين تتيح الوصول إلى الدورات في أي وقت. وتشير ق ٣ بقولها: "التحقيق ذلك يفترض توافر منصة معلنه لجميع موظفي الإدارة، مع إعلان الخطط التدريبية، وتوضيح إستراتيجيات البرمجيات الذكية في التدريب، وإتاحة الاختيار للموظفين من بينها".

- تصميم برامج تدريبية فعالة، وربط التدريب بالمهام والمسؤوليات مع حصر المهام الوظيفية لكل موظف وتحديد مستويات معرفتهم الحالية، وتوظيف منصات تدريب إلكترونية مثل: إثرائي، كوسيرا، للاستفادة من الموارد المحلية والعالمية، وتطوير الموظفين وفق أحدث الاتجاهات، وترى ق ٧ أنه "من الممكن توظيف بعض منصات التدريب كإثرائي أو كوسيرا لاستثمار الوقت في تحسين عمليات التدريب".

وبناءً على ما تقدم يتضح لنا تأكيد نتيجة المقابلة على نتيجة الاستبانة التي جاءت بدرجة **ضعيفة** في هذه العبارة، وأن عدم استخدام البرمجيات الذكية في التدريب يُضعف أداء الموظفين، ويُعيق التحول الرقمي، ويؤثر على تحقيق أهداف إدارة التعليم؛ مما يستوجب إعادة النظر في إستراتيجيات التدريب لضمان التطوير المستمر، مع وجود أساليب تتضمن استخدام البرمجيات الذكية في تصميم خطط تدريبية مخصصة تلي احتياجات الموظفين.

وفيما يتعلق باستخدام الأدوات الرقمية في تطوير أداء الموظفين، فالجميع متفقون على أن تنوع التدريب، تبسيط الأدوات الرقمية، التحفيز، التقييم المستمر، ومقاومة التغيير هي العوامل الأساسية لتحقيق تطوير مهني مستدام ونمو وظيفي فعال، واقترحت ق ٣: "وضع خطط لاستخدام الأدوات الرقمية على نطاق واسع واعتمادها من قبل القيادات العليا، ومتابعة تنفيذها مع إعداد خطة لإدارة التغيير تضمن سلاسة العمل، وتقلل الرفض أو الاعتراض من قبل بعض الموظفين"، ويرى ق ٨ "أهمية تعزيز وتحفيز الموظفين على الالتحاق بالدورات التطويرية، وربطها بالمكانة الوظيفية والمكافأة السنوية".

وقد أكد المشاركون أن عدم استخدام الأنظمة المتقدمة في تحليل البيانات وتحديد الأولويات يحدُّ من قدرة القائد التعليمي على تحسين أداء الموظفين. كما شددوا على ضرورة أن تكون الأنظمة المستخدمة محددة بمعايير موضوعية ومضبوطة بشواهد صادقة؛ حيث أكد ق ١ على " أن الاستعانة بأي نظام لا بد أن يحدد بمعايير لا تدخل فيها جوانب ميول الرؤساء، ويكون أيضاً مضبوطاً بشواهد، وكانت صادقة يمكن الاعتماد عليها بعد تحليلها".

ونتائج المقابلات تعكس توافقاً واضحاً مع النتائج الكمية، التي تظهر وجود فجوة في استخدام الأدوات الذكية والرقمية داخل إدارات التعليم؛ مما يؤثر سلباً على جودة التدريب والتطوير المهني، وهذه الفجوة تمثل تحدياً للتحويل الرقمي في إدارات التعليم، وتشير إلى أن غياب الممارسات الذكية في الإدارة يؤثر سلباً على جودة التدريب والتطوير المهني في إدارات التعليم بالمملكة، كما أنها تشير إلى وجود مقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين؛ مما يستدعي تحسين الواقع الحالي بوضع خطط واضحة لإدارة التغيير، وضمان انخراط جميع المستويات الإدارية في عملية التحويل الرقمي، وتطوير سياسات رقمية متكاملة تضمن استدامة استخدام التقنيات الذكية في العمليات الإدارية، وتسهم في تعزيز كفاءة القيادات التعليمية، وترفع من مستوى الذكاء الإداري لديهم.

وبناء على ما تقدم، تؤكد هذه النتائج على أهمية تكامل مكونات الذكاء الإداري (العاطفي والعقلاني) لدى القيادات التعليمية، وضرورة سد الفجوة في استخدام التقنيات الذكية لتحقيق التحويل الرقمي المنشود في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

نص السؤال الثاني للدراسة الحالية على "ما معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية؟". وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة التحقق لكل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

(أ) البعد الأول: الذكاء العقلاني:

١ - اتخاذ القرارات الذكية:

جدول (٢٠): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات توظيف الذكاء العقلاني فيما يتعلق باتخاذ القرارات الذكية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٤	يؤدي نقص التدريب المتخصص على استخدام البرمجيات الذكية إلى تقليل دقة قراراتي	٣.٧٣١	٠.٨٩٢	كبيرة	١
٢	تؤثر محدودية توافر البيانات في الأنظمة الذكية على دقة القرارات التي أتخذها	٣.٦٢٠	٠.٨٦٣	كبيرة	٢
٣	تؤثر المشكلات التقنية التي تواجه التطبيقات الذكية على قدرتي في صنع قراراتي	٣.٥٣١	٠.٩٥٦	كبيرة	٣
٥	تمثل سرعة التطورات في البرمجيات الذكية تحدياً يجد من استخدامها في صنع قراراتي	٣.٤١٦	١.٠٢٣	كبيرة	٤
١	أجد صعوبة في اختيار الأدوات الذكية المناسبة التي تلي احتياجاتي في اتخاذ قراراتي	٣.٣٣٩	١.٠٥٠	متوسطة	٥
	الدرجة الكلية لاتخاذ القرارات الذكية	٣.٥٢٧	٠.٩٥٧	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن:

معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الذكية كُبعد من أبعاد الذكاء العقلاني، متحققة بدرجة كبيرة، بمتوسط وزني (٣.٥٢٧ من ٥) وانحراف معياري (٠.٩٥٧)، يشير

هذا إلى أن القيادات التعليمية تواجه تحديات كبيرة تعيق قدرتها على اتخاذ قرارات إدارية ذكية؛ مثل محدودية البيانات الدقيقة، والبيروقراطية، وضغوط العمل. وقد يكون لتنظيم الإدارة المركزية، والقيود التنظيمية، والممارسات الإدارية التقليدية تأثير مباشر على قدرة القيادات التعليمية على اتخاذ قرارات ذكية.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت أربعٌ منها متحققة بدرجة كبيرة، ما عدا عبارة واحدة جاءت متحققة بدرجة متوسطة؛ حيث تراوحت المتوسطات بين (٣.٣٣٩ و ٣.٧٣١)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٤) "يؤدي نقص التدريب المتخصص على استخدام البرمجيات الذكية إلى تقليل دقة قراراتي" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٧٣١ بانحراف معياري قدره ٠.٨٩٢، تشير هذه النتيجة إلى أن القيادات التعليمية يرون أن نقص التدريب المتخصص على استخدام البرمجيات الذكية أحد أبرز المعوقات التي تؤثر على دقة القرارات الإدارية، ويمكن تفسير ذلك بأنهم يدركون التأثير المباشر للتدريب على قدرتهم في تحليل البيانات واتخاذ قرارات أكثر دقة باستخدام البرمجيات الذكية. وتعزز هذه النتيجة أن التحول الرقمي في الإدارة يتطلب مهارات متخصصة، وأن غياب التدريب المناسب قد يؤدي إلى قرارات غير دقيقة.

- جاءت العبارة رقم (٢) "تؤثر محدودية توافر البيانات في الأنظمة الذكية على دقة القرارات التي أتخذها" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٦٢٠ بانحراف معياري قدره ٠.٨٦٣، وقد يعزى ذلك إلى إدراك القيادات التعليمية لدور البيانات في تحسين جودة القرارات؛ حيث تعتمد الأنظمة الذكية على تحليل البيانات الدقيقة لتقديم توصيات موثوقة.

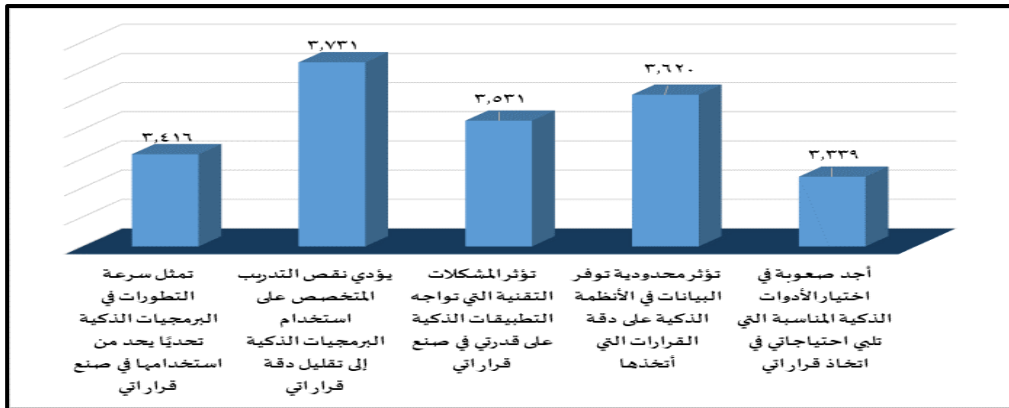
- جاءت العبارة (٣) "تؤثر المشكلات التقنية التي تواجه التطبيقات الذكية على قدرتي في صنع قراراتي" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة

كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٥٣١ بانحراف معياري قدره ٠.٩٥٦.

- جاءت العبارة رقم (٥) "تمثل سرعة التطورات في البرمجيات الذكية تحديًا يجد من استخدامها في صنع قراراتي" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٤١٦ بانحراف معياري قدره ١.٠٢٣.

- جاءت العبارة رقم (١) "أجد صعوبة في اختيار الأدوات الذكية المناسبة التي تلبي احتياجاتي في اتخاذ قراراتي" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٣٣٩ بانحراف معياري قدره ١.٠٥٠، يشير هذا إلى أن التحدي المرتبط باختيار الأدوات الذكية ليس من أبرز المعوقات، لكنه لا يزال عاملاً مؤثراً في اتخاذ القرار. ومن المحتمل أن يكون تنوع الأدوات الذكية وتعقيدها سبباً في هذه الصعوبة؛ حيث يحتاج القادة إلى معرفة دقيقة حول خصائص كل أداة ومدى توافقها مع احتياجاتهم الإدارية.

ويمكن توضيح معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الذكية كبعُد من أبعاد الذكاء العقلاي من خلال الشكل التالي:



شكل (١٥): معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الذكية كبعُد من أبعاد الذكاء

العقلاي

٢- تنمية الموظفين:

جدول (٢١): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حول معوقات توظيف الذكاء العقلاي فيما يتعلق بتنمية الموظفين

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٥	ضعف البنية التقنية (مثل الإنترنت أو الأجهزة) يحد من الاستفادة الكاملة من التطبيقات الذكية	٣.٨٠٠	١.٠٦٢	كبيرة	١
٤	قلة التدريب على استخدام الأدوات الذكية تؤثر على قدرتي على استثمارها لتنمية الموظفين	٣.٥٠٦	١.٠٧٤	كبيرة	٢
٢	تفتقر الأدوات الذكية إلى المرونة اللازمة لتخصيص خطط تدريبية تناسب كل موظف	٣.٤٧٨	٠.٩٦١	كبيرة	٣
١	أواجه صعوبة في توفير محتوى تدريبي من البرمجيات الذكية يتناسب مع احتياجات الموظفين	٣.٤٦١	١.٠٥٠	كبيرة	٤
٣	أواجه تحديات في استخدام التقنيات المتقدمة بسبب تعقيدها أو صعوبة تعلمها	٣.٢٥٣	١.٠٦٤	متوسطة	٥
	الدرجة الكلية لتنمية الموظفين	٣.٥٠٠	١.٠٤٢	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن:

معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتنمية الموظفين كُبعد من أبعاد الذكاء العقلاي، متحققة بدرجة كبيرة، بمتوسط وزني (٣.٥٠٠ من ٥) وانحراف معياري (١.٠٤٢)، وقد يعزى ذلك إلى وعي القيادات التعليمية لوجود عقبات حقيقية تعيق تنمية الموظفين، مثل نقص البرامج التدريبية الفعّالة، أو ضعف إستراتيجيات تطوير المهارات داخل الإدارات التعليمية، وتعكس هذه النتيجة أن معوقات تنمية الموظفين تُعد تحدياً رئيساً في إدارات التعليم؛ مما يستدعي إصلاحات تنظيمية، ودعمًا مؤسسيًا أكبر، وإستراتيجيات فعالة لضمان تطوير مهارات الموظفين.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت أربعٌ منها متحققة بدرجة كبيرة، وواحدة منها متحققة بدرجة متوسطة؛ حيث تراوحت المتوسطات بين (٣.٢٥٣ و ٣.٨٠٠)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٥) "ضعف البنية التقنية (مثل الإنترنت أو الأجهزة) يحد من الاستفادة الكاملة من التطبيقات الذكية" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٨٠٠ بانحراف معياري قدره ١.٠٦٢، ويشير هذا إلى تفتن القيادات التعليمية بأن توافر بيئة تقنية قوية، تشمل الإنترنت عالي السرعة والأجهزة الحديثة، يعد عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي والاستفادة من التطبيقات الذكية في تنمية الموظفين.

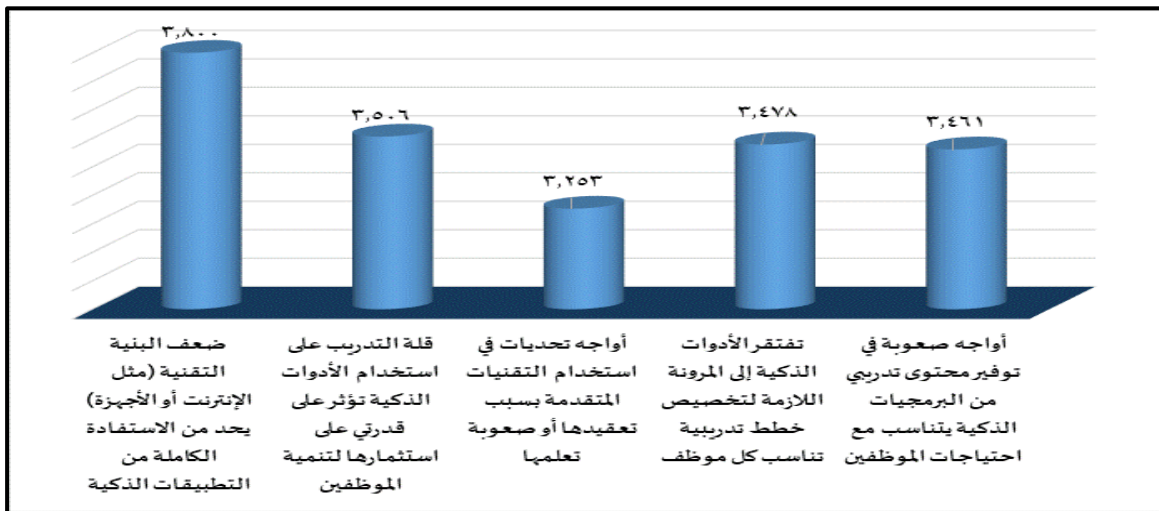
- جاءت العبارة رقم (٤) "قلة التدريب على استخدام الأدوات الذكية تؤثر على قدرتي على استثمارها لتنمية الموظفين" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٥٠٦ بانحراف معياري قدره ١.٠٧٤، يشير هذا إلى إدراك القيادات التعليمية لأهمية التدريب في تمكينهم من توظيف الأدوات الذكية بشكل فعال في عمليات تطوير وتنمية الموظفين؛ حيث يتطلب استخدام هذه الأدوات مهارات تقنية متخصصة.

- جاءت العبارة (٢) "تفتقر الأدوات الذكية إلى المرونة اللازمة لتخصيص خطط تدريبية تناسب كل موظف" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٤٧٨ بانحراف معياري قدره ٠.٩٦١.

- جاءت العبارة رقم (١) "أواجه صعوبة في توفير محتوى تدريبي من البرمجيات الذكية يتناسب مع احتياجات الموظفين" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٤٦١ بانحراف معياري قدره ١.٠٥٠.

- جاءت العبارة رقم (٣) "أواجه تحديات في استخدام التقنيات المتقدمة بسبب تعقيدها أو صعوبة تعلمها" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق، و متحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٢٥٣ بانحراف معياري قدره ١.٠٦٤، يشير هذا إلى أن التعقيد وصعوبة التعلم لا يشكلان عائقاً كبيراً لدى جميع القيادات التعليمية، لكنه لا يزال يمثل تحدياً لبعضهم؛ مما قد يعود إلى تفاوت الخبرات التقنية والتدريب السابق في استخدام هذه التقنيات.

ويمكن توضيح معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتنمية الموظفين كُبعد من أبعاد الذكاء العقلاني من خلال الشكل التالي:



شكل (١٦): معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتنمية الموظفين كُبعد من أبعاد الذكاء العقلاني

٣- تحليل الأداء:

جدول (٢٢): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حول معوقات توظيف الذكاء العقلاي فيما يتعلق بتحليل الأداء

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٢	ضعف الدعم الإداري لتوظيف الأدوات الذكية في تحليل الأداء	٣.٨٢٩	٠.٩٣٨	كبيرة	١
١	نقص الأجهزة التفاعلية اللازمة لتحليل الأداء	٣.٨٢٤	٠.٨٧٢	كبيرة	٢
٥	ضعف جودة البيانات المدخلة في الأنظمة الذكية، يؤثر على دقة تحليل الأداء	٣.٦٣٧	١.٠٢٢	كبيرة	٣
٤	ضعف اقتناع الموظفين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحليل الأداء	٣.٤٤١	١.٠٦٠	كبيرة	٤
٣	ضعف مهاراتي التقنية تقلل من استخدام البرمجيات المتخصصة لتحليل الأداء	٣.٣٨٤	١.١٢٣	متوسطة	٥
	الدرجة الكلية لتحليل الأداء	٣.٦٢٣	١.٠٠٣	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن:

معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحليل الأداء كُبعد من أبعاد الذكاء العقلاي، متحققة بدرجة كبيرة، بمتوسط وزني (٣.٦٢٣ من ٥) وانحراف معياري (١.٠٠٣)، وهذا يعكس وجود تحديات ملحوظة في هذا الجانب مما يدل على أن القيادات التعليمية تواجه تحديات كبيرة في تحليل الأداء، الناتج عن عدة عوامل، مثل نقص الأدوات التحليلية المناسبة داخل إدارات التعليم، ضعف مهارات تحليل البيانات لدى القادة، وغياب ثقافة الاعتماد على البيانات في عمليات تخطيط وتطوير تحليل الأداء.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت أربع منها متحققة بدرجة كبيرة، وواحدة منها متحققة بدرجة متوسطة؛ حيث تراوحت المتوسطات بين (٣.٣٨٤ و٣.٨٢٩)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٢) "ضعف الدعم الإداري لتوظيف الأدوات الذكية في تحليل الأداء" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٨٢٩ بانحراف معياري قدره ٠.٩٣٨، وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادات التعليمية يعتبرون ضعف الدعم الإداري أحد أبرز المعوقات التي تحد من توظيف الأدوات الذكية في تحليل الأداء داخل إدارات التعليم؛ ويمكن تفسير ذلك بأن ضعف الدعم في تخصيص موارد مالية وتقنية، وتوفير التدريب المناسب، قد يؤدي إلى غياب بيئة محفزة لاعتماد الأدوات الذكية، وتأخر تطبيق الحلول التقنية الحديثة في تحليل الأداء الإداري. ويرى الباحث أن أحد الأسباب الهيكلية الكامنة وراء ذلك يتمثل في مركزية اتخاذ القرار داخل وزارة التعليم، حيث تؤثر هذه المركزية على سرعة الاستجابة لاحتياجات الإدارات التعليمية.

- جاءت العبارة رقم (١) "نقص الأجهزة التفاعلية اللازمة لتحليل الأداء" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٨٢٤ بانحراف معياري قدره ٠.٨٧٢، يشير هذا إلى أن معظم القيادات التعليمية يتفقون على أن نقص الأجهزة التفاعلية؛ مثل لوحات البيانات الذكية، والحواسيب المتطورة، وشاشات العرض التفاعلية، وأدوات تحليل البيانات المتقدمة يمثل تحدياً كبيراً في عمليات تحليل الأداء، وقد يحد من قدرة القيادات التعليمية على تحليل البيانات بشكل فعال؛ ويرى الباحث أن هذه النتيجة انعكاس للنتيجة التي ظهرت في العبارة السابقة.

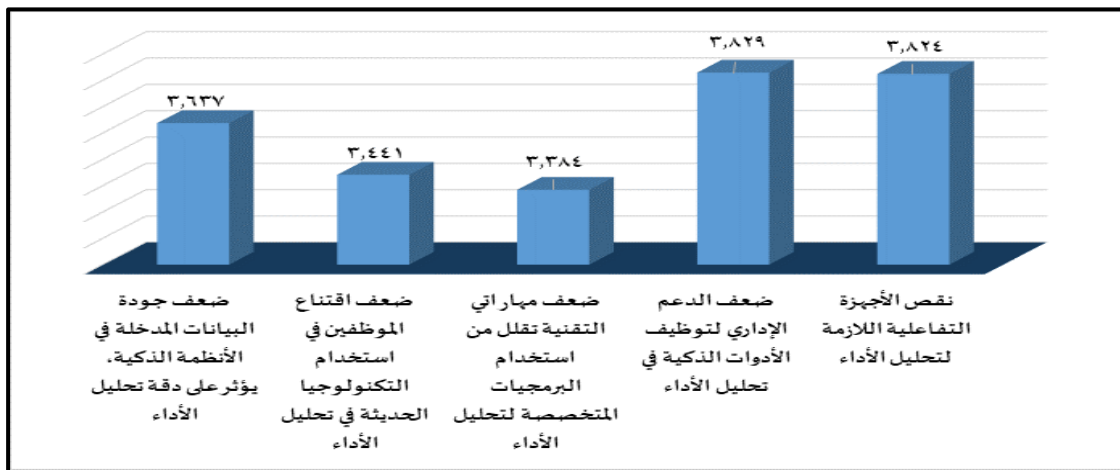
- جاءت العبارة (٥) "ضعف جودة البيانات المدخلة في الأنظمة الذكية، يؤثر على دقة تحليل الأداء" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٦٣٧ بانحراف معياري قدره ١.٠٢٢.

- جاءت العبارة رقم (٤) "ضعف اقتناع الموظفين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحليل الأداء" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛

حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٤٤١ بانحراف معياري قدره ١.٠٦٠.

- جاءت العبارة رقم (٣) "ضعف مهاراتي التقنية تقلل من استخدام البرمجيات المتخصصة لتحليل الأداء" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق، و متحققة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٣٨٤ بانحراف معياري قدره ١.١٢٣، ويشير هذا إلى أن هذا العائق موجود لكنه ليس بارزاً بشدة مقارنة بعوامل أخرى؛ مما قد يعني أن بعض القيادات تمتلك مهارات تقنية كافية لاستخدام البرمجيات المتخصصة، في حين أن آخرين يعانون من ضعف في هذا الجانب، وقد يكون هذا التفاوت ناتجاً عن اختلاف الخلفيات التعليمية، التجارب السابقة، أو فرص التدريب المتاحة للقادة في إدارات التعليم.

ويمكن توضيح معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحليل الأداء كُبعد من أبعاد الذكاء العقلاني من خلال الشكل التالي:



شكل (١٧): معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحليل الأداء كُبعد من أبعاد الذكاء العقلاني

ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج فيما يتعلق بمعوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العقلاني، يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

جدول (٢٣): معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العقلاني

أبعاد الذكاء العقلاني	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
تحليل الأداء	٣.٦٢٣	١.٠٠٣	كبيرة	١
اتخاذ القرارات الذكية	٣.٥٢٧	٠.٩٥٧	كبيرة	٢
تنمية الموظفين	٣.٥٠٠	١.٠٤٢	كبيرة	٣
الدرجة الكلية	٣.٥٥٠	١.٠٠١	كبيرة	

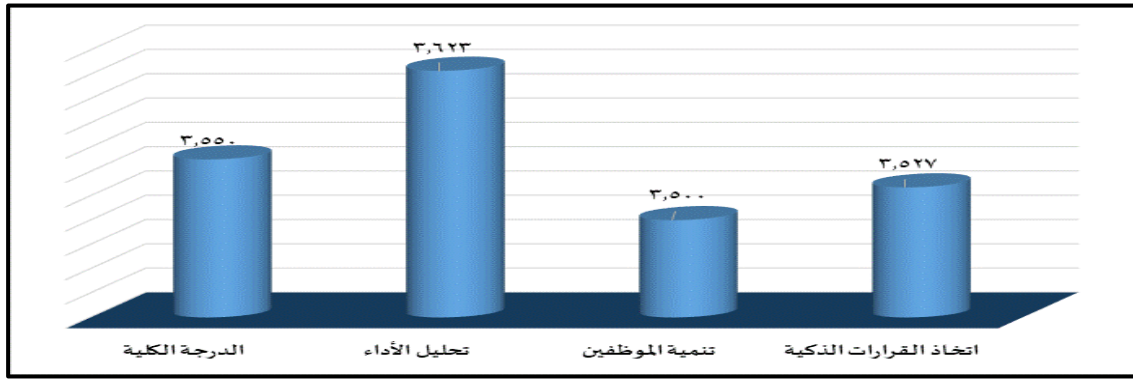
يتضح من جدول (٢٣) أن:

معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العقلاني متحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على هذا البعد من أبعاد الاستبانة (٣.٥٥٠ من ٥) بانحراف معياري (١.٠٠١)، وهذه النتيجة تشير إلى أن القيادات التعليمية تواجه تحديات كبيرة في هذا المجال، مثل محدودية الوصول إلى بيانات دقيقة وموثوقة، أو ضعف المهارات التحليلية لدى بعض القيادات، أو تأثير القرارات بالعوامل الشخصية والانطباعات الذاتية بدلاً من الاستناد إلى معايير علمية واضحة. وتبني القيادات التعليمية لأساليب الإدارة القائمة على التفكير الإستراتيجي، يحسن كفاءة الإدارة التعليمية، في هذا المجال.

وجاءت جميع الأبعاد الفرعية متحققة بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب الأول بعد "تحليل الأداء" بمتوسط وزني ٣.٦٢٣ وانحراف معياري ١.٠٠٣، وقد يعزى ذلك لإدراك القيادات التعليمية لأهمية هذا الجانب في التأثير على الذكاء الإداري، فهم يرون أن تحليل الأداء يمثل الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات؛ حيث يتيح للقيادات القدرة على تقييم الأداء المؤسسي، وتشخيص المشكلات، ورصد الفجوات في تحقيق الأهداف المنشودة.

وفي الترتيب الثاني جاء بعد "اتخاذ القرارات الذكية" بمتوسط وزني ٣.٥٢٧ وانحراف معياري ٠.٩٥٧، وهذا يعكس أهمية القدرة على توظيف البيانات في اتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة، وهو ما يتأثر مباشرة بجودة تحليل الأداء. وفي الترتيب الثالث والأخير جاء بعد "تنمية الموظفين" بمتوسط وزني ٣.٥٠٠ وانحراف معياري ١.٠٤٢، وهذا قد يشير إلى أن القيادات ترى أن تعزيز مهارات الموظفين مرتبط بشكل غير مباشر بالذكاء الإداري مقارنة بتحليل الأداء واتخاذ القرارات.

وهو ما يتضح من الشكل التالي:



شكل (١٨): معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العقلاي

(ب) البُعد الثاني: الذكاء العاطفي:

١ - تحسين إدارة الوقت والحضور:

جدول (٢٤): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات توظيف الذكاء العاطفي فيما يتعلق بتحسين إدارة الوقت والحضور

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٤	ضعف السياسات الواضحة التي تدعم استخدام المنصات الذكية لتحسين إدارة الوقت في عملي	٣.٥٦٧	١.٠٧١	كبيرة	١
٥	عدم توافر تدريب متخصص لتحسين مهاراتي في استخدام الأدوات المبتكرة لتحسين إدارة الوقت	٣.٥٤٧	١.٠٤٩	كبيرة	٢
٢	المشكلات التقنية عند استخدام المنصات الذكية تحد من استخدامي لها في تحسين إدارة الوقت	٣.٤٥٧	١.٠٠٢	كبيرة	٣
٣	مقاومة الموظفين لاستخدام التقنيات في تحسين إدارة الوقت والحضور	٣.٣٤٣	١.١٠٤	متوسطة	٤
١	عدم توافر الأدوات أو التطبيقات الذكية التي تساعدني في تحسين إدارة الوقت والحضور	٣.٣١٨	١.١٩٦	متوسطة	٥
	الدرجة الكلية لتحسين إدارة الوقت والحضور	٣.٤٤٧	١.٠٨٤	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن:

معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحسين إدارة الوقت والحضور كُبعد من أبعاد الذكاء العاطفي، متحققة بدرجة كبيرة، بمتوسط وزني (٣.٤٤٧ من ٥) وانحراف معياري (١.٠٨٤)، وقد يعزى ذلك إلى أن القيادات التعليمية ترى أن هناك معوقات كبيرة في هذا المجال، فإدارة الوقت والحضور تتطلب تنظيمًا وهيكلًا ومتابعة أكثر من قبل القيادات.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت ثلاثٌ منها متحققة بدرجة كبيرة، واثنتان منها متحققة بدرجة متوسطة؛ حيث تراوحت المتوسطات بين (٣.٣١٨ و٣.٥٦٧)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٤) "ضعف السياسات الواضحة التي تدعم استخدام المنصات الذكية لتحسين إدارة الوقت في عملي" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٥٦٧ بانحراف معياري قدره ١.٠٧١، وهذه النتيجة تعكس إدراكًا واسعًا لدى القيادات التعليمية لأهمية السياسات الداعمة في تسهيل تبني التكنولوجيا الإدارية وتعزيز كفاءة إدارة الوقت.

- جاءت العبارة رقم (٥) "عدم توافر تدريب متخصص لتحسين مهاراتي في استخدام الأدوات المبتكرة لتحسين إدارة الوقت" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٥٤٧ بانحراف معياري قدره ١.٠٤٩، وهذه النتيجة تعكس وجود قصور في التدريب الموجه نحو تطوير مهارات القيادات التعليمية في استخدام الأدوات التقنية الحديثة.

