

دور الذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإدارية

دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين و المعاونين في المدارس الاعداية في مركز المحافظة
اربيل (2020)

نوزاد فيضي جميل قه شقه بي

قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل، اقليم كوردستان، العراق

asoygash.o@gmail.com

عبدالرزاق كمال نوري

قسم إدارة المنظمات السياحية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل، اقليم كوردستان، العراق

Abdulrazaq.nuri@su.edu.krd

المخلص

يسعى هذا البحث الى كشف دور الذكاء الإستراتيجي وابعاده(الاستشراف ، الرؤية المستقبلية، الشراكة ، الدافعية ، و الابداع) في إتخاذ القرارات الإدارية ، وذلك لمحاولة معرفة مدى وجود رؤيا واضحة لدى المديرين و معاونيه المدارس الاعداية في مركز محافظة اربيل ،لذكاء استراتيجي و اتخاذ القرارات الإدارية و إطار ميداني للتعرف على طبيعة العلاقة و الأثر بين المتغيرين، وللوصول إلى أهداف هذا البحث واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في معالجة متغيراته . وتم تصميم مخطط افتراضي للبحث يعبر عن فرضياته الرئيسية و استخدمت الاستبانة كاداة لجمع البيانات وتم توزيعها على(104) مديرا ومعاوننا في (26) مدارس اعداية كعينة للبحث. من (50) اعداية مجتمعا للبحث، وتم استرجاع(100)استبانة صالحة للتحليل وتم استخدام مجموعة من الاساليب الإحصائية وتحديد النتائج، ومن خلال البرنامج الحاسوب ، spss.v-24، وتوصل البحث الي مجموعة من الإستنتاجات أهمها وجود علاقة ايجابية بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعة و منفردة و المتغير المعتمد. و وجود أثر متوسط معنوي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي تأثيرا في اتخاذ القرارات الإدارية ، واتضع أن بعد الأستشراف هو اكثر الأبعاد تأثيرا في تعزيز إتخاذ القرارات الإدارية في هذه المدارس ، وأنتهي البحث بمجموعة من المقترحات التي تخدم البحث خاصة والقطاع التربوي عامة.

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: 2020/12/10

القبول: 2021/1/31

النشر: شتاء 2021

الكلمات المفتاحية:

Strategy ,Intelligenc,
Foresight, Furure
Visioning, Partnering,
Motivating,
Innovation,
Managerial Decision-
Making

Doi:

10.25212/lfu.qzj.6.1.16

المقدمة

شهد العالم تغيرا كبيرا في مجمل النواحي خاص إبتداءا من العقد الأخير للقرن الماضي، انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية و طبيعة العلاقات للمدارس باختلاف انواعها ، تمثل الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية و احد ابرز المهام التي تؤثر على التطورات المدارس ، فالظروف و المتغيرات التي رافقت التنوع و التقييد في عوامل البيئتين الداخلية و الخارجية لمدارس العصر الحالي ، استلزمت وجود قادة و مفكرين اذكياء من ذوي القدرات الفكرية و المهارات غير التقليدية في اتخاذ القرارات الإدارية التي تعتمد على اسس تنمية المعرفة و الخبرة و مبادئها الإدارية.

يعد الذكاء الاستراتيجي بمثابة الدرع الواقي للمدارس إذ يلعب دور مهما في اتخاذ القرارات الإدارية ، و يبرز دور الذكاء في اتخاذ القرارات الإدارية في حلول المشاكل التي تواجه المدارس إذ يساعد المديرين في تحديد برامج و سياسات المدارس و يجعل هذا الذكاء الاستراتيجي للمدارس قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية.

ولتحقيق أهداف البحث، تم إختيار المدارس الاعدادية في المحافظة أربيل للتعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الادارية ، وتشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بينهما.

وبذلك تكمن أهمية هذا البحث من تناوله متغيرين رئيسيين وتطبيقهما في المدارس الاعدادية ،

ولتغطية محتويات البحث نظرياً وميدانيا، توزعت فقرات الهيكل على أربعة المباحث، أستعرض المبحث الاول اطار العام للبحث ومنهجيته وانصبّ المبحث الثاني على عرض الإطار النظري للبحث، من خلال تناول متغيري البحث والذي يتمثل الأول بالذكاء الإستراتيجي كمتغير المستقل، بينما تمثل الثاني اتخاذ القرارات الادارية كمتغير المعتمد. وخصص المبحث الثالث لوصف وتحليل متغيرات البحث واختبار فرضياته، وأستعرض المبحث الرابع اهم الإستنتاجات ومجموعة من المقترحات للمدارس المبحوثة.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث ومنهجيته

يستعرض هذا المبحث الاطار العام للبحث، ومنهجيته، والأدوات الاحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبارات الفرضيات، ومجتمع البحث وعينته، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الاطار العام للبحث: ويتضمن الفقرات الآتية:

1 -مشكلة البحث: شهد إقليم كوردستان العراق تغييراً كبيراً في جميع نواحي الحياة وعلى وجه الخصوص المدارس في ظل إحتدام التنافس والتطورات التقنية المتسارعة وبفعل تنامي تأثيرات العولمة وابعادها وحيوية هذا القطاع مما تطلب من إدارات هذه المدارس الاعدادية الإهتمام بالذكاء الإستراتيجي

(Strategic Intelligence) واستخدامه في صياغة اتخاذ القرارات الادارية لديهم وقد حظيت هذه القرارات في السنوات الأخيرة باهتمام العديد من الكتاب والباحثين بكونه احد المفاهيم الإدارية الحديثة. وإتساقا على ما تقدم ولأهمية متغيري الذكاء الإستراتيجي (SI)، اتخاذ القرارات الادارية يمكن تحديد تجسيد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:-

أ. ماهي مستويات الذكاء الإستراتيجي في الميدان المبحوث؟

ب. كيف يتم اتخاذ القرارات الادارية في الميدان المبحوث؟

ت. هل توجد علاقة بين الذكاء الإستراتيجي (SI) وإتخاذ القرارات الادارية؟

ث. هل هناك أثر للذكاء الإستراتيجي (SI) في إتخاذ إتخاذ القرارات الإدارية في الميدان المبحوث؟

2 - أهمية البحث: يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة فقد أصبح متغيري (الذكاء الإستراتيجي، إتخاذ القرارات الإدارية) من المتغيرات المهمة في الفكر الإداري والذي بدأ يثير اهتمام الباحثين والدارسين في هذا المجال، وعرضت افكار متعددة حول دورها في تطوير وتحسين الأداء وتعزيز إتخاذ القرارات الادارية وعليه فإن هذا البحث يبرز أهميته من خلال:

أ- تتبع أهمية البحث في كونه تناول متغيرين مهمين وهما (الذكاء الإستراتيجي، إتخاذ القرارات الإدارية) على مستوى البحث والتطبيق في المدارس الإعدادية التي تبحث عن النجاح والتميز التنافسي في عالم تسوده المنافسة الشديدة.

ب- الاستفادة من نتائج هذا البحث من شأنها ان تستفيد منها المدارس الاعدادية في مركز محافظة اربيل من خلال تبنيها الذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الادارية.

3 - أهداف البحث: في ضوء الإطار العام للمشكلة وأهميتها يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي:

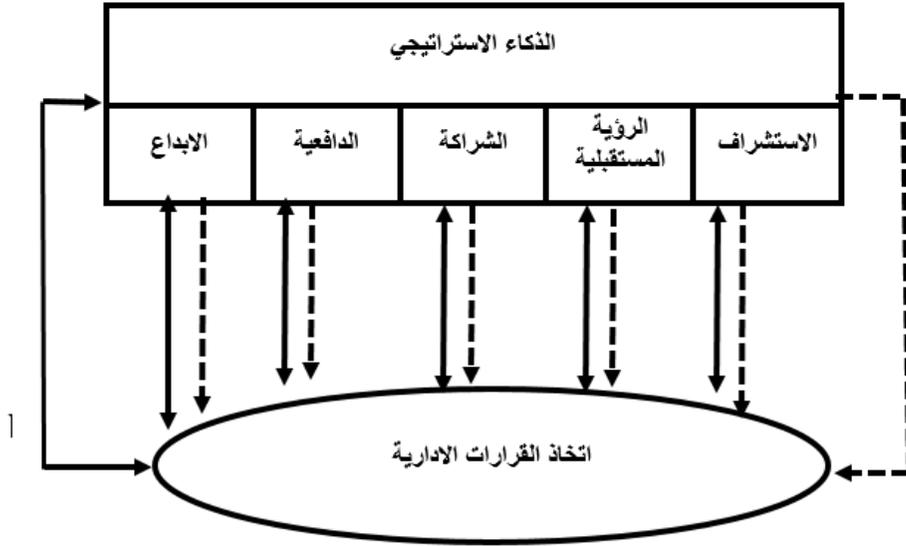
التعرف على المفاهيم (الذكاء الإستراتيجي، إتخاذ القرارات الإدارية) باعتبارهما متغيرين مهمين في المدارس بشكل عام والمدارس الاعدادية بشكل خاص.

ب- تحديد و تحليل الارتباط و اتجاهات التأثير بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الادارية .

ت-الكشف عن القرارات الادارية التي تتخذها و تمتلكها المدارس الإعدادية.

ث- بناء مخطط إفتراضي ومحاولة إختباره إحصائياً في المدارس المبحوثة.

4- مخطط إفتراضي: في ضوء مشكلة البحث ومتطلبات الجانب النظري تم بناء مخطط إفتراضي في الشكل رقم (1) والذي يوضح علاقة الارتباط والتأثير بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية:



الشكل رقم (1) المخطط الإفتراضي المصدر من اعداد الباحثين

5- فرضيات البحث: ينبثق من المخطط الإفتراضي للبحث مجموعة من الفرضيات الرئيسية وهي :

*الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة معنوية بين ابعاد الذكاء الإستراتيجي والمتمثلة (بالإستشراف, والرؤية المستقبلية, والشراكة, والدافعية, والإبداع) مجتمعةً وإتخاذ القرارات الادارية .

*الفرضية الرئيسة الثانية: هناك تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي والمتمثلة بالإستشراف, والرؤية المستقبلية, والشراكة, والدافعية, والإبداع) مجتمعةً وإتخاذ القرارات الادارية.

* الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة معنوية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي والمتمثلة بالإستشراف, والرؤية المستقبلية, والشراكة, والدافعية, والإبداع) لكل بعد من هذه الأبعاد منفردةً في إتخاذ القرارات الادارية .

* الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير معنوية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي والمتمثلة بالإستشراف, والرؤية المستقبلية, والشراكة, والدافعية, والإبداع) لكل بعد من هذه الأبعاد منفردةً في إتخاذ القرارات الإدارية .

