

## الذكاء الاداري ودوره في تعزيز صناعة القرار الاداري

### دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من المدارس الحكومية في مدينة دهوك - العراق

كسرا عنتر عبد الله موسى، قسم العلوم الادارية كلية الإدارة والاقتصاد جامعة زاخو، إقليم كردستان العراق

#### مخلص

يعتبر الذكاء الاداري متطلباً ضرورياً للمؤسسات التربوية التي تبحث عن التميز والتفوق، ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت تلك المؤسسات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية الذكاء الاداري ودوره كمنشأ يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً، من أجل التوصل إلى طرق، وأساليب جديدة تعزز صناعة القرار الاداري. لئلا نهدف من خلال هذا البحث إلى التعرف على دور الذكاء الاداري بأبعاده في تعزيز صناعة القرار الاداري في المدارس الحكومية في مدينة دهوك. كما افترض البحث الى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالات احصائية بين متغيري الذكاء الاداري وصناعة القرار الاداري في المدارس المحوثة. وتم اختياره باستخدام استمارة الاستبيان، كوسيلة لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة من المديرين في المدارس المحوثة، حيث تم توزيع (45) استمارة وتم استرجاع (40) استمارة صالحة للتحليل. ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS Version 23 والذي من خلاله تم الحصول على التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لاستخدامها في وصف وتحليل متغيرات البحث وتشخيصها، وتم استخدام معامل الارتباط البسيط لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، والانحدار الخطي البسيط، لقياس معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاداري وصناعة القرار الاداري في المدارس المحوثة.
  - وجود علاقة تأثير ذات دلالات احصائية بين الذكاء الاداري وصناعة القرار الاداري في المدارس المحوثة.
- وأختم البحث بمجموعة من المقترحات للمدارس المحوثة أهمها، ضرورة حرص المدارس على استخدام اسلوب التحاور والمناقشات مع كادرها التعليمي للوصول الى قرارات مناسبة اعتماداً على الرؤية المستقبلية، وهذا له دور كبير في زيادة قدرة المدارس التربوية في مدينة دهوك على تعزيز صناعة القرار الاداري.
- الكلمات المفتاحية:** الذكاء، الذكاء الاداري، الذكاء العاطفي، الذكاء العقلاني، الذكاء العاطفي، صناعة القرار الاداري، المديرين، المدارس الحكومية، مدينة دهوك.

#### 1. المقدمة

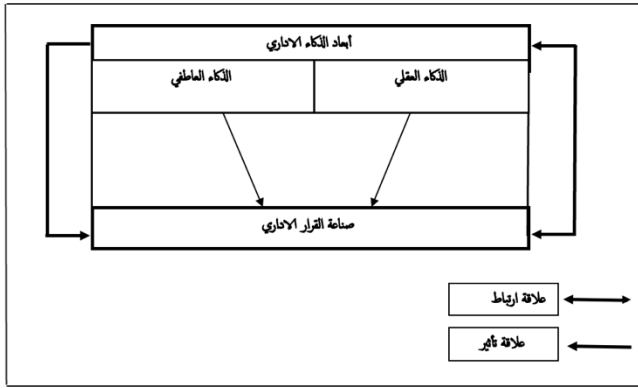
يعبر الذكاء الإداري عن الإمكانيات التي يتمتع بها المدير والتي تمكنه من التوفيق بين مهامه التي تتطلب مجموعة من القدرات العقلية إلى جانب مجموعة من القدرات العاطفية من أجل التعامل مع المحيطين به بالطريقة الصحيحة. ويفرض الذكاء الإداري على المديرين التربويين أن يعهدوا ذكاء موظفيهم بالرعاية والتطوير شأنه في ذلك شأن أية ثروة ذات قيمة وذلك عن طريق توفير مناخ تسود فيه روح التحدي والتشجيع، وضمان أفضل عائد من ثروته البشرية، يجب عليه إدراك أن كل شخص في منظمته مبدع، وفي النهاية ستحدد أسلوب الأداء الأفضل على المدى الطويل تبعاً لقدرته على الاستفادة من حاس وجهد موظفيه، وإذا تم توجيه حاصل ذكاء موظفيه بطرق مناسبة فسوف يؤدي ذلك إلى النجاح، والعكس صحيح إذا وجهت بشكل سيئ.

#### 1.1 منهجية البحث

يتطلب التمهيد للإطار الميداني عرض المنهجية التي تم الاعتماد عليها في تحديد مشكلة البحث، أهميته، أهدافه، مخطط البحث، فرضياته، حدوده الزمنية، المكانية، البشرية والأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، وذلك ضمن الآتي:

#### 2.1 مشكلة البحث

بعد مفهوم الذكاء الإداري أحد المفاهيم الحديثة في مجال دراسة السلوك التنظيمي والموارد البشرية التي تؤثر على نجاح القادة من خلال قدرتهم على التعامل مع العواطف والمشاعر وادارتها والتحكم فيما لديهم من طاقة كاملة للتأثير بصورة مباشرة على سلوك المرؤوسين وتصرفاتهم. وفي ضوء ما سبق،



الشكل من إعداد الباحثة

## الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

### 6.1 فرضيات البحث

يقوم البحث على الفرضيات الآتية :

- توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (0.01) بين الذكاء الإداري وصناعة القرار الإداري في المدارس المبحوثة .
- توجد علاقة تأثير معنوية عند مستوى (0.05) للذكاء الإداري في صناعة القرار الإداري في المدارس المبحوثة .

### 7.1 حدود البحث

تمثلت حدود البحث بالآتي:

- أ. الحدود الزمنية : امتدت المدة الزمنية للبحث في الفترة المحصورة بين نيسان 2021 ولغاية كانون الثاني 2022.
- ب. الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية للبحث بالمدارس الحكومية في مدينة دهوك .
- ج. الحدود البشرية : شملت الحدود البشرية للبحث بالمديرين العاملين في المدارس الحكومية في مدينة دهوك .

### 7.1 الأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها

وظف البحث في تغطية بياناته المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري والميداني أساليب بحثية عدة ، وتم الاستعانة في الجانب النظري بما تيسر من مرجعيات علمية عربية وأجنبية (كتب ، مؤتمرات ، بحوث ، مقالات) ذات صلة بموضوع البحث ، فضلاً عن مراجعة العديد من المهتمين بهذا المجال وصولاً إلى إطار علمي واضح لمعالجة البحث . وفي الجانب الميداني اعتمدت الباحثة أسلوب المقابلة مع السادة المديرين العاملين في المدارس المبحوثة . الى جانب ذلك استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة وانقسمت على جزأين تعلق الجزء

يتضح أهمية تحلي القيادات التربوية بالذكاء الإداري لكونه المدخل الذي يمكنهم من إحداث التوازن بين سلطة القرارات والتأثير في الآخرين . ويمكن التعبير عن مشكلة البحث الراهن من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- كيف يمكن أن يسهم الذكاء الإداري في تعزيز صناعة القرار الإداري في المدارس المبحوثة؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين الذكاء الإداري وصناعة القرار الإداري في المدارس المبحوثة؟
- هل يوجد تأثير معنوي للذكاء الإداري في تعزيز صناعة القرار الإداري في المدارس المبحوثة؟

### 3.1 أهمية البحث

تتضح أهمية البحث في تناوله للجوانب النظرية والعلمية لمواضيع الذكاء الإداري وصناعة القرار الإداري وذلك من خلال تلبية حاجة المدارس المبحوثة إلى التعرف على نتائج البحوث الميدانية. كما تبرز أهمية البحث باعتباره أسلوباً منهجياً في البحث العلمي ومحاولة لدراسة عدد من المشكلات ذات الصلة بكل من الذكاء الإداري وصناعة القرار الإداري وضمن إطار ميداني يعبر عن حقيقة الوضع الراهن للمدارس المبحوثة من أجل التعرف على طبيعة الجهود والمتطلبات اللازمة لتطوير الذكاء الإداري للمديرين في تلك المدارس وتعزيز صناعة القرار الإداري المتخذ فيها.