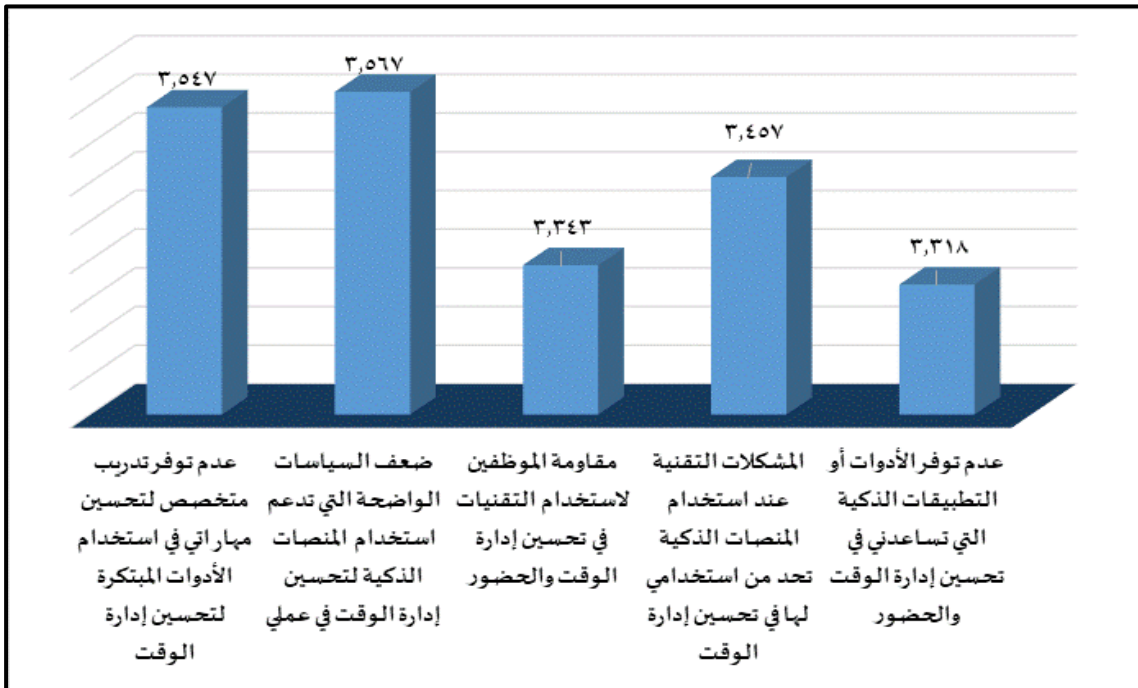
- جاءت العبارة (٢) "المشكلات التقنية عند استخدام المنصات الذكية تحد من استخدامي لها في تحسين إدارة الوقت" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٤٥٧ بانحراف معياري قدره ١.٠٠٢.

- جاءت العبارة رقم (٣) "مقاومة الموظفين لاستخدام التقنيات في تحسين إدارة الوقت والحضور" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٣٤٣ بانحراف معياري قدره ١.١٠٤.

- جاءت العبارة رقم (١) "عدم توافر الأدوات أو التطبيقات الذكية التي تساعدني في تحسين إدارة الوقت والحضور" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق،

ومتحققة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٣١٨ بانحراف معياري قدره ١.١٩٦، ويرى الباحث أن عدم توافر الأدوات والتطبيقات الذكية لإدارة الوقت والحضور ليس بالضرورة العائق الأكثر تأثيراً مقارنة بالعوامل الأخرى، ومع ذلك فإن عدم وجوده يشير إلى بروز عدة تحديات محتملة، منها: قصور في البنية التحتية الرقمية في بعض الإدارات التعليمية، وعدم انتشار أو تكامل الأنظمة الذكية المستخدمة لمتابعة الحضور وإدارة المهام، وضعف الثقافة المؤسسية نحو تبني التكنولوجيا، والتكاليف المرتبطة بشراء أو تطوير التطبيقات.

ويمكن توضيح معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحسين إدارة الوقت والحضور كُبعد من أبعاد الذكاء العاطفي من خلال الشكل التالي:



شكل (١٩): معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحسين إدارة الوقت والحضور كُبعد من أبعاد الذكاء العاطفي

٢- تحسين التواصل الداخلي:

جدول (٢٥): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات توظيف الذكاء العاطفي فيما يتعلق بتحسين التواصل الداخلي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٥	ضعف التدريب لتحسين قدرتي على استخدام الأنظمة التفاعلية يقلل من استخدامي لها بالتواصل	٣.٣٥١	١.٠٦٣	متوسطة	١
٢	المشكلات التقنية عند استخدام الأنظمة التفاعلية للتواصل تحد من استخدامي لها في التواصل	٣.٢٠٤	٠.٩٨٣	متوسطة	٢
٤	القلق من أن استخدام البرمجيات الحديثة يؤدي إلى تقليل التفاعل الإنساني يقلل من استخدامي لها في التواصل	٣.١٩٦	١.١٧٥	متوسطة	٣
٣	مقاومة الموظفين لتبني أساليب التواصل الذكي بدلاً من التقليدية يقلل من استخدامي لها في التواصل	٣.١٠٦	١.٠٩٦	متوسطة	٤
١	تحد المنصات الرقمية من تواصلني الفعّال مع الموظفين	٣.٠١٢	١.١٣٦	متوسطة	٥
	الدرجة الكلية لتحسين التواصل الداخلي	٣.١٧٤	١.٠٩١	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن:

معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحسين التواصل الداخلي كُبعد من أبعاد الذكاء العاطفي، متحققة بدرجة متوسطة، بمتوسط وزني (٣.١٧٤ من ٥) وانحراف معياري (١.٠٩١)، وقد يعزى ذلك إلى أن القيادات التعليمية ترى أن تحسين التواصل الداخلي كأحد أبعاد الذكاء العاطفي يواجه بعض المعوقات التي تحدّ من تحقيقه بمستوى عالٍ، ويمكن تبرير ذلك باعتماد إدارات التعليم على هياكل تنظيمية هرمية تؤدي إلى بطء تدفق المعلومات، وصعوبة إيصال الآراء من المستويات الأدنى إلى الأعلى.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت جميعها متحققة بدرجة متوسطة؛ حيث تراوحت المتوسطات بين (٣.٠١٢ و ٣.٣٥١)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٥) "ضعف التدريب لتحسين قدرتي على استخدام الأنظمة التفاعلية يقلل من استخدامي لها بالتواصل" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٣٥١ بانحراف معياري قدره ١.٠٦٣، هذه النتيجة تعكس أهمية التدريب المستمر للقيادات التعليمية على استخدام التقنيات الحديثة؛ حيث يمثل نقص التدريب عائقاً رئيساً للاستفادة من هذه الأنظمة في تحسين التواصل الداخلي.

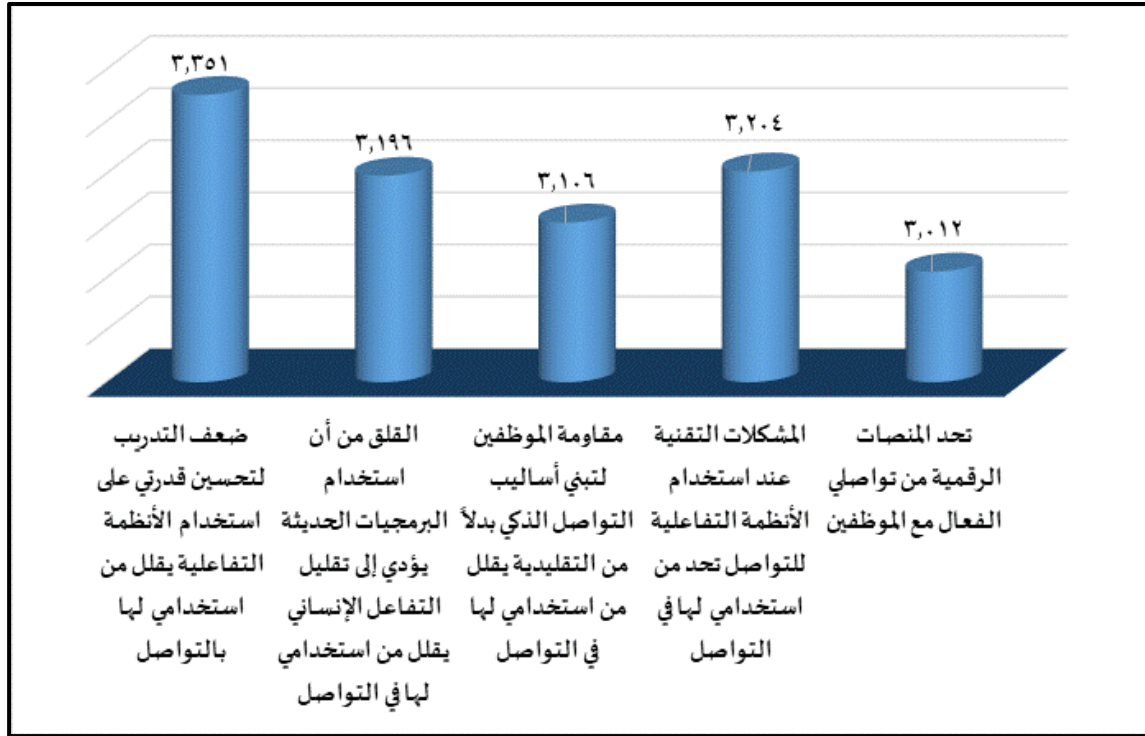
- جاءت العبارة رقم (٢) "المشكلات التقنية عند استخدام الأنظمة التفاعلية للتواصل تحد من استخدامي لها في التواصل" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٢٠٤ بانحراف معياري قدره ٠.٩٨٣، وهذه النتيجة تعكس أن الصعوبات التقنية والأعطال الفنية تمثل عائقاً مهماً يحد من فعالية استخدام وسائل التواصل الحديثة.

- جاءت العبارة (٤) "القلق من أن استخدام البرمجيات الحديثة يؤدي إلى تقليل التفاعل الإنساني يقلل من استخدامي لها في التواصل" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.١٩٦ بانحراف معياري قدره ١.١٧٥.

- جاءت العبارة رقم (٣) "مقاومة الموظفين لتبني أساليب التواصل الذكي بدلاً من التقليدية يقلل من استخدامي لها في التواصل" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.١٦٠ بانحراف معياري قدره ١.٠٩٦.

- جاءت العبارة رقم (١) "تحد المنصات الرقمية من تواصلنا مع الموظفين" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٠١٢ بانحراف معياري قدره ١.١٣٦، هذه النتيجة رغم أنها الأقل تأثيراً، لكنها تعكس وجود بعض الصعوبات المتعلقة بطبيعة المنصات الرقمية نفسها.

ويمكن توضيح معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحسين التواصل الداخلي كُبعد من أبعاد الذكاء العاطفي من خلال الشكل التالي:



شكل (٢٠): معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بتحسين التواصل الداخلي كُبعد من أبعاد الذكاء العاطفي

ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج فيما يتعلق بمعوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العاطفي، يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

جدول (٢٦): معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية

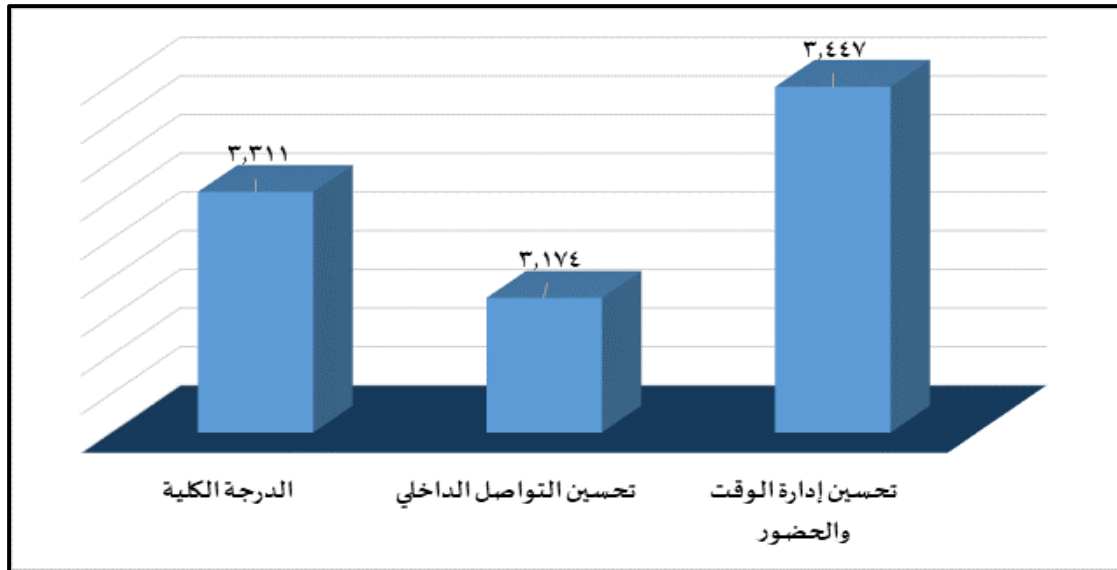
السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العاطفي

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	أبعاد الذكاء العاطفي
١	كبيرة	١.٠٨٤	٣.٤٤٧	تحسين إدارة الوقت والحضور
٢	متوسطة	١.٠٩١	٣.١٧٤	تحسين التواصل الداخلي
	متوسطة	١.٠٨٨	٣.٣١١	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (٢٦) أن:

معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العاطفي متحققة بدرجة متوسطة، فقد بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على هذا البعد من أبعاد الاستبانة (٣.٣١١ من ٥) بانحراف معياري (١.٠٨٨)، وجاء في الترتيب الأول المعوقات المرتبطة ببعد "تحسين إدارة الوقت والحضور" ومتحققة بدرجة كبيرة، بمتوسط وزني ٣.٤٤٧ وانحراف معياري ١.٠٨٤، وفي الترتيب الثاني جاءت المعوقات المرتبطة ببعد "تحسين التواصل الداخلي" بمتوسط وزني ٣.١٧٤ وانحراف معياري ١.٠٩١، ومتحققة بدرجة متوسطة، تشير هذه النتائج إلى أن إدارة الوقت والحضور تمثل التحدي الأكبر في تطبيق الذكاء العاطفي، وهذا يتماشى مع نظرية القيادة الأصيلة؛ حيث يؤكد النهج الأصيل في القيادة على أهمية التنظيم الذاتي، والانضباط، والوعي العاطفي لتحقيق قيادة فعالة. كما يمكن تفسير ذلك بأن القيادات التعليمية قد تجد صعوبة في الموازنة بين المتطلبات الإدارية الروتينية والاهتمام بالجوانب العاطفية للعمل.

وهو ما يتضح من الشكل التالي:



شكل (٢١): معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية فيما يتعلق بالذكاء العاطفي ويمكن تلخيص النتائج السابقة والمتعلقة بمعوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية، في الجدول التالي:

جدول (٢٧): معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية

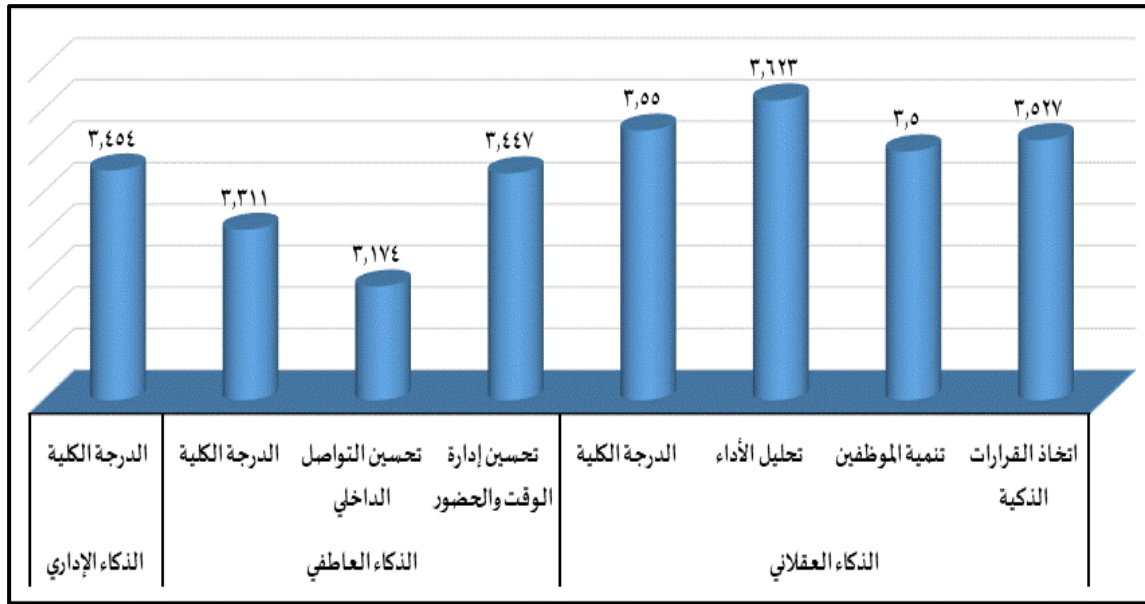
الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	معوقات توظيف الذكاء الإداري	
٢	كبيرة	٠.٩٥٧	٣.٥٢٧	اتخاذ القرارات الذكية	الذكاء العقلاني
٣	كبيرة	١.٠٤٢	٣.٥٠٠	تنمية الموظفين	
١	كبيرة	١.٠٠٣	٣.٦٢٣	تحليل الأداء	
	كبيرة	١.٠٠١	٣.٥٥٠	الدرجة الكلية	
١	كبيرة	١.٠٨٤	٣.٤٤٧	تحسين إدارة الوقت والحضور	الذكاء العاطفي
٢	متوسطة	١.٠٩١	٣.١٧٤	تحسين التواصل الداخلي	
	متوسطة	١.٠٨٨	٣.٣١١	الدرجة الكلية	
	كبيرة	١.٠٣٥	٣.٤٥٤	الدرجة الكلية لمعوقات توظيف الذكاء الإداري	

يتضح من الجدول (٢٧) أن:

معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية متحققة بدرجة كبيرة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على هذا المحور من محاور الاستبانة (٣.٤٥٤ من ٥) بانحراف معياري (١.٠٣٥)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك القيادات التعليمية لوجود معوقات ملموسة تعيق التطبيق الفعّال لمفاهيم الذكاء الإداري في بيئة العمل داخل إدارات التعليم. وتجدد الإشارة إلى أن الباحث لم يتمكن من مقارنة هذه النتيجة بنتائج دراسات سابقة، نظراً لعدم توافر دراسات تناولت معوقات الذكاء الإداري تحديداً لدى القيادات التعليمية. ويعود ذلك إلى أن ما توفر من دراسات عربية وأجنبية، بحسب اطلاع الباحث، ركزت على واقع الذكاء الإداري وتطبيقاته، دون التطرق إلى معوقاته.

وجاءت المعوقات المرتبطة بالذكاء العقلاني في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق بمتوسط وزني (٣.٥٥٠ من ٥) وانحراف معياري (١.٠٠١)، ومتحققة بدرجة كبيرة، وتتضمن هذه المعوقات ثلاثة أبعاد مرتبة تنازلياً، أبرزها المعوقات التي تتعلق بصعوبات في تحليل أداء العاملين وتقييمه بشكل موضوعي ودقيق، ثم التحديات الكبيرة في عملية صنع واتخاذ القرارات المستندة إلى الذكاء والبيانات، ثم الصعوبات في تطوير مهارات وقدرات الموظفين وتنميتهم مهنيًا. بينما جاءت المعوقات المرتبطة بالذكاء العاطفي في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق ومتحققة بدرجة متوسطة، بمتوسط وزني (٣.٣١١ من ٥) وانحراف معياري (١.٠٨٨)، وتتضمن هذه المعوقات بعدين مرتبين تنازلياً، أبرزها المعوقات المرتبطة بإدارة الوقت والالتزام بالحضور، ثم التحديات في عمليات التواصل بين مختلف المستويات الإدارية داخل إدارات التعليم. وتظهر النتائج أن المعوقات المرتبطة بالذكاء العقلاني أكثر حدة من تلك المرتبطة بالذكاء العاطفي، ويلاحظ وجود ترابط بين مختلف أبعاد الذكاء الإداري، فالضعف في تحليل الأداء قد يؤثر سلباً على اتخاذ القرارات الذكية وتنمية الموظفين، كما أن ضعف إدارة الوقت والتواصل الداخلي قد يؤثر في كفاءة الأداء الإداري بشكل عام.

ويمكن توضيح النتائج السابقة والمتعلقة بمعوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من خلال الشكل التالي:



شكل (٢٢): معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية

السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية

المرحلة الثانية: نتائج المقابلة المتعلقة بمحور معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات

التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية:

تم مناقشه النتائج في إجابة هذا السؤال لأعلى ثلاث عبارات جاءت أعلى من المتوسط في محور معوقات الذكاء الإداري؛ حيث تم إجراء المقابلة مع المشاركين، وبعد جمع إجابات المشاركين وترتيبها وتنظيمها، تم تطبيق أسلوب الترميز انطلاقاً من إستراتيجية التحليل الاستقرائي لتحليل بيانات المقابلات لهذه الدراسة، وكانت أعلى العبارات في هذا المحور والتي تم بناء أسئلة حولها في المقابلة: ١- يؤدي نقص التدريب المتخصص على استخدام البرمجيات الذكية إلى تقليل دقة قراراتي، ٢- ضعف البنية التقنية (مثل الإنترنت أو الأجهزة) يحد من الاستفادة الكاملة من التطبيقات الذكية، ٣- ضعف الدعم الإداري لتوظيف الأدوات الذكية في تحليل الأداء.

فعند سؤال المشاركين عن سبب حصول نقص التدريب المتخصص على استخدام البرمجيات الذكية هذا الجانب، اتفق جميع المشاركين على أن نقص التدريب المتخصص على استخدام البرمجيات الذكية أحد أبرز المعوقات، فلعدم توافر التدريب المناسب، يصبح القادة غير قادرين على استغلال الأدوات الذكية بكفاءة، ونقص التدريب يحد من قدرة القائد على الاستفادة من أدوات التحليل الذكي؛ مما يقلل دقة القرارات وتأثيرها.

وبناءً على ذلك تبين لنا المقابلة السبب في كون عبارة: "نقص التدريب المتخصص على استخدام البرمجيات الذكية" جاءت نتيحتها في الاستبانة كمعوق كبير، وأما أبرز المقترحات التي ذكرها المشاركون بخصوص الأساليب والمبادرات التي اعتمدها لتطوير مهاراتهم على استخدام البرمجيات الذكية في إدارة الوقت واتخاذ القرار، فتضمنت توفير برامج تدريبية دورية تشمل ورش عمل ودورات تعليمية لرفع كفاءة القادة في استخدام الأدوات الرقمية، الاعتماد على منصات التعلم الإلكتروني لتقديم تدريب مرن ومتخصص؛ حيث يؤكد ق ٨ على " البحث عن دورات تدريبية عن بعد وكذلك الدورات المسجلة التي تحتوي على تقييم لكل متدرب " لحل ضعف التدريب، وترى ق ٦ أنه "يمكن تجاوز ذلك بالتعليم الذاتي، والبحث عن المعارف والمفاهيم في المكتبات الرقمية".

وفي مجال ضعف البنية التقنية من (شبكة أو أجهزة)، كان هناك اتفاق وإجماع من المشاركين على أن ضعف البنية التقنية يعد من أكبر المعوقات أمام الاستخدام الفعّال للتطبيقات الذكية؛ مما يحد من كفاءة العمل الرقمي ويبطئ التحول الرقمي. وبناءً على ذلك تبين لنا المقابلة السبب في كون عبارة: ضعف البنية التقنية (مثل الإنترنت أو الأجهزة) يحد من الاستفادة الكاملة من التطبيقات الذكية، جاءت نتيحتها في الاستبانة كمعوق كبير، وحول أبرز المقترحات التي ذكرها المشاركون بخصوص الأساليب التي اعتمدها للتغلب على الضعف في البنية التقنية هي: المرونة، التعاون، والتعلم المستمر لأنها تساعد في تجاوزها؛ مما يعزز كفاءة العمل الرقمي، ويضمن الاستفادة الكاملة من التطبيقات الذكية.

فقد بينت ق ٢ بأن ذلك يتم "من خلال وسائل عدة أهمها تقديم أحدث الأدوات التكنولوجية التي تعزز من كفاءتهم، إلى جانب تعزيز التفاعل بين القادة عبر أدوات الاتصال والتواصل، بالإضافة إلى توفير البرامج التدريبية التي تساعدهم على تحسين أدائهم"، كما ركزت ق ٧ على أن "إحضار الأجهزة الخاصة التي بحالة جيدة واستخدامها لسد النقص في الأجهزة تعزز روح المبادرة والعطاء"، وتساعد على الحل في بعض الحالات.

وبالنسبة لضعف الدعم الإداري في توظيف الأدوات الذكية في تحليل الأداء، فقد أجمع المشاركون على وجود مركزية عالية، تحد إدارات التعليم من الحرية في اختبار الأدوات الذكية، والاستفادة من التحليلات الرقمية لتحسين الأداء، كما لا يوجد لوائح

وسياسات خاصة تدعم توظيف الأدوات الذكية، كما يعززون ضعف الدعم الإداري لتوظيف الأدوات الذكية في تحليل الأداء لمركزية وزارة التعليم؛ حيث أكدت ق ٣ "نحن نتقيد بما يردنا من وزارة التعليم فيما يتعلق بتحليل الأداء من تقارير جاهزة أو عند الحاجة نستخدم الأدوات المتاحة من وزارة التعليم عند توافرها".

وتأسيساً على ما سبق أجمع المشاركون في المقابلات على ضعف الدعم الإداري، وهم بذلك يؤكدون على نتيجة الاستبانة حول عبارة ضعف الدعم الإداري في توظيف الأدوات الذكية في تحليل الأداء، والتي جاءت كمعوق بدرجة كبيرة.

وعن أهم المقترحات التي قدمها المشاركون، والتي تمكن من تعزيز استخدام الأدوات الذكية في تحليل الأداء، الاعتماد على التدريب، التحفيز، نشر الوعي التقني، وأكدت ق ٢ بأن "استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة تخلق ميزة تنافسية عن طريق الاحتراف الفني، والوعي الإداري والمهارات الاجتماعية"، وترى ق ٥ بأن "نشر ثقافة هذه التقنيات المفيدة داخل بيئة العمل عبر الأساليب العلمية المستخدمة" هو الأساس لنجاح استخدام الأدوات الذكية، وتحقيق أقصى استفادة منها في التحليل، واتخاذ القرار، ورفع الأداء.

وتتفق هذه النتائج النوعية المستخلصة من المقابلات مع النتائج الكمية التي أظهرت أن معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية بها، متحققة بدرجة كبيرة وبمتوسط وزني (٣.٤٥٤ من ٥)، حيث أكد المشاركون على وجود تحديات تعيق تطبيق الذكاء الإداري بفعالية.

يمكن تفسير هذا التوافق بين النتائج بأن القيادات التعليمية تواجه معوقات واقعية وملموسة تحد من قدرتهم على توظيف مهارات الذكاء الإداري بكفاءة؛ مما ينعكس على أدائهم وقراراتهم الإدارية.

احتلت المعوقات المرتبطة بالذكاء العقلاني المرتبة الأولى في النتائج الكمية بمتوسط وزني (٣.٥٥٠ من ٥)، وعند الربط مع النتائج النوعية، نجد أن المقابلات أكدت على ثلاثة جوانب رئيسة تتوافق مع النتائج الكمية، وهي:

الجانب الأول: عبارة "نقص التدريب المتخصص على استخدام البرمجيات الذكية"، كميًا: حصلت هذه العبارة على أعلى درجة في الاستبانة كمعوق كبير، أما نوعيًا: فقد أكد

جميع المشاركين في المقابلات أن نقص التدريب يعد أحد أبرز المعوقات التي تجعل القادة غير قادرين على استغلال الأدوات الذكية بكفاءة، ويحدُّ من قدرة القائد على الاستفادة من أدوات التحليل الذكي؛ مما يقلل من دقة القرارات وتأثيرها.

يمكن تفسير هذا التوافق بأن التدريب المتخصص يمثل حجر الأساس لتطوير القدرات العقلانية في استخدام التقنيات الذكية، وأن غيابه يؤثر مباشرة على القدرات التحليلية واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، وهذا ما أكدته كلا النتيجتين الكمية والنوعية.

الجانِب الثاني: عبارة "ضعف البنية التقنية (مثل الإنترنت أو الأجهزة)"، كميًّا: حصلت هذه العبارة على درجة عالية في الاستبانة، أما نوعيًّا: فقد أظهرت المقابلات "اتفاق وإجماع من المشاركين على أن ضعف البنية التقنية يعد من أكبر المعوقات أمام الاستخدام الفعَّال للتطبيقات الذكية؛ مما يحد من كفاءة العمل الرقمي، ويبطئ التحول الرقمي".

يمكن تفسير هذا التوافق بأن البنية التقنية تمثل الأساس المادي الذي يقوم عليه تطبيق الذكاء الإداري، وأن ضعفها يشكل عائقًا موضوعيًّا للقيادات التعليمية؛ مما يؤثر على قدرتهم على تحليل الأداء، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.

الجانِب الثالث: عبارة "ضعف الدعم الإداري لتوظيف الأدوات الذكية في تحليل الأداء"، كميًّا: حصلت هذه العبارة على درجة كبيرة كمعوق في الاستبانة، أما نوعيًّا: فقد أجمع المشاركون في المقابلات على ضعف الدعم الإداري، وأرجعوا ذلك إلى "مركزية وزارة التعليم".

يمكن تفسير هذا التوافق بأن الدعم الإداري والتنظيمي ضروري لتمكين القيادات من توظيف مهاراتهم في الذكاء العقلاي، وأن المركزية وغياب السياسات الداعمة يحد من قدرتهم على الاستفادة من الأدوات الذكية في تحليل الأداء واتخاذ القرارات.

أما المعوقات المرتبطة بالذكاء العاطفي فقد جاءت في المرتبة الثانية في النتائج الكمية بمتوسط وزني (٣.٣١١ من ٥)، وعلى الرغم من أن المقابلات ركزت بشكل أكبر على المعوقات المرتبطة بالذكاء العقلاي، فإن النتائج النوعية أشارت ضمنيًّا إلى تحديات في إدارة الوقت والتواصل بين المستويات الإدارية، وهي من أبعاد الذكاء العاطفي.

يمكن تفسير هذا التباين النسبي في التركيز بين النتائج الكمية والنوعية بأن المعوقات المرتبطة بالذكاء العقلاني تمثل تحديات أكثر إلحاحًا بالنسبة للقيادات التعليمية مقارنة بالمعوقات المرتبطة بالذكاء العاطفي، وهو ما يتفق مع ترتيب المعوقات في النتائج الكمية.

