

Artical History

Received/ Geliş  
02.08.2019

Accepted/ Kabul  
29.08.2019

Available Online/yayınlanma  
15.09.2019.

Strategic intelligence among secondaryschool principals in the  
General Directorate of Education atBani Obeid District from the  
teachers' viewpoint

الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء

بني عبيد من وجهة نظر المعلمين

الدكتورة هدى مُجد الروسان

مديرية تربية بني كنانة

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقدير الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على أثر المتغيرات المستقلة لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. تكونت عينة من (216) معلما ومعلمة خلال الفصل الاول من العام الدراسي (2018/2019)، حسب إحصائيات الوزارة. وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة اشتملت على (27) فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها

توزعت على أربعة مجالات ( الاستشراف، التفكير بالنظم ، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين ). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، و تعزى لمتغير الجنس، و لمتغير سنوات الخبرة، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح دراسات عليا .

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي ، مديرو المدارس.

### Abstract

The study aimed at estimating the strategic intelligence among the secondary school principals in the General Directorate of Education at Bani Obeid District from the teachers' views and to identify the effect of the independent variables such as: gender, academic qualification and years of experience. The sample consisted of (216) male and female teachers selected randomly during the first semester of the academic year (2018/2019), according to ministry's statistics. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed which included (27) paragraphs, and its validity and stability has been verified then was classified into four fields (foresight, systems thinking, partnership, ability to motivate employees). The study has achieved several results, the most important of which is: the intelligence of random sample selection from school community. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed

which included (27) paragraphs, and its validity and stability has been verified and was classified into four fields (foresight, systems thinking, partnership, ability to motivate employees). The study revealed that the strategic intelligence among the secondary school principals in the General Directorate of Education at Bani Obeid District from the teachers' views was high. The results showed that there were no statistically significant differences between the average estimates of the level of strategic intelligence among secondary school principals in the General Directorate of Education at Bani Obeid District from the teachers' views, attributed to gender variable, and variable of years of experience, and the results showed that there were statistically significant differences between the average estimates of the sample members.

For the level of the strategic intelligence among the secondary school principals in the General Directorate of Education at Bani Obeid District from teachers' views, attributed to the variable of the academic qualification for the benefit of postgraduate studies.

**Keywords:** Strategic Intelligence- School Principals.

### المقدمه:

يعد الذكاء الاستراتيجي بمثابة الدرع الواقي للمؤسسة إذ يلعب دورا مهما في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المؤسسة (wrong&chiu,2008)، ويبرز دور هذا النمط من الذكاء في إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسة إذ يساعد المديرين في تحديد برامج وسياسات المؤسسة (Lehane.201) ويجعل هذا الذكاء المؤسسة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية.

كذلك يساعد الذكاء الاستراتيجي المؤسسة على التخطيط طويل الأمد، في ظل التغيرات البيئية السريعة والتي تجعلنا نرى المستقبل غير واضح فإن هذا يجعل استراتيجيتنا الحالية مهددة، نحن نحتاج إلى استراتيجية متعلقة بتكوين المستقبل وليس التكيف مع التغيرات المستقبلية، فالذكاء الاستراتيجي هو إجابة الحاضر والمستقبل، لا بل إن هذا الذكاء يجعلنا نُكون مستقبلا ونرى النتائج فهو يساعد المنظمات على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع وإدارة التغيير، ويوفر

لمتخذي القرار في المنظمة المعلومات الضرورية لمراقبة التغيرات في البيئة ويساعدهم في البحث عن الفرص الجديدة ، وأن ابعاد الذكاء الاستراتيجي ( الاستشراف، التفكير بالنظم ، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين ) ، هي أدوات تساعد المدير على قراءة المستقبل وتساعد المؤسسات على تغيير نشاطاتها وخدماتها بما يتلائم مع رغبات المستفيدين .

لذا يعد الذكاء الاستراتيجي احدى الآليات التي ينبغي ان يستخدمها مديري المدارس، إذ يمددهم بالرؤية المستقبلية، والقدرات الابداعية، والحدسية، ويمكنهم من تحفيز العاملين على تطوير المؤسسة، والاندفاع لإيجاد مشروعات شراكة، والدفاع عن المؤسسة حين تتعرض للازمات (الكواز واخرون، 2012).

ويرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات التي يحتاجها المدير لتتيح له امكانية التفكير الشمولي بمستقبل المؤسسة ومواجهة حالات الشك، وندرة المعلومات او محدوديتها، مما يستوجب فهما واسعا للمتطلبات البيئية المحيطة والبحث عن افضل السبل والإمكانات التي تهدف الى تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للمؤسسة، ولا يكفي لمدير المدرسة ان يكون ذكيا انما لابد من توافر قدرات فردية لديه في مجال استخدام القوى العقلية وفق المنظور الاستراتيجي الذي يحقق له وللمؤسسة التي يعمل فيها فرصا مستقبلية يصعب على الاخرين الوصول اليها بذات المستوى . وخاصة منها إتخاذ القرار الصائب في المواقف الحرجة. ويرتبط نجاح الإدارة بالسماح القيادية التي تتوفر لدى الإداري كقائد تربوي يفترض ان تتوفر لديه كفايات متعددة، فهو رجل التطوير والتغيير والقائد الذي يمارس دور الموجه للعمل الجماعي، والمستشار الذي يزود بالخبرة، كما انه القائد الإداري الذي ينظم امور الجماعة وبالتالي هو المسؤول عن تحفيز المعلمين للعمل ورفع روحهم المعنوية والمحافظة على تماسكهم ووحدهم.