### 4.1 اهداف البحث

يهدف هذا البحث الى تحقيق هدف رئيسي وهو معرفة دور الذكاء الإداري في تعزيز صناعة القرار الإداري، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الاهداف الفرعية على النحو التالي:

- اختبار علاقة الارتباط بين الذكاء الإداري وصناعة القرار الإداري في المدارس المبحوثة.
- اختبار طبيعة علاقة تأثير الذكاء الإداري في تعزيز صناعة القرار الإداري في المدارس المبحوثة في مدينة دهوك.
- تقديم المقترحات المناسبة في ضوء الاستنتاجات التي سيتوصل لها البحث.

### 5.1 مخطط البحث

بغية معالجة مشكلة البحث فقد اعتمدت الباحثة مخططاً افتراضياً، الشكل (1) الذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرات قيد البحث

والنفوق في الحياة عموماً. أما مصطلح الذكاء الإداري فقط ظهر حديثاً مع بدايات القرن الحادي والعشرين، إذ يُعرف بأنه مجموع القدرات والمهارات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة مشروع خاص أو عام وتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة (مارك وآخرون ، 2002 : 3) . كما عرف (Lonnqvist & Pirtimaki ، 33: 2006) الذكاء الإداري بأنه " قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات الهامة من المصادر الداخلية والخارجية ودراستها وتحليلها لعملية صنع القرار " . وبين (Blenkhorn & Fleisher ، 2005 :122) بان الذكاء الإداري هو " عملية لاقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها ، ثم تقديمها لصانع القرار في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات " . وأشار (Aaron ، 2019 :18) بان الذكاء الإداري هو " مجموعة من القدرات العقلية التي تمكن مدير المنظمة على تقديم حلولاً للمشاكل الحالية ، والنظر بأهمية المشاكل المستقبلية قبل وقوعها، وتحقيق الأهداف بأكثر من طريقة " . وبناءً على ما تقدم من مفاهيم تعتمد الباحثة المفهوم الإجرائي الآتي للتعبير عن الذكاء الإداري بأنه : قدرة المدير على امتلاك مهارات ذهنية تجعله يتصرف بكونه قائداً إدارياً ناجحاً يقدم أفكاراً ومقترحات متميزة ، ويترجم تلك الأفكار إلى التطبيق العملي ، لإيجاد الحلول الصحيحة للمشاكل القائمة من جهة وقدرته على التفكير المنطقي في صناعة القرار الإداري بشكل سليم من جهة أخرى .

### 2.1.1.2 مراحل الذكاء الإداري

يمر الذكاء الإداري بعدة مراحل يمكن توضيحها بالآتي ( الطعيسي ، 2013، 2) :

#### 1.2.1.1.2 الذكاء العقلاني

تبلور مفهوم الذكاء العقلي في منتصف القرن الماضي فقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد في الذكاء العقلي ، وقد أمكن قياس هذه الاختلافات بوضع عدد من الاختبارات والمقاييس التي سميت بقياس معدل الذكاء IQ وبدأ المديرون يعتمدون على مقاييس الذكاء العقلي في اختيار الموظفين .

#### 2.2.1.1.2 الذكاء الوجداني

في نهاية القرن الماضي ظهر مفهوم الذكاء الوجداني وعرفنا تأثيره الحاسم على إدارة الذات وإدارة العلاقات ، مثل الذكاء الوجداني بطاقة عبور الإدارة من عصر- رأس المال الفكري إلى عصر- رأس المال الاجتماعي ، وهكذا كان كل مفهوم جديد عن الذكاء يمثل بطاقة دخول إلى عصر- إداري جديد

الأول بالمتغير المستقل والممثل بالذكاء الإداري وبواقع (12) سؤال ، أما الجزء الثاني فتعلق بالمتغير المعتمد والممثل بصناعة القرار الإداري وبواقع (10) اسئلة . وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحويل الآراء الوصفية إلى صيغة كمية ، لتخدم أهداف البحث وتسهم في التحقق من صحة فرضياته بالاستناد إلى الجانب النظري والميداني . ويهدف الوصول إلى نتائج البحث والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة ، تم الاعتماد على البرمجية الجاهزة SPSS Version 23 . واستناداً إلى طبيعة توجهات أهداف البحث ومضامين فرضياته ، تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية والمتمثلة بالآتي :

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لاستخدامها في وصف وتحليل متغيرات البحث وتشخيصها .
- معامل الارتباط البسيط ، ويستخدم في تحديد قوة العلاقة بين المتغيرين
- الانحدار البسيط لتحديد معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد .

## 2. الاطار النظري

### 1.2 الذكاء الإداري

#### 1.1.1.2 مفهوم الذكاء والذكاء الإداري

ظهرت كلمة الذكاء في اللاتينية (Intelligence) لأول مرة على يد الفيلسوف الروماني (شيشرون)، وشاعت هذه الكلمة في الإنكليزية والفرنسية، وتعني لغويًا الذهن (Intellect) ، والفهم (Understanding)، والحكمة (Sagacity) ، لذا فإن تناول النشاط العقلي لم يكن قاصراً على علماء النفس، وإنما تناولوا الفلاسفة قبلهم، وكان منهمجهم في ذلك، منهج التأمل العقلي، وهو المنهج الذي أتبعه علم النفس قبل أن يصبح علماً تجريبياً (البيدوهي ، 2013 : 4) . ونجد في ميدان علم الإدارة أن هناك العديد من إسهامات الباحثين التي أغنت هذا المضمار، حيث عُده الذكاء بأنه " جمع، تحليل، وتفسير المعلومات لصناع القرار بما يسهم في تحقيق نجاح المنظمة " (Johnson & Writs ، 2004 :5) . كما عرف الذكاء أيضاً بأنه " عملية معالجة المعلومات من خلال معالجة البيانات الخام قبل تفسيرها إلى معلومات مفهومة ومفيدة " (McDowell ، 2009 :12) . أما (الخطيب ومعاينة ، 2009 : 421) فقد عرفا الذكاء على أنه " القدرة على حل المشكلات، وفهم البدييات، وإنتاج الفكر التأملي، والقدرة على التعلم، أو هو تحقيق النجاح،

. ولكن الإدارة مازالت بحاجة إلى مفهوم يجمع كل مفاهيم الذكاء الإداري في مفهوم شامل بحيث يمكن التعامل مع الظاهرة الإدارية بمنظور متكامل .

مزج الذكاء العقلائي بالوجداني: يقيس معدل الذكاء الذهني مقدرتك على الوصول إلى حلول منطقية للمشكلات الإدارية بينما يقيس معدل الذكاء الوجداني قدرتك على تنفيذ هذه الحلول وإقناع الآخرين بها ، فليس هناك تعارض بين الذكاء الذهني والوجداني بل إن الاثنين يكملان بعضهما ، ومن الخطأ الفصل بينهما . فالمدير لا يستطيع اتخاذ قرار صائب اعتماداً على الذهن وحده بل عليه أن يستشير قلبه ووجدانه أيضاً ولا يمكن للمدير أن يتخذ قراراً صائباً اعتماداً على القلب والوجدان وحدهما إذ عليه أن يزن قراره ببعض الحسابات العقلية . محصلة الدمج بين الذهن والوجدان هي ما يطلق عليه مصطلح الذكاء الإداري .