ثانياً: منهجية البحث: تتضمن منهجية البحث الفقرات الآتية

1 -أعتمد هذا البحث في عرض الإطار النظري على إسهامات الكتاب والباحثين التي جُمعت من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والدراسات والأطاريح والبحوث العلمية ذات الصلة سواء ما توافر منها داخل أم خارجه، وشبكة الانترنت. أما في الجانب الميداني فقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة متغيراته، ولجمع البيانات والمعلومات المطلوبة على الزيارات الشخصية للمديرين ومعاونهم المدارس الإعدادية المبحوثة ومقابلة أفراد العينة فيها لتوضيح فقرات الاستبانة مع مراعاة قدرتها على تشخيص وقياس المتغيرات، فضلاً عن إخضاعها الى اختبار محتوى الاستبانة عن طريق استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل بُعد باستخدام مصفوفات الارتباط التي اشار الى وجود اتساق داخلي قوي بين متغيرات الذكاء الاستراتيجي ليعبر عن صدق بناء محتوياته، أما بالنسبة لمتغيرات اتخاذ القرارات الإدارية يشير الى صلاحية وفاعلية هذه المتغيرات. بهدف اجراء تحليل علمي ومتكامل لطبيعة العلاقة بين المتغيرات وقياس الأثر واختبار الفرضيات وتحليل النتائج والوصول إلى استنتاجات منطقية ، وقد اعتمد البحث على الأساليب الإحصائية الآتية: التكرارات (Frequency) ، النسب المئوية، والأوساط الحسابية (The Mean) ، والانحرافات المعيارية (The Standard Deviation) ، ومعامل الارتباط البسيط ((Coefficient of Correlation لسبيرمان لغرض قياس قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث ، والانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للتعرف على معنوية تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل منفردة في المتغير المعتمد، الانحدار المتعدد لبيان معنوية التأثير.

2 - وصف مجتمع البحث وعينته: لغرض انجاز البحث ولتحقيق اهدافه والاجابة علي تساؤلاته تم تحديد المدارس الاعدادية في محافظة اربيل كمجتمعاً للبحث و البالغ عددهم (50)المدارس الاعدادية ومثلت عينة البحث(26) المدارس الاعدادية وتم توزيع استمارة على (104) مديرا ومعاوننا كمبوحثين ، وكانت عدد الاستمارة المعادة الصالحة للتحليل(100) استمارة بعد استبعاد(4) استمارة غير الصالحة للتحليل،و خصائص عينة البحث كانت على النحو الآتي:

1 - عند توزيع أفراد عينة البحث على وفق الجنس للمديرين و معاونين في المدارس الإعدادية في مركز محافظة أربيل، يبين الجدول (1) بأن (43%) منهم من الذكور، ونسبة الإناث بلغت(57%) .

2 - تم تجميع الفئات العمرية لافراد عينة هذا البحث في الجدول رقم (1) الى الاربعة فئات العمرية لأغراض التحليل في الجانب الميداني وكانت النسبة الكبرى للفئة (أكبر من 50) سنة إذ بلغت (42%)،

تلتها الفئة العمرية (41- 50) سنة إذ بلغت (37%) ، وبعدها الفئة العمرية (40-30) سنة إذ بلغت (19%)، وبعدها الفئة العمرية (اقل من 30) سنة إذ بلغت (2) % .

3 - ويظهر من معطيات الجدول رقم (1) فيما يتعلق بالمعدلات الخاصة بعدد سنوات الخدمة في المدارس لأفراد عينة البحث ، أن عدد الأفراد الذين لديهم خدمة (10- 20) سنة بلغت (50%) وهي أعلى نسبة، ويلها الأفراد الذين لهم خدمة (21- 30) بلغت (28%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (اكثر من 30) سنة و بلغت (14%) وأخيراً تمثلت بالأفراد الذين لهم خدمة (اقل من 10) سنة بلغت (8%)، لذا يعتمد البحث الحالي على هذه النسب لأغراض التعليق على تحليل العبارات في الجانب الميداني لأن أكثرية المدراء والمعاونين لهم له خبرات اكثر من(10) سنوات في إدارة هذه المدارس .

4 - يشير المعدلات الخاصة بالتحصيل الدراسي في الجدول رقم (1) ان (97 %) من أفراد عينة البحث هم من أصحاب حملة شهادة البكالوريوس ويلها (3%) حملة شهادة الماجستير والدبلوم العالي "فما فوق بكالوريوس ، أقل نسبة بسبب الاوضاع الاقتصادية للمنطقة.

الجدول رقم (1) الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث (المستجيبين) n=100

الإناث		الذكور		الجنس
57		43		
% 57		% 43		
أكبر من 50 سنة	41- 50	30- 40	اقل من 30 سنة	الفئات العمرية
42	37	19	2	
% 42	% 37	%19	%2	
أكثر من 30 سنة	21- 30	10- 20	اقل من 10 سنة	عدد سنوات الخدمة في مدارس
14	28	50	8	
%14	% 28	% 50	% 8	
الآخري فما فوق		بكالوريوس		التحصيل الدراسي
3		97		
%3		%97		

المصدرالجدول : من اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss v-24

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

يستعرض هذا المبحث الإطار النظري لمتغيري وفقرات البحث وهم :

أولاً: الإطار المفاهيمي للذكاء الإستراتيجي وأهميته وابعاده:

1 - مفهوم الذكاء الاستراتيجي وتعريفه The Concept of Strategy & Definition Intelligence

بدأ الباحثون والاكاديميون يدركون اهمية الذكاء الاستراتيجي، فقد تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون الذين لجؤا الى الاهتمام بهذا النمط من الذكاء، وتباينت آراء الكتاب والباحثين والخبراء حول تحديد مفهوم الذكاء الاستراتيجي ، ويرجع هذا التباين الى الحداثة النسبية في دراسة ابعاده واختلاف الجوانب التي يركزون عليها .

إن الذكاء الإستراتيجي يعد وظيفة تتعامل مع بيئة المدارس و الطلب و هوية المدارس والحصول على المصادر، مع المتغيرات البيئية و التنبؤ الاجتماعي و التكنولوجي، بغية تحقيق الانتشار و الفاعلية البعيدة الامد، واكتساب الخبرة و الحكمة العقلية (صالح وآخرين نقلا عن عبداللطيف) ، كما انه ذكاء يتسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف، التفكير المنظم، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الابداع). و يركزون الى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات و معالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في اتخاذ قرارات فاعلة (صالح وآخرون، 2010:142) .

1 - عرفه (Brouard) الذكاء الإستراتيجي بأنه عملية معلوماتية تصغي المنظمة من خلالها إلى بيئتها، كي تقرر وتتخذ الإجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها. (Brouard, 2002 :12).

2. كما عرفه (Maccoby et al,) بأنه ذكاء يتسم به قادة المدارس عناصره (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز المدرسين). (Maccoby et al, 2004:4).

3. أما (محمد وطيب والعبدي) بأنه عملية تفاعلية مستمرة مع البيئة التنافسية تهدف الى توفير المعلومات ذات قيمة إستراتيجية للمديرين الإستراتيجيين للإستفادة منها في تحقيق الأهداف. (محمد وطيب والعبدي، 2012، 514).

2- أهمية الذكاء الاستراتيجي The Importance of Strategy Intelligence

يلعب الذكاء الاستراتيجي دورا مهما في كل مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي و عمليات المنظمة (Wong & Chiu, 2008:35)، كما يلعب دورا رئيسيا في كل مجال من مجالات الادارة و قرارات المدارس بخصوص الخطط المستقبلية، ويوفر وسائل الدعم للاهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية (Lehane,2011:2) .

وتحدد اهمية الذكاء الاستراتيجي بكونه اداة هامة بيد المديرين للقيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول للمراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية، والتي تزداد حدة المنافسة فيها يوما بعد يوم،ويمكن ان نلخص أهمية الذكاء الاستراتيجي في النقاط الآتية (محمد، و طيب، والعبدي، 2012: 514) و (الطائي، 2009: 28) .

أ- يسهل اتخاذ القرار بالذكاء والتفكير المنظم وفي الوقت المناسب عند صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها بشكل فعال.

ب-يوفر استراتيجيات السياق التي تؤدي الى فهم التهديدات الطارئة.

ت- يوفر القدرة على التنبؤ من أجل السماح بوضع استراتيجيات تستهدف التحذير المبكر من أجل الحاجة إلى قدرات جديدة أو مختلفة.
ث- يساعد على توضيح نطاق حالة اللاتأكد.
ج- يوفر المعلومات بالشكل المناسب لصناعة السياسة الملائمة في الوقت المناسب لصناعة القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.
ح- يشكل أحد مكونات صناعة القرار و يقود إلى التميز من خلال توفر القدرة على وضع الحلول لمشكلات العمل المعقدة.

3- أهداف الذكاء الاستراتيجي The Objects of Strategy Intelligence

يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى الحد من مجال الشكوك من أجل تفادي اتخاذ قرارات عشوائية في جميع القطاعات التربوية بفضل رؤية أوضح، ويعمل على الاستجابة لتساؤلات المدارس ذات الصلة بالإدارة العلمية للمدارس وثقافة الإدارة عن طرائق الذكاء الاستراتيجي و هياكل المدارس التي تستعمل هذا الذكاء لعصرنة مهامها وخدماتها، تعلم و استخدام أساليب الذكاء الاستراتيجي في التنبؤ أو التخطيط الاستراتيجي ليتمكن من التحكم المحكم و الفعال في المدارس و تحسين كل الضرر يمكنه ان يصيب المدارس في ظل تداعيات الازمة التي يتخبط فيها التطورات العالمي. (يوسف، 2010: 27).

4- أبعاد نظام الذكاء الاستراتيجي The Dimensions of Strategy Intelligence System

يعد الذكاء الإستراتيجي المتغير المستقل المهم في البحث الحالي ولكي يتسنى تحليل الدور بينها وبين المتغير المعتمد وهو إتخاذ القرارات الإدارية لابد من تحديد ابعاده وبما يلائم الميدان المبحوث ، والأبعاد المتفق عليها من قبل الباحثين والكتاب تتمثل في:

(Maccboy:2004)(Castillo:2006)(العزاوي:2008) (محمد، والطيب، والعبدي: 2012):

البعد الأول: الاستشراف Foresight: تعكس مقدرة الاستشراف (Foresight) قابلية الفرد على التفكير بالاستناد إلى قوى غير مرئية وغير مدركة إلا أنها تساهم في صنع المستقبل (النعيمة، 2008 : 173)، وتظهر أهمية هذا البعد في توظيف الذكاء الاستراتيجي لقادة المدارس في المجالات الآتية:

أ- مساعدة القادة في التنبؤ بالفرص والتحديات المحيطة بالمدارس والتي تؤثر في عملها (Maccoby:2004:2).