### ابعاد الذكاء الاستراتيجي:

- 1- الاستشراف: وتبرز اهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي بما يوفره من دعم لمديري المدارس من خلال اعتماده التوقع إذ يساعد المدراء على تبوأ المنظمات لمركز استراتيجي افضل، لدراسة الماضي وفهم الحاضر ليتمكن المديرون من معرفة المستقبل وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرار (قاسم، 2011).
- 2- تفكير النظم: ويتضح اهمية تفكير النظم كعنصر مهم من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بهدف التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكيته (قاسم، 2011) لما فيه من اساليب افضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية، وإبقاء الرؤى

والأهداف ثابتة بتغير الانظمة (صالح واخرون، 2010) وإتاحة الفرصة لمشاركة الأفراد، وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر بعيد الأمد في المنظمة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها (العزاوي، 2008).

3- الشراكة : ويمكن توضيح اهمية الشراكة في كونها (العزاوي، 2008) إحدى اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تمهد السبيل لتحسين كفاءة الشركاء، واشتراكهم في أداء المهمات وتقليل تكاليفها، وتحويل تنافسهم إلى تعاون وهي إحدى آليات التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة، واقتناص الفرص الناتجة عن التطورات التكنولوجية، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء وتوفيرها إطار عمل تعاوني للمشاركة في المعلومات النادرة وفي التهديدات والازمات، وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة .

4- الدافعية: تعني قدرة القائد الذكي على دفع العاملين لتحقيق هدف مشترك ودفعهم للعمل على تنفيذ التصورات والرؤى والقدرة على تحفيز العاملين لتعزيز وتقوية المؤسسات (Maccoby, 2001) . وبهذا يبرز دور القائد الذكي استراتيجيا في استغلال الحاجات الداخلية للعاملين ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة لغرض إشباع تلك الحاجات، وهذا يتطلب من القائد فهما لشعور وعواطف العاملين ليتمكن من معرفة حاجاتهم الداخلية ليتمكنوا من إشباع تلك الحاجات دون أن يؤثر ذلك على قرارات المدير، وهذا يؤكد ضرورة تمتع المدير الذكي استراتيجيا بالذكاء الشعوري ليتمكن من دفع وتحفيز العاملين للإيمان بهدف عام يجمعهم مما يثير ويحمس سلوكهم لتحقيق ذلك الهدف (صالح وآخرون، 2010).

ونظرا لأهمية الدور الإداري والتربوي الذي يقوم به مدير المدرسة، يتوجب عليه ممارسة مهارات إدارية تقوم على التميز في الأداء، وجدت الباحثة أن الذكاء الإستراتيجي من أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة، التي يتوجب على مدير المدرسة ممارستها للارتقاء بعمله الإداري والتربوي، مما أثار هذا الموضوع اهتمامها للبحث فيه، وذلك من أجل التعرف على الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. وقد أجريت العديد من الدراسات حول الذكاء الاستراتيجي فقد أجرى لعلامية ( 2015 ) دراسة ميدانية بعنوان "أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات لمؤسسة فرتيال" هدفت الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو معرفة أهمية الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات ، حيث عمد الباحث على استخدام منهج دراسة الحالة على مؤسسة فرتيال من خلال دراسة واقع الذكاء الاستراتيجي في هذه المؤسسة وتحديد أهميته ، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن فعالية الذكاء الاستراتيجي تتوقف على الابعاد التالية : الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، كذلك تمثلت مراحل الذكاء الاستراتيجي في اطار دعم عملية اتخاذ القرار فيما يلي : تحديد الحاجة الى المعلومة، جمع المعلومة، معالجة المعلومة، بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار، حيث استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة بعلاقة أبعاد الذكاء الاستراتيجي بعملية اتخاذ القرارات لدى صانعي القرار بالمؤسسة ، واختلف البحث الحالي عن الدراسة بالمنهجية المتبعة حيث عمد الباحث على استخدام الوصفي تحقيقا لاهداف البحث.

وأما دراسة الزاملي (2014) هدفت إلى التعرف على مستوى العلاقة بين كل من الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات لمديري المدارس الثانوية، بعد أن يتم التعرف على كل متغير منهما منفردا، واخيرا التعرف على دلالة الفروق في كل منهما منفردا وفقا لمتغيري النوع والخدمة الإدارية. وتم إعداد مقياس للذكاء الاستراتيجي بناء على نموذج مأكوبي (Maccoby, 2001) كما تبني استبانة (صالح، 2010) لإدارة الأزمات كونها أعدت لنفس مجتمع البحث الحالي، ويتكون مجتمع البحث الحالي من مجتمعين مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد /تربيات الرصافة والمجتمع الآخر هو مدرسي المدارس الثانوية. وتكونت العينة من 525 مدرسا ومدرسة في المدارس الثانوية. وتم استخدام عدة وسائل إحصائية في إجراءات الفصلين الثالث والرابع، كان أهمها معامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي لعينة واحدة وتحليل التباين الثنائي. ووفقا لنتائج البحث فقد تبين أن عينة البحث من مديري المدارس الثانوية تتمتع بذكاء استراتيجي جيد، كما أنهم متمكنون من إدارة الأزمات . واحتل مجال إدارة (أزمة الرسوب والتسرب) المرتبة الأولى، ومجال إدارة (نقص البنية المدرسية والتجهيزات واللوازم) المرتبة الأخيرة، وكما أسفرت النتائج عن وجود علاقة دالة بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات في متغيري النوع ومدة الخدمة الإدارية.