بالإضافة إلى المعوقات السابقة، أظهر التحليل للبيانات النوعية للمقابلات معوقات أخرى تعود إلى عوامل بشرية وتنظيمية، تتمثل أبرزها في رفض بعض القيادات للتغيير، وعدم إلمامهم بأهمية الذكاء الإداري؛ حيث ترى ق ٣ بأن السبب "قد يكون رفض بعض القيادات التغيير والتقدم نحو الذكاء الإداري أو بسبب عدم المعرفة عن أهميته ودوره في تسهيل وتطوير إجراءات العمل الإداري"، إضافة إلى تفاوت المهارات الرقمية بين الموظفين والقادة، كما أكدت ذلك ق ٧ بقولها بأن "المعوقات تكمن في تفاوت مهارات الموظفين أو رؤسائهم"؛ مما يؤثر سلبيًا على فعالية التطبيق الكامل لهذا النهج. كما انتقد البعض الاعتماد المبالغ فيه على المؤشرات الرقمية الشكلية التي تهتم بالكم أكثر من الكيف؛ حيث أكد ذلك ق ١ بقوله: "هناك مشكلة؛ حيث أصبح البعض يسعى لتنفيذ لقاءات ودورات للحصول على مؤشر رقمي، ولا يهتم بشكل كبير بالكيفية"؛ مما يُضعف أثر البرامج التدريبية والدورات التطويرية.

على الرغم من واقع توظيف الذكاء الإداري المرتفع في إدارات التعليم، فالأمر الذي أثار التساؤل التالي: لماذا واقع توظيف الذكاء الإداري مرتفع في التطبيق رغم ارتفاع المعوقات؟، وعند سؤال المشاركين عن ذلك برزت مجموعة من النقاط التي تسلط الضوء على واقع توظيف الذكاء الإداري داخل إدارات التعليم. فقد أتفق معظم المشاركين على أن هذا النوع من الذكاء أسهم بشكل كبير في توفير الوقت والجهد، وتحسين دقة النتائج، وسهولة الوصول إلى البيانات؛ حيث أكدت ق ٢ بأن "الذكاء الإداري يوفر الوقت، ويحسن الأداء، ويقلل الأعمال الإدارية"، كما يرفع كفاءة الموظفين من خلال تحفيزهم على تطوير أنفسهم.

وفي الوقت ذاته، أوضح المشاركون أن استمرار بعض المعوقات يعود إلى عوامل بشرية وتنظيمية، تتمثل أبرزها في رفض بعض القيادات للتغيير، وعدم إلمامهم بأهمية الذكاء الإداري، وترى ق ٣ بأن السبب "قد يكون رفض بعض القيادات التغيير والتقدم نحو الذكاء

الإداري أو بسبب عدم المعرفة عن أهميته ودوره في تسهيل وتطوير إجراءات العمل الإداري"، إضافة إلى تفاوت المهارات الرقمية بين الموظفين والقادة، كما أكدت ذلك ق ٧ بقولها بأن "المعوقات تكمن في تفاوت مهارات الموظفين أو رؤسائهم"؛ مما يؤثر سلباً على فعالية التطبيق الكامل لهذا النهج. كما انتقد البعض الاعتماد المبالغ فيه على المؤشرات الرقمية الشكلية التي تهتم بالكم أكثر من الكيف؛ حيث أكد ذلك ق ١ بقوله "هناك مشكلة؛ حيث أصبح البعض يسعى لتنفيذ لقاءات ودورات للحصول على مؤشر رقمي، ولا يهتم بشكل كبير بالكيفية"؛ مما يُضعف أثر البرامج التدريبية والدورات التطويرية.

وبناء على ما سبق، يمكن الاستنتاج بأن الذكاء الإداري لم يعد فكرة نظرية، بل أصبح واقعاً فعلياً ومع ذلك، لا تزال هناك بعض العوائق التي تحول دون الاستفادة القصوى منه، خصوصاً تلك المرتبطة بالعامل البشري والمفاهيم التقليدية في الإدارة؛ لذلك، فإن ضمان استمرارية نجاح الذكاء الإداري يستوجب رفع مستوى الوعي القيادي، وتطوير المهارات التقنية، وتعزيز ثقافة الأداء القائم على الجودة والكفاءة، ودمج الذكاء الإداري ضمن الإستراتيجيات العامة لوزارة التعليم، بما يُسهم في بناء بيئة عمل أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التحولات المستقبلية لتحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

نص السؤال الثالث للدراسة الحالية على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (الجنس، عدد سنوات الخبرة الإدارية)؟".

١ - بالنسبة لمتغير الجنس:

تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent samples T-Test للكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، فكانت النتائج كما هي موضحة بجدول (٢٨):

جدول (٢٨): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية والتي ترجع لاختلاف الجنس (درجات الحرية = ٢٤٥)

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	الجنس	واقع توظيف الذكاء الإداري		
٠.٣٠٤ غير دالة	١.٠٣٠	٣.٨٥٩	١٦.٤٥٨	ذكر	اتخاذ القرارات الذكية	الذكاء العقلاني	
		٤.٢٢٢	١٧.٠٤٥	أنثى			
٠.٠٦٣ غير دالة	١.٨٧١	٤.٠٢١	١٤.٩٥٠	ذكر	تنمية الموظفين		
		٤.٣٩٢	١٦.٠٦١	أنثى			
٠.١٨١ غير دالة	١.٣٤٠	٤.٦٩٢	١٦.٢٧٩	ذكر	تحليل الأداء		
		٤.٩٢٢	١٧.١٩٧	أنثى			
٠.١٢٩ غير دالة	١.٥٢٣	١١.٦٩٤	٤٧.٦٨٧	ذكر	الدرجة الكلية		
		١٢.٥٣٨	٥٠.٣٠٣	أنثى			
٠.٣٦٠ غير دالة	٠.٩١٧	٣.٢٦٢	٢٠.٥٣١	ذكر	تحسين إدارة الوقت والحضور		الذكاء العاطفي
		٣.٠٦١	٢٠.٩٥٥	أنثى			
٠.١١٢ غير دالة	١.٥٩٤	٣.١٩٣	١٩.٧٠٤	ذكر	تحسين التواصل الداخلي		
		٣.٢٣٠	٢٠.٤٣٩	أنثى			
٠.١٨٥ غير دالة	١.٣٢٩	٦.١١٠	٤٠.٢٣٥	ذكر	الدرجة الكلية		
		٥.٩٠٤	٤١.٣٩٤	أنثى			
٠.١٢٣ غير دالة	١.٥٤٦	١٦.٦٨٠	٨٧.٩٢٢	ذكر	الدرجة الكلية للذكاء الإداري		
		١٧.٦٩٠	٩١.٦٩٧	أنثى			

يتضح من الجدول (٢٨) أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ترجع لاختلاف الجنس.

٢- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة الإدارية:

تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test للكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، فكانت النتائج كما هي موضحة في جدول التالي:

جدول (٢٩): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية والتي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة الإدارية

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخبرة	واقع توظيف الذكاء الإداري	
٠.٩٩٤ غير دالة	٠.٠٠٧	٢.٩١٣	١٦.٦٢٠	٥٠	أقل من ١٠	اتخاذ القرارات	الذكاء العقلاني
		٤.١٩٣	١٦.٦١٥	١٩٥	من ١٠ فأكثر	الذكية	
٠.١١٢ غير دالة	١.٥٩٤	٣.٣٩٢	١٦.٠٨٢	٥٠	أقل من ١٠	تنمية الموظفين	
		٤.٢٩٩	١٥.٠٣٦	١٩٥	من ١٠ فأكثر		
٠.١٤٦ غير دالة	١.٤٥٧	٣.٦٣١	١٧.٤٠٠	٥٠	أقل من ١٠	تحليل الأداء	
		٤.٩٩٤	١٦.٣٠٣	١٩٥	من ١٠ فأكثر		
٠.٢٥٨ غير دالة	١.١٣٣	٩.١٩٧	٥٠.١٠٠	٥٠	أقل من ١٠	الدرجة الكلية	
		١٢.٥٥١	٤٧.٩٥٤	١٩٥	من ١٠ فأكثر		
٠.٧٥٨ غير دالة	٠.٣٠٨	٣.١٣١	٢٠.٥٢٠	٥٠	أقل من ١٠	تحسين إدارة الوقت والحضور	الذكاء العاطفي
		٣.٢٣٥	٢٠.٦٧٧	١٩٥	من ١٠ فأكثر		
٠.٠٨٥ غير دالة	١.٧٢٨	٢.٣١٢	٢٠.٦٠٠	٥٠	أقل من ١٠	تحسين التواصل الداخلي	
		٣.٣٨٨	١٩.٧٢٣	١٩٥	من ١٠ فأكثر		
٠.٤٥٥ غير دالة	٠.٧٤٨	٤.٩٨٤	٤١.١٢٠	٥٠	أقل من ١٠	الدرجة الكلية	
		٦.٣١٥	٤٠.٤٠٠	١٩٥	من ١٠ فأكثر		
٠.٢٨٩ غير دالة	١.٠٦٤	١٣.٣٣٩	٩١.٢٢٠	٥٠	أقل من ١٠	الدرجة الكلية للذكاء الإداري	
		١٧.٨٠٦	٨٨.٣٥٤	١٩٥	من ١٠ فأكثر		

يتضح من الجدول (٢٩) أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ترجع لاختلاف سنوات الخبرة الإدارية.

وتؤكد نتائج السؤال الثالث هنا في مجملها أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لا تختلف باختلاف الجنس أو سنوات الخبرة الإدارية مما يعنى الاتفاق بين الجنسين وأفراد عينة الدراسة مختلفي سنوات الخبرة الإدارية على النتائج التي تم التوصل إليها في سؤال الدراسة الأول، والمتعلقة بواقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وقد يعزى ذلك إلى أن الذكاء الإداري في إدارات التعليم يُفهم بشكل موحد بين مختلف الفئات؛ مما يشير إلى درجة عالية من التوافق حول طبيعته وواقعه في السياق الإداري السعودي.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

نص السؤال الرابع للدراسة الحالية على "ما متطلبات تطوير الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء؟".

وقد تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال المدخل المزجي للتصميم التفسيري التتابعي على مرحلتين، أولاً الاعتماد على نتائج الاستبانة الكمية لمعوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية، ثم تطبيق أسلوب المجموعة البؤرية (المركزة) (Focus Group)، للتعرف إلى آراء الخبراء حول المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطوير الذكاء الإداري، ودعمها بالأدلة من الاقتباسات المستمدة من إجابات الخبراء.

المرحلة الأولى: نتائج الاستبانة المتعلقة بمحور: معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية:

أظهرت نتائج التحليل الكمي للاستبانة أن معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية متحققة بدرجة كبيرة

بمتوسط وزني (٣.٤٥٤) من (٥) وجاءت ترتيب المعوقات من الأكثر تأثيراً في هذا المحور كما يلي:

١- ضعف الدعم الإداري لتوظيف الأدوات الذكية في تحليل الأداء" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة، وبمتوسط (٣.٨٢٩).

٢- ضعف البنية التقنية (مثل الإنترنت أو الأجهزة) في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة، وبمتوسط (٣.٨٠٠).

٣- ضعف نقص التدريب المتخصص على استخدام البرمجيات الذكية في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة، وبمتوسط (٣.٧٣١).

يتضح من خلال هذه النتائج، ضعف الدعم الإداري لتوظيف الأدوات الذكية في تحليل الأداء، وقد يعزى ذلك إلى ضعف المساندة القيادية في تبني هذه الأدوات وتوظيفها، ويتضح أيضاً ضعف البنية التقنية (مثل الإنترنت أو الأجهزة)، وقد يعزى ذلك إلى محدودية البنية التحتية التكنولوجية الداعمة، كما يتضح كذلك نقص التدريب المتخصص على استخدام البرمجيات الذكية، وقد يعزى ذلك للحاجة إلى بناء القدرات البشرية المؤهلة.

وبناءً على ذلك، يتضح وجود ضرورة ملحة لتوفير متطلبات تطوير الذكاء الإداري، والمتمثلة في: تعزيز الدعم الإداري، تحسين البنية التحتية التقنية، وتوفير برامج تدريبية متخصصة، مما يساهم في تمكين إدارات التعليم من الاستفادة المثلى من التقنيات والأدوات الذكية لتطوير مستوى الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية فيها.

المرحلة الثانية: نتائج المجموعة البؤرية (المركزة) (Focus Group)، المتعلقة بالمتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطوير الذكاء الإداري من وجهة نظر الخبراء:

تم عقد جلسة نقاش مركزة (Focus Group) مع ستة خبراء متخصصين في مجال القيادة التربوية وعلوم الحاسب، بهدف تحديد المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطوير الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، بناءً على المعوقات الأكثر تأثيراً في المرحلة الأولى. وقد تم اختيار الخبراء وفقاً لمعايير محددة مسبقاً، ومن هذا المنطلق، اعتمدت الجلسة على أسلوب المجموعة البؤرية (Focus Group) كأحد الأساليب النوعية في البحث العلمي؛ حيث تم توجيه أربعة أسئلة رئيسة للخبراء

المشاركين، تمحورت حول المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطوير الذكاء الإداري في إدارات التعليم. وقد تم تسجيل النقاش وتحليل المحتوى باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis).

وبسؤال الخبراء عن المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطوير الدعم الإداري لتوظيف الأدوات الذكية لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم، تمحورت النقاشات حول ضرورة التكامل المؤسسي بين الهياكل الإدارية والتقنية؛ حيث أشار خ ٤ إلى أهمية "توفير حلول برمجية تعتمد على الذكاء الاصطناعي في المهام الإدارية؛ مثل تحليل الأداء وتتبع الإنتاجية، وتعيين فرق عمل متخصصة في التقنية"، وشدد خ ٥ على ضرورة "تحفيز ثقافة التحول الرقمي، وإنشاء منصات ذكية لإدارة العمليات الإدارية، وتوفير أدوات تحليل ذكية"، وأشار خ ١ إلى أهمية "تقديم برامج تدريبية على البرامج الأساسية وتحليل البيانات، مع تقديم حوافز للمتميزين في استخدام البرمجيات"، كما ذكر خ ٢ أن "نظم دعم اتخاذ القرار يجب أن تشمل نماذج للتنبؤ وتحليل السيناريوهات، مع توفير أدوات إدارة الوقت الرقمية لتحديد الأولويات"، وتعكس هذه الرؤى أهمية التمكين الإداري في نموذج القيادة الأصلية؛ حيث يُعزز التكامل التقني الثقة والشفافية في القرارات.

وعند سؤالهم عن المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطوير البنية التقنية (الإنترنت والأجهزة) لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم، أجمع المشاركون على أن ضعف البنية التحتية يشكل أحد أبرز المعوقات أمام تفعيل الذكاء الإداري؛ حيث أكد خ ١ "نحن بحاجة إلى إنترنت سريع من خلال الألياف، وأجهزة حديثة وقادرة على التعامل مع البرامج، مع توفير دعم فني مستمر"، وأضاف خ ٤ "توفير أجهزة حديثة تدعم تطبيقات الذكاء الاصطناعي، واستخدام الحوسبة السحابية، مع ضمان حماية البيانات"، وقال خ ٥ "تحسين البنية التحتية للإنترنت، وتعزيز أمن الشبكات والأجهزة، أمر أساسي لاستمرارية الأداء الإداري بكفاءة"، وأكد خ ٦ "لا بد من توفير شبكة إنترنت بسرعات عالية وأجهزة حاسب آلي بمواصفات متقدمة"، وتعكس هذه التصريحات الدور المحوري للبنية التحتية في تحقيق التأثير الإيجابي للقيادة من خلال الاستجابة السريعة واتخاذ القرار المبني على البيانات الحية.

أما عند سؤالهم عن المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطوير التدريب المتخصص على استخدام البرمجيات الذكية لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم، ذكر المشاركون أن ضعف التدريب يمثل عائقاً رئيساً؛ حيث أشار خ ٥ إلى أهمية "إعداد مسارات تدريبية تبدأ من المبادئ الأساسية لاستخدام البرمجيات الذكية حتى التطبيقات المتقدمة، مع التعاون مع شركات تقنية عالمية مثل Microsoft و Google"، وأضاف "تأهيل كوادر داخلية لتكون مدرّبين معتمدين، وتطبيق أنظمة تتبع الأداء التدريبي"، كما أكد خ ٢ على "أهمية توفير منصات إلكترونية تدريبية تشمل محتوى تفاعلياً واختبارات تقييم الأداء وتغذية راجعة فورية"، واقترح خ ١ "تنفيذ زيارات متبادلة بين المتميزين في المجال، وتنظيم دبلومات متخصصة في البرمجيات الذكية"، وأوضح خ ٦ ضرورة "توفير قاعات تقنية مجهزة، وعقد شراكات مع شركات تدريب متخصصة"، وهذه التصورات تعكس جوهر القيادة الأصيلة في التمكين والتعليم المستمر وبناء الكفاءات القادرة على مواجهة التحديات الرقمية بثقة.

وعند سؤال عينة البحث في المجموعة البؤرية (المركزة) عن المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية بشكل عام، اتفق الخبراء على أن هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لتطوير الذكاء الإداري، وهي على النحو التالي:

- ❖ أنظمة ذكية متكاملة تدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.
 - ❖ دعم إداري رقمي يعزز التكامل بين التقنية والهيكلي الإداري.
 - ❖ بنية تحتية متقدمة تشمل الإنترنت عالي السرعة والأجهزة الذكية.
 - ❖ برامج تدريبية تخصصية تبني قدرات القيادات بشكل مستدام.
- ومما سبق، يتضح أن تطوير الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية يتطلب منظومة متكاملة من المتطلبات التكنولوجية، تشمل البنية التحتية، والأنظمة والبرمجيات، والدعم الإداري، والتدريب المتخصص. كما أكد الخبراء على أن نجاح هذه المنظومة يرتبط بتوفير بيئة داعمة للابتكار، وتبني نهج القيادة الأصيلة الذي يعزز الشفافية والنزاهة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وسيحدث تحولاً نوعياً في إدارة التعليم، ويدعم مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو قيادة تعليمية رقمية فعّالة.

وفي هذا السياق، فإن تطبيق النموذج المقترح يُعدُّ خطوة أساسية لتحقيق الأهداف المطلوبة، حيث يُسهم في تطوير القدرات الإدارية بشكل مستدام، ويعزز استخدام التقنيات الحديثة، ويشجع على تبني ممارسات قيادية أصيلة، ويدعم رؤية المملكة في بناء منظومة تعليمية مبتكرة ومتقدمة تلي التطلعات الوطنية.

خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشتها:

نص السؤال الخامس للدراسة الحالية على "ما النموذج المقترح لتطوير الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؟".

"ستتم مناقشة إجابة السؤال الخامس في الفصل الخامس من هذه الدراسة، نظراً لأنه يتناول بناء النموذج المقترح الذي يُعدُّ محوراً رئيساً للبحث، ويعتمد في صياغته على نتائج الفصول السابقة."

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة والنموذج المقترح والتوصيات والمقترحات

- ملخص النتائج.
- النموذج المقترح.
- توصيات الدراسة.
- مقترحات الدراسة.

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة والنموذج المقترح والتوصيات والمقترحات

تمهيد:

يُستهل هذا الفصل بعرض ملخص لنتائج الدراسة الحالية، والذي يُعد أساساً لبناء النموذج المقترح. يلي ذلك تقديم النموذج المقترح لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية، في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. وتبرز أهمية هذا النموذج في ضوء التوجهات الحديثة والتطورات المتسارعة التي تشهدها المملكة، والتي تسعى إلى تنمية القيادات في مختلف القطاعات، ولا سيما في قطاع التعليم. كما يهدف النموذج إلى تعزيز كفاءة الأداء الإداري من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية. ويختتم الفصل بتقديم مجموعة من التوصيات، بالإضافة إلى استعراض بعض المقترحات البحثية التي قد تسهم في إثراء الدراسات المستقبلية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

- ملخص النتائج:

توصلت الدراسة الحالية إلى عديد من النتائج الكمية والنوعية من خلال ما استعرضته وناقشته من نتائج متعلقة بواقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية، والمعوقات التي تحد من تطوير الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية والمتطلبات اللازمة لتطوير الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية في ضوء مدخل القيادة الأصيلة، وتشمل هذه النتائج ما يلي:

أولاً: واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية متحقق بدرجة كبيرة، إذ جاء المتوسط العام مساوياً (٣.٥٥٧ من ٥)، وتضمن هذا المحور بعدين، وقد جاء مرتبين حسب متوسطاتهما الحسابية على النحو التالي:

❖ جاء الذكاء العاطفي في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق بمتوسط

(٤.٠٥٥)، ومتحقق بدرجة كبيرة.

❖ جاء الذكاء العقلاي في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق بمتوسط

(٣.٢٢٦) ومتحقق بدرجة متوسطة.

ثانياً: معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية متحققة بدرجة كبيرة، إذ جاء المتوسط العام مساوياً (٣.٤٥٤)، وتضمن هذا المحور بعدين، وقد جاء مرتين حسب متوسطاتهما الحسابية على النحو التالي:

❖ جاء الذكاء العقلاي في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق بمتوسط

(٣.٥٥٠)، ومتحقق بدرجة كبيرة.

❖ جاء الذكاء العاطفي في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق بمتوسط

(٣.٣١١) ومتحقق بدرجة متوسطة.

وكان أعلى المعوقات ما يلي:

- نقص التدريب المتخصص على استخدام البرمجيات الذكية.

- ضعف البنية التقنية (مثل الإنترنت أو الأجهزة).

- ضعف الدعم الإداري لتوظيف الأدوات الذكية في تحليل الأداء.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ في استجابات

أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، ترجع لاختلاف الجنس أو سنوات الخبرة الإدارية.

رابعاً: أبرز متطلبات تطوير الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء، جاءت كما يلي:

❖ متطلبات الدعم الإداري لتوظيف الأدوات الذكية: توفير حلول برمجية تعتمد على

الذكاء الاصطناعي في المهام الإدارية، مثل تحليل الأداء وتتبع الإنتاجية، وتعيين فرق

عمل متخصصة في التقنية.

❖ متطلبات تطوير البنية التقنية (الإنترنت والأجهزة): توفير إنترنت سريع من خلال

الألياف، وأجهزة حديثة وقادرة على التعامل مع البرامج، مع توفير دعم فني مستمر.

❖ متطلبات تطوير التدريب على البرمجيات الذكية: إعداد مسارات تدريبية تبدأ من المبادئ الأساسية لاستخدام البرمجيات الذكية حتى التطبيقات المتقدمة، مع التعاون مع شركات تقنية عالمية مثل Microsoft وGoogle.

– النموذج المقترح

المقدمة:

يشهد العالم تطوراً متسارعاً في التكنولوجيا والتحول الرقمي؛ مما جعل الأدوات الذكية والتطبيقات عنصراً أساسياً في تحسين كفاءة العمليات الإدارية ودعم القرارات الإستراتيجية. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى قيادات تعليمية تمتلك ذكاءً إدارياً متقدماً، يمكنها من توظيف التكنولوجيا بفاعلية لتعزيز الأداء المؤسسي. وتعد القيادة الأصيلة، القائمة على مبادئ الشفافية والوعي الذاتي والتراهة، نموذجاً ملائماً لدعم هذا التوجه؛ مما يضمن الاستخدام المسؤول للتكنولوجيا في بيئة العمل.

تؤدي إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية دوراً محورياً في تحقيق التنمية التعليمية المستدامة، من خلال قيادة التحول الرقمي بما يتماشى مع رؤية ٢٠٣٠. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية تطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية لضمان تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القيم الأخلاقية في بيئة العمل. واستناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية، تم تصميم نموذج مقترح يستند إلى الأدوات الذكية والتقنيات الرقمية في إطار القيادة الأصيلة، بهدف تحقيق تحول إداري فعال ومستدام.

وفيما يلي عرض مفصل لعناصر النموذج المقترح

فلسفة النموذج المقترح:

تنطلق فلسفة النموذج المقترح من قناعة راسخة بالدور الحيوي الذي تؤديه القيادات التعليمية في تحقيق التحول النوعي داخل إدارات التعليم، من خلال الجمع بين القيم الأصيلة للقيادة وأدوات التكنولوجيا الحديثة. ويستند النموذج إلى رؤية تكاملية تسعى إلى تعزيز الذكاء الإداري للقيادات من خلال توظيف التكنولوجيا المتقدمة والأدوات الذكية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحقيق أهداف التنمية الشاملة. ويرتكز النموذج على

مبدأ التفاعل البناء بين الأصالة والابتكار، حيث يتم استثمار مقومات القيادة الأصيلة كالوعي الذاتي، والشفافية، والتأصيل القيمي، في الإدارة التعليمية مدعومة بالتقنيات الحديثة، بما يعزز من جودة اتخاذ القرار وفعالية التواصل الداخلي والخارجي. إن هذا النموذج لا يكتفي بتقديم إطار نظري، بل يسعى إلى إحداث نقلة عملية تسهم في تمكين القيادات التعليمية من قيادة التغيير، وتحقيق الريادة في الأداء المؤسسي، من خلال تكامل استراتيجي بين البعد القيادي والبعد التقني.

منطلقات النموذج المقترح:

يرتكز بناء هذا النموذج على مجموعة من المنطلقات التي تستند إلى أسس علمية وإدارية حديثة، تأخذ في الاعتبار التحولات الرقمية ومتطلبات التطوير الإداري، بما يضمن تحقيق الكفاءة في إدارات التعليم. وتتمثل هذه المنطلقات فيما يلي:

- رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتطوير: ينسجم هذا التوجه مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تدعم التحول الرقمي، وتطوير القيادات.
- تطوير التعليم وفق الأهداف الإستراتيجية الوطنية: تتبنى المملكة العربية السعودية نهجاً إستراتيجياً لتطوير التعليم العام، والارتقاء بجودته عبر مبادرات ومشاريع وطنية، أبرزها مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز - يرحمه الله - لتطوير التعليم العام، والإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم. ويعكس هذا التوجه التزام المملكة بتحسين مخرجات التعليم، وتعزيز كفاءة القيادات التعليمية، بما يواكب التحولات الحديثة ويدعم القيادة الذكية والإدارة الفعّالة.
- التحول الرقمي والتقنيات الذكية: في ظل التطور المتسارع في التكنولوجيا والتحول الرقمي، أصبح توظيف الأدوات الذكية في الإدارة التعليمية ضرورة لتعزيز الكفاءة والفعالية، وتحسين جودة العمل الإداري.
- التكامل بين الذكاء الإداري والتكنولوجيا الحديثة: يتطلب تعزيز الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية تحقيق تكامل فعال بين المهارات القيادية التقليدية والتقنيات المتقدمة؛ مما يعزز قدرتهم على تحليل البيانات، واتخاذ القرارات الإستراتيجية المستندة إلى المعلومات الدقيقة.

- الكفاءة الإدارية والحوكمة الذكية: يمثل تطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية ركيزة أساسية لتحقيق الحوكمة الذكية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى الأداء الإداري من خلال حلول رقمية مبتكرة تدعم الشفافية والمساءلة.
- الاتجاهات العالمية الحديثة في القيادة: حيث تؤكد الاتجاهات المعاصرة على ضرورة تبني المداخل القيادية الحديثة كالقيادة الأصيلة، والتي تستند على القيم الأخلاقية، والشفافية، والصدق، والوعي الذاتي؛ حيث يسعى القائد لأن يكون صادقاً مع نفسه ومع الآخرين؛ مما يضمن بيئة إدارية قائمة على الثقة والمصداقية، ويعزز قدرة القيادات التعليمية على اتخاذ قرارات مسؤولة وأخلاقية تدعم التنمية المستدامة.
- تعزيز الابتكار في القيادة التعليمية: يساهم توظيف التكنولوجيا في تعزيز الذكاء الإداري وترسيخ ثقافة الابتكار والإبداع لدى القيادات التعليمية؛ مما يمكنهم من تطوير حلول ذكية للتحديات المختلفة، وتحقيق الأهداف المنشودة.
- تحسين جودة بيئة العمل الإداري: يسعى هذا النموذج إلى بناء بيئة عمل إدارية مرنة قائمة على التحول الرقمي؛ مما يعزز التعاون، ويحسن قنوات الاتصال، ويسهل تنفيذ العمليات الإدارية بكفاءة عالية.

أهداف النموذج المقترح:

- يهدف النموذج إلى تطوير وإحداث تحول نوعي في ممارسات القيادة الإدارية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحسين الذكاء الإداري للقيادات التعليمية عبر توظيف التقنيات الحديثة؛ مما يساهم في تحقيق الانسجام بين التطور التكنولوجي والقيم القيادية الأصيلة. وتتمثل الأهداف الأساسية فيما يلي:
- تعزيز الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية من خلال تطوير مهارات التحليل واتخاذ القرار، باستخدام الأدوات الذكية والتكنولوجيا المتقدمة، بما يضمن تحسين جودة العمليات الإدارية وكفاءتها.
- تعزيز مبادئ القيادة الأصيلة في بيئة العمل التعليمية من خلال تكريس قيم النزاهة، والشفافية، والوعي الذاتي، والتأثير الإيجابي، لضمان بيئة إدارية قائمة على الثقة والمسؤولية.

- تحقيق التكامل بين العنصر البشري والتكنولوجيا الذكية عبر تطوير إستراتيجيات تمكن القيادات من الاستفادة من الحلول الرقمية مع الحفاظ على القيم الإنسانية في الإدارة.

- مواومة ممارسات الإدارة التعليمية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال تمكين القيادات التعليمية بأدوات تكنولوجية تدعم التحول الرقمي، وتعزز الكفاءة التشغيلية، وتحقق متطلبات الحوكمة الذكية.

- تحفيز التطوير المهني المستمر للقيادات التعليمية من خلال توفير برامج تدريبية قائمة على التكنولوجيا الحديثة، تضمن مواكبة التطورات الرقمية، وتعزز المهارات القيادية المتقدمة.

- كشف التحديات والمعوقات التي تحول دون تطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والعمل على حلها.

- تحديد المتطلبات اللازمة لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

مبررات النموذج المقترح:

- تتطلب مهام القيادات التعليمية في بيئة العمل حضوراً قوياً للقيم؛ حيث تسهم القيادة الأصيلة المبنية على مبادئ الشفافية، والوعي الذاتي، والتراهمة، والتأثير الإيجابي في تعزيز الأخلاق، وترسيخ القيم داخل بيئة العمل.

- الارتقاء بمستوى ذكاء القيادات التعليمية الإداري من خلال وضع خطة شاملة ومتكاملة تهدف لتطوير معارف ومهارات القادة وتنمية قدراتهم؛ لتحقيق الجودة النوعية في مهاراتهم؛ بما ينعكس إيجابياً في قدرتهم على مواكبة التطورات المحيطة، والمساهمة بفاعلية في تحقيق متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠م.

- النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية الحالية التي بينت أن معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية متحققة بدرجة كبيرة، كما أظهرت أيضاً نتائج تحليل مقابلات القيادات التعليمية والخبراء إلى أن هناك متطلبات متعددة لتطوير الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات

التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهذا يظهر الحاجة الماسة إلى بناء نموذج لتطوير الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

- تفرض التحديات الراهنة في إدارات التعليم ضرورة تطوير مستمر للأنظمة والتشريعات، وتعزيز القدرات القيادية لمواكبة التحولات المتسارعة. ويتطلب ذلك دمج الأدوات الذكية والتقنيات الرقمية مع مبادئ القيادة الأصيلة، بما يسهم في تنمية الذكاء الإداري، وتحسين جودة العمل، وتسريع الاستجابة للمتغيرات. كما يسهم هذا التكامل في تعزيز الشفافية والمساءلة، وبناء بيئة إدارية مبتكرة وموثوقة، تدعم التحول الرقمي وتنسجم مع تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

- في ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية المتسارعة، تبرز الحاجة إلى تنمية قدرات القيادات التعليمية بشكل مستمر، لما لهذا التقدم العلمي من أثر مباشر على كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية. ويتسق هذا التوجه مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تُعلي من شأن التحول الرقمي، والابتكار، وتطوير رأس المال البشري؛ حيث يسهم توظيف الأدوات الذكية والحلول الرقمية المتقدمة في تعزيز دقة القرارات الإدارية وتحسين جودة الأداء من خلال التحليل الفوري للبيانات.

- يعد التكامل بين القدرات البشرية والتكنولوجيا الحديثة عاملاً أساسياً في تحقيق الأهداف المرجوة؛ حيث لا يقتصر الأمر على استخدام الأدوات الذكية فحسب، بل يشمل تطوير مهارات القادة في كيفية توظيفها بشكل إستراتيجي؛ بما يعزز من كفاءة الأداء الإداري، ومن خلال هذا التوجه، يمكن بناء بيئة قيادية مرنة، قادرة على التكيف مع التحولات المستقبلية، وتحقيق التوازن بين الحداثة التقنية والقيم القيادية الأصيلة؛ مما يضمن استدامة التطوير وتحقيق التميز في إدارات التعليم.

متطلبات النموذج المقترح:

تمثل هذه المتطلبات إطاراً متكاملًا لضمان نجاح النموذج المقترح لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. ويتطلب تحقيق هذه

المتطلبات تضافر جهود جميع المعنيين، مع مراعاة تطورات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال التحول الرقمي وتطوير القيادات، ويمكن تنظيم متطلبات هذا النموذج في المحاور الآتية:

المتطلبات التنظيمية والتشريعية:

١. تطوير الأنظمة واللوائح التشريعية:

- تحديث الإطار التنظيمي بما يدعم استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة التعليمية.
- إعداد سياسات تنظيمية تحدد آليات توظيف الأدوات الذكية في العمليات الإدارية.

- وضع معايير واضحة لتقييم مستوى الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية.

٢. إعادة هيكلة العمليات الإدارية:

- تصميم هياكل تنظيمية مرنة تستوعب التحول الرقمي، وتدعم عمليات اتخاذ القرار السريع.

- تبسيط الإجراءات الإدارية وأتمتها لتحقيق الكفاءة والفعالية.

- إنشاء وحدات متخصصة لدعم التحول الرقمي والذكاء الإداري في إدارات التعليم.

المتطلبات البشرية والتأهيلية:

١. تنمية القدرات البشرية:

- تصميم برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القيادات في مجال استخدام التقنيات الذكية.

- إعداد واستقطاب الكفاءات المتميزة القادرة على قيادة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية، ومواكبة التطورات المتسارعة.

٢. بناء ثقافة تنظيمية داعمة:

- نشر ثقافة الابتكار والإبداع في بيئة العمل الإداري.

- تعزيز مبادئ القيادة الأصيلة (الشفافية، الوعي الذاتي، النزاهة، التأثير الإيجابي).

- تشجيع العمل التعاوني وتبادل المعرفة بين القيادات التعليمية.

المتطلبات التقنية والتكنولوجية:

١. البنية التحتية التقنية:

- تطوير البنية التحتية الرقمية في إدارات التعليم بما يدعم استخدام التقنيات المتقدمة.
- توفير منصات ذكية لإدارة البيانات وتحليلها دعماً لاتخاذ القرارات الإدارية.
- تأمين شبكات اتصال سريعة وآمنة تضمن تدفق المعلومات بكفاءة.

٢. الأدوات والتطبيقات الذكية:

- لاتخاذ القرار المبني على البيانات:
- تطبيق Safety Culture: يدعم جمع وتحليل بيانات السلامة والتفتيش، مما يُعزز من سرعة ودقة اتخاذ القرارات.
- تطبيق Tableau: يقدم تحليلات بصرية متقدمة تساعد القائد التعليمي في استنتاج رؤى دقيقة حول الأداء المؤسسي.
- لإدارة وتنمية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات:
- تطبيق TalentLMS: يوفر بيئة تدريبية ذكية تساعد في بناء مسارات تطوير مهني مستدامة بناءً على تحليل الفجوات التدريبية.
- لإدارة الوقت والموارد:
- تطبيق Clockify: يتيح تتبع الوقت وتحليل توزيع الجهد والموارد، مما يساهم في تحسين الإنتاجية والالتزام بالجدول الزمني.
- لتحسين التواصل الداخلي:
- تطبيق Yammer: يُعزز التواصل التفاعلي بين فرق العمل من خلال إنشاء شبكات وظيفية مرنة وتبادل المعرفة داخل المؤسسة.

متطلبات الاستدامة والتطوير المستمر:

١. ضمان استدامة التطوير:

- إنشاء آليات للتقييم المستمر لفعالية النموذج المقترح.
- تطوير نظم للتحسين المستمر تواكب المستجدات التكنولوجية.

- بناء شراكات إستراتيجية مع مؤسسات متخصصة في مجال التطوير الإداري والتقني.

٢. تعزيز البحث والابتكار:

- دعم البحوث التطبيقية في مجال الذكاء الإداري والقيادة الأصيلة.
- تشجيع المبادرات الإبداعية التي تسهم في تطوير النموذج المقترح.

مراحل تطبيق النموذج المقترح:

تتكون مراحل تطبيق النموذج المقترح من أربع مراحل، يمكن من خلالها تحقيق الهدف العام للنموذج المقترح، وهو تطوير الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؛ حيث تمت الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الحالية، وآراء المشاركين من القيادات التعليمية، والخبراء في مجال الإدارة التربوية وعلوم الحاسب، في إعداد هذا النموذج، كما تنفرد كل مرحلة من مراحل النموذج المقترح بخطوات إجرائية متكامل فيما بينها لتحقيق الهدف العام، وقد تم تحديد المدة الزمنية لكل مرحلة وفقاً لطبيعة المهام والأنشطة المرتبطة بها.

تبدأ المرحلة الأولى، مرحلة الإعداد، وتمتد من ٤ إلى ٦ أشهر، وتركز على التشخيص الإستراتيجي للواقع الحالي، وبناء القدرات المؤسسية من خلال تأسيس فرق العمل المؤهلة، وتصميم البرامج التدريبية التأسيسية. تليها مرحلة التخطيط، التي تمتد من ٣ إلى ٤ أشهر، وتشمل صياغة الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، وتصميم استراتيجيات التنفيذ، وإعداد خطة زمنية تنفيذية مفصلة. ثم تأتي مرحلة التنفيذ، وهي الأطول زمنياً، وتمتد من ١٨ إلى ٢٤ شهراً، حيث يتم خلالها تطبيق البرامج التدريبية والمبادرات التقنية، وتشغيل الأنظمة الذكية ومنصات العمل الرقمي، وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية، ودمج الأدوات الذكية في العمليات الإدارية، مع العمل على ترسيخ مبادئ القيادة الأصيلة وتحقيق التكامل مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. وأخيراً، تأتي مرحلة التقييم، والتي تستغرق من ٦ إلى ٨ أشهر، وتُعد بتنفيذ عمليات تقييم شاملة (قبلي، مرحلي، ونهائي)، وتحليل النتائج ومقارنتها بالمستهدفات لضمان أثر فعّال ومستدام. وبهذا الترتيب، فإن المدة الزمنية الإجمالية

تطبيق النموذج تتراوح بين ٣١ إلى ٤٢ شهراً، وفق تسلسل منطقي وتكامل وظيفي يضمن فاعلية التنفيذ وجودة المخرجات، ويمكن عرضها من خلال الشكل (٢٣) التالي:



شكل (٢٣): المراحل الزمنية لتطبيق النموذج المقترح

وفيما يلي عرض لكل مرحلة، على النحو التالي:

مرحلة الإعداد:

تعد مرحلة الإعداد الركيزة الأساسية التي يركز عليها نجاح تطبيق النموذج المقترح لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في ضوء مدخل القيادة الأصيلة وتوظيف التكنولوجيا المتقدمة، وتحتاج إلى دعم شامل والتزام من قبل الإدارة العليا في وزارة التعليم. كما يتم في هذه المرحلة تشخيص واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في الإدارة المستهدفة، إضافة إلى تحديد الأولويات التي يجب استهدافها بالتطوير، وتتم عملية التشخيص كالتالي:

أولاً: التشخيص والتحليل الاستراتيجي

- تحليل الوضع الراهن للذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم.
- تحديد نقاط القوة والضعف في الممارسات الإدارية القائمة، باستخدام تحليل SWOT.

- تحديد الفجوات بين الواقع والمأمول في ضوء معايير القيادة الأصيلة.
- رصد مستوى توظيف التكنولوجيا والأدوات الذكية في العمليات الإدارية.

- صياغة رؤية واضحة لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية لتطبيق النموذج المقترح.
- وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مدى تحقق الأهداف.
- حصر التجهيزات التقنية المتوفرة في إدارات التعليم.
- تحديد متطلبات تطوير البنية التحتية الرقمية لتلبية احتياجات النموذج المقترح.
- تقييم مستوى أمن المعلومات وحماية البيانات في النظم الحالية.
- تطوير استبانات ومقاييس لتقييم تطبيق مبادئ القيادة الأصيلة.
- إعداد نظام متكامل للمتابعة والتقييم المستمر.
- تطوير نظام للتحفيز والدعم المستمر للقيادات التعليمية.
- دراسة التشريعات والأنظمة واللوائح المنظمة للعمل الإداري في إدارات التعليم.
- تحديد الموارد المتاحة والإمكانات البشرية والمالية والتقنية.
- استشراف التوجهات المستقبلية والتحديات المحتملة في مجال الذكاء الإداري.

ثانياً: بناء القدرات والتهيئة

١. تأسيس فريق عمل متخصص:
 - تشكيل لجنة عليا لإدارة مشروع تطبيق النموذج برئاسة مدير إدارة التعليم.
 - تكوين فرق عمل متخصصة في مجالات: التخطيط الإستراتيجي، التكنولوجيا والتقنيات الرقمية، التدريب والتطوير المهني، التقييم والمتابعة.
 - تحديد المهام والمسؤوليات لكل فريق، وتوضيح قنوات الاتصال والتواصل بينها.
٢. تصميم البرامج التدريبية التأهيلية:
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية في مجال الذكاء الإداري.
 - تصميم حقائب تدريبية متخصصة تجمع بين مبادئ القيادة الأصيلة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة.
 - إعداد ورش عمل تفاعلية حول استخدام الأدوات الذكية في العمليات الإدارية.
 - تطوير دليل إرشادي لمؤشرات الذكاء الإداري وآليات تطبيقه وفق منهجية القيادة الأصيلة.

مرحلة التخطيط:

تكتسب هذه المرحلة أهمية بالغة كونها تمثل الخطوة الأولى والأساسية التي تحدد مسار العمل وآلياته، وتضمن تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية. وتتسق هذه المرحلة مع فلسفة النموذج المقترح القائمة على الجمع بين أصالة القيادة وحدثا التكنولوجيا، والتكامل الفعّال بين القيم القيادية الأصيلة والابتكار التقني. بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، ويتم في هذه المرحلة تحديد ملامح التطوير المرغوبة، من خلال الاستفادة من المرحلة السابقة (مرحلة الإعداد)، ويمكن تحقيق هذه المرحلة باتباع الخطوات الآتية:

أولاً: صياغة الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية

١. تحديد الأهداف الإستراتيجية:
 - صياغة أهداف إستراتيجية واضحة ومحددة لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية.
 - ضمان اتساق الأهداف مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ والإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم.
 - تطوير مؤشرات أداء رئيسة (KPIs) لقياس مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.
٢. وضع الأهداف التشغيلية:
 - تحديد أهداف قصيرة ومتوسطة المدى لكل محور من محاور تطوير الذكاء الإداري.
 - صياغة أهداف محددة لتوظيف التقنيات الذكية في العمليات الإدارية.
 - تطوير أهداف خاصة بتعزيز مبادئ القيادة الأصيلة في بيئة العمل.

ثانياً: تصميم إستراتيجيات التنفيذ

تُشكل إستراتيجيات التنفيذ خارطة طريق لتطبيق النموذج المقترح، وتتضمن:

١. إستراتيجية التطوير التقني:
 - تطوير خطة لتوظيف التقنيات الذكية في العمليات الإدارية.
 - تصميم آليات لدمج الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في دعم القرارات الإدارية.
 - وضع خطة لتطوير منصات رقمية تدعم التواصل والتعاون بين القيادات التعليمية.
٢. إستراتيجية التطوير القيادي:

- تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القيادة الأصيلة.
- وضع آليات لتعزيز الوعي الذاتي والشفافية والتزاهة لدى القيادات التعليمية.
- تطوير نظام للتوجيه والإرشاد القيادي (Coaching & Mentoring).
- ٣. إستراتيجية قياس الأداء والتقييم:
 - تطوير نظام متكامل لقياس مؤشرات الأداء.
 - تصميم آليات للتقييم المستمر وتقديم التغذية الراجعة.
 - وضع خطة للتحسين المستمر بناءً على نتائج التقييم.

ثالثاً: إعداد الخطة الزمنية التنفيذية

تمثل الخطة الزمنية الإطار التنفيذي للنموذج المقترح، وتتضمن:

١. تحديد المراحل التنفيذية:
 - تقسيم تطبيق النموذج إلى مراحل متتابعة ومرتبطة.
 - تحديد الفترة الزمنية لكل مرحلة وفق أولويات التطوير.
 - وضع نقاط مرحلية (Milestones) لقياس التقدم في التنفيذ.
٢. توزيع المهام والمسؤوليات:
 - تحديد المسؤوليات والأدوار لكل مستوى إداري في تنفيذ النموذج.
 - تشكيل فرق عمل متخصصة لإدارة مختلف جوانب التطبيق.
 - وضع آليات للتنسيق والتكامل بين مختلف الجهات المعنية.
٣. وضع آليات المتابعة والتقييم المرحلي:
 - تصميم نظام للإشراف والمتابعة المستمرة.
 - تحديد مواعيد دورية للتقييم المرحلي، وقياس مؤشرات الأداء.
 - وضع آليات للتدخل السريع لمعالجة أية انحرافات عن الخطة.

مرحلة التنفيذ:

تمثل مرحلة التنفيذ الخطوة العملية الرئيسة في تطبيق النموذج المقترح لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل القيادة الأصيلة. وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الإجراءات المنهجية المتسلسلة التي تهدف

إلى ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس، وتتطلب هذه المرحلة تكاملاً بين الجوانب البشرية والتقنية، مع الالتزام بمبادئ القيادة الأصيلة، لضمان تحقيق التحول النوعي المنشود في الممارسات الإدارية. مع مراعاة المنطلقات الفلسفية والمبررات التي ارتكز عليها النموذج. وتتمثل الخطوات الإجرائية لمرحلة التنفيذ فيما يلي:

١- تطوير خطة تنفيذية تفصيلية: تتضمن تحديد الأهداف الإجرائية، والأنشطة، والبرامج، والمسؤوليات، والموارد اللازمة، والإطار الزمني للتنفيذ، ومؤشرات الأداء لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف.

٢- تهيئة البنية التحتية التقنية: توفير المتطلبات التقنية اللازمة لتنفيذ النموذج، بما في

ذلك:

- تطوير البنية التحتية الرقمية.

- توفير الأدوات والتطبيقات الذكية.

- ضمان جاهزية أنظمة تخزين البيانات ومعالجتها.

- تكامل الأنظمة القائمة مع التقنيات الجديدة.

٣- تكوين مجتمعات التعلم المهنية: إنشاء منصات تفاعلية للقيادات التعليمية لتبادل

الخبرات والممارسات الناجحة في مجال توظيف الأدوات الذكية لتطوير الذكاء الإداري، مع توفير آليات للتعلم المستمر والتطوير الذاتي.

٤- تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي ودعم القرار: توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي

وأنظمة دعم القرار في المجالات التالية:

- التنبؤ بالمؤشرات التعليمية واتجاهات الأداء المستقبلية.

- تحليل البيانات الضخمة لاستخراج رؤى إستراتيجية.

- أتمتة العمليات الإدارية الروتينية.

- تطوير نظم المراقبة والتقييم الذكية.

٥- توظيف تقنيات تحليل البيانات: استخدام أدوات تحليل البيانات المتقدمة لدعم اتخاذ

القرارات المستندة إلى الأدلة، من خلال:

- تطوير لوحات المؤشرات التفاعلية (Dashboards).

- استخدام نظم التنقيب عن البيانات لاكتشاف الأنماط والاتجاهات.
- تطبيق تقنيات التحليل التنبؤي للمساعدة في وضع الخطط المستقبلية.
- توظيف الرؤى التحليلية في تطوير السياسات والإجراءات.
- ٦- تطوير منصات التواصل والعمل التشاركي: إنشاء منصات رقمية تفاعلية تعزز التواصل الفعّال والعمل التشاركي بين مختلف المستويات الإدارية، بما يضمن تدفق المعلومات بشفافية وفاعلية، وتسهيل عمليات اتخاذ القرار.
- ٧- تطبيق نظم إدارة الأداء الذكية: توظيف التقنيات الحديثة في تطوير نظم إدارة الأداء المؤسسي والفردى، بما يضمن المتابعة المستمرة والتقييم الموضوعي للأداء، وتقديم التغذية الراجعة الفورية.
- ٨- ترسيخ ممارسات القيادة الأصيلة: تركز هذه الخطوة على تعزيز مبادئ وممارسات القيادة الأصيلة في بيئة العمل، لضمان الاستخدام الأخلاقي والمسؤول للتكنولوجيا، وتتضمن:
- تطوير مدونات السلوك والأخلاقيات: إعداد وتطبيق مدونات للسلوك الأخلاقي في استخدام التكنولوجيا والبيانات، بما يضمن الالتزام بمبادئ النزاهة والشفافية والمسؤولية.
- تعزيز الشفافية في العمليات الإدارية: تطوير آليات لنشر المعلومات وإتاحتها للمعنيين، وإشراك أصحاب المصلحة في عمليات اتخاذ القرار، مما يعزز الثقة والمصداقية.
- تعزيز الوعي الذاتي لدى القيادات: تطبيق أدوات التقييم الذاتي والتفكير المستمر، لمساعدة القيادات على فهم قيمهم ومعتقداتهم وتأثيرها على قراراتهم وسلوكياتهم.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة: ترسيخ ثقافة تنظيمية تقدر الابتكار، والتعلم المستمر، والنزاهة، والتعاون، بما يدعم تطبيق ممارسات الذكاء الإداري والقيادة الأصيلة.
- ٩- ربط النموذج بمبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠:
- تهدف هذه الخطوة إلى ضمان انسجام تنفيذ النموذج مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال:

- الموازنة الإستراتيجية: ضمان توافق أهداف وخطط تنفيذ النموذج مع مبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بالتحول الرقمي وتطوير رأس المال البشري.
- التكامل مع المبادرات الوطنية: تحقيق التكامل بين تنفيذ النموذج والمبادرات الوطنية ذات الصلة؛ مثل برامج التحول الرقمي، ومبادرات تطوير القيادات، وبرامج الحوكمة.
- توظيف مؤشرات الأداء الوطنية: استخدام مؤشرات الأداء الوطنية المرتبطة برؤية ٢٠٣٠ في قياس أثر تطبيق النموذج، بما يضمن المساهمة الفاعلة في تحقيق المستهدفات الوطنية.
- المشاركة في منصات التبادل المعرفي: المشاركة الفاعلة في منصات تبادل المعرفة والخبرات على المستوى الوطني، للاستفادة من التجارب الناجحة، وتقديم الإسهامات في مجال تطوير الذكاء الإداري.

مرحلة التقييم:

تُعد مرحلة التقييم من المراحل الجوهرية؛ حيث تمثل عملية منهجية مستمرة تهدف إلى قياس فاعلية النموذج وكفاءته في تحقيق الأهداف المرجوة. وترتكز هذه المرحلة على قياس مدى التطور الحاصل في مستوى الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية وفق أبعاد القيادة الأصيلة، وتوظيف الأدوات الذكية والتقنيات الرقمية؛ حيث تسهم نتائج التقييم في تحسين النموذج وتطويره بشكل مستمر؛ مما يعزز فاعليته في تحقيق التحول النوعي المنشود في أداء القيادات التعليمية، ويدعم مسيرة التطوير الإداري في المنظومة التعليمية بالمملكة.

مستويات التقييم:

- يتم تنفيذ عملية التقييم في النموذج المقترح على ثلاثة مستويات رئيسية، وهي:
١. التقييم على المستوى الفردي: يركز هذا المستوى على تقييم التطور الحاصل في مهارات وقدرات القيادات التعليمية بشكل فردي، من خلال:
 - تقييم مستوى الذكاء الإداري الفردي باستخدام مقاييس علمية متخصصة.
 - قياس مدى تبني القيادات لمبادئ القيادة الأصيلة في ممارساتهم اليومية.

- تقييم مهارات توظيف الأدوات الذكية والتقنيات الرقمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- تقديم تقارير أداء فردية تتضمن نقاط القوة ومجالات التحسين لكل قائد تعليمي.

- تطوير خطط تطوير مهني فردية بناءً على نتائج التقييم.

٢. التقييم على المستوى الإداري: يهتم هذا المستوى بتقييم أثر النموذج على الوحدات

الإدارية المختلفة داخل إدارات التعليم، من خلال:

- قياس مؤشرات الأداء الرئيسة للوحدات الإدارية قبل تطبيق النموذج وبعده.

- تقييم كفاءة العمليات الإدارية وفعاليتها في ظل توظيف الأدوات الذكية.

- رصد مستوى التكامل بين الوحدات الإدارية المختلفة في تنفيذ المهام المشتركة.

- تحليل مستوى الشفافية والمساءلة في الإجراءات الإدارية.

- قياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الإدارية المقدمة.

٣. التقييم على المستوى المؤسسي: يركز هذا المستوى على تقييم الأثر الشامل للنموذج

على إدارات التعليم كمؤسسات، من خلال:

- قياس مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية لإدارات التعليم.

- تقييم مستوى التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي.

- رصد مؤشرات الحوكمة الذكية وتطبيقها في إدارات التعليم.

- قياس مستوى الابتكار والإبداع المؤسسي.

- تحليل مدى مواءمة مخرجات إدارات التعليم مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

آليات التقييم وأدواته:

تعتمد مرحلة التقييم في النموذج المقترح على مجموعة متنوعة من الآليات والأدوات

العلمية، وهي:

١. المقاييس والاستبانات العلمية:

- مقياس الذكاء الإداري: استخدام أدوات قياس مقننة لتحديد مستوى الذكاء

الإداري لدى القيادات التعليمية.

- استبانة القيادة الأصيلة: تطبيق استبانة متخصصة لقياس مستوى تبني القيادات التعليمية لأبعاد القيادة الأصيلة.
 - مقياس الكفاءة التقنية: استخدام أداة لقياس مستوى توظيف الأدوات الذكية والتقنيات الرقمية في العمليات الإدارية.
 - استبانة قياس الرضا الوظيفي: تطبيق استبانة لقياس مستوى رضا العاملين في إدارات التعليم عن بيئة العمل وأساليب القيادة.
٢. المقابلات والمجموعات البؤرية:
- إجراء مقابلات شخصية مع القيادات التعليمية لرصد تجاربهم وانطباعاتهم حول تطبيق النموذج.
 - عقد مجموعات بؤرية مع مختلف الأطراف المعنية لمناقشة نقاط القوة والتحديات في تطبيق النموذج.
 - تنظيم لقاءات تقييمية دورية مع الخبراء والمتخصصين لتقديم رؤى تطويرية للنموذج.

مراحل عملية التقييم:

تم عملية التقييم في النموذج المقترح وفق ثلاث مراحل متتابعة، وهي:

١. مرحلة التقييم القبلي:
 - تحديد الوضع الراهن لمستوى الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية قبل تطبيق النموذج.
 - قياس مؤشرات الأداء الأساسية للوحدات الإدارية والمؤسسة ككل.
 - تحديد نقاط القوة والضعف في الممارسات الإدارية الحالية.
 - وضع خط أساس (Baseline) يمكن الاستناد إليه في قياس التطور الحاصل بعد تطبيق النموذج.
٢. مرحلة التقييم المرحلي (التكويني):
 - إجراء تقييمات دورية خلال مراحل تطبيق النموذج.
 - رصد التقدم المحرز في تحقيق الأهداف المرحلية.

- تحديد التحديات والصعوبات التي تواجه التطبيق في مراحله المختلفة.
- تقديم تغذية راجعة فورية تساعد في تعديل مسار التطبيق عند الضرورة.
- ٣. مرحلة التقييم النهائي (الختامي):
- تقييم شامل لنتائج تطبيق النموذج بعد اكتمال دورة التطبيق الأولى.
- قياس مستوى تحقق الأهداف الرئيسة للنموذج.
- تحديد الفجوات بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية.
- إعداد تقرير تقييمي شامل يوضح نتائج تطبيق النموذج وأثره على مختلف المستويات.

معايير التقييم:

يعتمد تقييم النموذج المقترح على مجموعة من المعايير العلمية الدقيقة، وهي:

١. معايير تقييم الذكاء الإداري:
 - الكفاءة في حل المشكلات: قدرة القيادات على تحليل المشكلات وإيجاد حلول إبداعية لها.
 - فاعلية اتخاذ القرارات: جودة القرارات المتخذة، ومدى استنادها إلى تحليل دقيق للبيانات.
 - المرونة الإدارية: القدرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات المستجدة.
 - التفكير الإستراتيجي: القدرة على استشراف المستقبل ووضع خطط إستراتيجية فعالة.
 - إدارة الموارد: كفاءة توظيف الموارد المتاحة (بشرية، مالية، تقنية) لتحقيق الأهداف.
٢. معايير تقييم أبعاد القيادة الأصيلة:
 - الوعي الذاتي: مستوى فهم القيادات لقدراتهم ونقاط قوتهم وضعفهم.
 - الشفافية في العلاقات: مدى انفتاح القيادات ومشاركتهم للمعلومات مع الآخرين.
 - المنظور الأخلاقي: مستوى الالتزام بالمعايير الأخلاقية في اتخاذ القرارات.

- المعالجة المتوازنة للمعلومات: القدرة على تحليل البيانات بموضوعية قبل اتخاذ القرارات.

٣. معايير تقويم توظيف الأدوات الذكية:

- كفاءة استخدام التقنيات: مستوى إتقان القيادات لاستخدام الأدوات الذكية.
- التكامل التقني: مدى التكامل بين الأنظمة والتطبيقات التقنية المستخدمة.
- أمن المعلومات: فاعلية الإجراءات المتبعة لحماية البيانات والمعلومات.
- تحليل البيانات: القدرة على الاستفادة من البيانات في دعم القرارات الإدارية.
- الابتكار التقني: مستوى توظيف التقنيات الحديثة في تطوير العمليات الإدارية.

معوقات تطبيق النموذج المقترح وسبل التغلب عليها:

جدول (٣٠) معوقات التشريعات والسياسات وسبل التغلب عليها

م	معوقات التشريعات والسياسات	سبل التغلب عليها
١	قصور الأطر التشريعية: قد لا تواكب التشريعات والأنظمة الحالية متطلبات التحول نحو الإدارة الذكية.	مراجعة الأطر التشريعية وتطويرها: إجراء مراجعة شاملة للتشريعات والأنظمة وتحديثها بما يدعم التحول نحو الإدارة الذكية.
٢	بطء تحديث السياسات: التأخر في تحديث السياسات واللوائح بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية.	تسريع عمليات تحديث السياسات: تبني آليات مرنة تسمح بالتحديث المستمر للسياسات استجابة للمتغيرات.
٣	تعارض بعض السياسات: وجود تعارض بين بعض السياسات الإدارية التقليدية ومتطلبات تطبيق الذكاء الإداري.	مواءمة السياسات الإدارية: تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف السياسات بما يخدم أهداف تطوير الذكاء الإداري.

جدول (٣١) المعوقات التنظيمية والإدارية وسبل التغلب عليها

م	المعوقات التنظيمية والإدارية	سبل التغلب عليها
١	البيروقراطية والهياكل التنظيمية التقليدية: تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة والتسلسل الهرمي الجامد عائقاً أمام المرونة المطلوبة لتطبيق مفاهيم الذكاء الإداري.	إعادة هندسة العمليات الإدارية: تصميم نماذج إدارية مرنة تتوافق مع متطلبات التحول الرقمي وتدعم سرعة اتخاذ القرار.
٢	ضعف التكامل بين الأنظمة الإدارية: غياب التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام يؤدي إلى تجزئة الجهود وتشتتها.	تبني نهج الإدارة المتكاملة: تطوير أنظمة متكاملة تضمن تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بسلاسة.
٣	مقاومة التغيير: قد تواجه مبادرات التطوير مقاومة من بعض القيادات التي اعتادت على الأساليب التقليدية.	تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير: اعتماد منهجيات علمية لإدارة التغيير تشمل التوعية والتدريب والمشاركة في صنع القرار.