### 3.2.1.2 تكوين الذكاء الإداري

ينبع الذكاء الإداري من تكامل شخصية المدير ، ويؤثر على شخصية المدير من جميع النواحي والأبعاد ، ويأتي تكوين الذكاء الإداري من العمل على تطوير واستخدام أربعة وسائل محددة تعمل داخل أربعة مجالات مختلفة بحيث ينتج عن تناغمها وانسجامها تكامل الشخصية الإدارية وارتقاءها أعلى مستويات الذكاء الإداري (Ababneh & Hall , 2010 :8).

وهذه الوسائل الأربعة هي كالآتي :

- الرؤية: لا تكفي الممارسة أو الخبرة وحدها لاكتساب الذكاء الإداري ، لابد أن تقترن الممارسة بوجهة نظر واعية ورؤية شاملة ، تعكس مستوى مميز من التفكير الواضح والنضج الذهني والوجداني لدى المدير ، هذه الرؤية تمكن المدير من اكتساب الثقة بالنفس التي يحتاجها لتخطيط أهداف مرحلية واضحة . فهناك فرق بين المدير الذي ينشغل بإجراءات تحقيق متطلبات محددة وبين المدير الذي يفهم الرؤية الكامنة وراء تحقيق هذه المتطلبات (الشهاوي ، 2003 : 20) .

- السلوك الذكي: يشمل مهارة إدارة الذات والوقت والمعلومات التي تسمح للمدير أن يرتقي إلى مستويات أعلى من الانجاز ليصبح قدوة لمرؤوسيه . ويميز السلوك الذكي بكونه سلوكاً مبتكراً لا يظهر إلا في المواقف الصعبة ، والمشكلات التي تتجاوز قدرة الغريزة . فالسلوك بشكل عام هو أي شيء يقوله ، أو يفعله ، أو يفكر به الفرد ، وأيضاً هو : أي استجابة ، أو نشاط

ملحوظ ، أو غير ملحوظ يقوم به الفرد ، وبالتالي نجد أن ما يقوم به الفرد يومياً هو بمثابة سلوك (الصيرفي ، 2006 : 11) .

- فن الاتصال: تتمثل بالمهارات القيادية التي يهدف المدير من خلالها التأثير في الآخرين ، وقيادتهم نحو الأهداف المرجوة . والمهارات القيادية هي تلك المهارات التي يمتلكها ، أو يتعلمها المدير ، بالمنظمات الفاعلة لا تنتظر وفود القادة إليها ، وعلى مثل هذه المنظمات البحث عن أفراد يمتلكون القدرات ، والمهارات القيادية الكامنة والعمل على تعريفهم للتجارب التي من شأنها أن تطور مثل هذه المهارات القيادية ، وهناك خمس مهارات قيادية أساسية هي كالآتي (جواد ، 2000 : 291 – 292) .

- التغذية العكسية: تتمثل في الإنصات إلى آراء الآخرين حول انجازات المدير وجودة عمله ، ويوفر هذا العنصر للمدير الجرعة التي يحتاجها من النقد الذاتي والتي تعمل على تأكيد أن تتحول إلى ثقة بالنفس ، وتمثل التغذية الراجعة عنصراً أساسياً من عناصر التطوير والتحسين . ومن المؤكد أن كل المديرين يسعون إلى بناء نظام للتغذية العكسية ، (تقارير ، أرقام ، ودراسات) ويجعلونه جزءاً من قراراتهم لمراقبته ، ومع ذلك فهناك أعداداً كثيرة من القرارات التي لا تنجح في تحقيق النتائج المتوقعة منها ، أو تخفق بالفعل في أن تصبح ذات جدوى ، رغم كل المعلومات والتقارير من التغذية العكسية ، ويحتاج المديرون إلى معلومات منظمة ترقى إلى مستوى المعرفة للتغذية العكسية لمعرفة حقائق الأمور وحقائق أداء القرار. بالإضافة إلى استطلاعهم مباشرة البحث والبحث بأنفسهم عن سلامة التنفيذ، هذه الازدواجية تسمح لهم بالاطمئنان على سلامة سلوكيات قراراتهم المتخذة في كافة المواقف الإدارية (بربر، 2006 : 143) .

### 3.1.2 اسس نجاح الذكاء الإداري

يمكن تحديد اسس نجاح الذكاء الإداري من خلال مجموعة من النقاط هي كالآتي (الظفيري ، 2020 : 127-128) :

- الذكاء والمواهب هي المصدر الرئيسي في التجديد بالمنظمات، والتجديد نعني به التغيير لكل شيء قديم أصبح لا يتلاءم مع الظروف أو الأحوال المراد الانتقال اليه واحلال محله شيء جديد يغيّره أو يختلف عنه بالشكل والمضمون كتنغير الخطط والاستراتيجيات والأهداف في المنظمات على المديين البعيد والقريب. هذا الشرط يتطلب من الإدارة العليا

والوجدان) هي ما يطلق عليه المصطلح الجديد الذكاء الإداري (شعبان وسليم ، 2014: 233-234).

#### 1.4.1.2 الذكاء العقلي

يأتي الذكاء العقلي كأول مراحل الذكاء بصورة عامة حيث ظهر هذا المفهوم لمعرفة الفروق الفردية في مدى تمتع كل فرد بالذكاء، حيث تبلور مفهوم الذكاء العقلي في منتصف القرن الماضي، فقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد في الذكاء العقلي. وقد أمكن قياس هذه الاختلافات بوضع عدد من الاختبارات والمعايير، التي سميت بقياس معدل الذكاء وبدأ المديرون يعتمدون على مقاييس الذكاء العقلي في اختيار الموظفين وفي مسابقات الجمال وحتى في اختبارات الكليات العسكرية، وقد ظهرت هناك العديد من الاتجاهات لتعريف الذكاء العقلي وذلك وفقاً لاختلاف آراء المفكرين والكتاب في هذا المجال . ويعرف الذكاء العقلي بأنه " الاستجابة السريعة والسديدة لمواقف طارئة مفاجئة ويتضمن أيضاً قدرة الفرد على التكيف والمرونة والاستبقاء والاستنباط وادراك العلاقات ويعكس قدراته العقلية واستعداده للتعلم السريع والاستفادة من خبراته السابقة في مواجهة المواقف والمشكلات الواقعة كما يمكن قياسه عن طريق الاختبارات بصفة كمية ولكن جانبه الكيفي يعتمد على فهم وتعليل يتجاوز المقاييس السيكومترية إلى تقييم شخصي وشامل ومتعدد الزوايا ."

#### 2.4.1.2 الذكاء العاطفي

يتعلق مفهوم الذكاء العاطفي بالقدرة الخاصة بإدارة الذات وإدارة العلاقات الاجتماعية. ومصطلح الذكاء العاطفي تم ابتكاره بشكل رسمي في التسعينات ، ويختلف الكتاب حول تعريف الذكاء العاطفي وذلك باختلاف وجهات نظرهم وفي هذا الصدد عرف الذكاء العاطفي بأنه " القابلية على المعالجة الدقيقة للمعلومات العاطفية بما في ذلك المعلومات المتعلقة تمييز المشاعر في النفس ولدى الآخرين وتركيبها وتنظيمها " (Mayer, 2001: 4-6). واختلف الباحثون في تحديد أبعاد الذكاء العاطفي وذلك تبعاً لاختلاف المقاييس التي اعتمدت من قبل هؤلاء الباحثون حول أبعاد الذكاء العاطفي ، وهي:

- فهم الذات: ويعني وعي الفرد بمشاعره وانفعالاته وأفكاره المرتبطة بهذه العواطف والانفعالات .