كما أجرت شوتري (2013) دراسة بعنوان "دراسة أثر الفكر المقاولاتي على تميز المنتج الجزائري باستخدام بعض اختبارات الذكاء الاستراتيجي عند طلبة الجامعة" هدفت الدراسة الوقوف على أثر الفكر المقاولاتي على تميز المنتج الجزائري باستخدام بعض اختبارات الذكاء الاستراتيجي عند طلبة الجامعة للوصول إلى أهم التحديات التي تواجه الفكر المقاولاتي ومن ثم المنتج الجزائري في سوق التميز، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث بلغ عدد المبحوثين (80) مفردة. وكانت أهم النتائج: أنه مازال الطالب الجامعي في الجزائر لا يملك فكرا مقاولاتيا لأن ينتج مستقبلا بتميز رغم أن هناك نسبة من الذكاء الاستراتيجي، توجيه الذكاء الاستراتيجي الوجهة الصحيحة بتبني سياسات استثمارية حقيقية.

وأجرى قاسم (2011) دراسة بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدرء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا". هدفت هذه الدراسة: التعرف على الذكاء الاستراتيجي وأثره على عملية اتخاذ القرار

عند مدراء وكالة الغوث مكتب غزة. التعرف على تأثير العوامل (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، التعليم، الدرجة الوظيفية) على كل من الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار. إعطاء التوصيات التي من شأنها زيادة الفائدة وتطوير مجال عمل القوى البشرية في المنظمات. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي. كانت أداة الدراسة الاستبانة وزعت على مجتمع البحث المكون من 94 مدير وذلك بعملية المسح الشامل وكانت النتائج أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي من خلال عناصرها الخمسة موضع البحث وعملية اتخاذ القرار لدى مدراء وكالة الغوث. أثبت البحث أن من ابعاد الذكاء الاستراتيجي الاستشراف، والشراكة لها تأثير قوي على عملية اتخاذ القرار. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار لدى مدراء وكالة الغوث تعزى لصفات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية) وهدفت دراسة (Seitovirta,2011)

#### "The role of strategic intelligence services in corporate decision Making"

إلى وصف دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في الشركات، ومعرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات في الشركة، ونتاج مقترحات حول دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في المستقبل، وكيفية تطوير وظيفة الذكاء الاستراتيجي بشكل أفضل لدعم اتخاذ القرار، واعتمدت الدراسة اسلوب دراسة الحالة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- الذكاء الاستراتيجي يساعد في بناء صورة كبيرة من بيئة الأعمال.
  - يعتبر الذكاء الاستراتيجي القاعدة الأساسية لعمل التصميم.
  - يعد الذكاء الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تمد صناع القرار بكافة المعلومات المطلوبة.
  - استخدام الذكاء الاستراتيجي كأداة اتصال.
- وبعد استعراض ما تقدم من دراسات، يتضح أنها تنوعت من حيث تناولها لمجالات الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة، فقد حاولت دراسة لعلايمية (2015) إلى تحقيق هدف رئيسي وهو معرفة أهمية الذكاء الاستراتيجي على

عملية اتخاذ القرارات ، وأما دراسة الزاملي (2014) هدفت إلى التعرف على مستوى العلاقة بين كل من الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات لمديري المدارس الثانوية.

وتتفق هذه الدراسة مع تلك الدراسات في تناولها لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، إلا أنها ستتميز عن غيرها بمحاولتها التعرف على مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين ، مما يعطي الدراسة نوعاً من التفرد مقارنة بالبحوث والدراسات الأخرى، إلا أن الباحثة استفادت من الدراسات والأدبيات والأدوات السابقة في الوصول إلى تحديد خطة الدراسة ومنهجيتها، واختيار أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.

### مشكلة الدراسة:

الذكاء الاستراتيجي هو الحجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يمكن مديري المؤسسات من اتخاذ قرارات حاسمة لتقرير مستقبل المؤسسة، إذ يمكن لهذا الذكاء أن يقلل من الخلافات التي تظهر داخل المؤسسة، وذلك من خلال التحوار والنقاشات التي تتم بين أعضاء المؤسسة للوصول إلى قرارات مناسبة اعتماداً على الرؤى المستقبلية التي يمددهم بها الذكاء، وزيادة تطلع مديري المؤسسات للمستقبل والسعي المتواصل للتوسع والنمو.

إن المؤسسات التربوية والتعليمية تمثل حجر الزاوية في تنمية الدول ونهضتها من خلال مخرجاتها إلى سوق العمل ، فلا بد لصناع القرار بالدولة أن يكون تركيزهم واهتمامهم بهذه المؤسسة الرائدة والمهمة ، ولا بد أن يكون القائمون على هذه المؤسسات وصناع القرار فيها من ذوي الخبرة والكفاءة والاقتردار، الذين يتمتعون بالتفكير الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي . ومن هنا حددت الباحثة مشكلة البحث بالسؤالين الرئيسين:

1- ما مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة

نظر المعلمين؟"



2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq$ ) بين استجابات عينة الدراسة في تقدير

مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر

المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين.

- الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq$ ) بين استجابات عينة الدراسة في تقدير مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### أهمية الدراسة:

- الأهمية العملية تعود الى أن مصطلح الذكاء الاستراتيجي يعتبر من الموضوعات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية أو نظم المعلومات الإدارية أو الاستراتيجية، وتبني أبعادها للنهوض بمستوى أداء المدراء في المدارس .
- الأهمية النظرية والمتمثلة باستعراض أدبيات الدراسة لأحدث الدراسات العلمية المتعلقة بموضوع البحث، حيث من الممكن أن يمثل مرجعا مهما للأكاديميين والباحثين.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية: -

الذكاء الاستراتيجي : ( الناصر، 2015) صيغة تجميعية لأنواع متعددة من الذكاءات وذلك في إطار إيجاد أفضل السبل لموقف المنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية .  
مديرو مدارس: المسؤولون الأساسيون أمام مديرية التربية والتعليم عن كل ما يجري داخل مدارسهم من تسيير للعمل الإداري والتعليمي والاجتماعي والإبداعي، وهم المرجعية الأولى في مدارسهم لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور.