جدول (٣٢) معوقات البنية التقنية والرقمية وسبل التغلب عليها

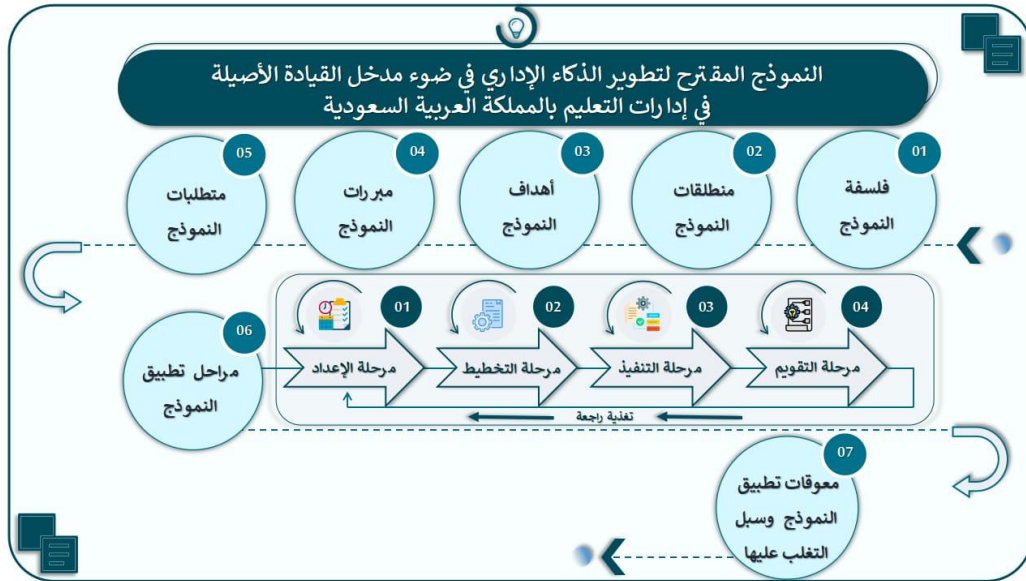
م	معوقات البنية التقنية والرقمية	سبل التغلب عليها
١	ضعف البنية التحتية التكنولوجية: قد لا تتوفر في بعض إدارات التعليم بنية تحتية متطورة تدعم تطبيق الأدوات الذكية.	الاستثمار في البنية التحتية الرقمية: تخصيص موارد كافية لتطوير البنى التحتية التكنولوجية وفق معايير عالمية.
٢	تفاوت مستوى النضج الرقمي: اختلاف مستويات الجاهزية الرقمية بين إدارات التعليم المختلفة.	وضع خطة للتحويل الرقمي المتدرج: تصميم مسارات متدرجة للتحويل الرقمي تراعي الفروق في مستويات النضج بين الإدارات.
٣	مشكلات أمن المعلومات: التحديات المرتبطة بحماية البيانات وخصوصية المعلومات في بيئة رقمية متكاملة.	تطبيق معايير أمن المعلومات: اعتماد سياسات وإجراءات متكاملة لأمن المعلومات تضمن سلامة البيانات وخصوصيتها.
٤	سرعة التطور التكنولوجي: صعوبة مواكبة التطورات المتسارعة في مجال التقنيات الذكية والأدوات الرقمية.	إنشاء مرصد للتكنولوجيا الإدارية: تأسيس وحدة متخصصة لرصد المستجدات التقنية وتقييم إمكانية توظيفها في تطوير الذكاء الإداري.

جدول (٣٣) معوقات الموارد البشرية والكفاءات وسبل التغلب عليها

م	معوقات الموارد البشرية والكفاءات	سبل التغلب عليها
١	ضعف المهارات الرقمية: قد تفتقر بعض القيادات التعليمية إلى المهارات اللازمة للتعامل مع الأدوات الذكية.	تصميم برامج تدريبية متخصصة: إعداد حقائب تدريبية متقدمة لتنمية المهارات الرقمية والقدرات التحليلية للقيادات التعليمية.
٢	نقص الخبرات المتخصصة: محدودية توافر الكوادر المؤهلة في مجالات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي والتقنيات المتقدمة.	استقطاب الكفاءات المتخصصة: وضع سياسات لجذب والاحتفاظ بالكفاءات المتميزة في مجالات التقنية والذكاء الإداري.
٣	ضعف برامج التطوير المهني: عدم كفاية البرامج التدريبية المتخصصة في مجال الذكاء الإداري والقيادة الأصيلة.	إنشاء أكاديمية للقيادة الذكية.

النموذج المقترح:

بعد تفريغ بيانات أدوات الدراسة (الاستبانة، المقابلة، مجموعة التركيز) وتحليلها إحصائياً ونوعياً، قام الباحث باستخلاص النتائج والاستفادة منها، إضافة إلى الاستفادة مما جاء في الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بغية تقديم النموذج المقترح لمتخذ القرار نحو تطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، والشكل (٢٤) يوضح عناصر النموذج المقترح:



شكل (٢٤): عناصر النموذج المقترح

- توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم عدد من التوصيات على النحو التالي:
- يوصى بأن تتبنى إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية النموذج المقترح للذكاء الإداري كمنهجية إستراتيجية رسمية، مع وضع مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى تطوره لدى القيادات التعليمية.
 - تصميم خطة تنفيذية شاملة لتطبيق النموذج المقترح، تتضمن أهدافاً محددةً ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وجدولاً زمنياً للتنفيذ، مع إنشاء فريق عمل متخصص لمتابعة تنفيذ النموذج المقترح، وتقييم نتائجه وتطويره بشكل مستمر.
 - مراجعة الأنظمة واللوائح التشريعية وتحديثها بما يتواءم مع متطلبات تطوير الذكاء الإداري في إدارات التعليم، ويدعم من خلال تحليل الملف المقدم حول النموذج المقترح لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل القيادة الأصيلة.
 - تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية، مع التركيز على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في العمليات الإدارية.
 - تطوير منظومة متكاملة للتعليم المستمر والتطوير المهني للقيادات التعليمية، بما يضمن مواكبتهم للمستجدات في مجال التكنولوجيا الإدارية.
 - تفعيل مجتمعات التعلم المهنية للقيادات التعليمية التي تتيح تبادل الخبرات والممارسات الناجحة في مجال توظيف الأدوات الذكية وتطبيق مبادئ القيادة الأصيلة.
 - توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتمكين القيادات التعليمية من توظيف الأدوات الذكية في العمليات الإدارية، مع ضمان تحديثها بشكل مستمر.
 - تطوير منصة رقمية متكاملة لدعم الذكاء الإداري، تتضمن أدوات لتحليل البيانات، ودعم اتخاذ القرار، وإدارة المعرفة، وتعزيز التواصل الفعال.
 - وضع معايير واضحة لاختيار القيادات التعليمية، تتضمن مؤشرات للذكاء الإداري، والقدرة على توظيف التكنولوجيا، وتبني مبادئ القيادة الأصيلة.

- تطوير نظام للحوافز والمكافآت يشجع على الابتكار في توظيف الأدوات الذكية، وتعزيز ممارسات القيادة الأصيلة في بيئة العمل.

- مقترحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، تقترح إجراء بعض الدراسات في المجال التربوي ذات الصلة بموضوعها منها:

- تصميم برنامج تدريبي قائم على التقنيات التفاعلية لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية وقياس أثره على الأداء المؤسسي.

- متطلبات تطبيق الحوكمة الذكية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الأصيلة.

- تطوير منظومة التحول الرقمي في إدارات التعليم بناءً على مؤشرات الذكاء الإداري "تصور مقترح".

المراجع

- المراجع العربية.
- المراجع الأجنبية.
- المواقع الإلكترونية.

المراجع References

أولاً: المراجع العربية

- الأسدي، عباس حنون الزيدي، ونور شاكر. (٢٠١٨). الذكاء الإداري وعلاقته بالتواضع لدى مديري الأقسام. مجلة الآداب، ١٢٦، ٣٣٨-٣٦٥.
- إسماعيل، عبدالله. (٢٠٢٠). مفهوم الابتكار والإبداع الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- آل قماش، عبير حسين، والجهني، أريج مكي. (٢٠٢٠). نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية، ٣٦(١٢)، ٣٩٤-٤٢٩.
- إلياس، طارق. (٢٠٠٩). الذكاء العاطفي. بوك ستي للنشر والاستشارات الإدارية.
- أيوب، إنصاف صديق محمد، ومحمد، أزهرى البشير عمر. (٢٠٢٣). الذكاء الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي للعاملين بكليات عينزة الأهلية. المجلة العربية للنشر العلمي، ٦٤، ٢٥٤ - ٢٨٢.
- البردان، محمد فوزي. (٢٠١٧). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل: دراسة ميدانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التجارة جامعة مدينة السادات، مصر.
- التويجري، أنس بن إبراهيم حمد، والشهراني، ثراء بنت عايض. (٢٠٢٣). متطلبات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في صنع القرار بوزارة التعليم. رسالة الخليج العربي، ٤٤(١٦٨)، ٤١-٦٤.
- الجبوري، نسرين عبدالله بدوي. (٢٠٢١). دور القيادة الأصيلة في تعزيز السلوك الاستباقي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركات الاتصالات / محافظة صلاح الدين. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١١(٢)، ١٥٤-١٩٠.
- الجميل، ريم سعد. (٢٠١٢). دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في المراكز البحثية لجامعة الموصل. مجلة تنمية الرفاهين، ٣٤(١٠٨)، ١٣٣-١٥١.

الحجار، رائد حسين. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية، ٢١(٢)، ٢٠٧-٢٣٤.

حميد، علي حميد. (٢٠١٨). القيادة الأصيلة وتأثيرها في الأداء السياقي: بحث تحليلي في أقسام وشعب دوائر مركز وزارة الخارجية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٥ (١١٢)، ٤٩ - ٧١.

الحميدي، منال حسين حسن. (٢٠٢٤). دور القيادة الأصيلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز في تحقيق رفاهية أعضاء هيئة التدريس. مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، مج ١٤، ١٤.

خريبط، نهاد كريم. (٢٠٢٤). الذكاء الإداري وعلاقته بالنجاح التنظيمي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم. مجلة الدراسات المستدامة، مج ٦، ملحق، ٣٧٢٢ - ٣٧٤٤.

الخصاونة، عاكف لطفي. (٢٠٢٥). الذكاء الاصطناعي والتحول نحو القيادة الإدارية الرقمية. مجلة التنمية الإدارية، (٢١٩). ٣ - ٣٣.

الركبان، الجوهرة بنت عثمان بن علي. (٢٠٢٢). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء عمادة الموارد البشرية في جامعة الجمعة. مجلة العلوم التربوية، ٣٣، ١٥-٧٦.

الزنيدي، سمية بنت عبدالله. (٢٠٢٢). القيادة الأصيلة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة عنيزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القصيم، كلية التربية.

سعال، سومية. (٢٠٢٣). اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة: الأنماط والأسس. مجلة التراث، ١٣(١)، ٢٢-٤٠.

الشدفان، نجوى ذيب. (٢٠٢١). الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان.

- الشوربجي، أميرة سالم عبداللطيف. (٢٠٢١). العلاقة بين القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على فروع البنوك في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ٧٢، ٤١-١٠٣.
- الصالح، أمل عبدالوهاب. (٢٠٢١). مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٥(٣)، ٢٤٧-٢٨٠.
- الصعيد، هند أحمد محمد سعيد. (٢٠١٨). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة التربية، ١٧٨(١)، ٢٢٨-٣١٥.
- الصليبي، عمر. (٢٠١٢). الذكاء الإداري وأثره في التنمية - دراسة حالة: جامعة القدس. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٣-٢٦.
- الطراونة، علي عودة نعيم. (٢٠٢٤). تقييم الذكاء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج ١٧، ع ٦٢، ١٣٨ - ١٥٧.
- الظفيري، صلاح كساب ثاني. (٢٠٢٠). الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بمدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت. مجلة التربية، ١٨٧(٥)، ١٠٩-١٣٤.
- عبدالسلام، ولاء محمد حسني. (٢٠٢١). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم: المجالات، المتطلبات، المخاطر الأخلاقية. مجلة كلية التربية، ٣٦(٤)، ٣٨٥-٤٦٦.
- العبدالكريم، راشد بن حسين. (٢٠٢٠). البحث النوعي في التربية. النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود.
- العتيبي، سعد مرزوق. (٢٠٢١). القيادة الأصيلة والإبداع: الدور الوسيط للازدهار في العمل. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٩(٢)، ١٣١-١٥٢.

- العزام، نورة. (٢٠٢١). دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك. *المجلة التربوية*، ١(٨٤)، ٤٦٧-٤٩٤.
- العساف، صالح. (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- العترى، عطا الله بن فاحس. (٢٠٢٢). التأثير المعدل للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة الاصيلية والاستغراق الوظيفي لدي القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية. *مجلة كلية التربية*. بنها، ٣٣(١٢٩)، ٣٥٧-٣٨٢.
- العولقي، أحمد. (٢٠١٩). أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي - رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، ٣(٣)، ٢٢١-٢٦٣.
- غدير، باسم غدير، جرعا، شادي نجيب، و زين العابدين، دانيا. (٢٠٢١). دور الذكاء الإداري في الإصلاح الإداري: دراسة ميدانية في مديرية تربية اللاذقية. *مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية*، ٤٣(١٩)، ١١ - ٣٨.
- القحطاني، منال عبدالله سفر، و البدوي، أمل محمد حسن. (٢٠٢٤). القيادة الأصيلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمات مدارس التعليم العام بخميس مشيط. *مجلة بحوث*، ٤، ٢٤، ٢٢٠ - ٢٥٢.
- الکرد، عايشة أحمد. (٢٠١٦). الذكاء العقلاني والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة .
- كريسويل، جون. (٢٠١٨). تصميم البحوث الكمية-النوعية-المزجية (ترجمة عبدالمحسن القحطاني). دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- الكليش، كريمة علي. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الجبل الغربي الليبية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- الكندري، عبداللطيف رمضان محمد، ووارثيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (٢٠٢٢). القيادة الأصلية وأثرها في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- المالكي، يحيى محمد. (٢٠٢١). القيادة الأصلية لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدائر. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القصيم، كلية التربية .
- المحمادي، خالد محمد عيد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة لبعض الاتجاهات القيادية الحديثة. العلوم التربوية، ٢٨(٢)، ٥٣٩-٥٦٩.
- محمد، عبد الرحمن، والغبيري، محمد. (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، ٤(٣)، ٣١-٨.
- محمود، الفرحاتي السيد، وصموئيل، أماني زكريا. (٢٠٢٠). علاقة ممارسات القيادة الأصلية برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية. المجلة المصرية للدراسات النفسية، ٣٠(١٨٠)، ٥١-١٠٢.
- المحيميد، باسم بن إبراهيم. (٢٠٢١). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأصلية بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية، ٢٩، ١٤١-٢١٠.
- مرسي، مرفت محمد، الرشيدى، عايض، الشمالان، خالد، القحطاني، شايح، والجهنى، نعيم. (٢٠١٨). نماذج معاصرة في القيادة. مكتبة القانون والاقتصاد.
- المطري، علي بن سعيد بن سليم، العذوي، خالد بن حميد بن سالم، السعدية، صالحه بنت جمعة، وأديونو، أديونو. (٢٠٢٤). سلوكيات القيادة الأصلية وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. المجلة العربية للتربية النوعية، ع٣٣، ٢٤١ - ٢٨٨.

المطيري، سعد محمد عوض فلاح. (٢٠٢١). الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت. *مجلة التربية*، ١٨٩(١)، ٥٥٩-٥١٣.

المنسي، محمود عبد العزيز. (٢٠١٩). القيادة الأصيلة وأثرها في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية. *مجلة البحوث التجارية بجامعة الزقازيق*، ٤١(١)، ١٦٠-٢١٩.

نصر، حنان حسن سليمان. (٢٠٢١). تطوير مهارات القيادة المدرسية بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء مدخل القيادة الأصيلة وبالاستفادة من خبرة أستراليا. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، ٥٠، ١١٩-١٩٤.

وزارة التعليم. (٢٠١٢). دليل تطوير المدارس: مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم. وزارة التعليم.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al-Shyyab, Y. (2021). *The impact of authentic leadership on smart organization: The mediating role of strategic ambidexterity and the moderating role of improvisational capabilities in Jordan Telecom* (Unpublished doctoral dissertation). The World Islamic and Education University, Amman, Jordan.

Arici, H. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: Moderating effect of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 899-913.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

Avolio, B., Luthans, F., & Walumbwa, F. (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance* (Working paper). Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln

Avurakoghene, O., & Oredein, A. (2023). Educational leadership and artificial intelligence for sustainable development. *Shodh Sari* –

An International Multidisciplinary Journal, 2(3), 211–223.
<https://doi.org/10.59231/SARI7600>

- Bahrain, N., Ahmed, H., & Yusuf, A. (2023). Communication barriers in work environment: Understanding impact and challenges. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(11), 1489-1503, <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i11/19498>
- Baker, R. S. (2019). *Educational data mining: Introduction and review of the state-of-the-art*. In *Learning Analytics: Foundations and Future Directions* (pp. 1–17).
- Başaran, R., & Kiral, E. (2020). The relationship between authentic leadership and work engagement. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 7(2), 351–363. <https://doi.org/10.33200/ijcer.767560>
- Bourenane, I. (2022). Exploring authentic leadership theory in practice: A case study about a school's leaders in a private school in Sharjah, UAE. *Journal for Researching Education Practice and Theory (JREPT)*, 5(1), 113–144.
- Božić, V. (2023). Strengthening EFL learners' autonomy: Exploring the Voscreen app and its impact on encouragement and engagement in technology-based language learning. *Language Education & Technology (LET Journal)*, 3(2), 96–109. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10494.66880>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative research in psychology*, 18(3), 328-352.
- Brown, A., Wilson, K., & Lee, T. (2021). The impact of over-reliance on technology in leadership productivity. *The Leadership Quarterly*, 33(4), 255–270.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

- Chen, X., & Zhang, M. (2020). AI in education: Adaptive learning and educational data mining. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 30(3), 429–451.
- Clockify. (2024). *Platform features*. Retrieved May 2, 2025 from <https://clockify.me/>
- Damianou, E., Christodoulou, C., & Antoniou, P. (2022). Authentic leadership in relation to the five factor model of personality: A study on school principals in Greece. *Universal Journal of Management*, 10(2), 27–37. <https://doi.org/10.13189/ujm.2022.100201>
- Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The impact of leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing*, 6(3), 421–436.
- Duncan, P., Green, M., Gergen, E. and Ecung, W. (2017). Authentic leadership—is it more than emotional intelligence?. *Administrative Issues Journal Education Practice and Research*. 1(2) 7. 10.
- Feng, F.-I. (2016). School principals' authentic leadership and teachers' psychological capital: Teachers' perspectives. *International Education Studies*, 9(10), 245–255. <https://doi.org/10.5539/ies.v9n10p245>
- Fietz, B., Hillmann J., & Guenther E., (2021). Cultural effects on organizational resilience: Evidence from the NAFTA region. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73, 5–46. <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00106-8>
- Floman, J. L., Ponnock, A., Jain, J., & Brackett, M. A. (2024). Emotionally intelligent school leadership predicts educator wellbeing before and during a crisis. *Frontiers in Psychology*, 14, 1159382. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1159382>
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.

- George, B., Sims, P., McLean, A., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85, 129–138.
- Gil-Garcia, J. R., Zhang, J., & Puron-Cid, G. (2016). Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*, 33(3), 524–534. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.03.002>
- Glazzard, J., & Stones, S. (2020). Positive mental health for school leaders. USA: British Library Cataloguing in Publication Data. <https://www.criticalpublishing.com/asset/285650/1/sample.pdf>
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace* (pp. 13–26). Jossey-Bass.
- Grubb, B. A. (2015). A study of authentic leadership and cultural intelligence in higher education academic leaders. (Ed.D. dissertation, Indiana Wesleyan University, Michigan, USA).
- Gupta, M., & Minz, N. (2023). Preserving privacy and upholding ethics: Navigating AI in education through privacy and bias concerns. In *Education Unleashed: AI Era Edition* (Vol. 1, Ch. 12). Book Rivers.
- Igbokwe, I. (2023). Application of artificial intelligence (AI) in educational management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 13(3), 300–307. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.13.03.2023.p13536>
- Jagnandan, S., Jagnandan, A., & Khan, B. (2024). The role of the educational leader in strategically leading the institution and their influence on the community: A review of literature. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, 14(1), 64–72. <https://doi.org/10.9790/7388-1401016472>
- Jones, A., & Sclater, N. (2020). Learning analytics in higher education: Current state and future directions. *Research in Learning Technology*, 28.
- Kankanhalli, A., Charalabidis, Y., & Mellouli, S. (2019). IoT and AI for smart government: A research agenda. *Government Information*

Quarterly, 36(2), 304–309.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.02.003>

Kim, S., Andersen, K. N., & Lee, J. (2022). Platform government in the era of smart technology. *Public Administration Review*, 82(2), 362–368. <https://doi.org/10.1111/puar.13422>

Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R., & Dickerson, M. (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 218–233.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695–706.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). Berrett-Koehler.

Marcum, D., Smith, S., & Khalsa, M. (2002). *BusinessThink: 8 rules for getting it right now and no matter what*. FranklinCovey Company.

May, D. R., et al. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.

Melati, C., & Muniz, R. (2022). Intelligence in public management: An analysis from an institutional perspective. *Brazilian Journal of Public Administration*, 56(6), 711–721.
<https://doi.org/10.1590/0034-761220220103x>

Menkes, J. (2010). *Executive intelligence*. Collins.

Men, L. R. (2014). Internal reputation management: The impact of authentic leadership and transparent communication. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 254–272.

Naicker, S., & Mestry, R. (2015). Developing educational leaders: A partnership between two universities to bring about system-wide change. *South African Journal of Education*, 35(2), 1–11.
<https://doi.org/10.15700/saje.v35n2a1085>

- Opatokun, K. A., Hasim, C. N., & Hassan, S. S. (2013). Leadership in higher learning institution: A case study of International Islamic University Malaysia. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 49–66.
- Peterson, S., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Baker, B. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme context. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 502–516.
- Pinelli, N. R., Sease, J. M., Nola, K., Kyle, J. A., Heldenbrand, S. D., Penzak, S. R., & Ginsburg, D. B. (2018). The importance of authentic leadership to all generations represented within academic pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 82(6), 163–170.
- Ronthy, M. (2006). *LQ – Ledarskapets intelligens – En nödvändighet för framtidens ledare [LQ – Leadership intelligence – A necessity for future leaders]*. Kristianstads Boktryckeri.
- SafetyCulture. (2024). Workplace operations platform. Retrieved May 2, 2025, from خطأ! مرجع الارتباط التشعبي غير صحيح.
- Schedler, K., Guenduez, A. A., & Frischknecht, R. (2019). How smart can government be? Exploring barriers to the adoption of smart government. *Information Polity*, 24(1), 3–20. <https://doi.org/10.3233/IP-180095>
- Seligman, M. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
- Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2017). Authentic leadership and creativity: The mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395–412. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2016-0994>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.

- Shie, E., & Chang, S. (2022). Perceived principal's authentic leadership impact on the organizational citizenship behavior and well-being of teachers. *SAGE Open*, 1–4. <https://doi.org/10.1177/21582440221095003>
- Smith, J., & Taylor, R. (2022). Digital distractions in educational leadership: Managing time effectively. *Journal of Leadership Studies*, 18(2), 45–60.
- Sparks, R. (2021). *The authentic leader: Using the Meisner technique for embracing the values of truthful leadership*. Routledge/Productivity Press.
- Spates, T. (1956). *Administrative intelligence: Our greatest need for good success*. Citizen Print Shop.
- Tableau. (2024). Explore data, deliver insights, and take action with Tableau AI. Retrieved May 2, 2025, from <https://www.tableau.com/>
- TalentLMS. (2024). The LMS built for success. Retrieved May 2, 2025, from <https://www.talentlms.com/>
- Trimble, J. (2018). *Perceived authentic leadership and organizational commitment*. (PhD dissertation, Our Lady of the Lake University). ProQuest Dissertations Publishing. ProQuest No. 13419893.
- Veysel, O. & Abdullah, A. (2022). Investigation of relationships between teacher motivation and professionalism with authentic leadership behaviors of school administrators. *European Journal of Education Studies*, 9(10), 157–182.
- Vugec, D., Bach, M. P., & Popovič, A. (2020). Business intelligence and organizational performance: The role of alignment with business process management. *Business Process Management Journal*. 26 (6) 1709-1730, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2019-0342>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.

Wang, Y. (2021). Artificial intelligence in educational leadership: A symbiotic role of human-artificial intelligence decision-making. *Journal of Educational Administration*, 59(3), 256–270. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2020-0216>

Winton, B., Whittington, L., & Meskelis, S. (2022). Authentic leadership: Making meaning and building engagement. *European Business Review*, 34(5), 689–705. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2022-0020>

Yammer. (2024). Work smarter, work together – Connect with people across your organization to make better decisions, faster. Retrieved May 2, 2025, from <https://www.yammer.com/>

ثالثًا - المواقع الإلكترونية

رؤية المملكة ٢٠٣٠ (٢٠٢٢). تقرير رؤية المملكة ٢٠٣٠ السنوي. تم الاسترجاع في

<https://annualreport.vision2030.gov.sa/> من ٢٠٢٣

الغامدي، علي فرحة. (٢٠١١). نظريات القيادة الإدارية: (السمات - الموقف - التفاعلية).

منهل الثقافة التربوية <https://www.manhal.net/art/s/10126>

قائمة الملاحق

- ملحق (١): الاستبانة في صورتها الأولية.
- ملحق (٢): قائمة أسماء محكمي أداة الاستبانة.
- ملحق (٣): الاستبانة في صورتها النهائية.
- ملحق (٤): المقابلة في صورتها الأولية.
- ملحق (٥): قائمة أسماء الخبراء المستشارين في أداة المقابلة.
- ملحق (٦): المقابلة في صورتها النهائية.
- ملحق (٧): قائمة أسماء المشاركين في المجموعة (المركزة).
- ملحق (٨): دليل وبروتوكول المجموعة البؤرية (المركزة).
- ملحق (٩): النموذج المقترح في صورته الأولية.
- ملحق (١٠): قائمة أسماء محكمي النموذج المقترح.
- ملحق (١١): خطاب موافقة لجنة أخلاقيات البحث.
- ملحق (١٢): خطابات تسهيل مهمة الباحث.
- ملحق (١٣): إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ملحق (١٤): المستخلص باللغة الإنجليزية.
- ملحق (١٥): عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية.

ملحق (١) الاستبانة في صورتها الأولية



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة القصيم

كلية التربية

قسم القيادة التربوية

المكرم الدكتور / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية (نموذج مقترح)" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص (الفلسفة في القيادة التربوية) بقسم القيادة التربوية بجامعة القصيم. وتهدف الدراسة إلى بناء نموذج مقترح يهدف إلى تطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، من خلال توظيف التطبيقات الذكية لدعم العمليات الإدارية، في ضوء مدخل القيادة الأصيلة، من وجهة نظر القيادات التعليمية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

ويقصد بالذكاء الإداري إجرائياً بأنه: نهج مبتكر للقائد التعليمي يستفيد من التكنولوجيا لتعزيز العمليات التالية: (اتخاذ القرارات الفعالة، تنمية الموظفين، تحليل الأداء، تحسين إدارة الوقت والحضور، تحسين التواصل الداخلي).

ولتحقيق أهداف الدراسة سيتم استخدام أداة الاستبانة، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي، فأمل منكم التكرم بتخصيص جزء يسير من وقتكم الثمين؛ لتحكيم أداة الدراسة من حيث الملاءمة والوضوح. شاكرًا لك حسن تعاونك.

الباحث

جوال: ٠٥٠٣٩٢٠٠٠١

Abolian1@hotmail.com

جدول بيانات التحكيم

بيانات المحكم		
الاسم		الدرجة العلمية
التخصص		جهة العمل
التوقيع		

الجزء الأول: البيانات العامة

ملاحظات المحكم على الجزء الأول:

.....

.....

.....

.....

.....

١ . الإدارة التعليمية:

- () الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية
- () الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة القصيم
- () الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة
- () الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الحدود الشمالية
- () الإدارة العامة للتعليم بمنطقة نجران

٢ . سنوات الخبرة الإدارية:

- () أقل من ٥ سنوات
- () من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات
- () أكثر من ١٠ سنوات
- سنوات

٣ . الجنس:

- () ذكر
- () أنثى

المحور الأول: واقع توظيف الذكاء الإداري بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية.

فيما يلي مجموعة من العبارات تحدد واقع الذكاء الإداري تبعاً لبعدي الذكاء الإداري، البعد الأول الذكاء العقلاني، والذي يركز على عمليات (اتخاذ القرارات الذكية، تنمية الموظفين، تحليل الأداء) والبعد الثاني الذكاء العاطفي، الذي يركز على عمليات (تحسين إدارة الوقت والحضور وتعزيز التواصل الداخلي)، فالمرجو من سعادتكم إبداء رأيكم.