التي تجلس على قمة الهرم الإداري في المنظمة أن تتفهم مطلب الفرد الذكي الموهوب الذي قدم مقترح وهو في الصف الإداري الثاني أن يؤخذ مقترحه بجدية عالية وفي أي مجال كان .

- المواهب هي المسؤولة عن التطوير وإعادة التطوير لكل الوسائل والمعدات التقنية في المنظمات ويفترات قصيره جدا ، إضافة الى تقديم الأفكار والمقترحات إلى الإدارة العليا وفي أي نشاط من أنشطة المنظمات الصناعية والحدمية
- الحاجة الدائمة إلى كوادر جديدة تحل محل العاملين الذين يرحلون أو يحلون إلى التقاعد في المنظمة .
- الحاجة إلى القادة الأذكياء لشغل الوظائف الجديدة التي تتلاءم مع مواهبهم وقدراتهم .
- الطلب المتزايد على الأفراد الأذكياء القادرين على تحمل المسؤولية في قيادة المنظمات أصبح اليوم في مقدمة مطالبها ، ففي ألمانيا هناك حاجة مستمرة إلى الأفراد الأذكياء خاصة ما بين الأعمار التي تتراوح من 33-44 عام كي يشغلوا مراكز ادارية وقيادية ، لأن الباحثون يتوقعون أن هذه الفئة العمرية هي أفضل فئة في القيادة وتحمل المسؤولية ، ولهذا السبب يتوقع العلماء ارتفاع الطلب على هذه الفئة العمرية .
- المواهب الذكية الشابة والمدرية تدريباً عالياً والمتمتعة بكفاءات علمية وعقلية نادرة ، تستطيع أن ترفع من شأن المنظمات وتجعلها تشغل مكانة متميزة ومرموقة في المجتمع المحلي والعالمي ، وهذا النجاح ينعكس على الإدارة القائدة (الإدارة العليا) للمنظمة وعلى العاملين في تلك المنظمات وحتى على المجتمع على حد سواء .

#### 4.1.2 ابعاد الذكاء الاداري

يتكون الذكاء الإداري من مجموعتين من القدرات الإنسانية هما الذكاء العقلائي والذكاء العاطفي ، ومن الخطأ الفصل بينهما ، فالمدير لا يستطيع اتخاذ قرار صائب اعتماداً على ذهنه وحده بل عليه أن يستشير قلبه ووجدانه أيضاً . ولا يمكن للمدير أن يتخذ قراراً اعتماداً على القلب والوجدان فقط إذ عليه أن يزن قراره ببعض الحسابات العقلية ، وأن محصلة الدمج بين العقل والقلب (الذهن

بالقيم الشخصية لكل قائد فريد مستقل وكذلك بالأهداف الشخصية وبأسلوب إدارته". ويوضح (عبد العال ، 2008 : 21) أن صناعة القرار الإداري هي " سلسلة من السلوكيات التي يقوم بها المدير وتؤدي إلى اختيار البديل الأفضل وفق تقديره لمواجهة موقف ما أو للخروج من وضع معين ". كما أشار (Daft , 2010 :133) ان صناعة القرار الإداري هو " مجموعة الخطوات التي يقوم من خلالها مدير المنظمة على اختيار أحد البدائل لاتخاذ قرار محدد ".

ومن هذا المنطلق سيتم اعتماد المفهوم الإجرائي الآتي في التعبير عن صناعة القرار الإداري على انه " عملية ادارية منظمة تتضمن سلسلة من المراحل المتداخلة والتي تبدأ بتحديد المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، كما تتضمن البحث والتدقيق في الحلول المتاحة والمفاضلة بين البدائل ، واختيار البديل الانسب لحل هذه المشكلة ، والتي تسمى بمرحلة اتخاذ القرار النهائي " .

## 2.2.2 أهمية صناعة القرار الإداري

تتوضح أهمية صناعة القرار عن طريق ارتباطها الوثيق بالأفراد والجماعات والمنظمات ، فالقرارات تؤثر وتتأثر بالأفراد والجماعات ، فكلما زاد حجم المنظمة وتفرعت مهماتها ، زادت الحاجة لعملية صناعة القرار واتخاذها ، فالقرار الناجح هو ما تسعى إليه المنظمات (Dietrich , 2010 :15) . وتعتبر عملية صناعة القرار واتخاذها من المهام الجوهرية للمدير ، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة ، وتحديد مستقبلها ، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة ، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصدها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى ، وأين ، ومع من ، وبأي تكلفة (Reigle , 2008 :201) . كما ان قدرة المدير على صناعة القرارات وحققه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من اعضاء التنظيم الإداري . ويتفق اغلب الكتاب على أن نجاح المنظمة يتوقف على معدل كفاءة إدارتها في صنع القرارات ، وان نوعية المعلومات المستخدمة ودرجة دقتها هي حجر الأساس الذي ترتكز عليه عملية صنع القرارات ، وبذلك فان معيار التميز بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة يعتمد على مدى النجاح في صنع القرارات (Russell & Jones , 2000 :96) . كما تظهر أهمية اتخاذ القرار بأنه يستخدم في الوصول إلى الحلول للمشاكل والصعوبات التي تواجهها المنظمة. وبالتالي فان مقدار النجاح الذي تحققة أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين في صناعة القرارات الإدارية ، وأساليب اتخاذها ، وبما

- إدارة الذات: وهي تعني فن تهيئة النفس وقدرة الفرد على التحكم في مشاعره وضبطها وليس منعها فالحياة من دون مشاعر تصبح بلا معنى أو روح وتفترق لمعنى الحياة الحقيقية .

- تحفيز الذات: وتعني استكشاف المواهب الذاتية التي تميز بها الفرد فائق الذكاء والإبداع .

- الفهم الاجتماعي: وهي مهارات التواصل مع الآخرين إذ أن القدرة على إدارة العواطف ومشاعر الآخرين هي أساس تناول العلاقات على نحو صحي وسلمي .

- إدارة العلاقات (المهارات الاجتماعية): وهي مهارة اجتماعية ترتبط بقدرة الذات ومرونتها التي تجعل الفرد له القابلية على التكيف مع الصراعات الاجتماعية بدلاً من الدخول في المنافسة (Akbari & Safarnia , 2012 :5)

## 2.2 صناعة القرار الإداري

### 1.2.2 مفهوم صناعة القرار الإداري:

تعد صناعة القرارات واتخاذها جانباً مهماً من حياتنا اليومية ، وهي عندما تتخذ بوعي أو بغير وعي سيكون لها نتائج عدة في حياة الفرد ولذا تعد القرارات الأداة الرئيسية التي نستخدمها في مواجهة الفرص المتاحة والتحديات القائمة وأوجه عدم اليقين في الحياة (6: Healey, 2004) . ونظراً لأهمية القرارات في حياة الفرد وتأثيرها على واقع وجوده من نواح عدة فقد حظيت عملية صناعة القرار باهتمام العديد من العلوم كعلم النفس وعلم الاقتصاد وإدارة الأعمال والفلسفة وغيرها (منى ,2017: 25) . وعلى طبق ما ورد في الأدبيات المختلفة ظهرت وجهات نظر بين الباحثين لمفهوم صناعة القرار ، لذا يمكن استعراض عدد منها:

اذ عرف (الخرابشة , 2002 : 37) صناعة القرار بأنه " مجموعة من الخطوات والإجراءات المتتابعة تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي باتخاذ القرار وتنفيذه " . كما عرف صنع القرار ايضاً بأنه " مجموعة متسلسلة من الاستنتاجات الفردية والجماعية التي تنتهي باتخاذ قرار بديل لمواجهة موقف معين " (جدوالي ، 2014 : 2) .