### حدود الدراسة:

- 1- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على الكشف عن الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين
- 2- حدود زمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2018م/ 2019م).
- 3- حدود مكانية: المدارس الثانوية في تربية بني عبيد.
- 4- حدود بشرية: معلمو المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد والبالغ عددهم (1877) معلما ومعلمه خلال الفصل الاول من العام الدراسي.

### الطريقة والإجراءات:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفا لمنهج الدراسة وعينتها ومجتمعها والأداة المستخدمة وصدقها وثباتها وتصحيح الأداة ومتغيراتها وإجراءاتها، وفيما يلي عرضا لذلك:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو الذي يمكن خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد والبالغ عددهم (1877) معلما ومعلمه خلال الفصل الاول من العام الدراسي (2018/2019)، حسب إحصائيات المديرية.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (216) معلما ومعلمة، ويشكلون ما نسبته (11.5%) من مجتمع الدراسة. والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	103	47.7
	انثى	113	52.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس	141	65.3
	دراسات عليا	75	34.7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	72	33.3
	من 5 إلى 10 سنوات	82	38.0
	أكثر من 10 سنوات	62	28.7
المجموع		216	100 %

أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة كدراسة ( الزاملي، 2014). تم تطوير مقياس للتعرف إلى تقدير مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، حيث تكونت الاستبانة من (27) فقرة، مقسمة على أربعة مجالات، مجال الاستشراف، مجال تفكير النظم، مجال الشراكة، مجال القدرة على تحفيز العاملين. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وعلى النحو الآتي: (عالية جدا، وعالية، ومتوسطة، ضعيف، وضعيف جدا) للإجابة عن تلك الفقرات.

**صدق أداة الدراسة:**

أ- صدق المحتوى (الظاهري)

بعد تصميم الاستبانة بصورتها الأولية، تم عرضها على مجموعة محكمين وعددهم (7) من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام كليات التربية في الجامعات الأردنية، وقد طلب من المحكمين الحكم على جودة محتوى الفقرات، وإبداء الرأي في الصياغة اللغوية وسلامتها، ومدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي اندرجت تحته، والدقة اللغوية، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء أكان بالحذف أم بالإضافة أم الدمج. وقد أبدى المحكمون العديد من الملاحظات حيث تم تعديل بعض الفقرات، أجمع عليها 82% من المحكمين.

## ب- صدق الاتساق الداخلي

لغايات التأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات مقياس مستوى الذكاء الإستراتيجي تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلما من خارج عينة الدراسة، ومن ثم استخراج معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، بين كل فقرة من الفقرات مع المجال الواردة فيه، لإظهار مدى اتساق الفقرات في قياس المجال الواردة فيه. ويبين الجدول (2) قيم معاملات الارتباط لفقرات كل مجال من مجالات المقياس.

## الجدول (2)

قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات مقياس مستوى الذكاء الإستراتيجي، مع الدرجة الكلية للمجال الواردة فيه

القدرة على تحفيز العاملين		الشراكة		تفكير النظم		الاستشراف	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.82	1	**0.85	1	**0.87	1	**0.85	1
**0.83	2	**0.84	2	**0.91	2	**0.83	2
**0.81	3	**0.85	3	**0.88	3	**0.91	3
**0.76	4	**0.79	4	**0.87	4	**0.90	4
**0.85	5	**0.80	5	**0.83	5	**0.82	5
		**0.79	6	**0.85	6	**0.84	6
				**0.81	7	**0.83	7
				**0.86	8	**0.84	8

\*\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).

يتضح من الجدول (2) أن هناك اتساق داخلي بين فقرات مقياس مستوى الذكاء الإستراتيجي مع الدرجة الكلية

للمجال الواردة فيه .

## 2- ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معاملات الثبات لهما، بطريقتين: الأولى طريقة الاختبار وإعادة

الاختبار، حيث تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة وعددهم (30) معلما، وذلك بتطبيقها مرتين

وبفاصل زمني بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني وقدره أسبوعان. حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.80 -

0.84)، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.85). أما الطريقة الثانية، فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا للتعرف

على الاتساق الداخلي للفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.81 – 0.86)، و(0.89) للأداة ككل، وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة. والجدول (3) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة الإعادة، وبطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (3)

قيم معاملات ثبات الإعادة والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبانة

قيم معاملات الثبات		عدد فقرات	المجال	الرقم
كرونباخ ألفا	بيرسون			
0.86	0.84	8	مجال الاستشراف	1
0.86	0.83	8	مجال تفكير النظم	2
0.83	0.82	6	مجال الشراكة	3
0.81	0.80	5	مجال القدرة على تحفيز العاملين	4
0.89	0.85	27	الأداة ككل	

تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لدرجات الموافقة، على النحو الآتي: كبيرة جداً (5) درجات، وكبيرة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وقليلة درجتان، وقليلة جداً درجة واحدة، لتقدير مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. وقد تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية، حسب المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{طول الفترة}}{\text{عدد الفئات}} = \text{طول الفئة}$$
$$\frac{5}{(1-5)} =$$
$$0.80 =$$

لذلك أصبح توزيع الفئات على النحو الآتي:

أولاً: (1- أقل من 1.80) متدني جداً.