التعديل المقترح	لا تنتمي	تنتمي	غير واضحة	واضحة	العبارة	الرقم	الممارسة	البعد
					أستخدم الأدوات الذكية في عمليات جمع البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات المناسبة	١	اتخاذ القرارات الذكية	البعد الأول الذكاء العقلاني
					تساعدني التطبيقات الذكية في تحسين دقة قراراتي	٢		
					أجد أن استخدام البرمجيات الحديثة يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية.	٣		
					أعتمد على التقارير الإلكترونية لتحديد أولويات العمل بدقة وفعالية.	٤		
					توفر الإدارة الموارد والإمكانات التي تدعمني في استخدام التكنولوجيا المتطورة بفعالية.	٥		
					أحرص على تطوير مهاراتي القيادية في استخدام المنصات الذكية.	٦		
					الحلول التقنية تعزز الشفافية والموضوعية في عملية اتخاذ القرارات.	٧		
					أواجه صعوبة في استخدام الأدوات الذكية	٨		
					أستخدم الأدوات الذكية لتحديد الاحتياجات التدريبية	١		

التعديل المقترح	لا تنتمي	تنتمي	غير واضحة	واضحة	العبارة	الرقم	الممارسة	البعد
					للموظفين		تنمية	
					تساعدني التطبيقات الإلكترونية في تحديد نقاط القوة والضعف عند الموظفين	٢	الموظفين	
					أستعين بالبرمجيات لتصميم خطط تدريبية تناسب احتياجات الموظفين	٣		
					تسهل الأدوات المتكررة عليّ جدولة البرامج التدريبية ومتابعة تنفيذها بفعالية	٤		
					أستخدم الأدوات الرقمية في أداء الموظفين بشكل مستمر ودقيق.	٥		
					المصنات الذكية تهتم في تشجيع الموظفين على التفاعل والمشاركة الفعالة في برامج التنمية	٦		
					تساعدني الأدوات الممكنة رقمياً على إعداد تقارير واضحة عن أداء الموظفين وتطويرهم المهني.	٧		
					أواجه تحديات تقنية أثناء استخدام الوسائل الرقمية في خطط تنمية الموظفين	٨		
					أستخدم التطبيقات الذكية لجمع البيانات المتعلقة بأداء الموظفين	١		
					تساعدني البرمجيات على تحليل أداء الموظفين	٢		
					توفر لي الأدوات الذكية رؤى واضحة حول نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين	٣		
					أستعين بالأنظمة المتقدمة لتحديد الأولويات في تطوير أداء الموظفين	٤		

التعديل المقترح	لا تنتمي	تنتمي	غير واضحة	واضحة	العبارة	الرقم	الممارسة	البعد
					تسهل التطبيقات الذكية في توفير تقارير دقيقة وموضوعية تدعم قراراتي لتحسين الأداء الوظيفي.	٥	تحليل الأداء	
					تساعدني الأدوات الذكية على اتخاذ قرارات مبنية على تقديم معلومات دقيقة لتحفيز الموظفين ورفع كفاءتهم.	٦		
					أجد أن التطبيقات الذكية تقلل الوقت والجهد اللازمين لتحليل أداء الموظفين	٧		
					استخدم الأدوات الذكية في تقديم تغذية راجعة للموظفين عن أدائهم	٨		
					أستفيد من الأدوات الذكية في تنظيم جدول عمالي اليومي وتحديد أولوياتي بفعالية.	١	تحسين إدارة الوقت والحضور	البعد الثاني الذكاء العاطفي
					توفر لي الأدوات الذكية رؤية شاملة للمهام التي أحتاج إلى إنجازها	٢		
					تساعدني تقنيات التنبيه والتذكير على الالتزام بمواعيد الاجتماعات وإنجاز المهام في وقتها.	٣		
					أستخدم التطبيقات الذكية لتحفيز الموظفين على تحسين الانضباط والالتزام بمواعيد العمل.	٤		
					أتمتع بالمرونة العاطفية التي تمكنني من مواجهة التحديات المرتبطة بإدارة الوقت بفعالية.	٥		
					أرى أن الأدوات الذكية تسهم بشكل كبير في تقليل الأخطاء المرتبطة بالوقت والحضور.	٦		

التعديل المقترح	لا تنتمي	تنتمي	غير واضحة	واضحة	العبارة	الرقم	الممارسة	البعد
					توظيف التطبيقات الذكية يعزز قدرتي على إدارة الوقت بفعالية أكبر.	٧	تحسين التواصل الداخلي	
					أرى أهمية إدراج الأنظمة التقنية التفاعلية في إقامة الاجتماعات عن بعد	٨		
					أستخدم الأدوات الذكية لتسهيل عملية التواصل مع الموظفين	١		
					تساهم تطبيقات المراسلة في تحسين سرعة ودقة تبادل المعلومات بيني وبين الموظفين	٢		
					أحرص على الاستفادة من الأدوات الذكية لتعزيز التفاهم الإيجابي والتواصل الفعال مع الموظفين	٣		
					أعتمد على المنصات الرقمية لتنسيق الاجتماعات ومشاركة الأهداف بوضوح.	٤		
					أوازن بين استخدام الأدوات الذكية واللقاءات الشخصية لتعزيز العلاقات الإنسانية مع الموظفين	٥		
					أجد أن الأدوات الذكية تساعدني بشكل كبير في تقليل سوء الفهم الناتج عن قنوات الاتصال التقليدية.	٦		
					أستخدم الأدوات المبتكرة لتحديد الثغرات التي قد تؤثر على جودة التواصل الداخلي.	٧		
					أستخدم تطبيقات المحادثة التفاعلية في تقديم الاستشارات الإلكترونية للموظفين	٨		

عبارات يقترح المحكم إضافتها في هذا الجزء:

المحور الثاني: معوقات توظيف الذكاء الإداري بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية.

فيما يلي مجموعة من العبارات تحدد معوقات توظيف الذكاء الإداري تبعاً لبعدي الذكاء الإداري، **البعد الأول الذكاء العقلاني**، والذي يركز على عمليات (اتخاذ القرارات الذكية، تنمية الموظفين، تحليل الأداء) و**البعد الثاني الذكاء العاطفي**، الذي يركز على عمليات (تحسين إدارة الوقت والحضور وتعزيز التواصل الداخلي)، فالمرجو من سعادتكم إبداء رأيكم.

العدد	الممارسة	الرقم	العبارة	واضحة	غير واضحة	تنتمي	لا تنتمي	التعديل المقترح	
البعد الأول الذكاء العقلاني	اتخاذ القرارات الذكية	١	أواجه صعوبة في اختيار الأدوات الذكية المناسبة التي تدعم احتياجاتي في اتخاذ القرارات						
		٢	قلة توفر البيانات في الأنظمة الذكية تؤثر سلباً على جودة القرارات التي أتخذها.						
		٣	أجد تحدياً في دمج الأدوات الذكية مع الأنظمة الإدارية المستخدمة في الإدارة						
		٤	تعيقني المشكلات التقنية التي تواجه التطبيقات الذكية عن الاستفادة الكاملة منها في دعم قراراتي.						
		٥	أرى أن قلة التدريب المخصص على استخدام البرمجيات الذكية تحد من قدرتي على اتخاذ قرارات أكثر فعالية.						
		٦	أجد صعوبة في تقييم وتحليل البيانات التي توفرها المنصات الذكية لاتخاذ قرارات منطقية وصائبة.						
		٧	أن التطورات السريعة في الأدوات الذكية تمثل تحدياً						

التعديل المقترح	لا تنتمي	تنتمي	غير واضحة	واضحة	العبارة	الرقم	الممارسة	البعد
					كبيراً في مواكبتها والاستفادة المثلى منها في عملي.			
					بعض الأنظمة الذكية لا توفر محتوى تدريبياً يتناسب مع احتياجات الموظفين.	١	تنمية الموظفين	
					تفتقر الأدوات الذكية إلى المرونة اللازمة لتخصيص خطط تدريبية تناسب كل موظف.	٢		
					أواجه تحديات في استخدام التقنيات المتقدمة بسبب تعقيدها أو صعوبة تعلمها.	٣		
					قلة التدريب على استخدام الأدوات الذكية تؤثر على قدرتي على استثمارها لتنمية الموظفين.	٤		
					ضعف البنية التحتية (مثل الإنترنت أو الأجهزة) يجد من الاستفادة الكاملة من التطبيقات الذكية.	٥		
					قلة الدعم المؤسسي يقلل من فعالية الأدوات الذكية في تحقيق أهداف التطوير المهني للموظفين.	٦		
					أجد صعوبة في تحليل البيانات التي توفرها التطبيقات الذكية لاتخاذ قرارات مناسبة.	٧		
					تغليب العلاقات الشخصية في العمل تعيق من تحقيق التنمية الفعالة للموظفين	٨		
					أعاني من نقص في الأجهزة التفاعلية اللازمة لتحليل الأداء.	١		
					الدعم الإداري لتوظيف الأدوات الذكية في تحليل الأداء غير كافٍ.	٢		

التعديل المقترح	لا تنتمي	تنتمي	غير واضحة	واضحة	العبارة	الرقم	الممارسة	البعد
					أواجه صعوبة في استخدام البرمجيات المتخصصة لتحليل الأداء بسبب ضعف المهارات التقنية.	٣	تحليل الأداء	
					أجد صعوبة في تفسير النتائج المستخلصة من أدوات تحليل الأداء الذكية.	٤		
					وجود مقاومة من الموظفين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحليل الأداء.	٥		
					أواجه مشكلات مرتبطة بضعف جودة البيانات المدخلة في الأنظمة الذكية، مما يؤثر على دقة التحليل.	٦		
					أفتقر إلى الأدوات أو التطبيقات الذكية التي تساعدني في تحسين إدارة الوقت والحضور.	١	تحسين إدارة الوقت والحضور	البعد الثاني الذكاء العاطفي
					أواجه مشكلات تقنية عند استخدام المنصات الذكية لإدارة الوقت والحضور.	٢		
					أجد صعوبة في استخدام الأدوات الذكية بسبب قلة المهارات التقنية اللازمة.	٣		
					مقاومة الموظفين لتقنيات إدارة الوقت والحضور.	٤		
					هناك غياباً للسياسات الواضحة التي تدعم استخدام المنصات الذكية في عملي.	٥		
					أحتاج إلى تدريب متخصص لتحسين مهاراتي في استخدام الأدوات المبتكرة لإدارة الوقت والحضور.	٦		
					أواجه تحديات بسبب ضعف جودة البيانات المدخلة في الأدوات الذكية، مما يؤثر	٧		

التعديل المقترح	لا تنتمي	تنتمي	غير واضحة	واضحة	العبارة	الرقم	الممارسة	البعد
					على دقة النتائج.			
					أجد صعوبة في تحقيق التكامل بين الأدوات الذكية المستخدمة لإدارة الوقت والحضور وبين الأنظمة الأخرى في العمل.	٨		
					المصنات الرقمية التي أستخدمها لا تفي باحتياجاتي لتحقيق تواصل داخلي فعال.	١		
					أواجه مشكلات تقنية عند استخدام الأنظمة التفاعلية للتواصل الموظفين	٢		
					بعض الموظفين يجدون صعوبة في التعامل مع الخدمات التفاعلية المستخدمة للتواصل.	٣		
					أجد صعوبة في إقناع الموظفين باستخدام الحلول الرقمية بشكل مستمر ومنتظم.	٤		
					أرى أن غياب السياسات المنظمة لاستخدام الأدوات الذكية يؤثر على فعالية التواصل الداخلي.	٥	تحسين التواصل الداخلي	
					أواجه مقاومة من الموظفين لتبني أساليب التواصل الذكي بدلاً من التقليدية.	٦		
					أشعر بالقلق من أن استخدام البرمجيات الحديثة قد يؤدي إلى تقليل التفاعل الإنساني داخل الفريق.	٧		
					أحتاج إلى تدريب متخصص لتحسين قدرتي على استخدام الأنظمة التفاعلية في التواصل الداخلي	٨		

ملحق (٢) قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	أ.د. أحمد مجاور عبدالعليم	أستاذ	علم النفس	جامعة القصيم
٢	أ.د. شرف الدين بن إبراهيم الهادي	أستاذ	قيادة تربوية	جامعة القصيم
٣	أ.د. نايف عماش العتري	أستاذ	قسم الإدارة التربوية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٤	أ.د. ربيع عبده أحمد رشوان	أستاذ	القياس والتقويم التربوي والإحصاء	جامعة القصيم
٥	أ.د. علي بن صالح الشايع	أستاذ	قيادة تربوية	جامعة القصيم
٦	أ.د. محمد السيد النجار	أستاذ	تكنولوجيا التعليم	الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية - مصر
٧	د. نسرین محمد سعيد زارع	أستاذ مشارك	علم النفس التربوي	جامعة القصيم
٨	د. عبد الله بن محمد العامري	أستاذ مشارك	الإدارة والتخطيط التربوي	كلية التربية بجامعة حفر الباطن
٩	د. عبيدالله بن صلاح اللحياي	أستاذ مشارك	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة ام القرى
١٠	د. محمد عبدالرحمن السحيباني	أستاذ مشارك	علوم الحاسب	جامعة القصيم
١١	د. سعيد بن محمد آل عاتق	أستاذ مساعد		جامعة الملك عبدالعزيز
١٢	د. عبدالجديد بن موحان الفضلي	أستاذ مساعد	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الملك سعود
١٣	د. عبدالعزيز بن رشيد السعدون	دكتور	إدارة تربوية	إدارة تعليم القصيم
١٤	د. عبدالحسن بن محمد الصقير	دكتور	إدارة تربوية	إدارة تعليم القصيم
١٥	د. محمد بن سلمان الغامدي	دكتور	إدارة تربوية	إدارة تعليم جدة

ملحق (٣) الاستبانة في صورتها النهائية

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة القصيم

كلية التربية

قسم القيادة التربوية



المكرم/ مديرة/ إدارة – رئيس/ة قسم في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة ... سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية (نموذج مقترح)"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية بكلية التربية جامعة القصيم.

وتم تصميم الاستبانة لأجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في الكشف عن واقع توظيف الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية بها، والوقوف على أبرز المعوقات التي تحد من تطويره، من خلال بعدي الذكاء الإداري وهما:

- (الذكاء العقلائي): الذي يهتم بعمليات اتخاذ القرارات الفعّالة، تنمية الموظفين، وتحليل الأداء.
- (الذكاء العاطفي): الذي يركز على تحسين عمليات إدارة الوقت والحضور، والتواصل الداخلي.

وذلك تمهيدا لتقديم نموذج مقترح لتطوير الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

يقصد بالذكاء الإداري إجرائيا بأنه: نهجا مبتكرا للقائد التعليمي يستفيد من التكنولوجيا لتعزيز العمليات التالية: (اتخاذ القرارات الفعّالة، تنمية الموظفين، تحليل الأداء، تحسين إدارة الوقت والحضور، تحسين التواصل الداخلي).

سيتم قياس عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الحماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) لذا يأمل الباحث منكم التكرم بالإجابة على بنود الاستبانة، من خلال وضع علامة (√) أمام كل عبارة من العبارات بما يتوافق مع رأيكم ومشاهدتكم للواقع، علماً أن هذه المعلومات سيكون لها بالغ الأثر في التوصل لنتائج حقيقية تعكس الواقع، وسيتم التعامل معها بسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم خالص شكري وتقديري على حسن تعاونكم ومنحكم لي جزء من وقتكم الثمين،،،

الباحث: عبدالله بن رشيد السعدون

رقم الجوال ٠٥٠٣٩٢٠٠٠١

441112519@qu.edu.sa

أولاً: البيانات الأولية:

المكرم/ (مدير/ة إدارة - رئيس/ة قسم) الرجاء التكرم بتكملة البيانات الآتية:

■ الجنس

أنثى

ذكر

■ الإدارة التعليمية

الإدارة العامة للتعليم

بمدينة جدة

الإدارة العامة للتعليم

بالمنطقة القصيم

الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة

الشرقية

الإدارة العامة للتعليم

بمنطقة نجران

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة

الحدود الشمالية

■ سنوات الخبرة الإدارية

أكثر من ١٠ سنوات

من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات

أقل من ٥

سنوات

ثانياً: محاور الاستبانة:

الرجاء وضع علامة (√) في المكان الذي يمثّل وجهة نظرك أمام كل عبارة من العبارات الآتية:

المحور الأول: واقع توظيف الذكاء الإداري بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية.					
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الأبعاد والفقرات
(البعد الأول: الذكاء العقلاني)					
أولاً: اتخاذ القرارات الذكية					
					١- استخدم الأدوات الذكية لجمع البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات المناسبة.
					٢- استخدم البرمجيات الحديثة في تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية.
					٣- أعتد على التقارير الإلكترونية لتحديد أفضل البدائل بدقة وفعالية.
					٤- أنمي مهارات اتخاذ القرار باستخدام المنصات الذكية.
					٥- استخدم الحلول التقنية لتعزيز الشفافية والموضوعية في عملية اتخاذ القرارات.
ثانياً: تنمية الموظفين					
					١- استفيد من الأدوات الذكية في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.
					٢- استخدم البرمجيات لتصميم خطط تدريبية مخصصة تلي احتياجات الموظفين.
					٣- تساعدي الأدوات المبتكرة في جدولة البرامج التدريبية ومتابعة تنفيذها.
					٤- استخدم الأدوات الرقمية في تطوير أداء الموظفين بشكل مستمر ودقيق.
					٥- أحفز الموظفين على استخدام المنصات الذكية للمشاركة الفعّالة في برامج التنمية المهنية.
ثالثاً: تحليل الأداء					
					١- تساعدي البرمجيات على تحليل أداء الموظفين.
					٢- استعني بالأنظمة المتقدمة لتحديد الأولويات في تطوير أداء الموظفين.
					٣- توفر التطبيقات الذكية تقارير دقيقة وموضوعية تدعم قراراتي لتحسين الأداء الوظيفي.
					٤- توفر لي التطبيقات الذكية الوقت والجهد اللازمين لتحليل أداء الموظفين.
					٥- تقدم لي الأدوات الذكية تغذية راجعة عن أداء الموظفين.
(البعد الثاني: الذكاء العاطفي)					
أولاً: تحسين إدارة الوقت والحضور					
					١- أنظم جدول أعمالي اليومي وتحديد أولوياتي باستخدام الأدوات الذكية.
					٢- أحفز الموظفين على تحسين الانضباط والالتزام بمواعيد العمل باستخدام التطبيقات الذكية.
					٣- تقلل الأدوات الذكية أخطائي في إدارة حضور وانصراف الموظفين.
					٤- تعزز التطبيقات الذكية قدرتي على إدارة الوقت بفعالية.

					٥- استخدم الأنظمة التقنية التفاعلية في إقامة الاجتماعات عن بعد.
ثانياً: تحسين التواصل الداخلي					
					١- تسهل لي الأدوات الذكية عملية التواصل مع الموظفين.
					٢- تساهم تطبيقات المراسلة في تحسين سرعة ودقة تبادل المعلومات بيني وبين الموظفين.
					٣- أعتد على المنصات الرقمية لتنسيق الاجتماعات ومشاركة الأهداف بوضوح.
					٤- استخدم الأدوات المبتكرة لتحديد الثغرات التي قد تؤثر على جودة التواصل الداخلي.
					٥- استخدم تطبيقات المحادثة التفاعلية في تقديم الاستشارات الإلكترونية للموظفين.

المحور الثاني: معوقات توظيف الذكاء الإداري بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية.					
الأبعاد والفقرات					
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	(البعد الأول: الذكاء العقلاني)
أولاً: اتخاذ القرارات الذكية					
					١- أحد صعوبة في اختيار الأدوات الذكية المناسبة التي تلي احتياجاتي في اتخاذ قراراتي.
					٢- تؤثر محدودية توفر البيانات في الأنظمة الذكية على دقة القرارات التي أتخذها.
					٣- تؤثر المشكلات التقنية التي تواجه التطبيقات الذكية على قدرتي في صنع قراراتي.
					٤- يؤدي نقص التدريب المتخصص على استخدام البرمجيات الذكية إلى تقليل دقة قراراتي.
					٥- تمثل سرعة التطورات في البرمجيات الذكية تحدياً يجد من استخدامها في صنع قراراتي.
ثانياً: تنمية الموظفين					
					١- أواجه صعوبة في توفير محتوى تدريبي من البرمجيات الذكية يتناسب مع احتياجات الموظفين.
					٢- تفتقر الأدوات الذكية إلى المرونة اللازمة لتخصيص خطط تدريبية تناسب كل موظف.
					٣- أواجه تحديات في استخدام التقنيات المتقدمة بسبب تعقيدها أو صعوبة تعلمها.
					٤- قلة التدريب على استخدام الأدوات الذكية تؤثر على قدرتي على استثمارها لتنمية الموظفين.
					٥- ضعف البنية التقنية (مثل الإنترنت أو الأجهزة) يحد من الاستفادة الكاملة من التطبيقات الذكية.
ثالثاً: تحليل الأداء					
					١- نقص الأجهزة التفاعلية اللازمة لتحليل الأداء.
					٢- ضعف الدعم الإداري لتوظيف الأدوات الذكية في تحليل الأداء.
					٣- ضعف مهاراتي التقنية تقلل من استخدام البرمجيات المتخصصة لتحليل الأداء.
					٤- ضعف اقتناع الموظفين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحليل الأداء.
					٥- ضعف جودة البيانات المدخلة في الأنظمة الذكية، يؤثر على دقة تحليل الأداء.
(البعد الثاني: الذكاء العاطفي)					
أولاً: تحسين إدارة الوقت والحضور					
					١- عدم توفر الأدوات أو التطبيقات الذكية التي تساعدني في تحسين إدارة الوقت والحضور.

					٢- المشكلات التقنية عند استخدام المنصات الذكية تحد من استخدامي لها في تحسين إدارة الوقت.
					٣- مقاومة الموظفين لاستخدام التقنيات في تحسين إدارة الوقت والحضور.
					٤- ضعف السياسات الواضحة التي تدعم استخدام المنصات الذكية لتحسين إدارة الوقت في عملي.
					٥- عدم توفر تدريب متخصص لتحسين مهاراتي في استخدام الأدوات المبتكرة لتحسين إدارة الوقت.
ثانياً: تحسين التواصل الداخلي					
					١- تحد المنصات الرقمية من تواصلتي الفعال مع الموظفين.
					٢- المشكلات التقنية عند استخدام الأنظمة التفاعلية للتواصل تحد من استخدامي لها في التواصل.
					٣- مقاومة الموظفين لتبني أساليب التواصل الذكي بدلاً من التقليدية يقلل من استخدامي لها في التواصل.
					٤- القلق من أن استخدام البرمجيات الحديثة يؤدي إلى تقليل التفاعل الإنساني يقلل من استخدامي لها في التواصل.
					٥- ضعف التدريب لتحسين قدرتي على استخدام الأنظمة التفاعلية يقلل من استخدامي لها بالتواصل.

ملحق (٤) المقابلة في صورتها الأولى



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة القصيم
كلية التربية
قسم القيادة التربوية

المكرم/ة سعادة الدكتور حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،
وبعد،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان: "الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية (نموذج مقترح)"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الفلسفة في القيادة التربوية بكلية التربية جامعة القصيم، وتستخدم هذه الدراسة المنهج المزجي بنموذجه التتابعي التفسيري حيث تم تطبيق أداة الدراسة الكمية الاستبانة على جميع القيادات التعليمية في الإدارات التعليمية العامة في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استمارة أسئلة مقابلة تتلاءم مع طبيعة الدراسة معتمداً على نتائج البيانات الكمية لتفسير النتائج المتطرفة في إجابة السؤال الأول الخاص بواقع توظيف الذكاء الإداري، وإجابة السؤال الثاني الخاص بالمعوقات، ولخبراتكم التربوية المتميزة، أمل من سعادتكم التكرم بتحكيم هذه المقابلة، وإبداء رأيكم فيها من حيث:

- مدى وضوح العبارات.
- ما تراه مناسباً من (تعديل أو إضافة أو حذف).

علماً أن العبارات التي جاءت متطرفة في نتائج الاستبانة هي على النحو التالي:

م	عبارات جاءت أقل من المتوسط في محور: واقع توظيف الذكاء الإداري (بعد الذكاء العاطفي)	عبارات جاءت أقل من المتوسط في محور: واقع توظيف الذكاء الإداري (بعد الذكاء العقلاني)
١	استخدم الأدوات المبتكرة لتحديد الثغرات التي قد تؤثر على جودة التواصل الداخلي	استخدم البرمجيات لتصميم خطط تدريبية مخصصة تلي احتياجات الموظفين
٢		استخدم الأدوات الرقمية في تطوير أداء الموظفين بشكل مستمر ودقيق
٣		استعين بالأنظمة المتقدمة لتحديد الأولويات في تطوير أداء الموظفين
٤		أعتمد على التقارير الإلكترونية لتحديد أفضل البدايل بدقة وفعالية
م	عبارات جاءت أعلى من المتوسط في محور: معوقات توظيف الذكاء الإداري (بعد الذكاء العاطفي)	عبارات جاءت أعلى من المتوسط في محور: معوقات توظيف الذكاء الإداري (بعد الذكاء العقلاني)
١	ضعف السياسات الواضحة التي تدعم استخدام المنصات الذكية لتحسين إدارة الوقت في عملي	يؤدي نقص التدريب المتخصص على استخدام البرمجيات الذكية إلى تقليل دقة قراراتي
٢	عدم توفر تدريب متخصص لتحسين مهاراتي في استخدام الأدوات المبتكرة لتحسين إدارة الوقت	ضعف البنية التقنية (مثل الإنترنت أو الأجهزة) يحد من الاستفادة الكاملة من التطبيقات الذكية
٣	ضعف التدريب لتحسين قدرتي على استخدام الأنظمة التفاعلية يقلل من استخدامي لها بالتواصل	ضعف الدعم الإداري لتوظيف الأدوات الذكية في تحليل الأداء

الباحث/ عبدالله بن رشيد السعدون

رقم الجوال/ ٠٥٠٣٩٢٠٠٠١

Abolian1@hotmail.com

أسئلة المقابلة:

وضوح السؤال		أسئلة لتفسير الإجابات المتطرفة في المحور الأول: واقع توظيف الذكاء الإداري
واضح	غير واضح	
		السؤال الأول ما الطريقة المثلى لتحسين استخدام البرمجيات الذكية في تصميم خطط تدريبية مخصصة تلبي احتياجات الموظفين بدقة؟ وما الأدوات أو الاستراتيجيات التي تراها الأكثر فاعلية في تحقيق ذلك.
رأي المحكم:		
		السؤال الثاني ما أفضل الطرق لتحسين استخدام الأدوات الرقمية لتطوير أداء الموظفين بشكل مستمر ودقيق؟ وما الاستراتيجيات التي تراها أكثر فاعلية لضمان تحقيق نمو مهني مستدام عبر هذه الأدوات؟
رأي المحكم:		
		السؤال الثالث كيف تستعين بالأنظمة المتقدمة لتحديد الأولويات في تطوير أداء الموظفين؟ وكيف تعتمد على التقارير الإلكترونية في تحليل البيانات واختيار أفضل البدائل بدقة وفعالية؟
رأي المحكم:		
		السؤال الرابع ما الأساليب الفعالة لاستخدام الأدوات المبتكرة لتحديد الثغرات التي قد تؤثر على جودة التواصل الداخلي؟ وما الآليات التي تتبعها لمعالجة هذه الثغرات وتحسين فعالية التواصل داخل بيئة العمل؟
رأي المحكم:		
وضوح السؤال		أسئلة لتفسير الإجابات المتطرفة في المحور الأول: معوقات توظيف الذكاء الإداري
واضح	غير واضح	
		السؤال الخامس كيف تمكنت من تجاوز نقص التدريب المتخصص على استخدام البرمجيات الذكية لضمان اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية في بيئة العمل؟ وما المبادرات أو الأساليب التي وجدتها أكثر فاعلية في تطوير مهاراتك في هذا المجال؟
رأي المحكم:		
		السؤال السادس كيف نجحت في تجاوز ضعف البنية التقنية، مثل الإنترنت أو الأجهزة، لضمان الاستفادة الكاملة من التطبيقات الذكية في بيئة العمل؟ وما الحلول التي وجدتها فعالة في التغلب على هذا التحدي؟
رأي المحكم:		
		السؤال كيف واجهت ضعف الدعم الإداري لتوظيف الأدوات الذكية في

		السابع	تحليل الأداء؟ وما الاستراتيجيات التي اتبعتها لتعزيز استخدام هذه الأدوات وتحقيق نتائج أكثر دقة وفعالية؟
رأي المحكم:			
		السؤال الثامن	كيف تغلبت على ضعف السياسات التي تدعم استخدام المنصات الذكية لتحسين إدارة الوقت في عملك؟ وما الإجراءات أو الحلول التي تبنيها لتعزيز الاستفادة من هذه المنصات بشكل أكثر فاعلية؟
رأي المحكم:			
		السؤال التاسع	كيف استطعت تجاوز عدم توفر تدريب متخصص لتحسين مهاراتك في استخدام الأدوات المبتكرة لتحسين إدارة الوقت؟ وما الأساليب التي اعتمدت عليها لتحسين مهاراتك في هذا المجال؟
رأي المحكم:			
		السؤال العاشر	كيف استطعت تجاوز ضعف التدريب على استخدام الأنظمة التفاعلية لتحسين قدرتك من استخدامها بالتواصل؟ وما الأساليب التي اعتمدت عليها لتنمية قدراتك في هذا المجال؟
رأي المحكم:			
		السؤال الحادي عشر	من نتائج الاستبانة تبين بأن واقع توظيف الذكاء الإداري مرتفع رغم ارتفاع معوقاته، من وجهة نظرك ما هي الأسباب؟
رأي المحكم:			

● مقدرًا تضحيتكم بوقتكم الثمين

● بيانات الخبير:

١- اسم الخبير/

٢- الدرجة العلمية/

٣- التخصص/

٤- جهة العمل/

ملحق (٥) قائمة أسماء الخبراء المستشارين في أداة المقابلة

قائمة بأسماء الخبراء المستشارين في أداة المقابلة

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	أ.د. ربيع عبده أحمد رشوان	أستاذ	القياس والتقويم التربوي والإحصاء	جامعة القصيم
٢	أ.د. شرف الدين بن إبراهيم الهادي	أستاذ	قيادة تربوية	جامعة القصيم
٣	أ.د. علي بن صالح الشايع	أستاذ	قيادة تربوية	جامعة القصيم
٤	أ.د. فاطمة عبدالمنعم معوض	أستاذ	قيادة تربوية	جامعة القصيم
٥	أ.د. محمد السيد النجار	أستاذ	تكنولوجيا التعليم	الجامعة المصرية للتعلم الإلكتروني الأهلية مصر
٦	أ.د. نايف عماش العتري	أستاذ	قسم الإدارة التربوية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٧	د. هبة خالد العدساني	أستاذ مشارك	تقنيات التعليم	جامعة الملك فيصل
٨	د. عبدالعزيز بن رشيد السعدون	دكتور	إدارة تربوية	إدارة تعليم القصيم
٩	د. محمد بن سلمان الغامدي	دكتور	إدارة تربوية	إدارة تعليم جدة

ملحق (٦) المقابلة في صورتها النهائية



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة القصيم
كلية التربية
قسم القيادة التربوية

المكرم/ مدير/ة إدارة حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان: "الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية (نموذج مقترح)"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الفلسفة في القيادة التربوية بكلية التربية جامعة القصيم، وتستخدم هذه الدراسة المنهج المرحلي بنموذجه التتابعي التفسيري حيث تم تطبيق أداة الدراسة الكمية الاستبانة على جميع القيادات التعليمية في الإدارات التعليمية العامة في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استمارة أسئلة مقابلة تتلاءم مع طبيعة الدراسة معتمداً على نتائج البيانات الكمية لتفسير النتائج المتطرفة.

وحيث أنكم أحد أفراد الدراسة وعينتها آمل منكم التكرم بالإجابة عنها بكل دقة وأمانة علماً أن هذه المعلومات سيتم التعامل معها بسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولكم خالص شكري وتقديري على حسن تعاونكم.

يقصد بالذكاء الإداري في هذه الدراسة بأنه: نهجا مبتكرا للقائد التعليمي يستفيد من التكنولوجيا لتعزيز العمليات التالية: (اتخاذ القرارات الفعالة، تنمية الموظفين، تحليل الأداء، تحسين إدارة الوقت والحضور، تحسين التواصل الداخلي).