ب- ينسق القدرات العقلية للقادة، ويمنحهم رؤية و ابداعا و تبصرا بقضايا إتخاذ القرارات الإدارية والمنافسين (العزاوي، 2008 : 36).

ت- توفر طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدارس (صالح و عزواوي و ابراهيم، 2010 : 178).

ث- ان تقدم المدارس و قدراتها على معالجة المشكلات المصاحبة للتطور الاقتصادي و الاجتماعي و العلمي و التكنولوجي السريع و المعقد و الاعداد له افضل بمدى قدرة تلك المدارس على استشراف المستقبل و الاعداد له و التخطيط للقائه و التعامل معه (كواز، 2012 : 68).

البعد الثاني: الرؤية المستقبلية Future Visioning: يتفق معظم الباحثين بأنه يبرز دور الرؤية المستقبلية كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين بدلالة كونها تمثل الاتي (العزاوي: 2008:38) و (صالح، والعزاوي، و ابراهيم، 2010: 18-39) و (كواز و يحيى و ابراهيم، 2012: 181):

تحدد نطاق عمل القادة من خلال محاور (ادارة التغيير، و الثقافة، والهيكـل) فضلاً عن كونها احد محاور القيادة الاستراتيجية.

أ- تعد الرؤى الجديدة مفتاحاً للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي.

ب- مصدر لتوفير تصور واضح عن المدارس و تحركاتهم بين المدارس المنافسة، و تلمس رضاهم عن تطورتها، وتشكل رؤى جديدة عنهم.

البعد الثالث: الشراكة Partnering: ويقصد بالشراكة بحسب قاموس Webster New World College بأنها علاقة منفعة مشتركة (المعاضدي، والطائي، 2012: 95).

وتعد ثقة المدرسين و التزاماتهم وقدراتهم على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم، ومشاركتهم في المعلومات و في تصميم المدرسة، مقومات رئيسية لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي من خلال بعد الشراكة، ولنمو المدارس المنطوية تحت لواء الشراكة و استفادتها من المزايا التي تحققها اعمال هذه المدارس (صالح، و العزاوي، و ابراهيم، 2010: 188)، لان المبررات التي تبرز اهمية بناء الشراكة تسمح بإتخاذ الاجراءات التالية (شوشة، 1995: 105)

أ- تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.

ب- تسمح بدخول بيئة جديدة.

ت- تقليص وقت الابتكار و الابداع.

ث- تسهيل عملية المواصفات.

ج- تدعيم المصادقية وتقليل المخاطرة.

البعد الرابع: الدافعية Motivating: يعرف (Maccoby) الدافعية او قدرة على تحفيز العاملين كأحد ابعاد الذكاء الاستراتيجي فتعكس "قدرة القائد على دفع -Motive- او تحفيز الافراد على الايمان بهدف عام يجمعهم و تنفيذ التصورات و الرؤى. (Maccoby:2001:5)

ويعبر (الصيرفي) عن مفهوم الدافعية بأنها القوة الداخلية التي تتبع من الفرد و التي تنشط و تحرك الفرد و تدفع سلوكه تجاه تحقيق اهداف محددة بغاالية. (الصيرفي، 2009: 228)

ويعرف (Maccoby et al) بأن هذه الحوافز تتمثل بالراءات الاربعة (4Ris) ويعني بها: المكافآت، Rewards، المسؤوليات Responsibilities، الاسباب Reasons، العلاقات Relationships، والقائد الذكي هو الذي يستطيع استخدام الوسائل المختلفة لتحفيز العاملين و ومدرسين لتنفيذ التصورات والرؤى التي وضعها. (Maccoby et al, 2011:24)

البعد الخامس: الابداع Innovation: يعد الإبداع احد أهم المتطلبات الرئيسة لعمل الإدارة في المدارس المعاصرة، إذ لم يعد كافيًا أن تؤدي المدارس أعمالها بالطرائق التقليدية، فذلك تؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمدارس التي تبغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها (هيجان)، ويشير (زيتون) بأن الإبداع يعد ظاهرة معقدة وذات وجوه وأبعاد متعددة، لذا اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإبداع، ولم يكن هناك تعريف واضح له، قد يرجع ذلك إلى كثرة المجالات التي شاع فيها مفهوم الإبداع من جهة، وإلى مناهج الباحثين واجتهاداتهم العملية والثقافية ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وإلى جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدها من جهة ثالثة. (هيجان ، 1999:60) و(سايمون هيربرت 2003)، ويشير (زيتون، 1999:11)

ثانياً: الإطار المفاهيمي " لاتخاذ القرارات الإدارية" وأهميته "Managerial Decision-Making"

1: مفهوم وتعريف اتخاذ القرارات الإدارية

أ. مفهوم اتخاذ القرار:

أن عملية اتخاذ القرار متطابقة مع عملية حل المشكلات، باعتبار أن المشكلات في حقيقة الأمر ليست سوى مواقف تتطلب قرارات حول حلول لهذه المشكلات والحقيقة أن عملية اتخاذ القرار تتطلب استخدام الكثير من مهارات التفكير العليا؛ مثل: التحليل، والتقويم، والاستقراء، والاستنباط، وبالتالي فقد يكون من الأنسب تصنيفها ضمن عمليات التفكير المركبة مثلها مثل التفكير الناقد والتفكير الإبداعي وحل المشكلات واتخاذ القرار بأنها عملية تفكير مركبة، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين؛ من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرار يعتبر اتخاذ القرار الركن الأساسي في العملية الإدارية. (بريس، 2015، 181- 182).

ب- تعريف اتخاذ القرارات الإدارية : تعددت تعاريف الباحثين لعملية اتخاذ القرار منهم يعرفها حسب مجاله ووجهة نظره ، ومن بينهما :

1. عرّفه (أورد بونارد) بأنه: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية، أو رد فعل مباشر" (أورد بونارد :1995:144).

2. وعرفه (درويش) بأنه: "النتائج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء، والأفكار، والاتصالات، والجدل، والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة و من جهته عرف الفقيه بونارد القرار الإداري:" على انه كل عمل إداري يحدث تغييرا في الأوضاع القانونية القائمة . (درويش: 1997: 104).

3. ويشير (عبدالعظيم) أن اتخاذ القرار نوع من التفكير تكون الاختيارات فيه عبارة عن خطط أو مسارات للفعل، وتكون الأدلة عبارة عن نتائج متخيلة و قد يكون اتخاذ القرار اهم انواع التفكير حيث أنه يتضمن اختيار استراتيجيات أداء(عبدالعظيم:87،2006)
الأعمال العقلية الأخرى .

5. أما جيلا و كولى: و عرّفه أن صنع القرار هو(سلسلة الاستجابات الفردية)أو الجماعية التي تنتهي بأختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين) ، فمفهوم صنع القرار لايعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة : نفسية ، سياسية ، اقتصادية و اجتماعية و تتضمن عناصر عديدة ، فيحين أنه يمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.(Jilla and Coole:2008:14)
2: أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:

أهمية القرارات الإدارية في المنظمات تنبع من أهمية تحقيق أهدافها ولا يمكن أن تحقق هذه الأهداف من دون إصدار قرارات إدارية داخل المدارس. إذ إن القرارات الإدارية تهدف إلى تفعيل التنظيم الإداري للرفع من كفاءة التنظيم ومعالجة مشكلاته دائماً، وتزداد أهمية القرارات كلما تعقدت طريقة صناعته أي سوف يؤدي إلى ازدياد عدد المشاركين في إعداده والجهات المرتبطة وعدد البدائل والاختيارات والحلول المطروحة، فالقرار وسيلة وليس غاية يراد من خلالها تحقيق هدف معين. (محمد، 2002، 261) .

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للبحث ووصف متغيراته وأختبار فرضياته
يهدف هذا المبحث إلى التعرف على طبيعة متغيرات البحث والعلاقات والتأثير بينهما، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي (Spss.v-24) لأغراض التحليل وصف وتشخيص طبيعة متغيرات البحث وتحليلها، وعلى النحو الآتي:
المحور الأول : ووصف طبيعة متغيرات البحث وتحليلها

يتناول هذا المحور وصف و تحليل متغيري البحث لرئيسين المتمثلين بالذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل واتخاذ القرارات كمتغير معتمد، فضلاً عن تحليل العبارات المكونة لهذين المتغيرين وعلى النحو الآتي:
أولاً: أبعاد الذكاء الإستراتيجي: يستعرض الجدول رقم (2) التحليلات الإحصائية لعبارات أبعاد الذكاء الإستراتيجي في الاستبانة (ملحق/1) من خلال إجابات المستجيبين والمتمثلة بالإستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة ، الدافعية ، الإبداع وكما يلي:

1- تحليل نتائج عبارات بعد الإستشراف: يتضح من المعدل العام في الجدول رقم (2) والخاص بتحليل العبارات (X1 – X6) والتي تقيس بُعد الإستشراف، بأن نسبة اتفاق (83.17 %) من المستجيبين يساندون مضامين تلك العبارات، ويعزز ذلك قيم الوسط الحسابي(4.16) ،والإنحراف المعياري (1.01) ، وهذا يدل على إدراك المستجيبين لتأثيرات الإستشراف وقدرته على إستقراء المستقبل، لأن هذا الأمر يتطلب إتخاذ القرارات الأدارية التي تلائم الظروف التربوية التي تمر بها الإقليم، ويمثل (X5) اعلى نسبة

للاتفاق وهي (87.80%) قيم الوسط الحسابي (4.39) و بانحراف معياري بلغت (0.89) وهي عبارة عن إستراتيجية التوقع في إدارة التغيرات البيئة بأسلوب الهادف والمنظم"، والذي يمثل (X2) اقل نسبة اتفاق وهي (72.40%) وقيم الوسط الحسابي بلغت (3.62) و بانحراف معياري بلغت (1.18) والذي يعني ان الإستشراف إدارة المدارس في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية في اتخاذ القرارات الادارية في المدارس " والذي يجب على المدير ان يصرف جهوده من اجل ترفيع مواجهة المتغيرات المستقبلية في تعزيز اتخاذ القرارات الإدارية .