ويبين (Simon, 2000 :111) " ان صناعة القرار ليس مجرد اتخاذه ، فليس هناك قرار سيحقق النجاح بدون تعاون والتزام المديرين ، حيث أن اتخاذ القرار عملية سهلة و لكن الجزء الصعب فيها هو جعل الآخرين يلتزمون به " . وبذلك يعرف (جونز ، 2006 :206) بان صنع القرار الإداري هو "عملية مرتبطة أساساً

لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها ، وتدرك أهمية وضوحها ، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها (ماهر ، 2013: 148) .

### 3.2.2 مراحل صناعة القرار الاداري

ان عملية صنع القرار الاداري تمر بعدة مراحل يمكن التطرق اليها من خلال الاتي (عبد الرزاق ، 2009: 228) :

أ. تحديد المشكلة: وهي الخطوة الأولى في عملية صنع القرار واتخاذها وتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما ، والمشكلة هي عبارة عن موقف أو حالة غير مرغوب بها يجب تصحيحها أو معالجتها .  
ب. جمع المعلومات: تمثل المعلومات تلك البيانات التي أجريت عليها معالجات معينة استهدفت تسجلها وتبويبها وتحليلها كي تصبح معرفة بجد ذاتها، وتتسم المعلومات بمجموعة من السمات هي (الوضوح، الدقة، السرعة، الشمولية ، التكلفة ، الواقعية) فضلاً عن مدى ملائمتها لإدراك متخذ القرار (Hanri , 2014 :287) .

ج. إيجاد البدائل: تعد هذه المرحلة جوهر عملية صنع القرار ، وتبدأ بالبحث عن البدائل المعروفة ، أي التي استخدمت كحلول للمشكلات السابقة وفي حالة عدم مناسبتها يتم استطلاع الحلول المطلوب معرفتها لدرجة اقل من المجموعة السابقة .

د. تقييم البدائل : يتطلب تقييم البدائل التنبؤ للمستقبل أي تقدير إيجابيات وسلبيات كل بديل فضلاً عن تحديد التوزيع الاحتمالي لنتائج كل بديل للاستفادة من التجارب السابقة والتنبؤات والاجتهادات الشخصية ، وقد يلعب الحدس دوراً في تقييم البدائل من خلال تحقيق التكامل بين الأفكار وتدقيق نتائج الحلول ، لان الحدس يمثل عملية نفسية تنقل الادراكات بشكل لاشعوري .

هـ. اتخاذ القرار: تعد هذه المرحلة قمة مراحل صنع القرار وذروتها ، لأنها تنصب على اختيار البدائل أو الخيار الأنسب من البدائل ، وتتطلب هذه المرحلة قائداً ادارياً يمتلك تفكيراً استراتيجياً وله القدرة على التركيب العالي للمعطيات المتاحة لكي يتمكن من انتقاء البديل الأنسب والذي يحقق اقتناص أكبر الفرص من البيئة ، ومواجهة التهديدات والتحديات الخارجية

و. تنفيذ القرار ومتابعته: وهي المرحلة الأخيرة التي بموجبها يتم وضع القرار موضع التنفيذ ومن ثم إجراء المتابعة عليه بهدف التأكد من أن القرار المتخذ حقق حلاً كاملاً للمشكلة .

واستناداً الى ما سبق ترى الباحثة ان صناعة القرار تسبق اتخاذه ، وأنها مكلان لبعضهما ولا يستغنى أحدهما عن الآخر . حيث ان القرار ينقسم لعمليتين مختلفتين عن بعضهما ، هما صناعة القرار واتخاذه ، ومن الطبيعي عند حل أي مشكلة سوف تكون الخطوات الأولى هي التعرف على المشكلة القائمة وأبعادها ، وجمع المعلومات عنها ، ثم دراستها ، تحليلها ، إيجاد البدائل لها ، واختيار البديل الامثل لحل هذه المشكلة ، كل هذه الخطوات تسمى صناعة القرار وتبنيته ، ثم تأتي المرحلة الأخيرة وهي التنفيذ والمتابعة وتسمى مرحلة اتخاذ القرار النهائي .

### 4.2.2 العوامل المؤثرة في صنع القرار واتخاذ

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار ونوعه ومنها طبيعة المنظمة ، وفلسفتها ، والتوقيت السليم لاتخاذ القرار ، والوسط المحيط باتخاذ القرار ، والعوامل التي تتعلق بالمدير ، بالإضافة إلى العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين وتؤثر فيهم والعوامل التي تتعلق بالموقف ذاته وتؤثر فيه (علي ، 2019 : 209-211) :

أ. العوامل الإنسانية: إن هذه العوامل ناتجة عن كون عملية اختيار البدائل المتاحة ما هي إلا نتاج للتفاعل الإنساني تتفاعل فيه عوامل منطقية، موضوعية ، وشخصية وأن العوامل الإنسانية قد تكون نابعة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه أو مرؤوسيه وغيرهم ممن يمسهم القرار ، وبذلك يصبح من المهم التركيز على فهم وتوضيح ديناميكية التفاعل بين صانع القرار والموقف وبناء على العوامل الخاصة بالموقف والتي تؤثر بصورة مباشرة على تقييمه للموقف بالإضافة للصفات الشخصية لصانع القرار ودورها في تحديد أسلوبه في صنع القرار واتخاذه .

ب. العوامل التنظيمية: وهي تشمل أكثر من عامل منها:

● القوى الكامنة في الموقف الإداري: الذي خلق المشكلة محل القرار وتمثل فيما يلي :

- نمط التنظيم الإداري ، وتعدد المستويات الإدارية .
- طبيعة المشكلة محل القرار ، ودرجة تعقيدها ، والوقت المتاحة لها .

واتخاذ القرار بالضرورة يؤدي إلى تحقيق قدر من النجاح في اتخاذ القرار  
والحد من المعوقات أو الآثار السلبية (بن حبتور ، 2000: 186) .

### 3. الاطار الميداني

#### 1.3 وصف مجتمع البحث وعينته والافراد المبحوثين

نظراً للأهمية المتزايدة التي يحتلها القطاع التربوي في العراق عموماً وفي اقليم كردستان خصوصاً ، فقد تم اعتماده ميداناً لهذا البحث ، وتمثل مجتمع البحث بالمدارس الحكومية في مدينة دهوك ، وضمن مجتمع البحث تم اختيار مجموعة من المدارس الحكومية بأسلوب عشوائي ليكونوا عينة البحث ، اما الافراد المبحوثين فقد تمثل بالمديرين والمديرات الذين يمتلكون الخبرة في المدارس الحكومية في مدينة دهوك . وفي الملحق (2) قائمة بأسماء المديرين والمديرات والمدارس الحكومية المبحوثة . وقد قامت الباحثة بتوزيع استمارة الاستبيان على المديرين المبحوثين في تلك المدارس وبلغ عددهم (45) استمارة وقد تم الاعتماد على اسلوب المقابلات الشخصية مع الافراد المبحوثين لتوضيح عبارات الاستبانة ليتسنى للباحثة الفرصة في الحصول على أكبر عدد من الاستمارات الموزعة ، وتم فرز الاستمارات بعد جمعها للتعرف على الاستمارات الصالحة وغير الصالحة للتحليل ، وبعد عملية التصفية بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي (40) استمارة من مجموع (45) من الاستمارات المستلمة .