الباحث/ عبدالله بن رشيد السعدون

رقم الجوال/ ٠٥٠٣٩٢٠٠٠١

Abolian1@hotmail.com

❖ أولاً: البيانات الأولية

..... / الاسم

■ الجنس

○ ذكر ○ أنثى

■ الإدارة التعليمية

- الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية
- الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة القصيم
- الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة
- الإدارة العامة للتعليم بالحدود الشمالية
- الإدارة العامة للتعليم بمنطقة نجران

■ سنوات الخبرة الإدارية

- أقل من ٥ سنوات
- من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
- أكثر من ١٠ سنوات

❖ ثانياً: أسئلة المقابلة

أسئلة لتفسير الإجابات في المحور الأول: واقع توظيف الذكاء الإداري	
السؤال الأول	ما الأساليب التي تتضمن استخدام البرمجيات الذكية في تصميم خطط تدريبية مخصصة تلي احتياجات الموظفين بدقة؟ وما الأدوات أو الاستراتيجيات التي تراها الأكثر فاعلية في تحقيق ذلك؟
الإجابة:	
السؤال الثاني	كيف توظف الأدوات الرقمية لتطوير أداء الموظفين بشكل مستمر ودقيق؟ وما الاستراتيجيات التي تراها أكثر فاعلية لضمان تحقيق نمو مهني مستدام عبر هذه الأدوات؟
الإجابة:	
السؤال الثالث	كيف تستعين بالأنظمة المتقدمة لتحديد الأولويات في تطوير أداء الموظفين؟ وكيف تعتمد على التقارير الإلكترونية في تحليل البيانات واختيار أفضل البدائل بدقة وفعالية؟
الإجابة:	

السؤال الرابع	ما الأساليب الفعالة لاستخدام الأدوات المبتكرة لتحديد الثغرات التي قد تؤثر على جودة التواصل الداخلي؟ وما الآليات التي تتبعها لمعالجة هذه الثغرات وتحسين فعالية التواصل داخل بيئة العمل؟
الإجابة:	
أسئلة لتفسير الإجابات في المحور الثاني: معوقات توظيف الذكاء الإداري وسبل التغلب عليها	
السؤال الخامس	كيف تمكنت من تجاوز نقص التدريب المتخصص على استخدام البرمجيات الذكية لإدارة الوقت وضمان اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية في بيئة العمل؟ وما المبادرات أو الأساليب التي وجدتها أكثر فاعلية في تطوير مهاراتك في هذا المجال؟
الإجابة:	
السؤال السادس	كيف نجحت في تجاوز ضعف البنية التقنية، مثل الإنترنت أو الأجهزة، لضمان الاستفادة الكاملة من التطبيقات الذكية في بيئة العمل؟ وما الحلول التي وجدتها فعالة في التغلب على هذا التحدي؟
الإجابة:	
السؤال السابع	كيف واجهت ضعف الدعم الإداري لتوظيف الأدوات الذكية في تحليل الأداء؟ وما الاستراتيجيات التي اتبعتها لتعزيز استخدام هذه الأدوات وتحقيق نتائج أكثر دقة وفعالية؟
الإجابة:	
السؤال الثامن	كيف تغلبت على ضعف السياسات التي تدعم استخدام المنصات الذكية لتحسين إدارة الوقت في عملك؟ وما الإجراءات أو الحلول التي تبنيتها لتعزيز الاستفادة من هذه المنصات بشكل أكثر فاعلية؟
الإجابة:	
السؤال التاسع	من نتائج الاستبانة تبين بأن واقع الذكاء الإداري مرتفع رغم ارتفاع معوقاته، من وجهة نظرك ما هي الأسباب؟
الإجابة:	

مقدرا لك تضحيتك بوقتك الثمين

ملحق (٧): قائمة أسماء الخبراء في المجموعة البؤرية (المركزة).

قائمة بأسماء الخبراء المستشارين في المجموعة البؤرية (المركزة).

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	أ.د. سليمان بن عبدالله السحيباني	أستاذ	أمن المعلومات	كلية الحاسب - جامعة القصيم
٢	د. محمد بن عبدالرحمن السحيباني	أستاذ مشارك	الذكاء الاصطناعي	كلية الحاسب - جامعة القصيم
٣	د. ياسر بن عبيد الحربي	أستاذ مشارك	الحوسبة السحابية	عمادة تقنية المعلومات - جامعة حائل
٤	د. حسين بن سليمان الجربوع	دكتور	قيادة تربوية	إدارة التعليم بمنطقة القصيم
٥	د. سليمان بن عبدالعزيز السعدون	دكتور	قيادة تربوية	إدارة التعليم بمنطقة القصيم
٦	د. علي بن محسن الأسمرى	دكتور	تعليم الحاسب	إدارة التعليم بمنطقة الرياض

ملحق (٨): دليل وبروتوكول المجموعة البؤرية (المركزة)



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة القصيم
كلية التربية
قسم القيادة التربوية

دليل وبروتوكول إجراء مقابلات: المجموعة البؤرية (المركزة)

تمهيد

تتمثل الغاية من هذا البروتوكول في توجيه مناقشة المجموعة البؤرية (البؤرية) مع قادة وخبراء متخصصين في (الإدارة التربوية - علوم الحاسب الآلي)، بهدف تحديد المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

أولاً: التحضير لمناقشة المجموعة البؤرية (المركزة)

المشاركون:

- يجب أن يكون المشاركون من القادة والخبراء المتخصصين في (الإدارة التربوية - علوم الحاسب الآلي).
- يجب ألا يقل عدد المشاركين في المجموعة البؤرية (المركزة) عن (٦) مشاركين، وألا يتجاوز (١٠) مشاركين.
- يجب أخذ موافقة خطية من المشاركين للموافقة على الحضور والمشاركة لجلسة المقابلة الجماعية للمجموعة البؤرية (المركزة).

الميسر (الباحث):

- يتكلم قليلاً وينصت كثيراً.
- يبدي اهتماماً بما يقوله المشاركون.
- لا يضيع الوقت فلا يدع المشاركون يخرج عن إطار المقابلة أو يسترسل أكثر من اللازم.
- يتيح الوقت الكاف للمشاركين للكلام حول موضوع المقابلة واستحضار أفكاره.
- يشعر المشاركون بأهمية المقابلة وجدواها.
- يظهر اهتمامه بما يقوله المبحوث ومدى الاستفادة من إجاباته.
- يجب أن يضمن الإصغاء إلى جميع المشاركين من دون الضغط على الذين يفضلون عدم التكلم.
- إعداد الرابط الإلكتروني للجلسة المركزة.
- تسجيل الجلسة وإبلاغ المشاركين بأن الجلسة سوف تكون مسجلة لأغراض البحث العلمي.

ثانياً: إجراء مناقشة المجموعة البؤرية (المركزية)

- الترحيب بالمشاركين.
- التعريف بالميسر.
- إيضاح الهدف من الجلسة: تعتبر هذه الجلسة إحدى أدوات بحث رسالة دكتوراه بعنوان " الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية (نموذج مقترح)", وتهدف جلسة النقاش في المجموعة البؤرية (المركزة) لتحديد المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- إيضاح دور الميسر: يتوقع أن تكون مدة الجلسة من (٩٠) دقيقة إلى (١٢٠) دقيقة، وسوف أ طرح عليكم الأسئلة. يسمع كل وجهات النظر في هذه الجلسة، ولا يشارك.

- ضمان السرية: مشاركتكم اختيارية. وجميع ما يرد في هذه الجلسة لن تستخدم إلا الغرض البحث العلمي فقط.

- التعريف بالمشاركين قبل بداية الجلسة.

ثالثاً: أسئلة المقابلة

❖ أسئلة المجموعة البؤرية (المركزة)

السؤال الأول: ما هي المتطلبات التكنولوجية اللازمة التي ترونها لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

الإجابة:

- لقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن معوقات توظيف الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية متحققة بدرجة كبيرة بمتوسط وزني (٣.٤٥٤) من (٥) وجاءت ترتيب المعوقات من الأكثر تأثيراً في هذا المحور كما يلي:

١- ضعف الدعم الإداري لتوظيف الأدوات الذكية في تحليل الأداء" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة، وبمتوسط (٣.٨٢٩).

السؤال الثاني: ما هي المتطلبات التكنولوجية اللازمة التي ترونها لتطوير الدعم الإداري لتوظيف الأدوات الذكية لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

الإجابة:

٢- ضعف البنية التقنية (مثل الإنترنت أو الأجهزة) في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة، وبمتوسط (٣.٨٠٠).

السؤال الثالث: ما هي المتطلبات التكنولوجية اللازمة التي ترونها لتطوير البنية التقنية الإنترنت والأجهزة لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

الإجابة:

٣- ضعف نقص التدريب المتخصص على استخدام البرمجيات الذكية في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة، وبمتوسط (٣.٧٣١).

السؤال الرابع: ما هي المتطلبات التكنولوجية اللازمة التي ترونها لتطوير التدريب المتخصص على استخدام البرمجيات الذكية لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

الإجابة:

رابعاً: اختتام الجلسة

- إعلان نهاية الجلسة كل الشكر والتقدير لكم على مشاركتكم الفعالة في هذه الجلسة التي وصلنا إلى نهايتها.

- اختتام الجلسة: أشكركم مجدداً على الحضور اليوم. وأن جميع ما يرد في هذه الجلسة لن نستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، سبحانه اللهم وبمحمدك، أشهد أن لا إله إلا أنت أستغفرك وأتوب إليك، وصلى الله وسلم على سيدنا ونبينا محمد إلى يوم الدين.

ملحق (٩): النموذج المقترح في صورته الأولى

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة القصيم

كلية التربية

قسم القيادة التربوية



المكرم/ سعادة الخبيرة/ حفظه الله
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته
وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية (نموذج مقترح)"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية بكلية التربية جامعة القصيم.

وتهدف الدراسة لبناء نموذج مقترح يهدف إلى تطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة لتعزيز العمليات الإدارية.

ولما يمتلك سعادتكم من خبرة واسعة بنفس المجال، وما تمثله وجهة نظركم من أهمية كبيرة لهذا البحث؛ فإنني آمل منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين لإبداء رأيكم في النموذج المقترح، ومن ثم التفضل بتقديم ما ترونه من تعديلات ومقترحات لإظهار النموذج بشكل مناسب لتطبيقه في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

ولك خالص شكري وتقديري، على تجاوبك الكريم،،،
الباحث: عبدالله بن رشيد السعدون

رقم الجوال ٠٥٠٣٩٢٠٠٠١

Abolian1@hotmail.com

بيانات المحكم		
الاسم	الدرجة العلمية	
التخصص	جهة العمل	

تم بناء هذا النموذج المقترح الذي يهدف إلى تطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات العلمية ومحتوى الإطار النظري حول تطوير الذكاء الإداري، والاستفادة من نتائج الدراسة الحالية، ومراجعة نتائج وتوصيات الدراسات السابقة.

محاور النموذج المقترح	مناسب	غير مناسب	التعديل المقترح
١- فلسفة النموذج المقترح			
٢- منطلقات النموذج المقترح			
٣- أهداف النموذج المقترح			
٤- مبررات النموذج المقترح			
٥- متطلبات تنفيذ النموذج المقترح			
٦- مراحل تطبيق النموذج المقترح			
٧- معوقات تنفيذ النموذج المقترح وسبل حلها			



شكل النموذج المقترح لتطوير الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

م	أولاً: فلسفة النموذج المقترح	مناسب	غير مناسب
١	تطلق فلسفة النموذج المقترح من الإيمان العميق بالدور المحوري للقيادات التعليمية في تطوير إدارات التعليم وتحقيق الأهداف المرجوة، من خلال الجمع بين أصالة القيادة وحدثا التكنولوجيا. وتعزيز الذكاء الإداري للقيادة عبر توظيف التكنولوجيا المتقدمة والأدوات الذكية، بما يضمن تكاملاً فعالاً بين القيم القيادية الأصيلة والابتكار التقني. ويأتي هذا النموذج استجابةً للحاجة الملحة إلى تطوير مهارات القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، بما يواكب مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تسعى إلى بناء نظام تعليمي متطور، قائم على الكفاءة والاستدامة والتميز الإداري.		
	التعديل المقترح:		
م	ثانياً: منطلقات النموذج	مناسب	غير مناسب
١	- منطلق رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتطوير: ينسجم هذا التوجه مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تدعم التحول الرقمي، وتطوير القيادات.		

		<p>٢ - منطلق تطوير التعليم وفق الأهداف الاستراتيجية الوطنية: تتبنى المملكة العربية السعودية نهجاً استراتيجياً لتطوير التعليم العام، والارتقاء بجودته عبر مبادرات ومشاريع وطنية، أبرزها مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز - يرحمه الله - لتطوير التعليم العام، والاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم. ويعكس هذا التوجه التزام المملكة بتحسين مخرجات التعليم، وتعزيز كفاءة القيادات التعليمية، بما يواكب التحولات الحديثة ويدعم القيادة الذكية والإدارة الفعالة.</p>	
		<p>٣ - منطلق التحول الرقمي والتقنيات الذكية: في ظل التطور المتسارع في التكنولوجيا والتحول الرقمي، أصبح توظيف الأدوات الذكية في الإدارة التعليمية ضرورة لتعزيز الكفاءة والفعالية وتحسين جودة العمل الإداري.</p>	
		<p>٤ - منطلق التكامل بين الذكاء الإداري والتكنولوجيا الحديثة: يتطلب تعزيز الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية تحقيق تكامل فعال بين المهارات القيادية التقليدية والتقنيات المتقدمة، مما يعزز قدرتهم على تحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المستندة إلى المعلومات الدقيقة.</p>	
		<p>٤ - منطلق الكفاءة الإدارية والحوكمة الذكية: يمثل تطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية ركيزة أساسية لتحقيق الحوكمة الذكية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى الأداء الإداري من خلال حلول رقمية مبتكرة تدعم الشفافية والمساءلة.</p>	
		<p>٥ - منطلق الاتجاهات العالمية الحديثة في القيادة: حيث تؤكد الاتجاهات المعاصرة على ضرورة تبني المداخل القيادية الحديثة كالقيادة الأصيلة، والتي تستند على القيم الأخلاقية، والشفافية، والصدق، والوعي الذاتي، حيث يسعى القائد لأن</p>	

		يكون صادقاً مع نفسه ومع الآخرين، مما يضمن بيئة إدارية قائمة على الثقة والمصادقية، ويعزز قدرة القيادات التعليمية على اتخاذ قرارات مسؤولة وأخلاقية تدعم التنمية المستدامة.	٦
		- منطلق تعزيز الابتكار في القيادة التعليمية: يسهم توظيف التكنولوجيا في تعزيز الذكاء الإداري وترسيخ ثقافة الابتكار والإبداع لدى القيادات التعليمية، مما يمكنهم من تطوير حلول ذكية للتحديات المختلفة، وتحقيق الأهداف المنشودة.	٧
		- منطلق تحسين جودة بيئة العمل الإداري: يسعى هذا النموذج إلى بناء بيئة عمل إدارية مرنة قائمة على التحول الرقمي، مما يعزز التعاون، ويحسن قنوات الاتصال، ويسهل تنفيذ العمليات الإدارية بكفاءة عالية.	٨
التعديل المقترح:			
م	ثالثاً: أهداف النموذج	مناسب	غير مناسب
١	- تعزيز الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية من خلال تطوير مهارات التحليل واتخاذ القرار، باستخدام الأدوات الذكية والتكنولوجيا المتقدمة، بما يضمن تحسين جودة وكفاءة العمليات الإدارية.		
٢	- تعزيز مبادئ القيادة الأصيلة في بيئة العمل التعليمية من خلال تكريس قيم النزاهة، والشفافية، والوعي الذاتي، والتأثير الإيجابي، لضمان بيئة إدارية قائمة على الثقة والمسؤولية.		
٣	- تحقيق التكامل بين العنصر البشري والتكنولوجيا الذكية عبر تطوير استراتيجيات تمكن القيادات من الاستفادة من الحلول الرقمية مع الحفاظ على القيم الإنسانية في الإدارة.		
٤	- موازنة ممارسات الإدارة التعليمية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال تمكين القيادات التعليمية بأدوات تكنولوجية تدعم التحول الرقمي، وتعزز الكفاءة التشغيلية، وتحقق متطلبات الحوكمة الذكية.		

		٥ - تحفيز التطوير المهني المستمر للقيادات التعليمية من خلال توفير برامج تدريبية قائمة على التكنولوجيا الحديثة، تضمن مواكبة التطورات الرقمية، وتعزيز المهارات القيادية المتقدمة.	
		٦ - كشف التحديات والمعوقات التي تحول دون تطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والعمل على حلها.	
		٧ - تحديد المتطلبات اللازمة لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.	
التعديل المقترح:			
م	رابعاً: مبررات النموذج	مناسب	غير مناسب
١	- تتطلب مهام القيادات التعليمية في بيئة العمل حضوراً قوياً للقيم، حيث تسهم القيادة الأصيلة المبنية على مبادئ الشفافية، والوعي الذاتي، والتراهة، والتأثير الإيجابي في تعزيز الأخلاق وترسيخ القيم داخل بيئة العمل.		
٢	- توعية القيادات التعليمية بمتطلبات تطوير ذكائهم الإداري من خلال توظيف التكنولوجيا وفق مبادئ القيادة الأصيلة، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلبية تلك المتطلبات وتوفير بيئة ملائمة، يشكل خطوة أساسية لهم نحو تحقيق أداء فعال.		
٣	- الارتقاء بمستوى ذكاء القيادات التعليمية الإداري من خلال وضع خطة شاملة ومتكاملة تهدف لتطوير معارف ومهارات القادة وتنمية قدراتهم؛ لتحقيق الجودة النوعية في مهاراتهم؛ بما ينعكس إيجاباً في قدرتهم على مواكبة التطورات المحيطة، والمساهمة بفاعلية في تحقيق متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠م.		
٤	- تتطلب المرحلة الحالية تطويراً مستمراً للأنظمة واللوائح والتشريعات، بما يتماشى مع تنمية الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. ويستند هذا التطوير إلى توظيف الأدوات الذكية والتقنيات الرقمية بفعالية، ضمن إطار القيادة الأصيلة، لضمان اتخاذ		

		قرارات أكثر كفاءة، وتعزيز الابتكار، وتحقيق التحول الرقمي في المنظومة التعليمية، بما يواكب تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠.	
	٥	- النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية الحالية التي بينت أن معوقات الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية متحققة بدرجة كبيرة، كما أظهرت أيضاً نتائج تحليل مقابلات القيادات الأكاديمية والخبراء إلى أن هناك متطلبات متعددة لتطوير الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهذا يظهر الحاجة الماسة إلى بناء نموذج لتطوير الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.	
	٦	- يشهد العالم ثورة معرفية وتكنولوجية غير مسبوقة، تتسم بسرعتها التحويلية وتأثيرها العميق، مما يستدعي تنمية مستمرة ومتزايدة لقدرات القيادات التعليمية. ويؤثر هذا التقدم العلمي والتقني بشكل ملموس على كفاءة العمليات الإدارية وفعاليتها لديهم.	
	٧	- تفرض التحديات الراهنة في إدارات التعليم الحاجة إلى تعزيز القدرات القيادية لمواكبة التطورات المتسارعة، حيث أصبح من الضروري توفير أدوات وحلول مبتكرة تسهم في تحسين جودة العمل الإداري، وتعزز من سرعة الاستجابة للمتغيرات، وتدعم بيئة إدارية قائمة على الشفافية والمساءلة. كما أن التكامل بين التقنيات الحديثة والقيم القيادية الأصيلة يسهم في بناء بيئة عمل موثوقة	
	٨	- يتماشى التوجه نحو الاستفادة من التكنولوجيا والأدوات الذكية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تركز على التحول الرقمي، والابتكار، وتطوير رأس المال البشري، فالاعتماد على الحلول الرقمية المتقدمة يعزز من كفاءة العمليات الإدارية، ويدعم القدرة على اتخاذ قرارات دقيقة تعتمد على التحليل الفوري للبيانات.	
	٩	- تعاني بعض الإدارات من بطء الإجراءات الإدارية، وعدم	

		<p>الاستفادة الكاملة من الإمكانيات التقنية المتاحة، مما ينعكس على كفاءة الأداء. لذا، فإن تبني أساليب إدارية حديثة تعتمد على الأتمتة وتحليل البيانات والتخطيط الذكي يسهم في تجاوز هذه التحديات، كما أن تعزيز ثقافة الابتكار واستخدام الأدوات الذكية يدعم التطوير المهني المستمر للقيادات التعليمية، ويمكنهم من التعامل بفعالية مع تعقيدات البيئة الإدارية الحديثة.</p>	
		<p>– يعد التكامل بين القدرات البشرية والتكنولوجيا الحديثة عاملاً أساسياً في تحقيق الأهداف المرجوة، حيث لا يقتصر الأمر على استخدام الأدوات الذكية فحسب، بل يشمل تطوير مهارات القادة في كيفية توظيفها بشكل استراتيجي، بما يعزز من كفاءة الأداء الإداري، ومن خلال هذا التوجه، يمكن بناء بيئة قيادية مرنة، قادرة على التكيف مع التحولات المستقبلية، وتحقيق التوازن بين الحداثة التقنية والقيم القيادية الأصيلة، مما يضمن استدامة التطوير وتحقيق التميز في إدارات التعليم.</p>	١٠
التعديل المقترح:			
م	خامساً: متطلبات تنفيذ النموذج المقترح	مناسب	غير مناسب
	<p>متطلبات النموذج المقترح</p> <p>تمثل هذه المتطلبات إطاراً متكاملاً لضمان نجاح النموذج المقترح لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. ويتطلب تحقيق هذه المتطلبات تضافر جهود جميع المعنيين، مع مراعاة تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال التحول الرقمي وتطوير القيادات، يمكن تنظيم متطلبات هذا النموذج في المحاور الآتية:</p>		
	<p>المتطلبات التنظيمية والتشريعية</p> <p>– تحديث الأنظمة واللوائح بما يدعم توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية، مع مواءمتها للتطورات التقنية الحديثة.</p> <p>– وضع سياسات تنظيمية توضح آليات استخدام الأدوات الذكية</p>		

		<p>في العمليات الإدارية، وتحدد المسؤوليات والأدوار.</p> <ul style="list-style-type: none"> - تصميم معايير دقيقة لقياس مستوى الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية، تشمل مؤشرات أداء ذكية وبيانات تحليلية. - إعادة هيكلة العمليات الإدارية لتكون أكثر مرونة وتكامل مع متطلبات التحول الرقمي، مع أتمتة الإجراءات لتحقيق الكفاءة. - تأسيس وحدات إدارية متخصصة لدعم الذكاء الإداري والتحول الرقمي في إدارات التعليم.
		<p>المتطلبات البشرية والتأهيلية</p> <ul style="list-style-type: none"> - تصميم برامج تدريبية تخصصية للقيادات التعليمية في مجالات الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، واتخاذ القرار الذكي. - إنشاء منظومة متكاملة للتطوير المهني المستمر تتيح للقيادات متابعة أحدث الاتجاهات في التكنولوجيا الإدارية. - الاعتماد على تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز في التدريب العملي لتعزيز الكفاءة التطبيقية للمهارات الذكية. - تعزيز الثقافة التنظيمية المبتكرة التي تشجع الشفافية، التعلم الذاتي، والمبادرة. - استقطاب الكفاءات المتميزة القادرة على قيادة التحول الرقمي وتقديم نماذج ناجحة في الذكاء الإداري.
		<p>المتطلبات التقنية والتكنولوجية:</p> <p>١. البنية التحتية التقنية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطوير البنية التحتية الرقمية في إدارات التعليم بما يدعم استخدام التقنيات المتقدمة. - توفير منصات ذكية لإدارة البيانات وتحليلها دعمًا لاتخاذ القرارات الإدارية. - تأمين شبكات اتصال سريعة وآمنة تضمن تدفق المعلومات بكفاءة. <p>٢. الأدوات والتطبيقات الذكية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - لاتخاذ القرار المبني على البيانات: • تطبيق Safety Culture: يدعم جمع وتحليل بيانات

		<p>السلامة والتفتيش، مما يُعزز من سرعة ودقة اتخاذ القرارات.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تطبيق Tableau: يقدم تحليلات بصرية متقدمة تساعد القائد التعليمي في استنتاج رؤى دقيقة حول الأداء المؤسسي. - لإدارة وتنمية الموظفين وتطوير الكفاءات: ● تطبيق TalentLMS: يوفر بيئة تدريبية ذكية تساعد في بناء مسارات تطوير مهني مستدامة بناءً على تحليل الفجوات التدريبية. - لإدارة الوقت والموارد: ● تطبيق Clockify: يتيح تتبع الوقت وتحليل توزيع الجهد والموارد، مما يساهم في تحسين الإنتاجية والالتزام بالجدول الزمني. - لتحسين التواصل الداخلي: ● تطبيق Yammer: يُعزز التواصل التفاعلي بين فرق العمل من خلال إنشاء شبكات وظيفية مرنة وتبادل المعرفة داخل المؤسسة.
		<p>متطلبات الاستدامة والتطوير المستمر</p> <ul style="list-style-type: none"> - إنشاء آليات لقياس وتقييم الأثر تعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحلل مدى تطبيق المهارات المكتسبة فعلياً. - تطوير منصة رقمية للتعليم المستمر تتيح للقيادات التعليمية الوصول لمصادر معرفية وتحديثات تقنية. - عقد شراكات استراتيجية مع مؤسسات محلية وعالمية متخصصة في الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي. - تشجيع البحوث التطبيقية في مجال الذكاء الإداري لدعم التجريب والابتكار داخل البيئة التعليمية. - إنشاء مختبرات للابتكار الإداري تختبر البرمجيات الذكية والأنظمة الجديدة قبل تعميمها، لضمان فعاليتها.
التعديل المقترح:		
م	سادساً: مراحل تطبيق النموذج المقترح	مناسب غير مناسب

		<p style="text-align: center;">مراحل تطبيق النموذج المقترح</p> <p>تتكون مراحل تطبيق النموذج المقترح من أربعة مراحل، يمكن من خلالها تحقيق الهدف العام للنموذج المقترح وهو تطوير الذكاء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، حيث تمت الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية وآراء المشاركين من القيادات التعليمية والخبراء في مجال الإدارة التربوية والحاسب الآلي، في إعداد هذا النموذج، كما تنفرد كل مرحلة بخطوات إجرائية تتكامل فيما بينها، وفيما يلي عرض لكل مرحلة، على النحو التالي:</p>	١
		<p style="text-align: center;">مرحلة الإعداد</p> <p>تعد مرحلة الإعداد الركيزة الأساسية التي يركز عليها نجاح تطبيق النموذج المقترح لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في ضوء مدخل القيادة الأصيلة وتوظيف التكنولوجيا المتقدمة، وتحتاج إلى دعم شامل والتزام من قبل الإدارة العليا في وزارة التعليم. كما يتم في هذه المرحلة تشخيص واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في الإدارة المستهدفة، إضافة إلى تحديد الأولويات التي يجب استهدافها بالتنوير، وتتم عملية التشخيص كالتالي:</p> <p style="text-align: center;">أولاً: التشخيص والتحليل الاستراتيجي</p> <p>١. إجراء دراسة تشخيصية شاملة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحليل الوضع الراهن للذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم. - تحديد نقاط القوة والضعف في الممارسات الإدارية القائمة. - رصد مستوى توظيف التكنولوجيا والأدوات الذكية في العمليات الإدارية. - تحديد الفجوات بين الواقع والمأمول في ضوء معايير القيادة الأصيلة. - صياغة رؤية واضحة لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية. 	٢

- تحديد الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية لتطبيق النموذج المقترح. - وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مدى تحقق الأهداف.

- حصر التجهيزات التقنية المتوفرة في إدارات التعليم.
- تحديد متطلبات تطوير البنية التحتية الرقمية لتلبية احتياجات النموذج المقترح.

- تقييم مستوى أمن المعلومات وحماية البيانات في النظم الحالية.
- تصميم مؤشرات أداء محددة لقياس مستوى الذكاء الإداري.
- تطوير استبانات ومقاييس لتقييم تطبيق مبادئ القيادة الأصيلة.
- إعداد نظام متكامل للمتابعة والتقييم المستمر.
- تحديد آليات جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأداء القيادات التعليمية.

- تحديد المعايير المرجعية للأداء المتميز في مجال الذكاء الإداري.
- تطوير نظام للتحفيز والدعم المستمر للقيادات التعليمية.
- تحديد استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير المحتملة.
٢. تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

- تحليل SWOT للكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

- دراسة التشريعات والأنظمة واللوائح المنظمة للعمل الإداري في إدارات التعليم.

- تحديد الموارد المتاحة والإمكانات البشرية والمالية والتقنية.
- استشراف التوجهات المستقبلية والتحديات المحتملة في مجال الذكاء الإداري.

ثانياً: بناء القدرات والتهيئة

١. تأسيس فريق عمل متخصص:

- تشكيل لجنة عليا لإدارة مشروع تطبيق النموذج برئاسة مدير إدارة التعليم.