ثانياً: (1.80 - أقل من 2.60) متدني.

ثالثاً: (2.60 - أقل من 3.40) متوسط.

رابعاً: (3.40 - أقل من 4.20) مرتفع.

خامساً: (4.20 - أقل من 5) مرتفع جداً.

#### متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: وتشمل على:

- 1- الجنس: وله فئتان (ذكر، واثني).
  - 2- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).
  - 3- سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- المتغير التابع: مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين.

#### إجراءات الدراسة

تمت الدراسة وفق الإجراءات التالية:

1. تم تصميم أداة الدراسة.
2. عرضت أداة الدراسة على محكمين من أساتذة جامعات تخصص الإدارة التربوية.
3. تم إخراج أداة الدراسة بصورتها النهائية.
4. تم تحديد أفراد الدراسة.
5. تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد الدراسة.
6. تم توزيع (225) استبانة، خلال أسبوع، وتم استرداد (216) استبانة، وعند مراجعتها كانت مكتملة البيانات، لذلك خضعت جميعها للتحليلات الإحصائية.
7. بعد الانتهاء من تطبيق الدراسة تم تخزين البيانات على الحاسب الآلي.
8. تمت المعالجة الإحصائية المناسبة للبيانات باستخدام برنامج (SPSS) في الحاسوب للحصول على النتائج.
9. تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة.

#### المعالجات الإحصائية:

تم معالجة بيانات الدراسة عن طريق برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية "SPSS" باستخدام الحاسوب، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

- 1- صدق المحكمين.
- 2- طريقة ألفا كرونباخ لحساب الثبات لأداة الدراسة.
- 3- المتوسطات الحسابية: لحساب متوسط درجات تقديرات أفراد الدراسة على فقرات الاستبانة.
- 4- الانحرافات المعيارية: للتعرف على مدى تشتت درجات تقديرات أفراد الدراسة على فقرات ومجالات الاستبانة.
- 5- اختبار (التباين المتعدد) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين تقديرات أفراد الدراسة حول الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.



نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض وتحليل النتائج:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. وبعد جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها احصائيا، يتم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء سؤال الدراسة، على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء

بني عبيد من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على

مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين،

حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4).

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	مجال تفكير النظم	3.87	0.67	مرتفع
2	3	مجال الشراكة	3.79	0.68	مرتفع
3	1	مجال الاستشراف	3.68	0.65	مرتفع
4	4	مجال القدرة على تحفيز العاملين	3.44	0.91	مرتفع

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	المجالات	الرتبة	الرقم
مرتفع	0.60	3.72	مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين ككل		

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (4) أن "مجال تفكير النظم" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.67) وبتقدير مرتفع، وجاء "مجال الشراكة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.68) وبتقدير مرتفع، وجاء "مجال القدرة على تحفيز العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.91) وبتقدير مرتفع، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على تقدير مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين ككل (3.72) بانحراف معياري (0.60)، وبتقدير مرتفع.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل المعلمين فيما يخص الذكاء الاستراتيجي، وهذا يدل على اهتمام المدراء بالذكاء الاستراتيجي لما له من دور كبير في تعزيز وترسيخ السمات القيادية والقيادة بشكل عام وخلق قادة استثنائيين قادرين على اتخاذ قرارات صائبة في أصعب الظروف. وتتفق نتيجة البحث من حيث درجة الموافقة المرتفعة على المحور ككل مع دراسته كل من: (مسلم، 2015) و(قاسم، 2011) (Seitovirta, 2011) وتعزو الباحثه سبب هذا الاتفاق إلى أن جميع المنظمات التي أجريت عليها تلك الأبحاث والدراسات تعمل في معزل عن البيئة التنافسية شديدة التغيير والتعقيد والغموض، فنجاح وتفوق المنظمات يستدعي البحث والتنقيب على البقاء في عالم الأعمال وهذا لا يمكن إنجازه إلا بوجود قادة على مستوى عالي من الإدراك لمؤشرات الذكاء الاستراتيجي لرسم وتصميم الخطط وصياغة الاستراتيجيات في الأمد البعيد، ويتحقق النجاح أيضا من خلال قدرة تلك المنظمات على البقاء والتكيف وسرعة

الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل السريعة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها التفوق والتقدم على منافسيها. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة شوتري (2013) والتي طبقت على بعض الجامعات والمدارس في الجزائر، ويعود ظهور الدرجة المتوسطة من الموافقة إلى أسباب تتعلق بالمنظومة التعليمية والتكوينية، وأخرى بمنظومة القيم وبعض الأسباب بالسياسات المنهجية.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين ككل ، حيث كانت على النحو التالي:

#### المجال الأول: مجال الاستشراف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (5).

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال الاستشراف مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدور
1	6	يعتمد التخطيط لتحقيق ميزات تنافسية للمدرسة	4.06	0.94	مرتفع
2	1	يحرص على إيجاد رؤية واضحة للمدرسة	3.89	1.01	مرتفع
3	2	يحدد الأهداف التربوية بدقة ويحرص على تحقيقها	3.88	0.97	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدور
4	5	يقيم الوضع الحالي في سبيل النهوض بمدارسه	3.79	1.07	مرتفع
5	4	. يواجه المشكلات المستقبلية من خلال الاستبصار	3.52	1.12	مرتفع
6	8	يملك الرؤية المعرفية لاستشراف التطورات والتغيرات المستقبلية	3.51	1.25	مرتفع
7	3	يتمكن من رؤية التغيرات البيئية المستقبلية بتحليل الواقع	3.42	1.17	مرتفع
8	7	يؤمن بأن الرؤى الجديدة تعد مفتاح النجاح في عمليات التغير الاستراتيجي	3.35	1.25	متوسط
		المجال ككل	3.68	0.65	مرتفع