2- تحليل نتائج عبارات بعد الرؤية المستقبلية: يعكس الجدول رقم (2) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الرؤية المستقبلية (X7- X12)، بأن نسبة اتفاق (80.77%) من المستجيبين يؤيدون مضامين العبارات على وفق وجهة نظرهم، وتعزز ذلك قيم الوسط الحسابي البالغ (4.04) والانحراف المعياري بلغت (1.33) ، ويمثل (X7) اعلى نسبة للاتفاق وهي (89.20%) و ذلك قيم الوسط الحسابي البالغ (4.46) والانحراف المعياري بلغت (0.86) وعبارة عن امتلاك إدارة المدارس على رؤية الأشياء غير المنظورة و التعامل مجهول و هذه نقطة ضعف الادارة والتي على إدارة المدرسة عيلاجها بشكل ايجابي ، يمثل (X12) اقل نسبة اتفاق وهي (65.40%) و قيم الوسط الحسابي بلغت (3.27) و بانحراف معياري بلغت (0.87) وهي عبارة عن " امتلاك رؤية ذات ابعاد شمولية احدد من خلالها اتجاه الأعمال و إتخاذ القرارات الإدارية" يجب على المدير ان يصرف جهوده من اجل ترفيع رؤية ذات ابعاد شمولية.

3 - تحليل نتائج عبارات بعد الشراكة: يعكس الجدول رقم(2) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و لعبارات (X13-X18)، بأن نسبة اتفاق (59.78%) من المستجيبين يؤيدون مضامين العبارات، وتعزز ذلك قيم الوسط الحسابي بلغت (3.37) والانحراف المعياري البالغ (0.87)، ويمثل (X17) اعلى نسبة للاتفاق وهي (66.40%) و ذلك قيم الوسط الحسابي البالغ (3.32) والانحراف المعياري بلغت (0.83) وذلك عبارة عن " تسعى إدارة المدارس دائما لاقامة تحالفات مع مدارس أخرى لاستفادة مما لديها من موارد مادية او غير مادية من تجاربها و خبرتها في العمل التدريسية والإدارية وهي عبارة ايجابية يجب على الإدارة تطوير اكثر لاقامة تحالفات مع جهة اخرى ،يمثل (X13 و X14) اقل نسبتان اتفاق وهي (56.67%) و قيم الوسط الحسابي بلغت (3.40) و بانحراف معياري بلغت (0.88 و 0.80) على التوالي وهي عبارتان ، عبارة الاول عن " تسعى الإدارة الى اقامة شراكة إستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية مع المدارس المناظرة محليا و إقليميا لتحقيق النجاح والعبارة الثانية" ترى إدارة المدارس في الشراكة مع مدارس أخرى مناظرة مدخلا للخروج من الازمات و التهديدات الخارجية وهي نسبة اقل يجب على الإدارة تطويرها و ترفيعها الى حد أعلى .

4. تحليل نتائج عبارات بعد الدافعية (X19- X24)، بأن نسبة اتفاق (56.47%) من المستجيبين يؤيدون على مضامين العبارات على وفق وجهة نظرهم ، وتعزز ذلك قيم الوسط الحسابي البالغ ذلك قيم الوسط الحسابي بلغت (3.06) والانحراف المعياري بلغت (1.39) ويعني ذلك عبارة عن "تشجيع إدارة المدارس العاملين ومدرسين بأستخدام حوافز ومكافآت متنوعة نتيجة لأعمالهم و انجازاتهم في المدرسة و

اذ يجب على الحكومة الاهتمام اكثر بهذه الشريحة التربوية المهمة في المجتمع ، الا ان نسبتها قليلة بسبب الازمة المالية. يمثل (X24) اقل نسبة اتفاق وهي (53.0%) و قيم الوسط الحسابي بلغت (2.65) و انحراف معياري بلغت (1.14) وهي عبارة تشجيع المدرسين و العاملين في المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية " عبارة ايجابية يجب على الأدارة زيادة الاهتمام بها .

5 - تحليل نتائج عبارات بعد الإبداع : يبين الجدول رقم (2) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الابداع (X25 - X30), بأن نسبة اتفاق (79.43%) من المستجيبين يؤيدون مضامين العبارات على وفق وجهة نظرهم، وتعزز ذلك قيم الوسط الحسابي البالغ (3.97) والانحراف المعياري البالغ (1.93) ويمثل (X25) اعلى نسبة للاتفاق وهي (88.40%) و ذلك قيم الوسط الحسابي البالغ (4.42) والانحراف المعياري بلغت (3.86) ويعني ذلك عبارة " تشجيع إدارة المدرسة الافكار الإبداعية التي يمتلكها المدرسين و العاملين و معاونهم من خلال تقديم حوافز مادية و معنوية. يمثل (X30) اقل نسبة اتفاق وهي (74.2%) و قيم الوسط الحسابي بلغت (3.71) و انحراف معياري بلغت (1.05) وهي عبارة تبحث إدارة المدرسة بدعم باحثين و اصحاب مكتبة و مبدعين في العمل واتخاذ القرارات الإدارية في مجالات الابداعية ، هذه عبارة اكثر ايجابية يجب على الإدارة اكثر اهتمام و تطوير بها.

6- تحليل نتائج أبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعةً: بهدف معرفة النتائج الاجمالية لمحتويات الجدول (2) الخاصة بتحليل ابعاد الذكاء الإستراتيجي المعتمدة في البحث، يعتمد على الوسط العام في الجداول للمعدلات العامة، وللأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، لجميع الأبعاد بأن نسبة اتفاق (71.92%) من المستجيبين متفقون مع هذا المتغير، وتعزز ذلك المتوسط العام لقيم الأوساط الحسابية بلغت (3.67)، والمتوسط العام للانحرافات المعيارية بلغت (1.93)، يتضح من هذه النتائج لهذا المتغير إن المستجيبين يدركون أهمية مضامين عبارات العوامل المدروسة للمدارس المبحوثة ترفيعها الى حد اعلى بمشاركة الجميع وبدعم المدراء في الخطة التربوية و ضمن سياسات تطويرية للحكومية..

الجدول (2) التوزيع التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لإجابات المستجيبين حول ابعاد الذكاء الإستراتيجية.														
النسبة المئوية للإحاطة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الإجابة								العبارة	الأبعاد		
			اتفق بشدة		اتفق		إلى حد ما		لا اتفق				لا اتفق بشدة	
			5		4		3		2				1	
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			%	تكرار
%85.2	0.94	4.26	%56	56	%18	18	%22	22	%4	4	%0	0	X1	الإستدراك
%72.4	1.18	3.62	%32	32	%19	19	%32	32	%13	13	%4	4	X2	
%84.8	1.11	4.24	%60	60	%17	17	%13	13	%7	7	%3	3	X3	
%85.0	1.01	4.25	%57	57	%18	18	%20	20	%3	3	%2	2	X4	
%87.8	0.89	4.39	%61	61	%22	22	%12	12	%5	5	%0	0	X5	
%83.8	0.97	4.19	%50	50	%26	26	%18	18	%5	5	1%	1	X6	
%83.17	1.01	4.16	المعدل											
%89.2	0.86	4.46	%65	65	%20	20	%12	12	%2	2	%1	1	X7	الرؤية المستقبلية
%84.8	1.05	4.24	%57	57	%16	16	%23	23	%2	2	%2	2	X8	
%87.4	0.95	4.37	%62	62	%20	20	%12	12	%5	5	%1	1	X9	
%84.8	1.05	4.24	%58	58	%17	17	%8	18	%5	5	%2	2	X10	
%73.0	3.15	3.65	%7	7	%26	26	%62	62	%2	2	%2	2	X11	
%65.4	0.89	3.27	%11	11	%18	18	%63	63	%3	3	%5	5	X12	
%80.77	1.33	4.04	المعدل											
%56.7	0.88	3.40	%16	16	%16	16	%62	62	%4	4	%2	2	X13	المشاركة
%56.7	0.80	3.40	%13	13	%20	20	%62	62	%4	4	%1	1	X14	
%56.8	0.99	3.41	%20	20	%13	13	%59	59	%4	4	%4	4	X15	
%57.5	0.82	3.45	%17	17	%14	14	%67	67	%1	1	%1	1	X16	
%66.4	0.83	3.32	%12	12	%17	17	%64	64	%5	5	%2	2	X17	
%64.6	0.92	3.23	%12	12	%13	13	%68	68	%0	0	%7	7	X18	
%59.78	0.87	3.37	المعدل											

%54.8	1.23	2.74	%16	16	%13	13	%4	4	%63	63	%4	4	X1 9	الدافعية
%53.6	1.21	2.68	%15	15	%12	12	%4	4	%64	64	%5	5	X2 0	
%61.2	1.39	3.06	%27	27	%13	13	%4	4	%51	51	%5	5	X2 1	
%57.2	1.25	2.86	%19	19	%13	13	%4	4	%63	63	%1	1	X2 2	
%59.0	1.31	2.95	%20	20	%18	18	%3	3	%55	55	%4	4	X2 3	
%53.0	1.14	2.65	%15	15	%6	6	%10	10	%67	67	%2	2	X2 4	
%56.47	1.26	2.82	المعدل											
%88.4	3.86	4.42	%26	26	%58	58	%11	11	%1	1	%3	3	X 25	الإدارة
%76.8	0.95	3.84	%22	22	%53	53	%15	15	%7	7	%3	3	X2 6	
%83.6	3.96	4.18	%23	23	%50	50	%16	16	%6	6	%5	5	X2 7	
%77.6	0.98	3.88	%24	24	%54	54	%12	12	%6	6	%4	4	X2 8	
%76.0	0.79	3.80	%11	11	%68	68	%13	13	%6	6	%2	2	X2 9	
%74.2	1.05	3.71	%21	21	%46	46	%22	22	%5	5	%6	6	X3 0	
%79.43	1.93	3.97	المعدل											
%71.92	1.28	3.67	متوسط المعدل العام للعوامل الخمسة مجتمعة											

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss-v24. n=100

ثانياً: وصف أبعاد إتخاذ قرارات الإدارية وتحليلها:

يستعرض الجدول رقم (3) التحليلات الإحصائية لأبعاد متغير إتخاذ القرارات الإدارية وعباراته على وفق آراء المستجيبين لمضامين هذه العبارات، بالاعتماد على التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و لجميع العبارات أبعاد هذا المتغير، كما يلي:

1- تحليل نتائج العبارات الخاصة بمجالات هيئة إتخاذ القرارات الادارية: يعكس محتويات الجدول رقم (3) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و لعبارات مجال هيئة إتخاذ القرار (Y1-Y5)، بأن نسبة اتفاق (82.9%) من المستجيبين يؤيدون على مضامين العبارات على وفق وجهات نظرهم، وتبرز ذلك قيم الوسط الحسابي البالغ (4.15) والانحراف المعياري بلغت (1.07)، يمثل (Y4) اعلى نسبة للاتفاق (89.2%) ذلك قيم الوسط الحسابي بلغت (4.46) والانحراف المعياري بلغت (0.78) وذلك عبارة عن " الاخذ بنظر الاعتبار احتمال حدوث نتائج غير متوقعة عند إتخاذ القرارات الإدارية.