وفيما يأتي وصف تفصيلي للأفراد المبحوثين من حيث :

- **الجنس:** يبين الجدول (1) إن ما نسبته (57.5%) من الأفراد المبحوثين هم من الذكور ، أي أن الغالبية العظمى من المديرين في المدارس المبحوثة هم من فئة الذكور .
- **الفئة العمرية:** يشير الجدول (1) إلى أن الافراد المبحوثين ضمن الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) ، شكلوا أعلى نسبة حيث بلغت (67.5%) مقابل نسب متفاوتة للفئات العمرية الأخرى . وهذا دليل على اعتماد المدارس الحكومية على الفئات العمرية الأكثر خبرة ونضجاً وهو ما يتطلبه القطاع التربوي عموماً .
- **التحصيل العلمي:** يستدل من معطيات الجدول (1) إلى أن غالبية المديرين في المدارس المبحوثة هم حملة شهادة (البكالوريوس) ، فقد بلغ نسبة هؤلاء (72.5%) من الأفراد المبحوثين ، وبعد هذا المؤشر من المؤشرات

- نوع القرار ، وأهميته ، ومدى ملاءمته للظروف البيئية .

- الاتصالات الإدارية: سلامة القرارات ورشدها يعتمدان بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجرها المدير للحصول على المعلومات وعلى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبله .
- التفويض واللامركزية الإدارية: التفويض يؤثر على عملية اتخاذ القرار لما يترتب عليه من تفويض المدير بعض اختصاصاته إلى مرؤوسيه مما يحقق مزايا تنعكس آثارها الإيجابية على اتخاذ القرارات ، كما تتأثر عملية اتخاذ القرارات بدرجة اللامركزية الإدارية في المنظمة (المصري ، 2000: 241) .

ج. العوامل البيئية والظروف المحيطة: كل شيء في الإدارة هو نتاج ظروف وتعتبر تهيئة الظروف ، والبيئة المناسبة التي تؤدي إلى القرارات السليمة هي المهمة الحيوية للقيادة الإدارية ومن العوامل الرئيسة لنجاح القرارات هي أن تأتي في الوقت المناسب ، والمكان المناسب ، والأفراد المناسبين ، والبيئة التي يواجمها صانع القرار في أي منظمة لها أهمية في صنع القرار ، فبدون المنظمة لا توجد حاجة لاتخاذ قرار كما أن المنظمة بأغراضها ، وأهدافها ، ونوع العمل الذي تمارسه تشكل الموقف الذي تحتاج فيه القرار ، أيضاً أن المناخ الداخلي للمنظمة يمكن أن يكون مشجعاً ودافعاً ، ويمكن أن يكون مانعاً ومحبطاً ، على وجه العموم يتأثر المناخ بشكل عام بالعوامل التنظيمية أو الهيكلية مثل السياسات ، والقواعد ، والنظم ، والإجراءات كذلك يتأثر بعواقب القرار وسلوك الأفراد في كل من أنشطتهم الرسمية وغير الرسمية (بكر ، 2003: 80) .

د. العوامل النفسية: إن القرار يتضمن في جوهره عوامل شخصية ، وعوامل تنظيمية ، أما العوامل الشخصية فهي تتضمن المركز في المنصب وعوامل شخصية كالذكاء ، وقدرة التحمل والاتجاهات السيكولوجية ، وأنه يصعب تحديد أي من العوامل هي المؤثرة في قرار معين لأن عملية اتخاذ القرار هي عملية معقدة تتداخل فيها كل العوامل السابقة ، لتؤثر على صنع واتخاذ القرار وقد يكون هذا التأثير بالسلب أو بالإيجاب ومحاوله تهيئة كل الظروف السابقة والتدخل معها بقدر ما هو متاح لتخدم عملية صنع



(65%) منهم بان المدرسة تمتلك المقدرة على اكتشاف الأزمات ذات العلاقة بعمل المدرسة قبل حدوثها ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشر (X2) (3.70) (0.91) على التوالي . ويتفق (62.5%) من أفراد العينة إلى ان المدرسة تجد أنه من الأفضل التركيز على المشاكل في العمل قبل التركيز على النتائج وجاء بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.03) للمتغير (X3) . ويؤكد (72.5%) من أفراد العينة أن المدرسة تتمكن من توليد الأفكار الريادية والتي تسهم في تميز المدرسة وتفوقها ، حيث بلغ الوسط الحسابي للمؤشر (X4) (4.10) وانحراف معياري قدره (1.03) . كما أكد (72.5%) من أفراد العينة إلى ان جميع الأنشطة في المدرسة تدار أفضل ما يمكن ، إذ جاء المؤشر (X5) بوسط حسابي وانحراف معياري (3.95) و (0.98) على التوالي . اما المؤشر (X6) فهو الأكثر إسهاماً في إغناء متغير الذكاء العقلاني حيث اتفق (82%) من أفراد العينة أن المدرسة تحدد أولويات أهدافها كي تنجزها بشكل أفضل وبوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري (0.93) .

الجدول 2: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الذكاء العقلاني على المستوى الكلي للمدارس المبحوثة

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | التوزيعات التكرارية والنسب المئوية |   |             |   |             |    |      |    |      |    |
|-------------------|---------------|------------------------------------|---|-------------|---|-------------|----|------|----|------|----|
|                   |               | لا اقل من 3                        |   | لا اقل من 4 |   | لا اقل من 5 |    |      |    |      |    |
| 0.98              | 3.93          | 7.5                                | 3 | 12.5        | 5 | 25.0        | 10 | 30.0 | 12 | 25.0 | 10 |
| 0.91              | 3.70          | 12.5                               | 5 | 17.5        | 7 | 5.0         | 2  | 30.0 | 12 | 35.0 | 14 |
| 1.03              | 4.08          | 5.0                                | 2 | 2.5         | 1 | 30.0        | 12 | 15.0 | 6  | 47.5 | 19 |
| 1.03              | 4.10          | 10.0                               | 4 | 7.5         | 3 | 10.0        | 4  | 20.0 | 8  | 52.5 | 21 |
| 0.98              | 3.95          | 10.0                               | 4 | 2.5         | 1 | 15.0        | 6  | 55.0 | 22 | 17.5 | 7  |
| 0.93              | 3.75          | 0                                  | 0 | 7.5         | 3 | 10.0        | 4  | 47.0 | 19 | 35.0 | 14 |
|                   |               | 7.5                                |   | 8.3         |   | 15.9        |    | 32.8 |    | 35.5 |    |
|                   |               | 15.8                               |   | 15.9        |   | 68.3        |    |      |    |      |    |

الجدول من إعداد الباحثه

### 2.1.1.2.3 الذكاء العاطفي

تشير معطيات الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر متغير الذكاء العاطفي (X7-X12) ، إذ تشير النسب إلى أن (75%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع عناصر هذا المتغير ، و (10.8%) منهم محايدون مع عناصر هذا المتغير ، و (14.2%) من الأفراد المبحوثين غير متفقين مع عناصر هذا المتغير وذلك بوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.966) ، حيث يشير (60%) من الأفراد المبحوثين ان المدرسة تمتلك المقدرة على الموازنة بين المتطلبات الإنسانية للكادر التعليمي والمتطلبات المادية للعمل ، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمؤشر (X7) (4.23) بانحراف معياري (1.08) . ويتفق (65%) من أفراد العينة على أن

المهمة للإجابة على أسئلة الاستبانة كونهم يمتلكون مؤهلات علمية وإدارية جيدة .