\*الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (5) أن الفقرة (6) والتي نصت على "يعتمد التخطيط لتحقيق ميزات تنافسية للمدرسة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.94) وبتقدير مرتفع ، وجاءت الفقرة (1) والتي كان نصها "يحرص على إيجاد رؤية واضحة للمدرسة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.01) وبتقدير مرتفع ، بينما احتلت الفقرة (7) والتي نصت على "يؤمن بأن الرؤى الجديدة تعد مفتاح النجاح في عمليات التغير الاستراتيجي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.25) وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.68) وانحراف معياري (0.65)، وبتقدير مرتفع.

ويتفق البحث في هذه النتيجة مع دراسة قاسم (2011) وتعزو الباحثة سبب الاتفاق إلى أهمية دور التخطيط الإستراتيجي البارز الذي يعتبر كأحد الأدوات الإدارية التي تمكن مدير المدرسة من التبصر بالمستقبل وقيادة منظمته نحو إنجاز وتحقيق الرؤية المستقبلية الموضوعية ، في ظل توفر الإمكانيات المادية والبشرية والفنية والمعنوية والتي تساعد على تحقيق هذه الرؤية.

وتختلف نتيجة البحث مع دراسة شوتري(2013) ويعزى هذا لعدم الإيمان بأن الرؤى الجديدة تعد مفتاح النجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي.

### المجال الثاني: مجال تفكير النظم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (6).

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال تفكير النظم مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدور
1	15	يحرص على توظيف تكنولوجيا الانترنت لإحداث التطورات في الأنظمة التعليمية	4.12	0.99	مرتفع
2	14	يحلل القيم السائدة في المجتمع المحيط بالمدرسة	4.00	0.97	مرتفع
3	11	يجري تغيرات شمولية في الأنشطة التي يمارسها من أجل تحقيق أهداف الإدارة	3.96	1.01	مرتفع
4	12	يولي اهتماما بنتائج حل المشكلات المدرسية	3.96	1.04	مرتفع
5	13	يطرح معالجات كلية للمشكلات التي تواجهه أثناء قيامه بأعمال المدرسة	3.96	.98	مرتفع
6	16	ينمي الشعور بأهمية الإبداع لدى الهيئة التعليمية	3.76	1.12	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدور
7	10	يشجع المدرسين على الاستفادة من الفرص التعليمية الجديدة	3.61	1.18	مرتفع
8	9	يحدد الفرص التعليمية الموجودة في البيئة الخارجية للمدرسة للإستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة	3.55	1.11	مرتفع
		المجال ككل	3.87	0.67	مرتفع

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (6) أن الفقرة (15) والتي نصت على "يحرص على توظيف تكنولوجيا الانترنت لإحداث التطورات في الأنظمة التعليمية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.99) وبتقدير مرتفع، وجاءت الفقرة (14) والتي كان نصها "يحلل القيم السائدة في المجتمع المحيط بالمدرسة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.97) وبتقدير مرتفع، بينما احتلت الفقرة (9) والتي نصت على "يحدد الفرص التعليمية الموجودة في البيئة الخارجية للمدرسة لاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.11) وبتقدير مرتفع، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.87) وانحراف معياري (0.67)، وبتقدير مرتفع.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى دور مدير المدرسة في توظيف الوسائل التكنولوجية في التعليم العديد من الفوائد والعوائد التي يرتبط معظمها في زيادة الإنتاجية التعليمية، فاستخدام الموارد التعليمية المفتوحة، وتوفير فرص للتعلم عبر الإنترنت من شأنه أن يفيد في تسريع معدل سير عملية التعلم، وتخفيض التكاليف المرتبطة باستخدام المواد التعليمية أو تكاليف تنفيذ البرامج التعليمية، إلى جانب تحقيق أقصى استفادة من وقت المعلم.

المجال الثالث: مجال الشراكة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (7).

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال الشراكة مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدور
1	17	يطلع على حلول مؤسسات تعليمية أخرى أثناء علاجها للمشكلات التربوية	3.98	1.05	مرتفع
2	20	يزيد من قوة القرار في تحالفه مع مؤسسات تربوية أخرى	3.94	1.05	مرتفع
3	19	يستفيد من الطاقات الإبداعية في إنتاج الأنشطة المدرسية	3.84	1.12	مرتفع
4	21	يرى في الشراكة نظاما يطور أهداف المدرسة	3.76	0.99	مرتفع
5	18	يسعى إلى تحويل التنافس إلى شراكة تعاونية بين المدارس المناظرة	3.75	1.03	مرتفع
6	22	يقيم علاقات ثقافية تعود بالمنفعة على المدرسة	3.50	1.28	مرتفع
		المجال ككل	3.79	0.68	مرتفع

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (7) أن الفقرة (17) والتي نصت على "يطلع على حلول مؤسسات تعليمية أخرى أثناء علاجها للمشكلات التربوية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.05) وبتقدير مرتفع، وجاءت

الفقرة (20) والتي كان نصها "يزيد من قوة القرار في تحالفه مع مؤسسات تربوية أخرى" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.05) وبتقدير مرتفع، بينما احتلت الفقرة (22) والتي نصت على "يقيم علاقات ثقافية تعود بالمنفعة على المدرسة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.28) وبتقدير مرتفع، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.79) وانحراف معياري (0.68)، وبتقدير مرتفع. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قناعة مدير المدرسة بأن نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها يعتمد أساساً على مدى ارتباطها بالمجتمع المحيط، ويعتبر موضوع الشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي من مفاهيم التربية الحديثة، القائم على مبدأ المصالح المتبادلة والمشاركة.