"مستوى مرتفع من الضروري الاحتفاظ بها، يمثل (Y5) اقل نسبة للاتفاق (80.0%) ذلك قيم الوسط الحسابي بلغت (4.00) والانحراف المعياري بلغت (1.19) وذلك عبارة عن " أراعي توافق القرار عند اتخاذه مع الاهداف و المنظومة الإدارية في المدارس، نسبة اقل من الضروري الاهتمام بها تغيير خطة الى امام تطور.

2- تحليل نتائج المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و عبارات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية (Y6-Y10), بأن نسبة اتفاق (79.28%) من المستجيبين يؤيدون على مضامين العبارات على وفق وجهات نظرهم، وتعزز ذلك قيم الوسط الحسابي بلغت (3.96) والانحراف المعياري بلغت (0.84)، يمثل (Y6) اعلى نسبة للاتفاق (81.6%) ذلك قيم الوسط الحسابي البالغ (4.08) والانحراف المعياري بلغت (0.46) وذلك عبارة عن "أحث أعضاء الهيئة الإدارية و التدريسية على تقديم البيانات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية" عبارة ايجابية مستوى مرتفع من الضروري الاحتفاظ اكثر بها و تطويرها ، يمثل (Y7) اقل نسبة للاتفاق (76.4%) ذلك قيم الوسط الحسابي بلغت (3.82) والانحراف المعياري بلغت (0.96) وذلك عبارة عن "أتبع أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرارات الإدارية داخل مدرسة، نسبة اقل من الضروري الاهتمام والتطوير بها.

3- تحليل نتائج المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و عبارات مجال صياغة و اعلان القرارات الإدارية (Y11-Y15), بأن نسبة اتفاق (74.4%) من المستجيبين يؤيدون على مضامين العبارات على وفق وجهات نظرهم، وتعزز ذلك قيم الوسط الحسابي بلغت (3.72) والانحراف المعياري بلغت (0.87)، يمثل (Y11) اعلى نسبة للاتفاق (76.6%) ذلك قيم الوسط الحسابي بلغت (3.83) والانحراف المعياري البالغ (0.97) وذلك عبارة عن " اختيار الوقت المناسب لتنفيذ القرارات الإدارية داخل المدرسة " عبارة ايجابية مستوى جيد من الضروري الاحتفاظ اكثر بها و تطويرها ، يمثل (Y14) اقل نسبة للاتفاق (71.0%) ذلك قيم الوسط الحسابي بلغت (3.55) والانحراف المعياري بلغت (0.69) وذلك عبارة عن " احد اعضاء الهيئة الإدارية الذي سيقومون بعملية تنفيذ قرار الإدارية بعد اتخاذه، نسبة اقل من الضروري الاهتمام وتطويرها.

4- تحليل نتائج المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و عبارات مجال متابعة تنفيذ القرارات الإدارية (Y16-Y20), بأن نسبة اتفاق (72.32%) من المستجيبين يؤيدون على مضامين العبارات على وفق وجهات نظرهم، وتعزز ذلك قيم الوسط الحسابي البالغ (3.62) والانحراف المعياري البالغ (0.78)، يمثل (Y17) اعلى نسبة للاتفاق (77.6%) ذلك قيم الوسط الحسابي بلغت (3.88) والانحراف المعياري بلغت (0.92) وذلك عبارة عن " أضع خطة لتنفيذ القرارات الإدارية بعد اتخاذه بمشاركة أعضاء الهيئة الإدارية و التدريسية و لجان في المدرسة" عبارة ايجابية مستوى جيد من الضروري الاحتفاظ اكثر بها ، يمثل (Y20) اقل نسبة للاتفاق (65.4%) ذلك قيم الوسط الحسابي البالغ (3.27) والانحراف المعياري بلغت (0.78) وذلك عبارة عن " أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للخطة التي تم تحديدها بواسطة استراتيجية المدرسة، نسبة اقل من الضروري الاهتمام و تطويرها.

5- تحليل نتائج المعدل العام للأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية و ل عبارات مجالات اتخاذ القرارات الإدارية المجتمعة (Y1-Y20) ، بأن نسبة اتفاق (77.23%) من المستجيبين يؤيدون على مضامين العبارات على وفق وجهات نظرهم، وتعزز ذلك قيم الوسط الحسابي بلغت (3.86) والإنحراف المعياري بلغت (0.89) بمستوى جيد من الضروري الاهتمام و تطويرها الى حد اعلى.

الجدول (3) التوزيع التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحراف المعياري لإجابات المستجيبين حول مجالات اتخاذ قرار الإدارية													
النسبة المئوية للصورة الإيجابية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الإجابة										مجالات اتخاذ قرار
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
			%	القرار	%	القرار	%	القرار	%	القرار	%	القرار	
%82.2	1.09	4.11	%47	47	%31	31	%12	12	%6	6	%4	4	Y1
%80.2	1.20	4.01	%48	48	%24	24	%14	14	%9	9	%5	5	Y2
%83.0	1.07	4.15	%50	50	%26	26	%17	17	%3	3	%4	4	Y3
%89.2	0.78	4.46	60%	60	%29	29	%9	9	%1	1	%1	1	Y4
%80.0	1.19	4.00	%46	46	%26	26	%16	16	%6	6	%6	6	Y5
المعدل													
%82.9	1.07	4.15											
%81.6	0.46	4.08	%14	14	%81	81	%4	4	%1	1	%0	0	Y6
%76.4	0.96	3.82	%20	20	%55	55	%17	17	%3	3	%5	5	Y7
%79.8	0.88	3.99	%26	26	%56	56	%12	12	%3	3	%3	3	Y8
%80.0	0.90	4.00	%24	24	62%	62	%7	7	%3	3	%4	4	Y9
78.6%	0.98	3.93	%26	26	53%	53	%12	12	%5	5	4%	4	Y10
المعدل													
%79.28	0.84	3.96											
%76.6	0.97	3.83	%28	28	%37	37	%27	27	%6	6	%2	2	Y11
%75.4	0.93	3.77	%26	26	%31	31	%39	39	%2	2	%2	2	Y12
%76.2	0.97	3.81	%32	32	%22	22	%43	43	%1	1	%2	2	Y13
%71.0	0.69	3.55	%7	7	44%	44	%47	47	%1	1	%1	1	Y14
%72.8	0.80	3.64	%12	12	%46	46	%38	38	%2	2	%2	2	Y15
المعدل													
74.4%	0.87	3.72											
%76.4	0.61	3.82	%11	11	%60	60	%29	29	%0	0	%0	0	Y16
%77.6	0.92	3.88	%32	32	%28	28	%37	37	%2	2	%1	1	Y17
%71.4	0.86	3.57	%20	20	%20	20	%58	58	%1	1	%1	1	Y18
%70.8	0.72	3.54	12%	12	%31	31	56%	56	%1	1	%0	0	Y19
%65.4	0.78	3.27	%6	6	%25	25	63%	63	%2	2	%4	4	Y20
المعدل													
72.32%	0.78	3.62											
متوسط المعدل العام للعوامل الخمسة مجتمعة													
%77.23	0.89	3.86											

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي spss-v24. n=100

المحور الثاني: العلاقة والتأثير بين متغيري البحث:

يستعرض هذا البحث هنا اختبار الفرضيات الرئيسية وفرضياتها الفرعية بغية التعرف على طبيعة واتجاه العلاقات والتأثيرات بين متغيري البحث, من خلال الفقرات الآتية:

أولاً: العلاقات بين متغيري البحث:

تعتمد هذه الفقرة على محتويات الجدول رقم (4) لبيان تحليل العلاقات بين متغيري البحث والتي هي على النحو الآتي:

1- تحليل العلاقات بين متغيري البحث مجتمعةً: يتضح من الجدول رقم (4) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعةً وإتخاذ القرارات الإدارية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.059^{**})، عند مستوى المعنوية (0.05)، والتي تشير الى أن إتخاذ القرارات الإدارية تتعلق بشكل الايجابية بأبعاد الذكاء الإستراتيجي، ويستفسر ذلك بأن ادارة المدارس عندما تضع إتخاذ القرارات الإدارية تأخذ بنظر الأبعاد ابعاد الذكاء الإستراتيجي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى.

2 - تحليل العلاقات بين أبعاد متغير الذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرارات الإدارية يشير محتوى الجدول رقم (4) إلى وجود علاقة الايجابية الضعيفة بين كل بعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمتمثلة بالإستشراف ، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والدافعية ، والإبداع ، وإتخاذ القرارات الإدارية باعتبارها متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين ابعاد الذكاء الإستراتيجي في القرارات الإدارية كالتالي: (0.006^{*}) ، (0.056^{*}) ، (-0.020^{*}) ، (-0.005^{*}) ، (0.054^{*}) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.05)، لذلك يمكن قبول الفرضيات الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول رقم (4) نتائج العلاقات بين متغير ابعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعةً وكل بعد منفرداً مع إتخاذ القرارات الإدارية

الترتيب	مستوى المعنوية Sig.	إتخاذ القرارات الإدارية	المتغير المعتمد
			ابعاد المتغير المستقل
3	0.950	0.006	الإستشراف
1	0.581	0.056	الرؤية المستقبلية
5	0.842	-0.020	الشراكة
4	0.958	-0.005	الدافعية
2	0.551	0.054	الإبداع
	0.561	0.059**	ابعاد الذكاء الإستراتيجية مجتمعةً

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي spss-v 24 معنوي عندما القيمة الاحتمالية $N= 100 \text{ sig} \leq (0.05)$

ثانياً: تحليل التأثير لمتغير المستقل مجتمعةً وأبعاده منفردةً في المتغير المعتمد:

تستعرض هذه الفقرة تحليل أثر المتغير المستقل المتمثل بالذكاء الإستراتيجي وأبعاده في المتغير التابع المتمثل في إتخاذ القرارات الإدارية ، وكما هو مبين أدناه:

1- تأثير ابعاد الذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإدارية

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لابعاد الذكاء الإستراتيجي باعتبارها متغيراً مستقلاً، في إتخاذ القرارات الإدارية كونه متغيراً معتمداً، إذ أتضح أن هناك أثر بمقدار

معامل (B_1) والبالغة (0.040) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.56) , كما تبين أيضاً أن هذا الأثر معنوي بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (0.584) مستوى معنوية (0.561), وبلغ قيمة معامل التحديد (R^2) (0.59%), وتعزز ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.331) عند مستوى معنوي (0.541), الثابت c بمقدار (3.401) , كما تبين أيضاً أن هذا الأثر معنوي بدلالة (t) (13.59) عند مستوى دالة (0.000) وهذا يدل على ما تقدم من توضيح لمعنوية الأنموذج مما يبرر قبول الفرضية الرئيسية الثانية

2- تأثير كل بعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإدارية:

تشير محتويات الجداول رقم (5) الى وجود تأثير ايجابي ضعيف لكل بعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإدارية وكما هو موضح أدناه:
أ - تأثير الإستشراف في إتخاذ القرارات الإدارية:

يشير محتوى الجدول رقم (5) إلى أن هناك أثراً ايجابية لبعد الإستشراف في إتخاذ القرارات الإدارية، إذ أتضح أن هناك أثر بمقدار معامل (B_1) والبالغ (0.003) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.950), كما تبين أيضاً أن هذا الأثر معنوي بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (0.062) عند مستوى معنوية (0.950), وبلغ قيمة معامل التحديد (R^2) (0.06%) وتعزز ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.040) وعند مستوى معنوي (0.950), الثابت c بمقدار (3.535) , كما تبين أيضاً أن هذا الأثر معنوي بدلالة (t) (19.18) عند مستوى دالة (0.000).