- سنوات الخدمة الإجمالية: كما يوضح معطيات الجدول أن أعلى نسبة للأفراد المبحوثين كانت للذين بلغت عدد سنوات خدمتهم (20 سنة فأكثر) والتي بلغت نسبتهم (60%) ، وهذا يدل على أن غالبية الأفراد المبحوثين لديهم خبرة في العمل الإداري والفني في المدارس المبحوثة .

الجدول 1: وصف أفراد عينة البحث

| توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس                  |               |              |
|--|---------------|--------------|
| أثى  | ذكر           | التكرار      |
| 42.5   | 57.5          | 23           |
| 17   | 23            | 40           |
| توزيع الأفراد المبحوثين حسب الفئات العمرية         |               |              |
| 46 سنة فأكثر                                       | اقل من 46 سنة | التكرار      |
| 67.5   | 32.5          | 15           |
| 27   | 8             | 35           |
| توزيع الأفراد المبحوثين حسب التحصيل العلمي         |               |              |
| دراسات عليا  | بكالوريوس     | دبلوم        |
| 5  | 29            | 22.5         |
| 2  | 72.5          | 9            |
| توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة الاجمالية |               |              |
| اقل من 10 سنوات                                    | اقل من 20 سنة | 20 سنة فأكثر |
| 4  | 12            | 60           |
| 10   | 30            | 24           |

الجدول من إعداد الباحثه

### 2.3 وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضياته:

#### 1.2.3 وصف وتشخيص متغيرات البحث على مستوى المدارس المبحوثة

##### 1.1.2.3 وصف وتشخيص متغيرات الذكاء الاداري

##### 1.1.1.2.3 الذكاء العقلاني

تشير معطيات الجدول (2) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X1-X6) الخاصة بمتغير الذكاء العقلاني ، إذ تشير النسب إلى أن (68.3%) من الأفراد المبحوثين متفقون على هذه الفقرات مقابل (15.8%) غير متفقين على هذه الفقرات و (15.9%) منهم محايدون في الإجابة على هذا المتغير ، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.977) . ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم متغير الذكاء العقلاني تبين أن (X1) يشير إلى ان المدرسة تمتلك القدرة على ابتكار طرق جديدة لتنفيذ النشاطات ، وذلك باتفاق الأفراد المبحوثين بنسبة (55%) وبوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري (0.98) . فيما يرى

(3.70) وانحراف معياري (0.91) . ويليه المؤشر (Y15) الذي جاء باتفاق (65%) وبوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.95) ، ويشير هذا المؤشر الى ان المدرسة تصنع قراراتها الادارية على أساس خبرتها ومعرفتها السابقة . ويلاحظ ان (Y16) هو اعلى مؤشر ومن اهم العناصر التي اسهمت في إغناء متغير صناعة القرار الاداري وبتوافق (85%) من الأفراد المبحوثين الذي ينص على ان المدرسة تستخدم اسلوب التماور والمناقشات مع كادرها التعليمي للوصول الى قرارات مناسبة اعتماداً على الرؤية المستقبلية، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (4.25) وانحراف معياري (1.09) . فيما يشير (Y17) إلى ان الرضا الوظيفي للمعلمين يؤثر في درجة فاعلية مشاركتهم مديرهم في صناعة القرار، وذلك باتفاق (80%) من أفراد العينة ، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.15) وانحراف معياري (1.05) . كما يبين المؤشر (Y18) ان المدرسة تمتلك القدرة على صنع القرارات التي تستبق فيها الازمات قبل وقوعها وتتهيأ لمواجهةها، الذي جاء باتفاق (57.5%) من الأفراد المبحوثين وبوسط حسابي (3.73) ، وانحراف معياري قدره (0.92) . كذلك اهتمام المدرسة بحاجات المعلمين الانسانية يشجعهم على الإسهام في صناعة القرار المناسب (Y19) وبتوافق (80%) من الأفراد المبحوثين وبلغ وسطه الحسابي (4.03) وانحراف معياري (1.01) . في حين حصل المؤشر (Y20) على وسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري (1.06) وبتوافق (72.5%) والذي يشير إلى أن وجود الخلافات بين المعلمين يؤثر سلباً على عملية صناعة القرار في المدرسة . كما حصل المؤشر (Y21) على وسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري (0.88) وبتوافق (62.5%) والذي يشير ان المدرسة تراعي الظروف المعيشية للمعلمين عند صنع القرار واتخاذها . ويليهما تؤثر ظاهرة المحسوبيات والوساطات على قرارات المدرسة (Y22) وذلك باتفاق (77.5%) من الأفراد المبحوثين وبوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري (0.96) .

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير صناعة القرار الاداري على المستوى الكلي للمدارس المبحوثة

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | التوزيعات التكرارية والنسب المئوية |   |        |   |       |    | متوسط | انحراف معياري |      |    |              |
|-------------------|---------------|------------------------------------|---|--------|---|-------|----|-------|---------------|------|----|--------------|
|                   |               | لا اقل من                          |   | اقل من |   | متوسط |    |       |               |      |    |              |
|                   |               | %                                  | ت | %      | ت | %     | ت  |       |               |      |    |              |
| 0.89              | 3.63          | 12.5                               | 5 | 7.5    | 3 | 10.0  | 4  | 45.0  | 18            | 25.0 | 10 | Y13          |
| 0.91              | 3.70          | 10.0                               | 4 | 7.5    | 3 | 2.5   | 1  | 62.5  | 25            | 17.5 | 7  | Y14          |
| 0.95              | 3.85          | 5.0                                | 2 | 5.0    | 2 | 25.0  | 10 | 30.0  | 12            | 35.0 | 14 | Y15          |
| 1.09              | 4.25          | 2.5                                | 1 | 0.0    | 0 | 12.5  | 5  | 40.0  | 16            | 45.0 | 18 | Y16          |
| 1.05              | 4.15          | 5.0                                | 2 | 2.5    | 1 | 12.5  | 5  | 32.5  | 13            | 47.5 | 19 | Y17          |
| 0.92              | 3.73          | 2.5                                | 1 | 17.5   | 7 | 22.5  | 9  | 20.0  | 8             | 37.5 | 15 | Y18          |
| 1.01              | 4.03          | 10.0                               | 4 | 0.0    | 0 | 10.0  | 4  | 37.5  | 15            | 42.5 | 17 | Y19          |
| 1.06              | 4.18          | 5.0                                | 2 | 0.0    | 0 | 22.5  | 9  | 17.5  | 7             | 55.0 | 22 | Y20          |
| 0.88              | 3.58          | 12.5                               | 5 | 10.0   | 4 | 15.0  | 6  | 32.5  | 13            | 30.0 | 12 | Y21          |
| 0.96              | 3.88          | 15.0                               | 6 | 5.0    | 2 | 2.5   | 1  | 32.5  | 13            | 45.0 | 18 | Y22          |
| 0.972             | 3.90          | 8                                  | 3 | 5.5    | 2 | 13.5  | 5  | 35    | 14            | 38   | 15 | المعدل الكلي |
|                   |               | 13.5                               | 5 | 13.5   | 5 | 73    | 29 |       |               |      |    |              |