#### المجال الرابع: مجال القدرة على تحفيز العاملين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (8).

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجال القدرة على تحفيز العاملين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدور
1	27	يشجع المدرسين على العمل مع أهداف المدرسة	3.62	1.12	مرتفع
2	25	يعطي الفرصة للمدرسين في المشاركة باتخاذ القرارات	3.50	1.23	مرتفع
3	23	يقدم الحوافز المتنوعة للمدرسين مقابل انجازاتهم	3.41	1.13	مرتفع
4	24	ينمي العمل الجماعي بين المدرسين	3.36	1.27	متوسط



الدور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسط	1.19	3.31	يشجع شعور المدرسين بالمسؤولية تجاه مدرستهم	26	5
مرتفع	0.91	3.44	المجال ككل		

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (8) أن الفقرة (27) والتي نصت على "يشجع المدرسين على العمل مع أهداف المدرسة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.12) وبتقدير مرتفع، وجاءت الفقرة (25) والتي كان نصها "يعطي الفرصة للمدرسين في المشاركة باتخاذ القرارات" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.23) وبتقدير مرتفع، بينما احتلت الفقرة (26) والتي نصت على "يشجع شعور المدرسين بالمسؤولية تجاه مدرستهم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.19) وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.44) وانحراف معياري (0.91)، وبتقدير متوسط.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أهمية التحفيز كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وتختلف نتيجة البحث من حيث درجة الموافقة المتوسطة من قبل المبحوثين مع دراسة شوتري (2013)، ودراسة قاسم (2011) ويعزى سبب الاختلاف إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بعد "التحفيز" في هذه الدراسات، يرجع ذلك لحرص قادة هذه المنظمات على وجود أنظمة تحفيز تحقق الرضا عند العاملين، ووعي وإدراك هؤلاء القادة لمدى أهمية التحفيز في حياة المنظمة وأثره القوي في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الإنجاز بشكل عام.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≤) بين استجابات عينة الدراسة في تقدير مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لاختلاف متغير الجنس (ذكر، وأنثى)، ومتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ودراسات عليا)، ومتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر)، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (9).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على العلامة الكلية وعلى مجالات مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

العلامة الكلية	المجالات					مستويات	المتغير
	القدرة على تحفيز العاملين	الشراكة	تفكير النظم	الاستشراف			
3.67	3.38	3.76	4.26	3.64	الوسط الحسابي	ذكر N=103	الجنس
0.62	0.91	0.67	0.83	0.68	الانحراف المعياري		
3.75	3.50	3.83	4.34	3.71	الوسط الحسابي	أنثى N=113	
0.57	0.91	0.69	0.70	0.62	الانحراف المعياري		
3.65	3.35	3.74	4.24	3.62	الوسط الحسابي	بكالوريوس N= 141	المؤهل العلمي
0.67	0.99	0.74	0.83	0.71	الانحراف المعياري		

العلامة الكلية	المجالات					مستويات	المتغير
	القدرة على تحفيز العاملين	الشراكة	تفكير النظم	الاستشراف			
3.83	3.62	3.90	4.43	3.78	الوسط الحسابي	دراسات عليا N= 75	
0.42	0.71	0.52	0.59	0.51	الانحراف المعياري		
3.84	3.56	3.88	4.48	3.80	الوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات N=72	
0.64	1.04	0.65	0.76	0.69	الانحراف المعياري		
3.67	3.39	3.74	4.26	3.65	الوسط الحسابي	من 5 إلى 10 سنوات N=82	الخبرة
0.52	0.81	0.59	0.70	0.61	الانحراف المعياري		
3.63	3.39	3.77	4.16	3.57	الوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر N=62	
0.63	0.88	0.81	0.81	0.65	الانحراف المعياري		

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات افراد عينة الدراسة على العلامة الكلية للمقياس،

والمجالات الاربعة لمستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة

نظر المعلمين ، وفق متغيرات الدراسة المستقلة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، وللكشف عن دلالة هذه الفروق في

المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) باستخدام اختبار "ولكس لمبدا" (Wilk's Lambda) عند مستوى الدلالة ( $\leq 0.05$ ). وبين الجدول (10) نتائج اختبار ويلكس لمبدا ونتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات.

الجدول (10)

نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغيرات	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس قيمة ولكس 0.989= ح=0.791	مجال الاستشراف	0.335	1	0.335	0.796	0.373
	مجال تفكير النظم	0.394	1	0.394	0.691	0.407
	مجال الشراكه	0.311	1	0.311	.672	0.413
	مجال علاقة المعلم بالمجتمع	1.014	1	1.014	1.233	0.268
	العلامة الكلية	0.470	1	0.470	1.342	0.248
المؤهل العلمي قيمة ولكس 0.969= ح=0.258	مجال الاستشراف	1.655	1	1.655	3.927	0.049*
	مجال تفكير النظم	2.350	1	2.350	4.119	0.044*
	مجال الشراكه	1.558	1	1.558	3.371	0.068
	مجال علاقة المعلم بالمجتمع	4.409	1	4.409	5.359	0.022*
	العلامة الكلية	2.033	1	2.033	5.810	0.017*
سنوات الخبرة قيمة ولكس 0.959= ح=0.544	مجال الاستشراف	2.025	2	1.012	2.402	0.093
	مجال تفكير النظم	0.285	2	0.143	0.242	0.785
	مجال الشراكه	0.935	2	0.467	1.012	0.365
	مجال علاقة المعلم بالمجتمع	1.632	2	0.816	0.992	0.373
	العلامة الكلية	1.867	2	0.933	2.668	0.072
الخطأ	مجال الاستشراف	88.916	211	0.421		
	مجال تفكير النظم	120.399	211	0.571		
	مجال الشراكه	97.510	211	0.462		
	مجال علاقة المعلم بالمجتمع	173.597	211	0.823		