وهذا يدل على ما تقدم من توضيح المعنوية الأنموذج مما يبرر قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

ب- تأثير الرؤية المستقبلية في إتخاذ القرارات الإدارية: تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى أن هناك أثراً ايجابية لبعد الرؤية المستقبلية في إتخاذ القرارات الإدارية، إذ أتضح أن هناك أثراً بمقدار معامل (B_1) والبالغة (0.015) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.581) , كما تبين أيضاً أن هذا الأثر معنوي بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (0.554) عند مستوى معنوية (0.581), وبلغ قيمة معامل التحديد (R^2) (0.56%) وتعزز ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.306) وعند مستوى (0.581) , الثابت c بمقدار (3.487) , كما تبين أيضاً أن هذا الأثر معنوي بدلالة (t) (31.86) عند مستوى دالة (0.000) وهذا يدل على ما تقدم من توضيح لمعنوية الأنموذج مما يبرر قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

ت- تأثير الشراكة في إتخاذ القرارات الإدارية: تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى أن هناك أثراً العكسية لبعد العوامل الثقافية في إتخاذ القرارات الإدارية، إذ أتضح أن هناك أثراً بمقدار معامل (B_1) والبالغة (-0.009) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.842), كما تبين أيضاً أن هذا الأثر معنوي بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (3.830) و عند مستوى معنوية (0.882), وبلغ قيمة معامل التحديد (R^2) (0.20%) وتعزز ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.040) و عند مستوى (0.882), الثابت c بمقدار (3.558) , كما تبين أيضاً أن هذا الأثر معنوي بدلالة (t) (23.20) عند مستوى دالة (0.000)

وهذا يدل على ما تقدم من توضيح لمعنوية الأنموذج مما يبرر عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

ث- تأثير الدافعية في إتخاذ القرارات الإدارية تشير معطيات الجدول رقم (5) إلى أن هناك أثراً عكسية لبعده الدافعية في إتخاذ القرارات الإدارية، إذ أتضح أن هناك أثراً بمقدار معامل (B_1) والبالغة (0.002). وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.958)، كما تبين أيضاً أن هذا الأثر معنويًا بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (-0.553) ومستوى معنوية (0.958)، وبلغ قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.05) %، وتعزز ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.003) و عند مستوى (0.598)، الثابت c بمقدار (3.551)، كما تبين أيضاً أن هذا الأثر معنويًا بدلالة (t) (37.502) عند مستوى دالة (0.000) وهذا يدل على ما تقدم من توضيح لمعنوية الأنموذج مما يبرر عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

ج- تأثير الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية : تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى أن هناك أثراً ايجابية لبعده الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، إذ أتضح أن هناك أثراً بمقدار معامل (B_1) والبالغة (0.247) وهي قيمة معنوية جداً عند مستوى (0.591)، كما تبين أيضاً أن هذا الأثر معنويًا بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (0.593) و عند مستوى معنوية (0.591)، وبلغ قيمة معامل التحديد (R^2) (0.54) %، وتعزز ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.291) و عند مستوى (0.591)، الثابت c بمقدار (3.503)، كما تبين أيضاً أن هذا الأثر معنويًا بدلالة (t) (72.42) عند مستوى دالة (0.000) وهذا يدل معنوية الأنموذج وقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول رقم (5) نتائج التأثير بين متغير ابعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعةً وكل بعد منفرداً مع إتخاذ القرارات الإدارية:

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	الثابت-C	$\beta 1$	R2	F المحسوبة
المتغير المعتمد	المتغير المستقل	الثابت-C	$\beta 1$	R2	F المحسوبة
المتغير المعتمد	المتغير المستقل	الثابت-C	$\beta 1$	R2	F المحسوبة
المتغير المعتمد	المتغير المستقل	الثابت-C	$\beta 1$	R2	F المحسوبة
المتغير المعتمد	المتغير المستقل	الثابت-C	$\beta 1$	R2	F المحسوبة

0.040 Sig(0.882)*	%0.20	-0.009 t(3.830) Sig(0.842)**	3.558 t(23.20) Sig(0.000)*	الشراكة
0.003 Sig(0.958)*	%0.05	-0.002 t(-0.053) Sig(0.958)**	3.551 t(37.502) Sig(0.000)*	الدافعية
0.291 Sig(0.591)*	%0.54	0.247 t(0.593) Sig(0.591)**	3.503 t(42.72) Sig(0.000)*	الإبداع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي spss-v24. n=100

المبحث الرابع: الإستنتاجات والمقترحات

يستعرض هذا المبحث إستنتاجات البحث بالإعتماد على النتائج النظرية والميدانية والتي تمثل الركيزة الأساسية لوضع وصياغة المقترحات وعلى النحو الآتي:

أولاً: الإستنتاجات

من خلال عرض النتائج الميدانية للبحث وتحليله، وإختبار الفرضيات الرئيسية، أظهرت مجموعة من الإستنتاجات التي كانت منسجمة مع توجهات البحث، وكما هي مدون أدناه:

1- الإستنتاجات المتعلقة بتحليل ابعاد الذكاء الإستراتيجي :-

ظهرت من نتائج التحليل الإحصائي الخاص بعلاقة وتأثير ابعاد الذكاء الإستراتيجي بإعتبارها متغيراً مستقلاً في إتخاذ القرارات الإدارية بإعتباره متغيراً معتمداً، وبمستوى معنوية لمساحة المقياس، والتي تقود البحث إلى الإستنتاجات الآتية:

أ.أوضحت نتائج التحليل الوصفي بأن الغالبية العظمى من إجابات المستجيبين تتجه نحو الإتفاق على أهمية مضامين عبارات الذكاء الإستراتيجي وعلى وجه الخصوص تشخيص الفرص وإستثمارها ومساهمة العاملين ومدرسين الاستشراف في اعمال و في ترجمة الرؤية المستقبلية لأعمالهم والذكاء الإستراتيجية .

ب.يظهر من اجابات المستجيبين بأن المدراء ومعاونيهم في المدارس المبحوثة لهم القدرة على رؤية المستقبل لمدارس و لهم إدراك و دراية لما يحدث من تغيرات تحصل في البيئة الخارجية من تطورات علمية ولكن دون ترجمتها الى أرض الواقع والتي تؤثر في قدرتها على مزاولة اعمالها واستمرارها في البقاء .

ت- تبين امتلاك المديرين و معاونين في المدارس المبحوثة القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول وتحويل هذه الرؤية الى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المدارس واهدافه ، وذلك لان المديرين يشجعون المدرسين و العاملين بصياغة رؤية مستقبلية لأعمالهم .

ث-كشفت نتائج التحليل الوصفي ان الغالبية العظمى من المستجيبين يؤيدون بأن إدارة المدارس المبحوثة تراعي ضعيف تحفيز المدرسين و العاملين للتصرف بإنسجام مع اهداف المدرسة ، ولديهم القدرة على تشجيع التفاعل والتفاهم بين العاملين في المدرسة وتكوين فرق العمل من خلال استخدام حوافز ومكافآت متنوعة واثارة التنافس الإيجابية بين العاملين .

ج-يستنتج من اجابات المستجيبين وبالاستناد على المعدل العام وبتوافق الغالبية العظمى منهم بأن إدارة المدارس المبحوثة تشجع ايجاد افكار وبدائل ابداعية جديدة لحل المشكلات التي تواجه المدارس ، ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين .

د- بعد رؤية المستقبلية بمستوي اكبر علاقته باتخاذ القرارات الادارية.

2- الإستنتاجات المتعلقة بتحليل ابعاد مراحل إتخاذ القرارات الإدارية:

كما أستنتج فيما يتعلق مجالات إتخاذ القرارات الإدارية بأن إدارة المدارس المبحوثة تتعامل بها ، وبمستوى فوق المتوسط لمساحة المقياس، والتي تقود البحث الحالي الى الاستنتاجات الآتية :

أ-يتفق أكثرية المستجيبين بأنه على ادارة المدارس المبحوثة ضرورة استخدام مفهوم الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية وتطبيقها على ارض الواقع وبالاخص في المدارس الاعدادية في مركز محافظة اربيل.

ب- بعد الشراكة و اتخاذ القرارات الإدارية، يعتبر اكثر ضرورة في الميدان التطبيقي .

ت-إن اتخاذ القرارات الإدارية في إطار الذكاء الإستراتيجي يعتبر حاجات ضرورية لكل مراحل تطورات.

ث- ان الذكاء الاستراتيجي في القرارات الإدارية دورا هاما في تطوير المجتمع.

ج- إن للخبرة والنوع والجنس والشهادة دورا هاما في اتخاذ القرارات الإدارية ضمن الذكاء الإستراتيجي.

3- الإستنتاجات المتعلقة بتحليل العلاقات والتأثير بين متغيري البحث:

أ.وجود علاقة إيجابية الخفيفة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعةً ومنفردةً وإتخاذ القرارات الإدارية ، أي ان إدارة المدارس المبحوثة عندما تمارس اعمالها الإدارية و التدريسية تأخذ بنظر الاعتبار ابعاد الذكاء الإستراتيجي بدرجات متفاوتة .

ب.وجود تأثير ايجابي الضعيفة ذات دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعةً ومنفردةً مستوى مقبول في إتخاذ القرارات الإدارية .