- تكوين فرق عمل متخصصة في مجالات: التخطيط الاستراتيجي، التكنولوجيا والتقنيات الرقمية، التدريب والتطوير

		<p>المهني، التقييم والمتابعة.</p> <p>- تحديد المهام والمسؤوليات لكل فريق، وتوضيح قنوات الاتصال والتواصل بينها.</p> <p>٢. تصميم البرامج التدريبية التأهيلية:</p> <p>- تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية في مجال الذكاء الإداري.</p> <p>- تصميم حقائب تدريبية متخصصة تجمع بين مبادئ القيادة الأصيلة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة.</p> <p>- إعداد ورش عمل تفاعلية حول استخدام الأدوات الذكية في العمليات الإدارية.</p> <p>- تطوير دليل إرشادي لمؤشرات الذكاء الإداري وآليات تطبيقه وفق منهجية القيادة الأصيلة.</p>
		<p>مرحلة التخطيط</p> <p>تكتسب هذه المرحلة أهمية بالغة كونها تمثل الخطوة الأولى والأساسية التي تحدد مسار العمل وآلياته، وتضمن تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية. وتتسق هذه المرحلة مع فلسفة النموذج المقترح القائمة على الجمع بين أصالة القيادة وحدثا التكنولوجيا، والتكامل الفعّال بين القيم القيادية الأصيلة والابتكار التقني بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، ويتم في هذه المرحلة تحديد ملامح التطوير المرغوبة، من خلال الاستفادة من المرحلة السابقة (مرحلة الإعداد)، ويمكن تحقيق هذه المرحلة باتباع الخطوات الآتية:</p> <p>أولاً: صياغة الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية</p> <p>١. تحديد الأهداف الاستراتيجية:</p> <p>- صياغة أهداف استراتيجية واضحة ومحددة لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية.</p> <p>- ضمان اتساق الأهداف مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ والاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم.</p> <p>- تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مدى تحقق</p>

		<p>الأهداف الاستراتيجية.</p> <p>٢. وضع الأهداف التشغيلية:</p> <p>- تحديد أهداف قصيرة ومتوسطة المدى لكل محور من محاور تطوير الذكاء الإداري.</p> <p>- صياغة أهداف محددة لتوظيف التقنيات الذكية في العمليات الإدارية.</p> <p>- تطوير أهداف خاصة بتعزيز مبادئ القيادة الأصيلة في بيئة العمل.</p> <p>ثانياً: تصميم استراتيجيات التنفيذ</p> <p>تُشكل استراتيجيات التنفيذ خارطة طريق لتطبيق النموذج المقترح، وتتضمن:</p> <p>١. استراتيجية التطوير التقني:</p> <p>- تطوير خطة لتوظيف التقنيات الذكية في العمليات الإدارية.</p> <p>- تصميم آليات لدمج الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في دعم القرارات الإدارية.</p> <p>- وضع خطة لتطوير منصات رقمية تدعم التواصل والتعاون بين القيادات التعليمية.</p> <p>٢. استراتيجية التطوير القيادي:</p> <p>- تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القيادة الأصيلة.</p> <p>- وضع آليات لتعزيز الوعي الذاتي والشفافية والتزاهة لدى القيادات التعليمية.</p> <p>- تطوير نظام للتوجيه والإرشاد القيادي (Coaching & Mentoring).</p> <p>٣. استراتيجية قياس الأداء والتقييم:</p> <p>- تطوير نظام متكامل لقياس مؤشرات الأداء.</p> <p>- تصميم آليات للتقييم المستمر وتقديم التغذية الراجعة.</p> <p>- وضع خطة للتحسين المستمر بناءً على نتائج التقييم.</p> <p>ثالثاً: إعداد الخطة الزمنية التنفيذية</p>
--	--	---

		<p>تمثل الخطة الزمنية الإطار التنفيذي للنموذج المقترح، وتتضمن:</p> <p>١. تحديد المراحل التنفيذية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقسيم تطبيق النموذج إلى مراحل متتابعة و مترابطة. - تحديد الفترة الزمنية لكل مرحلة وفق أولويات التطوير. - وضع نقاط مرحلية (Milestones) لقياس التقدم في التنفيذ. <p>٢. توزيع المهام والمسؤوليات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد المسؤوليات والأدوار لكل مستوى إداري في تنفيذ النموذج. - تشكيل فرق عمل متخصصة لإدارة مختلف جوانب التطبيق. - وضع آليات للتنسيق والتكامل بين مختلف الجهات المعنية. <p>٣. وضع آليات المتابعة والتقييم المرحلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تصميم نظام للإشراف والمتابعة المستمرة. - تحديد مواعيد دورية للتقييم المرحلي وقياس مؤشرات الأداء. - وضع آليات للتدخل السريع لمعالجة أي انحرافات عن الخطة.
		<p>مرحلة التنفيذ</p> <p>تمثل مرحلة التنفيذ الخطوة العملية الرئيسة في تطبيق النموذج المقترح لتطوير الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل القيادة الأصيلة. وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الإجراءات المنهجية المتسلسلة التي تهدف إلى ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس، وتتطلب هذه المرحلة تكاملاً بين الجوانب البشرية والتقنية، مع الالتزام بمبادئ القيادة الأصيلة، لضمان تحقيق التحول النوعي المنشود في الممارسات الإدارية. مع مراعاة المنطلقات الفلسفية والمبررات التي ارتكز عليها النموذج. وتمثل الخطوات الإجرائية لمرحلة التنفيذ فيما يلي:</p> <p>١- تطوير خطة تنفيذية تفصيلية: تتضمن تحديد الأهداف الإجرائية، والأنشطة، والبرامج، والمسؤوليات، والموارد اللازمة، والإطار الزمني للتنفيذ، ومؤشرات الأداء لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف.</p>

	<p>٢- تهيئة البنية التحتية التقنية: توفير المتطلبات التقنية اللازمة لتنفيذ النموذج، بما في ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطوير البنية التحتية الرقمية. - توفير الأدوات والتطبيقات الذكية. - ضمان جاهزية أنظمة تخزين ومعالجة البيانات. - تكامل الأنظمة القائمة مع التقنيات الجديدة. <p>٣- تكوين مجتمعات التعلم المهنية: إنشاء منصات تفاعلية للقيادات التعليمية لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة في مجال توظيف الأدوات الذكية لتطوير الذكاء الإداري، مع توفير آليات للتعلم المستمر والتطوير الذاتي.</p> <p>٤- تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي ودعم القرار: توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وأنظمة دعم القرار في المجالات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التنبؤ بالمؤشرات التعليمية واتجاهات الأداء المستقبلية. - تحليل البيانات الضخمة لاستخراج رؤى استراتيجية. - أتمتة العمليات الإدارية الروتينية. - تطوير نظم المراقبة والتقييم الذكية. <p>٥- توظيف تقنيات تحليل البيانات: استخدام أدوات تحليل البيانات المتقدمة لدعم اتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة، من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطوير لوحات المؤشرات التفاعلية (Dashboards). - استخدام نظم التنقيب عن البيانات لاكتشاف الأنماط والاتجاهات. - تطبيق تقنيات التحليل التنبؤي للمساعدة في وضع الخطط المستقبلية. - توظيف الرؤى التحليلية في تطوير السياسات والإجراءات. <p>٦- تطوير منصات التواصل والعمل التشاركي: إنشاء منصات رقمية تفاعلية تعزز التواصل الفعال والعمل التشاركي بين مختلف المستويات الإدارية، بما يضمن تدفق المعلومات بشفافية وفاعلية، وتسهيل عمليات اتخاذ القرار.</p>
--	---

٧- تطبيق نظم إدارة الأداء الذكية: توظيف التقنيات الحديثة في تطوير نظم إدارة الأداء المؤسسي والفردى، بما يضمن المتابعة المستمرة والتقييم الموضوعي للأداء، وتقديم التغذية الراجعة الفورية.

٨- ترسيخ ممارسات القيادة الأصيلة: تركز هذه الخطوة على تعزيز مبادئ وممارسات القيادة الأصيلة في بيئة العمل، لضمان الاستخدام الأخلاقي والمسؤول للتكنولوجيا، وتتضمن:

- تطوير مدونات السلوك والأخلاقيات: إعداد وتطبيق مدونات للسلوك الأخلاقي في استخدام التكنولوجيا والبيانات، بما يضمن الالتزام بمبادئ النزاهة والشفافية والمسؤولية.
- تعزيز الشفافية في العمليات الإدارية: تطوير آليات لنشر المعلومات وإتاحتها للمعنيين، وإشراك أصحاب المصلحة في عمليات اتخاذ القرار، بما يعزز الثقة والمصداقية.
- تعزيز الوعي الذاتي لدى القيادات: تطبيق أدوات التقييم الذاتي والتفكير المستمر، لمساعدة القيادات على فهم قيمهم ومعتقداتهم وتأثيرها على قراراتهم وسلوكياتهم.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة: ترسيخ ثقافة تنظيمية تقدر الابتكار، والتعلم المستمر، والنزاهة، والتعاون، بما يدعم تطبيق ممارسات الذكاء الإداري والقيادة الأصيلة.

٩- ربط النموذج بمبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠: تهدف هذه الخطوة إلى ضمان انسجام تنفيذ النموذج مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال:

- المواءمة الاستراتيجية: ضمان توافق أهداف وخطط تنفيذ النموذج مع مبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بالتحول الرقمي وتطوير رأس المال البشري.
- التكامل مع المبادرات الوطنية: تحقيق التكامل بين تنفيذ النموذج والمبادرات الوطنية ذات الصلة، مثل برامج التحول الرقمي، ومبادرات تطوير القيادات، وبرامج الحوكمة.
- توظيف مؤشرات الأداء الوطنية: استخدام مؤشرات الأداء

		<p>الوطنية المرتبطة برؤية ٢٠٣٠ في قياس أثر تطبيق النموذج، بما يضمن المساهمة الفاعلة في تحقيق المستهدفات الوطنية.</p> <p>- المشاركة في منصات التبادل المعرفي: المشاركة الفاعلة في منصات تبادل المعرفة والخبرات على المستوى الوطني، للاستفادة من التجارب الناجحة وتقديم الإسهامات في مجال تطوير الذكاء الإداري.</p>
		<p>مرحلة التقويم</p> <p>تُعد مرحلة التقويم من المراحل الجوهرية، حيث تمثل عملية منهجية مستمرة تهدف إلى قياس فاعلية النموذج وكفاءته في تحقيق الأهداف المرجوة. وترتكز هذه المرحلة على قياس مدى التطور الحاصل في مستوى الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية وفق أبعاد القيادة الأصيلة، وتوظيف الأدوات الذكية والتقنيات الرقمية، حيث تسهم نتائج التقويم في تحسين النموذج وتطويره بشكل مستمر، مما يعزز فاعليته في تحقيق التحول النوعي المنشود في أداء القيادات التعليمية، ويدعم مسيرة التطوير الإداري في المنظومة التعليمية بالمملكة.</p> <p>مستويات التقويم</p> <p>٥ يتم تنفيذ عملية التقويم في النموذج المقترح على ثلاثة مستويات رئيسية، وهي:</p> <p>١. التقويم على المستوى الفردي: يركز هذا المستوى على تقييم التطور الحاصل في مهارات وقدرات القيادات التعليمية بشكل فردي، من خلال:</p> <p>- تقييم مستوى الذكاء الإداري الفردي باستخدام مقاييس علمية متخصصة.</p> <p>- قياس مدى تبني القيادات لمبادئ القيادة الأصيلة في ممارساتهم اليومية.</p> <p>- تقييم مهارات توظيف الأدوات الذكية والتقنيات الرقمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.</p> <p>- تقديم تقارير أداء فردية تتضمن نقاط القوة ومجالات التحسين</p>

لكل قائد تعليمي.

- تطوير خطط تطوير مهني فردية بناءً على نتائج التقييم.
٢. التقييم على المستوى الإداري: يهتم هذا المستوى بتقييم أثر النموذج على الوحدات الإدارية المختلفة داخل إدارات التعليم، من خلال:

- قياس مؤشرات الأداء الرئيسة للوحدات الإدارية قبل وبعد تطبيق النموذج.

- تقييم كفاءة العمليات الإدارية وفعاليتها في ظل توظيف الأدوات الذكية.

- رصد مستوى التكامل بين الوحدات الإدارية المختلفة في تنفيذ المهام المشتركة.

- تحليل مستوى الشفافية والمساءلة في الإجراءات الإدارية.

- قياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الإدارية المقدمة.

٣. التقييم على المستوى المؤسسي: يركز هذا المستوى على تقييم الأثر الشامل للنموذج على إدارات التعليم كمؤسسات، من خلال:

- قياس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية لإدارات التعليم.

- تقييم مستوى التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي.

- رصد مؤشرات الحوكمة الذكية وتطبيقها في إدارات التعليم.

- قياس مستوى الابتكار والإبداع المؤسسي.

- تحليل مدى مواءمة مخرجات إدارات التعليم مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

آليات وأدوات التقييم

تعتمد مرحلة التقييم في النموذج المقترح على مجموعة متنوعة من الآليات والأدوات العلمية، وهي:

١. المقاييس والاستبانة العلمية:

- مقياس الذكاء الإداري: استخدام أدوات قياس مقننة لتحديد مستوى الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية.

- استبانة القيادة الأصيلة: تطبيق استبانة متخصصة لقياس مستوى

	<p>تبنى القيادات التعليمية لأبعاد القيادة الأصيلة.</p> <ul style="list-style-type: none"> - مقياس الكفاءة التقنية: استخدام أداة لقياس مستوى توظيف الأدوات الذكية والتقنيات الرقمية في العمليات الإدارية. - استبانة قياس الرضا الوظيفي: تطبيق استبانة لقياس مستوى رضا العاملين في إدارات التعليم عن بيئة العمل وأساليب القيادة. <p>٢. المقابلات والمجموعات البؤرية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إجراء مقابلات شخصية مع القيادات التعليمية لرصد تجاربهم وانطباعاتهم حول تطبيق النموذج. - عقد مجموعات بؤرية مع مختلف الأطراف المعنية لمناقشة نقاط القوة والتحديات في تطبيق النموذج. - تنظيم لقاءات تقييمية دورية مع الخبراء والمتخصصين لتقديم رؤى تطويرية للنموذج. <p>مراحل عملية التقييم</p> <p>تم عملية التقييم في النموذج المقترح وفق ثلاث مراحل متتابعة، وهي:</p> <ol style="list-style-type: none"> ١. مرحلة التقييم القبلي: <ul style="list-style-type: none"> - تحديد الوضع الراهن لمستوى الذكاء الإداري لدى القيادات التعليمية قبل تطبيق النموذج. - قياس مؤشرات الأداء الأساسية للوحدات الإدارية والمؤسسة ككل. - تحديد نقاط القوة والضعف في الممارسات الإدارية الحالية. - وضع خط أساس (Baseline) يمكن الاستناد إليه في قياس التطور الحاصل بعد تطبيق النموذج. ٢. مرحلة التقييم المرحلي (التكويني): <ul style="list-style-type: none"> - إجراء تقييمات دورية خلال مراحل تطبيق النموذج. - رصد التقدم المحرز في تحقيق الأهداف المرحلية. - تحديد التحديات والصعوبات التي تواجه التطبيق في مراحل المختلفة. - تقديم تغذية راجعة فورية تساعد في تعديل مسار التطبيق عند
--	--

الضرورة.

٣. مرحلة التقييم النهائي (الختامي):

- تقييم شامل لنتائج تطبيق النموذج بعد اكتمال دورة التطبيق الأولى.

- قياس مستوى تحقق الأهداف الرئيسة للنموذج.

- تحديد الفجوات بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية.

- إعداد تقرير تقييمي شامل يوضح نتائج تطبيق النموذج وأثره على مختلف المستويات.

معايير التقييم

يعتمد تقييم النموذج المقترح على مجموعة من المعايير العلمية الدقيقة، وهي:

١. معايير تقييم الذكاء الإداري:

- الكفاءة في حل المشكلات: قدرة القيادات على تحليل المشكلات وإيجاد حلول إبداعية لها.

- فاعلية اتخاذ القرارات: جودة القرارات المتخذة ومدى استنادها إلى تحليل دقيق للبيانات.

- المرونة الإدارية: القدرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات المستجدة.

- التفكير الاستراتيجي: القدرة على استشراف المستقبل ووضع خطط استراتيجية فعالة.

- إدارة الموارد: كفاءة توظيف الموارد المتاحة (بشرية، مالية، تقنية) لتحقيق الأهداف.

٢. معايير تقييم أبعاد القيادة الأصيلة:

- الوعي الذاتي: مستوى فهم القيادات لقدراتهم ونقاط قوتهم وضعفهم.

- الشفافية في العلاقات: مدى انفتاح القيادات ومشاركتهن للمعلومات مع الآخرين.

- المنظور الأخلاقي: مستوى الالتزام بالمعايير الأخلاقية في اتخاذ القرارات.

	<p>- المعالجة المتوازنة للمعلومات: القدرة على تحليل البيانات بموضوعية قبل اتخاذ القرارات.</p> <p>٣. معايير تقويم توظيف الأدوات الذكية:</p> <p>- كفاءة استخدام التقنيات: مستوى إتقان القيادات لاستخدام الأدوات الذكية.</p> <p>- التكامل التقني: مدى التكامل بين الأنظمة والتطبيقات التقنية المستخدمة.</p> <p>- أمن المعلومات: فاعلية الإجراءات المتبعة لحماية البيانات والمعلومات.</p> <p>- تحليل البيانات: القدرة على الاستفادة من البيانات في دعم القرارات الإدارية.</p> <p>- الابتكار التقني: مستوى توظيف التقنيات الحديثة في تطوير العمليات الإدارية.</p>
--	--

التعديل المقترح:

سابعاً: معوقات تطبيق النموذج المقترح وسبل التغلب عليها

م	معوقات التشريعات والسياسات	سبل التغلب عليها	مناسب	غير مناسب
١	قصور الأطر التشريعية: قد لا تواكب التشريعات والأنظمة الحالية متطلبات التحول نحو الإدارة الذكية.	مراجعة وتطوير الأطر التشريعية: إجراء مراجعة شاملة للتشريعات والأنظمة وتحديثها بما يدعم التحول نحو الإدارة الذكية.		
٢	بطء تحديث السياسات: التأخر في تحديث السياسات واللوائح بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية.	تسريع عمليات تحديث السياسات: تبني آليات مرنة تسمح بالتحديث المستمر للسياسات استجابة للمتغيرات.		
٣	تعارض بعض السياسات: وجود تعارض بين بعض السياسات الإدارية التقليدية ومتطلبات تطبيق الذكاء الإداري.	مواءمة السياسات الإدارية: تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف السياسات بما يخدم أهداف تطوير الذكاء الإداري.		

التعديل المقترح:

م	المعوقات التنظيمية والإدارية	سبل التغلب عليها	مناسب	غير مناسب
١	البيروقراطية والهياكل التنظيمية التقليدية: تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة والتسلسل الهرمي الجامد عائقاً أمام المرونة المطلوبة لتطبيق مفاهيم الذكاء الإداري.	إعادة هندسة العمليات الإدارية: تصميم نماذج إدارية مرنة تتوافق مع متطلبات التحول الرقمي وتدعم سرعة اتخاذ القرار.		
٢	ضعف التكامل بين الأنظمة الإدارية: غياب التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام يؤدي إلى تجزئة الجهود وتشتتها.	تبني نهج الإدارة المتكاملة: تطوير أنظمة متكاملة تضمن تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بسلاسة.		
٣	مقاومة التغيير: قد تواجه مبادرات التطوير مقاومة من بعض القيادات التي اعتادت على الأساليب التقليدية.	تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير: اعتماد منهجيات علمية لإدارة التغيير تشمل التوعية والتدريب والمشاركة في صنع القرار.		
التعديل المقترح:				
م	معوقات البنية التقنية والرقمية	سبل التغلب عليها	مناسب	غير مناسب
١	ضعف البنية التحتية التكنولوجية: قد لا تتوفر في بعض إدارات التعليم بنية تحتية متطورة تدعم تطبيق الأدوات الذكية.	الاستثمار في البنية التحتية الرقمية: تخصيص موارد كافية لتطوير البنى التحتية التكنولوجية وفق معايير عالمية.		
٢	تفاوت مستوى النضج الرقمي: اختلاف مستويات الجاهزية الرقمية بين إدارات التعليم المختلفة.	وضع خطة للتحويل الرقمي المتدرج: تصميم مسارات متدرجة للتحويل الرقمي تراعي الفروق في مستويات النضج بين الإدارات.		
٣	مشكلات أمن المعلومات: التحديات المرتبطة بحماية البيانات وخصوصية المعلومات في بيئة رقمية متكاملة.	تطبيق معايير أمن المعلومات*: اعتماد سياسات وإجراءات متكاملة لأمن المعلومات تضمن سلامة البيانات وخصوصيتها.		
٤	سرعة التطور التكنولوجي: صعوبة مواكبة التطورات	إنشاء مرصد للتكنولوجيا الإدارية: تأسيس وحدة متخصصة لرصد		

		المستحقات التقنية وتقييم إمكانية توظيفها في تطوير الذكاء الإداري.	المتسارعة في مجال التقنيات الذكية والأدوات الرقمية.	
التعديل المقترح:				
م	معوقات الموارد البشرية والكفاءات	سبل التغلب عليها	مناسب	غير مناسب
١	ضعف المهارات الرقمية: قد تفتقر بعض القيادات التعليمية إلى المهارات اللازمة للتعامل مع الأدوات الذكية.	تصميم برامج تدريبية متخصصة: إعداد حقائب تدريبية متقدمة لتنمية المهارات الرقمية والقدرات التحليلية للقيادات التعليمية.		
٢	نقص الخبرات المتخصصة: محدودية توفر الكوادر المؤهلة في مجالات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي والتقنيات المتقدمة.	استقطاب الكفاءات المتخصصة: وضع سياسات لجذب والاحتفاظ بالكفاءات المتميزة في مجالات التقنية والذكاء الإداري.		
٣	ضعف برامج التطوير المهني: عدم كفاية البرامج التدريبية المتخصصة في مجال الذكاء الإداري والقيادة الأصيلة.	إنشاء أكاديمية للقيادة الذكية.		
التعديل المقترح:				

ملحق (١٠): قائمة أسماء محكمي النموذج المقترح

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	أ.د. محمد السيد النجار	أستاذ	تكنولوجيا التعليم	الجامعة المصرية للتعلم الإلكتروني الأهلية - مصر
٢	أ.د. نايف عماش العتري	أستاذ	قسم الإدارة التربوية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٣	د. عبد الله بن محمد العامري	أستاذ مشارك	الإدارة والتخطيط التربوي	كلية التربية بجامعة حفر الباطن
٤	د. ياسر بن عبيد الحربي	أستاذ مشارك	الحوسبة السحابية	جامعة حائل
٥	د. سعيد بن محمد آل عاتق	أستاذ مساعد	قسم الإدارة التربوية	جامعة الملك عبدالعزيز
٦	د. حامد بن هاشم محمد الراشدي	دكتور	إدارة تربوية	إدارة تعليم مكة المكرمة
٧	د. عبدالعزيز بن رشيد السعدون	دكتور	إدارة تربوية	إدارة تعليم القصيم
٨	د. عبدالمحسن بن محمد الصقير	دكتور	إدارة تربوية	إدارة تعليم القصيم
٩	د. عواطف بنت بطاح المطيري	دكتور	إدارة تربوية	إدارة تعليم الغاط
١٠	د. ماجد بن زيد الحربي	دكتور	إدارة تربوية	إدارة تعليم القصيم
١١	د. محمد بن سلمان الغامدي	دكتور	إدارة تربوية	إدارة تعليم جدة
١٢	د. نوره بنت نافع علي الكثيري	دكتور	إدارة تربوية	إدارة تعليم القصيم

ملحق (١١) : خطاب موافقة لجنة أخلاقيات البحث

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Education
Qassim University
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة القصيم
عمادة الدراسات العليا
والبحث العلمي

الرقم: 25-24-11 التاريخ: THU, FEBRUARY 6, 2025

الموضوع: موافقة اللجنة الفرعية الدائمة للأخلاقيات الحيوية

الاسم	الوظيفة/القسم	دور الباحث
عبد الله بن رشيد السعدون	طالب دكتوراة، قسم أصول التربية، كلية التربية	باحث رئيس
أ.د. إبراهيم بن حنشل الزهراني		مشرف أكاديمي

من: اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي، عمادة البحث العلمي، جامعة القصيم
عنوان البحث: "التكآء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية "نموذج مقترح"
مكان إجراء الدراسة: إدارات التعليم في منطقة (الشرقية والقصيم و الحدود الشمالية وجدة و نجران)
نوع الدراسة: المنهج المزجي

عزيري الباحث الرئيس سلمه الله
نود إحاطتكم بأن اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي بجامعة القصيم وافقت على إجراء البحث لمقترحكم البحثي، ولا يوجد ما يمنع تطبيق الدراسة من الجانب الأخلاقي. وبذلك يمكنك البدء بتطبيق أدوات الدراسة البحثية، مع مراعاة الآتي:
• يجب على الباحث الالتزام بحفظ بيانات المشاركين وعدم الإفصاح عنها.
• يجب على الباحث الحصول على الخطابات الرسمية اللازمة من الجهات المعنية داخل وخارج الجامعة في حال إجراء الدراسة خارج جامعة القصيم.
• يجب على الباحث تزويد اللجنة بتقارير دورية فنية كل ستة أشهر.
• لا يوجد هناك أية التزامات مالية، أو التزامات أو مسؤوليات أخرى على جامعة القصيم.
تعتبر هذه الشهادة لاغية وغير صالحة في حال وجود تعديلات عليها.
للاستفسارات يرجى التواصل مع اللجنة عن طريق الهاتف رقم: (+966163010355) أو عن طريق البريد الإلكتروني الرسمي للجنة: bioethics@qu.edu.sa

رئيس اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي

د. الرضوي

بجامعة القصيم

د. زياد بن محمد المحميد

ملحق (١٢): خطابات تسهيل مهمة الباحث

رقم المعاملة: ٤٥٨٧٠
التاريخ: ١٤٤٦/٨/١٢
المشفرات:



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة القصيم
Qassim University

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة القصيم

كلية التربية

وكالة الكلية للشؤون التعليمية

الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث عبدالله السعدون (قيادة تربوية)

سعادة/ المشرف على مركز البحوث التعليم

حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

بناءً على ما ورد في القواعد المنظمة لخدمة تسهيل مهام الباحثين الصادر من مركز بحوث التعليم للعام ١٤٤٦هـ، المبلغ لنا بخطاب الأمين العام لمجلس شؤون الجامعات، رقم (٤٦٠٠٢٠٣١٢٦/٥)، وتاريخ ١٤٤٦/٠٤/٢٠هـ. وانطلاقاً من أهمية التعاون بين الجامعة ومختلف قطاعات المجتمع. عليه؛ نأمل من سعادتكم التلطف بالتوجيه لتسهيل مهمة الباحث الموضوع بياناته، وبيانات البحث في الجدول الآتي:

الاسم رباعياً	عبدالله بن رشيد بن عبدالعزيز السعدون	الرقم الجامعي	٤٤١١٢٥١٩
التخصص	دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية		
البريد الإلكتروني	qu.edu.sa@44112519	رقم الجوال	٥٠٣٩٢٠٠٠
عنوان البحث	الدّكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصيلة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية (نموذج مقترح)		
عينة البحث	مديري الإدارات - رؤساء أقسام (ذكور وإناث)		
إدارات التعليم	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة (القصيم - الشرقية - نجران - الحدود الشمالية) وإدارة التعليم بمحافظة جدة		
أدوات البحث	استبانة + مقابلة		
الاستبانة الإلكترونية	https://forms.gle/S5ryEUfoHmfJ4KQF8		
رابط أداة البحث	https://forms.qu.edu.sa/coe/wp-content/uploads/sites/111/formidable/65/44112519-1.pdf		

علماً بأن اللجنة الفرعية الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي بجامعة القصيم قد وافقت على تطبيق أدوات

البحث على العينة المحددة.

وتقبلوا وافر التحية والتقدير ،،،

خالد

عميد كلية التربية

د. بدر بن محمد الضلعان





رقم المعاملة: ٤٠٨-٤٦٠٠٨٣٠٤٦٠٠٨ تاريخ الإحالة: ١٧-٠٨-٤٤٦٠٨

نوع المعاملة: معاملة داخلية
رقم المعاملة: ٤٦٠٠٨٣٠٤٠٨
تاريخ المعاملة: ١٧-٠٨-٤٤٦٠٨ | ١٦-٠٢-٢٠٢٥
المرافقات: لا يوجد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وزارة التعليم
Ministry of Education

الجمهورية العربية السعودية

وزارة التعليم
(١٤٠)

مركز بحوث التعليم

الموضوع: بشأن الباحث /عبدالله بن رشيد
السعدون

وفقه الله
وفقه الله
وفقه الله
وفقه الله
وفقه الله
وفقهها الله
وفقه الله

سعادة مدير عام التعليم بمنطقة القصيم
سعادة مدير عام التعليم بالمنطقة الشرقية
سعادة مدير عام التعليم بمنطقة نجران
سعادة مدير عام التعليم بمنطقة الحدود الشمالية
سعادة مدير عام التعليم بمنطقة الرياض
سعادة مدير عام التعليم بمحافظة جدة
صورة مع التحية لعميد كلية التربية بجامعة القصيم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة إلى خطاب سعادة لعميد كلية التربية بجامعة القصيم برقم (٤٥٨٧٠) وتاريخ ١٢/٠٨/٤٤٦٠٨ هـ المتضمن طلب تسهيل مهمة الباحث أدناه:

الاسم	عبدالله بن رشيد بن عبدالعزيز السعدون	أداة البحث	استبانة
عنوان البحث	الذكاء الإداري في ضوء مدخل القيادة الأصلية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية (نموذج مقترح)		

نفيد سعادتكم بأن أداة الدراسة (الإلكترونية) فحصت من قبل المختصين في مركز بحوث سياسات التعليم، ولا يوجد ما يمنع من تطبيقها على العينة المستهدفة، لذا نأمل توجيهه من يلزم بتسهيل مهمة الباحث.

والسلام عليكم ورحمة وبركاته

المشرف العام على مركز بحوث التعليم
أ. د. إبراهيم بن عبدالله الحميدان

عنه د. عبدالله بن سعد السدحان

الصفحة ١ من ١

ملحق (١٣): إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية

 <p>مكتبة الملك فهد الوطنية King Fahad National Library www.kfni.gov.sa</p>	<p>المملكة العربية السعودية إدارة الإيداع النظامي</p> <h1>إفادة</h1>
الموضوع لم يتم بحثه	
اسم مقدم الطلب	عبدالله رشيد عبدالعزيز السعدون
بريد مقدم الطلب	abolian1@hotmail.com
التاريخ	04/11/1444
اسم الجامعة	جامعة القصيم
الدرجة العلمية	دكتوراه
موضوع البحث	تطوير ممارسات الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل القيادة الأصلية "تصور مقترح"
الختم	مدير إدارة الإيداع النظامي
	 عبدالعزیز بن زید الزیر

الرجاء الضغط هنا لإنشاء رأيت عن الخدمة المقدمة .. بأهل منكم التكرم بتعبئة الاستبيان
المورد تفضلوا بزيارة بوابتنا الإلكترونية
For More Info, Navigate to our Portal

Administrative Intelligence in Light of Authentic Leadership Approach in Education Departments in the Kingdom of Saudi Arabia

Proposed Model

Abdullah bin Rashid bin Abdulaziz Al-Saadoun

Abstract

This study aimed to present a proposed model for developing administrative intelligence in light of the authentic leadership approach in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia. The research sought to identify the current state of administrative intelligence, determine the main obstacles facing it, establish the technological requirements for its development, and detect statistically significant differences between the mean responses of the sample regarding the reality of administrative intelligence attributable to variables (gender, years of administrative experience).

To achieve the study objectives, a mixed methodology was employed utilizing a sequential explanatory design, whereby quantitative data was first collected through a questionnaire instrument, followed by the interpretation of extreme results after quantitative data analysis through qualitative data collection using interviews and focus groups. The study population consisted of all educational leaders in the general education departments across the Kingdom of Saudi Arabia. The questionnaire was administered to 245 educational leaders selected through comprehensive enumeration. The interview instrument was applied to a purposive sample of 10 educational leaders, while the focus group was conducted with 6 experts in educational administration and computing.

The study's most significant findings revealed that the current state of administrative intelligence in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia, from the perspective of educational leaders, is realized to a high degree. The obstacles to administrative intelligence in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia, from the perspective of educational leaders, are also present to a high degree. Additionally, there were no statistically significant differences at the 0.05 significance level in the responses of the study sample members regarding administrative intelligence in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia attributable to differences in gender or years of administrative experience.

In light of the study's findings, the proposed model for developing administrative intelligence through the authentic leadership approach in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia was developed.

Keywords: Administrative Intelligence - Authentic Leadership - Education Administrations

Kingdom of Saudi Arabia

Ministry of Education

Qassim University

College of Education



Department of Foundation of Education

**Administrative intelligence in light of the authentic
leadership approach in education departments in the
Kingdom of Saudi Arabia**

(Proposed Model)

**A Thesis Submitted In Partial Fulfillment of the Requirements for the
PhD Degree in Educational Leadership In Qassim University**

By

Abdullah bin Rashid Al-Saadoun

441112519

Supervisor

Prof. Dr. Ibrahim Hanash Saeed Alzahrani

**Professor of Educational Administration, College of Education,
Qassim University**

The academic year

1446 – 2025