0.350	211	73.823	العلامة الكلية	الكلبي
	216	3012.234	مجال الاستشراف	
	216	4126.500	مجال تفكير النظم	
	216	3209.250	مجال الشراكة	
	216	2742.720	مجال علاقة المعلم بالمجتمع	
	216	3056.187	العلامة الكلية	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )

يبين الجدول (10):

1- لا توجد فروق دالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \leq$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة

على جميع مجالات مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني

عبيد من وجهة نظر المعلمين والعلامة الكلية تبعا لاختلاف متغير الجنس.

ويعزى ذلك إلى أن متغير الجنس لا يؤثر في الذكاء الاستراتيجي في المدارس الثانوية في تربية بني عبيد .

ويعزى ذلك إلى أن مديرية التربية تتعامل مع الجنسين بدون تمييز ويكون فيها الجنسان خاضعان لنفس الأنظمة

والقوانين التي لا تفرق بين ذكر وأنثى كما أن تأثير الجنس ليس مهما بقدر تمتع قادة المنظمات

بالذكاء الاستراتيجي الذي يساهم في الاستفادة القصوى من المعلومات وبالتالي يخدم ذلك في تحقيق أهداف

المنظمة

2- توجد فروق دالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \leq$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على

مجالات مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر

المعلمين والعلامة الكلية باستثناء مجال الشراكة تبعا لاختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح دراسات عليا.

وتعزى هذه النتيجة إلى وجود فروق بين الذكور والاناث تبعا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا في الذكاء

الاستراتيجي يعود ذلك الى أن الذكاء الاستراتيجي لا يعتمد على جنس الاداري بل يعتمد على ما يمتلكه الاداري من

مهارات ومؤهلات ومدى مواكبته للتطورات في مجال الادارة، لذا ان توفر الذكاء الاستراتيجي لدى المدراء هو أمر ضروري

وذلك لكونه يساعد على بناء استراتيجي مناسب تمكن من اعطاء قيمة عالية للمؤسسة التربوية (المدرسة)، على دور هذا الذكاء في دعم عملية اتخاذ القرار وارشاد قادة المؤسسات الى المخاطر المستقبلية التي تحيط بالمؤسسة وتحديد الفرص المتاحة لكي تنهيا المؤسسات لاقتناصها وبما يجعل الذكاء يلعب دوراً مهماً وحاسماً في المؤسسة.

3- لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \leq$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين والعلامة الكلية تبعا لاختلاف متغير سنوات الخبرة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الذكاء الاستراتيجي لا يتأثر بسنوات الخدمة الادارية، وانما يعتمد على مدى اطلاع الاداري على المعطيات الحديثة للإدارة من افكار حول هندسة العمليات الادارية وغيرها من المتطلبات الجديدة في عالم الادارة فليس بالضرورة أن يرتبط الذكاء الاستراتيجي بخدمة المدير.

#### التوصيات :

- اعداد دورات تأهيلية لمديري المدارس لمواكبة التطورات الحديثة وزيادة كفاءتهم في الذكاء الاستراتيجي
- التأكيد على اختيار قيادات ادارية على وفق معايير محددة مسبقا ترتبط بقدراتهم في الذكاء الاستراتيجي.

#### المراجع العربية:

- 1- الزامل، حيدر عجيل فالح. (2014) الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية . العراق . بغداد . كلية التربية الأساسية .

- 2- الكواز ، سعد محمود ، يحيى علاء عبد السلام ، إبراهيم ، طارق نوري . (2012) " إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق " ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة ، عمان .
- 3- العزاوي ، بشرى هاشم مُجد ، " أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي دراسة اختيارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد ، العراق ، 2008.
- 4- الناصر ، عامر عبد الرزاق . (2015) . إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
- 5- شاوتري، آمال . (2013) . "د ا رسة أثر الفكر المقاولاتي على تميز المنتج الجزائري باستخدام بعض اختبارات الذكاء الاستراتيجي عند طلبة الجامعة"، المؤتمر الدولي الثاني لإرشاد المشاريع والمؤسسات، جامعة مُجد الإبراهيمي ، الجزائر.
- 6- صالح ، أحمد وآخرون ، " الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات " ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2010.
- 7- قاسم، سعاد حرب . (2011) . اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات : دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا . رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة.
- 8- لعلايمية ، مُجد علي . (2015) . اهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات :دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مُجد خيضر ، الجزائر.

9- مسلم ، تامر حمدان ( 2015 ) أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الأزهر - غزة.

**المراجع الأجنبية:**

-Lehane,James, "Integrating strategic intelligence with organizational risk management " , Australasian Environmental Law Enforcement and Regulators, 2011. Available from : <http://inece.org/conference19/pre-conference-papers/>

- Maccoby,Michael,"Successful Leaders Employ Strategic Intelligence ' Research Tevhnology Management,vol.44,3,2001.

- Wong &chui,"How can supply network management be used to improve the quality of corrugated cardboard suppliers in china?Acase study of Tetra Park in china "Unpublished thesis , Kalmar University,China,2008.

-Seitovirta, Laura Camilla .(2011).The role of strategic intelligence services in corporate decision making. Unpubished thesis, Aalto University.