ت.يعد بعد الشراكة من أبرز ابعاد الذكاء الإستراتيجي التي لها تأثير كبير في اتخاذ القرارات الإدارية للمدارس المبحوثة في مركز محافظة أربيل على وفق آراء المستجيبين.

ثانياً: المقترحات:

في ضوء الاستنتاجات التي توصلنا اليها في بحثنا هذا نقترح الاقتراحات التالية:

1.تشجيع مديري المدارس المبحوثة الذين يمتلكون موهبة إستقراء المستقبل بإتجاه تعزيز اتخاذ القرارات الإدارية المستخدمة في مدارسهم وذلك من خلال تقديم الدعم المستمر لهم من قبل إدارات المدارس التي يعملون فيها .

2. إعطاء أهمية أكبر لعملية التنسيق بين المصالح الإدارية من أجل تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية للمدارس.
3. تنمية وتطوير عناصر الذكاء الإستراتيجي لما لها من تأثير على إتخاذ القرارات الإدارية.
4. الإطلاع الدائم على الدراسات والبحوث حول الذكاء الإستراتيجي ومحاولة مواكبة المدارس الإقليمية والعالمية في مجال القرارات الإدارية.
5. الإهتمام بالذكاء الإستراتيجي لما له من تأثير معنوي على فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية.

المصادر:

اولاً:- المصادر العربية

اولاً: الكتب:

1. سايمون هيربرت، 2003، السلوك الإداري لدراسة عملية اتخاذ قرار في منظمات (ترجمة هذا الكتاب هيجان، عبدالرحمن، أمنة عبدالله، الرياض، مطابع معهد الإدارة العامة)..
- ثانياً: البحوث والدوريات:
2. زيتون، عايش، (1999)، تنمية الابداع والتفكير الابداعي في تدريس العلوم، دار عمار للنشر عمان، ط/2.
3. شوشة، فريد علي محمد، (1995)، الادارة الاستراتيجية، ط/1، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
4. صالح، احمد علي و العزاوي، بشرى هاشم و ابراهيم، ابراهيم خليل، (2010)، الادارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات، ط/1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
5. الصيرفي، محمد، (2009)، "التحليل على مستوى الفردي- موسوعة العلمية للسلوك التنظيمي الجزء الثاني"، مكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر.
6. الطائي، محمد عبد حسين و الخفاجي، نعمة عباس، (2009)، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية " ط/1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
7. درويش، عبدالكريم، 1997، ادارة العامة، زهراء شرق.
8. العزاوي، بشرى هاشم محمد، (2008)، اثر الذكاء الاستراتيجي و قرارات عمليات الخدمة في النجاح ط/2.
9. كواز، سعد محمود و يحيى، علاء عبد السلام و ابراهيم، طارق نوري، (2012)، اسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي"، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الاعمال و الاقتصاد المعرفة، 23-26 ابريل، عمان، الاردن.
10. النعيمي، صلاح عبدالقادر، (2008)، المدير، القائد و المفكر الاستراتيجي- فن و مهارات التفاعل مع الاخرين"، دار اثراء للنشر و التوزيع، ط/1، عمان، الاردن.
11. محمد، طارق شريف بونس، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار الكتاب للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
12. محمد، سعيد عبدالله و الطيب، عبدالعزيز و العبدلي، سمير، (2012)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي " جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الاعمال و الاقتصاد المعرفة، ط/1.
13. هيجان، عبد الرحمن احمد، (1999) (موقوفات الإبداع في المنظمات السعودية) مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، مجلد 39 العدد 1، عمان، الأردن.
14. برويس، وردة، 2015، فعالية اتصال الإداري في انجاح عملية عملية اتخاذ القرار فيالمؤسسة صناعية وانعكاسها على ادائ العاملين بسكرة جامعة محمد خضر 181-182. ط 1 دار المنظومة.

15. يوسف، بومدين، (2010)، "البية اليقظة و الذكاء الاستراتيجي اداة لمواجهة التحديات المستقبلية واحد التنافسية"، جامعة حسبية بن بو علي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ايام 8-9 نوفمبر، الشلف، الجزائر.

ثالثاً: الرسائل الجامعية والاطاريح:

16. الطائي، حميد محمد فتاح، (2009)، ابعاد الذكاء الاستراتيجي و دورها في تحقيق المزايا التنافسية- دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين في شركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى" رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

17. عبد العظيم ، مصطفى، 2006 ، القدرات الوجدانية و المعرفية و الاجتماعية المسهمة في التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرار لمديري المدارس في ليبيا، رسالة دكتورا منشورة، كلية التربية ،جامعة طنطا.

18. المعاضيدي، معن عبدالله و الطائي، ايمن جاسم محمد، (2012)، المخاطرة الناشئة عن عقود الشراكة بين منظمات القطاع العام والقطاع الخاص- دراسة استطلاعية في مديرية الطرق و الجسور في محافظة نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الموصل مجلد(34)، ملحق العدد(109)

ثانياً :- المصادر الأجنبية

Books

19 .Benjamin E. Hilbig,coole,jilla, (2008): Individual Differences in Fast-andFrugal Decision making: Neuroticism and the Recognition Heuristic, University of Mannheim, Germany Center for Doctoral Studies in Social and Behavioral Sciences, vol.7, no(27), pp.45-48..

20.Lehane, James,(2011), "Integrating strategic Intelligence with organizational risk management", Australasian Environmental Law Enforcement and Regulators . Available from :http:// inece .org/conference/9/pre-conference-papers.

21.Maccoby . Michael et al. to build a strategic that works ,you need Strategic intelligence ,Factor in Talent 2004.

Research and periodicals:

22.Lee BY, Brown ST, Cooley P, Potter MA, Wheaton WD, Voorhees RE, Stebbins S, Greffenstette JJ, Zimmer SM, Simmerman RK, Assi TM, Bailey .,P41.

23.Maccoby . Michael. successful Leader Employ strategic Intelligence .research . Technology ` , Management Vol,44,No,3,2001.

24.Maccoby, Michael & Scudder, Tim,(2011)," Strategic intelligence definition: conceptual system of leadership for change " Performance Improvement, Vol.50, No3
25 Maccoby, Michael,(2012)"Successful Leaders Employ Strategic Intelligence" Master Thesis"Technology Management", Vol. (44),NO.(3).17.

26.Simon,H. (1993): Decision Making: Rational, Non-rational and Irrational, Journal of Educational Administration Quarterly,Vol.29, No.(3),PP392-411.

University theses and dissertations:

27. Brouard, F., (2002), "Strategic Scanning: A Tool for Furthering Innovation in Canada", Statistics Canada Economic Conference, <http://www.statcan.ca>, pp. (1-2).

28. Barent, J. M. (2005): Principles levels of emotional intelligence as influence on school culture - published ph-d dissertation college of education montan state university

29. Wong & Chiu, (2008), "How can supply network management be used to improve the quality of corrugated cardboard suppliers in China? A case study of Tetra pak in China", Un published thesis, Kalmar University, China.

الملحق (1) استمارة الاستبانة

أولاً : المعلومات الشخصية

فضلاً ضع علامة (/) في المربع بما يتناسب مع حالتك :

1- الجنس: - ذكر أنثى

2- العمر: -

(أقل من 30 سنة)

(31 - 40)

(41 - 50)

(أكبر من 50 سنة)

3- عدد سنوات الخدمة في المدارس: -

(أقل من 10 سنة)

(10 - 20)

(21 - 30)

(أكثر من 30 سنة)

4- التحصيل الدراسي : بكالوريوس الأخرى فما فوق

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بمتغيري البحث

1- الذكاء الإستراتيجي (Strategic Intelligence) :-

هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمات والذي ابعاده هي (الإستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، التحفيز الدافعية)، الشراكة) ويمكنهم الاستفادة من المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات الصائبة، وصياغة خطط إستراتيجية وتنفيذها، والاستعداد لمواجهة الازمات قبل وقوعها.

أ- الإستشراف Foresight :- تعكس مقدرة الإستشراف قابلية الفرد على التفكير بالإستناد إلى قوى مرئية غير مدركة إلا انها تساهم في صنع المستقبل .

ت	العبارات	بدائل الإجابة
---	----------	---------------

لا أتفق بشدة	لا أتفق	إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة	
					1 يستقرأ إدارة المدارس المستقبل بإتجاه تطوير استراتيجيات في الأمد البعيد .
					2 يساعد الإستشرف إدارة المدارس في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية في اتخاذ قرارات الادارية في المدارس .
					3 تشخص إدارة المدارس الفرص وتستثمرها لتحقيق أهداف المدارس .
					4 الاستشرف يساعدني في حل المشاكل الإدارية.
					5 تعتمد إدارة المدارس إستراتيجية التوقع في ادارة التغييرات البيئية بأسلوب هادف ومنظم .
					6 لدى القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والامكانات الذاتية في التعاطي مع الاحداث المستقبلية.

ب- الرؤية المستقبلية :- هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة ، وقد وصفت الرؤية بطرق متعددة على أنها "فن رؤية الأشياء غير المنظورة ، والقدرة على تصور الماضي والحاضر والمستقبل .

بدائل الإجابة					العبارات	ت
لا أتفق بشدة	لا أتفق	إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة		
					7 تمتلك إدارة المدارس القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول .	
					8 لإدارة المدارس القدرة في إقناع الآخرين وتحفيزهم على الإيمان برويتها الإستراتيجية واتخاذ القرارات.	
					9 تمتلك إدارة المدارس القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المدارس واهدافه .	
					10 تعتمد إدارة المدارس على رؤيتها في توحيد جهود المدرسين والعاملين بإتجاه المدارس و اتخاذ قراراته.	
					11 تشجع إدارة المدارس المدرسين و المدرسات و موظفين بصياغة رؤية مستقبلية للأعمال التي تؤديها .	
					12 أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها إتجاه الأعمال واتخاذ قرارات الإدارية.	

ج - الشراكة :- وتتمثل في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية ، وهو إتفاق يلزم مجموعتين من المدارس او أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لإستثمار فرص الأعمال .

بدائل الإجابة					العبارات	ت
لا أتفق بشدة	لا أتفق	إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة		

					تسعى إدارة المدارس الى اقامة شراكة إستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية مع المدارس المناظرة محلياً وإقليمياً لتحقيق النجاح.	13
					ترى إدارة المدارس في الشراكة مع المدارس الأخرى المناظرة مدخلاً للخروج من الأزمات والتهديدات الخارجية.	14
					تحاول إدارة المدارس إقامة الشراكة مع المدارس التي تمتلك اتخاذ القرارات الإدارية و متطورة .	15
					ترى إدارة المدارس في الشراكة أسلوباً يفيد المدرسة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها .	16
					تسعى إدارة المدارس دائماً لإقامة تحالفات مع مدارس أخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية او غير مادية من تجاربها وخبرتها في العمل التدريسية و الإدارية .	17
					تزداد قوة القرار عندما ينتج من الإدارة مدراس متحالفة.	18

الدافعية : وتعني قدرة المديرين على التأثير في سلوك الأفراد العاملين وحثهم على بذل الجهود وتوجيههم نحو الهدف المنشود.

د-

بدائل الإجابة					العبارات	ت
لا أتفق بشدة	لا أتفق	إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة		
					تمتلك إدارة المدارس القدرة على دفع الافراد المدرسين و العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المدارس التي تم وضعها .	19
					تشجع إدارة المدارس التفاعل والتفاهم بين الافراد العاملين ومعاونهم في المدرسة وتكوين فرق العمل بينهم .	20
					تشجع إدارة المدارس العاملين باستخدام حوافز ومكافآت متنوعة نتيجة لأعمالهم وانجازاتهم في المدرسة.	21
					تحفز إدارة المدارس العاملين للتصرف بإنسجام مع اهداف المدرسة .	22
					تعتمد إدارة المدرسة اسس عادلة لإثارة التنافس بين العاملين من اجل تقديم المزيد من الإنجازات	23
					تشجع المدرسين والعاملين في المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	24

هـ- الإبداع : هو القدرة على التفكير في حلول واساليب جديدة للمشكلات وتحويل هذه الافكار الى حيز التنفيذ والذي يدفع بأصحابه الى الامام ، ويجب ان تنصف نتائج عملية الإبداع بالحدائق والاصالة وان تضفي قيمة الى المستفيدين وبالتالي المجتمع ككل .

بدائل الإجابة					العبارات	ت
لا أتفق بشدة	لا أتفق	إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة		
					تشجع إدارة المدرسة الافكار الإبداعية التي يمتلكها المدرسين والعاملين ومعاونهم من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية .	25

26	تسعى إدارة المدرسة الى ايجاد افكار وبدائل ابداعية جديدة لحل المشكلات التي تواجه المدرسة .				
27	تدعم إدارة المدرسة المدرسين والعاملين و الطلاب و في المدرسة بحلول ابداعية للمشكلات التي تواجههم .				
28	لدى إدارة المدرسة المقدره والقابلية على التفاوض والتعامل مع الآخرين لتحقيق اهداف المدرسة والبقاء في ظل المنافسة الشديدة .				
29	تبحث إدارة المدرسة بإستمرار عن مبادرات واساليب جديدة تتسم بالمخاطرة .				
30	تبحث إدارة المدرسة بدعم باحثين و اصحاب مكتبة و مبدعين في العمل و اتخاذ القرارات الإدارية في مجالات ابداعية.				

الاتخاذ القرارات الإدارية:- هي اتخاذ القرارات الإدارية في مجال اعمال وفق خطة الاستراتيجية بالغة الطموح وشديدة الإتساع والتي في اطارها وضونها تتحدد انواع القرارات التي تتخذها قمة الجهاز الإداري في المدرسة ، والتي تتعلق بالمدرسة كلية اي تتعلق بمصير ومستقبل ذلك المدارس وتفاعله بين الذات وبين البيئة المحيطة به .
أتهيئة اتخاذ القرار:- تمرّ حياة الإنسان بالعديد من المتغيرات والظروف والمواقف التي تستثير دافعيته تجاه أمرٍ على حساب أمورٍ أخرى واتخاذ قرار، أو جعله مُقيّداً باختيار أمرٍ.

ت	العبارات	بدائل الإجابة				
		أتفق بشدة	أتفق	إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
31	احدد البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.					
32	احدد درجة اهمية القرار قبل اتخاذه وفقا لحاجات مدرسية.					
33	اطلع على الخبرات السابقة للقسم التدريسي قبل اتخاذ القرار.					
34	أخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج غير متوقعة عند اتخاذ القرار الإدارية.					
35	أراعي توافق القرار عند اتخاذه مع الأهداف والمنظومة الإدارية في المدارس					

ب - المشاركة في اتخاذ القرار:- مفهوم المشاركة توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ، حيث يتم الأخذ بالإقتراحات والتوصيات.

ت	العبارات	بدائل الإجابة				
		أتفق بشدة	أتفق	إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
36	أحث أعضاء الهيئة الإدارية و التدريسة بالقسم على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.					
37	أتبع أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار داخل المدرسة.					
38	أنقل من أعضاء الهيئة الإدارية و التدريسية و لجان الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل بالمدرسة.					

					أشرك أعضاء الهيئة الإدارية بالمدرسة في تقديم أفضل البدائل المقترحة لاتخاذ القرارات.	39
					أشجع جميع الحاضرين في اجتماعات المدرسة على المشاركة الكاملة في المناقشات للوصول إلى القرارات بالإجماع .	40

ج- صياغة والإعلان القرار:- ماهو مؤثر صياغة وإعلان القرار، ودرجة ممارسة قيادة التغيير على وجدان وعواطف الجماهير المحيطة به. وهو يملك القدرة على تحريك الجماهير وجعلها تصغي إليه اعباء ...

ت	العبارات	بدائل الإجابة				
		أتفق بشدة	أتفق	إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
41	أختار الوقت المناسب لتنفيذ القرار داخل المدرسة.					
42	أخذ القرار بموضوعية تامة ومتكاملة.					
43	أراعي عدم تناقض عبارات القرار المتخذ مع بعضها.					
44	أحدد أعضاء الهيئة الإدارية الذين سيقومون بعملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه.					
45	أحرص على تبليغ القرار لجميع المستويات المستهدفة في المدرسة.					

د- متابعة تنفيذ القرار:- كما تتمتع الإدارة في مجال تنفيذ قراراتها الإدارية بامتياز التنفيذ المباشر الذي يتيح لها تنفيذ القرارات الإدارية التي تصدرها بنفسها .

ت	العبارات	بدائل الإجابة				
		أتفق بشدة	أتفق	إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
46	أعطي الوقت الملائم لتنفيذ القرار داخل المدرسة.					
47	أضع خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه بمشاركة أعضاء الهيئة الإدارية و التدرسية و لجان في المدرسة					
48	أتابع بدقة عملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه.					
49	أقيم نتائج القرارات بعد تنفيذها.					
50	أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للخطة التي تم تحديدها استراتيجياً المدرسة.					

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على البحوث والدراسات السابقة

رؤلى زىرة كى ستراتىزى له سهر برىاردانى كارگىرى

(توىزىنه وهىه كى شىكارىه له سهر بىروراى هه ندىك له به رىوه به ران و ياره ده رانىان له

خوىندنكاى نامادهى له ناو سه نته رى پارىزكاى هه ولىر)

پوخته:

له م توىزىنه وهىه دا هه ولماندا رؤلى زىره كى ستراتىزى له سهر برىاردانى كارگىرى دىارى بكه ين، كه توىزىنه وهىه كى شىكارىه له بىروبوچونى هه ندىك له به رىوه به ران و يارىده ده ران ى قوتابخانه و خوىندنكا نامادهى له ناو سه نته رى شارى هه ولىر. كه لىره دا هه ر دوو گوراوه كه به م شىوهىه دىارى كرا، كه گوراوى به كه م گوراوى سه به خو ئه وىش زىره كى ستراتىزى به كه پىكه اتوو هه له م توخمه سه ره كىانه - سه ربه رشتى كردن، دىدى داهاتوو، هاوبه شى، پالنه ر و داهىنان ده گرىته وه به لام گوراوى دووهم واته گوراو پاشكو برىتبه له برىاردانى كارگىرى، به مه به ستى گه يشتن به نامانجى توىزىنه وه كه پشتمانبه ست به به كارهىنانى باسى شىكارى بو چاره سه ركردنى گوراوه كان وه دىارى كردنى كارو شاره زابى به رىوه به ره كان و يارىده ده ركان به ستوه له م توىزىنه وهىه پكدىت له ١٠٠ به رىوه به ر و يارىده در كانىان تواناى شىكردنه وهىان تىدادبوو كه توانرا به م شىوهىه دىارى بكه ين

1. توانى هه ست كردن له عه بنه ى "توىزىنه وه كه دىاربو بو گرنگىدان به ره وپىشچوونى برىاردان؟
2. ئاستى هوشىارى وه لامده ره وه كان له سه ر لابه نى هوشمه ندى ستراتىزى و كارىگه رى له سه ر برىاردانى كارگىرى؟

بهىه كه وه - گوراوى جىگىر له سه ر گراوى پاشكو به به كارهىنانى پروگرامى نامارى .Spss-v24- بو وه لامى نامازانه ى سه ره وه بىردوزى نمونه ى نامارى وه كه به كارهىنراوه بو دوزىنه وه ى پهىوه ندى و كارىگه رىيان، و بوونى پهىوه ندى په سه ند له نىوانىاندا..

The Role of Strategic Intelligence in Managerial Decision-Making in Preparatory Schools in The Center of Erbil Governorate

Nozad Faidh Jameel Qashqai

Department of Administration, College of Administration & Economic, Salahaddin University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq

Asoygash.o@gmail.com

Abdulrazaq kamal Nuri

Department Of Tourism Organizations Management, College Of Administration & Economic, Salahaddin University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq

abdulrazaq.nuri@su.edu.krd

Keywords: Strategy Intelligenc, Foresight, Future Visioning, Partnering, Motivating, creativity and *Innovation*, Managerial Decision-Making.

Abstract

This research seeks to uncover the role of strategic intelligence and its dimensions (foresight, future visioning, partnership, motivation, and creativity) in administrative decision-making, in order to try to find out the extent to which there is a clear vision among the principals and their assistants in preparatory schools in the center of Erbil governorate, for strategic intelligence and decision-making Administrative and field framework to identify the nature of the relationship and the effect between the two variables, and to reach the objectives of this research. The research adopted the descriptive and analytical approach in dealing with its variables. A hypothetical scheme for the research was designed expressing its main assumptions and the questionnaire was used as a tool to collect data and it was distributed to (104) managers and assistants (26) preparatory schools as a sample for research. From (50) community preparatory schools for research, (100) questionnaires were retrieved valid for analysis, and a set of statistical methods were used to determine the results, and



through the computer program, spss.v-24, the research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a positive relationship between the dimensions of the variable The independent group, separately and the adopted variable, and the presence of an average significant effect of the dimensions of strategic intelligence influencing administrative decision-making, and I consider that the foresight dimension is the most influential dimension in promoting administrative decision-making in these schools, and the research ended with a set of proposals that serve the research in particular and the sector General educational.