الجدول من إعداد الباحثه

المدرسة تتعاطف مع المعلمين في الأزمات ، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.18) و (1.06) على التوالي للمؤشر (X8) . كذلك يعبر الكادر التعليمي في المدرسة عن مشاعرهم وأحاسيسهم بسهولة (X9) وبتوافق (70%) من الأفراد المبحوثين ، وبوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.97) . كما أكد (82.5%) من أفراد العينة إلى ان المدرسة تظهر درجة عالية من المودة والاحترام في تعاملها مع المعلمين ، إذ جاء المؤشر (X10) بوسط حسابي وانحراف معياري (3.70) و (0.91) على التوالي . أما فيما يخص ان المدرسة تحاول حل النزاعات بين المعلمين وتشجعهم على التعاون (X11) فهو المؤشر الأكثر إسهاماً في إغناء متغير الذكاء العاطفي وذلك باتفاق (87.5%) من أفراد العينة وبوسط حسابي وانحراف معياري (4.18) و (0.93) على التوالي . ويشير (85%) من أفراد العينة أن المدرسة تعمل بروح الجماعة للوصول إلى الأهداف ، وحيث جاء المؤشر (X12) بوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.85) .

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الذكاء العاطفي على المستوى الكلي للمدارس المبحوثة

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | التوزيعات التكرارية والنسب المئوية |   |        |   |       |    | متوسط | انحراف معياري |      |    |              |
|-------------------|---------------|------------------------------------|---|--------|---|-------|----|-------|---------------|------|----|--------------|
|                   |               | لا اقل من                          |   | اقل من |   | متوسط |    |       |               |      |    |              |
|                   |               | %                                  | ت | %      | ت | %     | ت  |       |               |      |    |              |
| 1.08              | 4.23          | 12.5                               | 5 | 5.0    | 2 | 22.5  | 9  | 37.5  | 15            | 22.5 | 9  | X7           |
| 1.06              | 4.18          | 22.5                               | 9 | 5.0    | 2 | 7.5   | 3  | 22.5  | 9             | 42.5 | 17 | X8           |
| 0.97              | 3.90          | 5.0                                | 2 | 15.0   | 6 | 10.0  | 4  | 50.0  | 20            | 20.0 | 8  | X9           |
| 0.91              | 3.70          | 0                                  | 0 | 7.5    | 3 | 10.0  | 4  | 27.5  | 11            | 55.0 | 22 | X10          |
| 0.93              | 4.18          | 2.5                                | 1 | 5.0    | 2 | 5.0   | 2  | 47.5  | 19            | 40.0 | 16 | X11          |
| 0.85              | 4.27          | 0                                  | 0 | 5.0    | 2 | 10.0  | 4  | 37.5  | 15            | 47.5 | 19 | X12          |
| 0.966             | 4.16          | 7.1                                | 3 | 7.1    | 3 | 10.8  | 4  | 37.1  | 15            | 37.9 | 15 | المعدل الكلي |
|                   |               | 14.2                               | 6 | 10.8   | 4 | 75    | 30 |       |               |      |    |              |

الجدول من إعداد الباحثه

### 2.1.2.3 وصف وتشخيص متغيرات صناعة القرار الاداري:

تشير معطيات الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر متغير صناعة القرار الاداري (Y13-Y22) ، إذ تشير النسب إلى اتفاق (73%) من عينة البحث ، بالمقابل (13.5%) من الأفراد المبحوثين محايدون ، في حين (13.5%) منهم غير متفقين ، ويدعم هذا المتغير قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.90) وانحراف معياري (0.972) . حيث أشار (70%) من الأفراد المبحوثين ان المدرسة تحدد الأهداف التي ترغب بتحقيقها قبل صنع أي قرار (Y13) وذلك بوسط حسابي وانحراف معياري (3.63) و (0.89) على التوالي . وجاء بعده المؤشر (Y14) ، باتفاق (80%) من المبحوثين ، الذي يشير الى ان المدرسة تعتمد التقنيات الحديثة في الحصول على البيانات اللازمة لصنع القرار الإداري واتخاذها ، ويدعمه وسط حسابي قدره

المستوى الكلي ، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) البالغة (31.171) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.06) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,38) ، إذ يتضح من معامل التحديد (R2) للأنموذج العام أن (0.540) من صناعة القرار الإداري المتحقق يفسره الذكاء الإداري في المدارس المبحوثة ، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) الذي يدل على أن (0.734) من التغيير في صناعة القرار الإداري في المدارس المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من الذكاء الإداري ، وعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة (5.583) والتي هي أعلى من قيمتها الجدولية (1.68) ، وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تشير على وجود تأثير معنوي للذكاء الإداري في صناعة القرار الإداري .

#### الجدول (6)

نتائج تحليل الانحدار لتأثير الذكاء الإداري في صناعة القرار الإداري في المدارس المبحوثة على المستوى الكلي

| المتغير المستقل                     |       |                |                |                | المتغير المعتمد |
|-------------------------------------|-------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| الذكاء الإداري                      |       |                |                |                |                 |
| T                                   | F     | R <sup>2</sup> | B <sub>1</sub> | B <sub>0</sub> |                 |
| المحسوبة الجدولية المحسوبة الجدولية |       |                |                |                |                 |
| 4.06                                | 31.17 | 0.540          | 0.734          | 0.927          | صناعة القرار    |
| 1.68                                | 5.583 | 1              |                |                | الإداري         |
| P < 0.05                            |       |                |                |                | d.f (1,38)      |
|                                     |       |                |                |                | N=40            |

الجدول من إعداد الباحثه

#### 4. الاستنتاجات والمقترحات

بموجب ما تقدم من نتائج البحث أمكن استخلاص أهم الاستنتاجات وصولاً إلى وضع المقترحات ، وعلى ذلك فإن هذا المحور يتضمن الآتي :

- الاستنتاجات

- المقترحات

#### 1.4 الاستنتاجات

خلص البحث مجموعة من الاستنتاجات نعرضها تباعاً على وفق ما يأتي:

- تبين من تحليل فقرات وصف المستجيبين أن أغلبية المديرين العاملين في المدارس المبحوثة من الفئات العمرية الأكثر نضجاً ، ويمتلكون شهادات

استناداً الى ما سبق يتبين أن المدارس المبحوثة تعطي أهمية كبيرة في استخدام اسلوب التحوار والمناقشات مع كادرها التعليمي للوصول الى قرارات مناسبة اعتماداً على الرؤية المستقبلية ، بالإضافة الى اعتمادها على التقنيات الحديثة في الحصول على البيانات اللازمة لصنع القرار الإداري واتخاذها ، بوصفها إحدى المؤشرات الأساسية في تعزيز صناعة القرار الإداري ، ومن زاوية أخرى فان اهتمام المدارس بحاجات المعلمين الانسانية يشجعهم على الإسهام في صناعة القرار المناسب ، وكل ذلك كان له دور كبير في تعزيز صناعة القرار الإداري بشكل جيد .

#### 2.2.3 اختبار فرضيات البحث

يهدف التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث تم تخصيص هذا الجزء ويتناول الآتي:

#### 1.2.2.3 تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى تحقيق الفرضية الأولى التي مفادها (وجود علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الإداري وصناعة القرار الإداري) ، ويعرض الجدول (5) نتائج تحليل قيم الارتباط بين الذكاء الإداري وصناعة القرار الإداري ، إذ توضح النتائج على المستوى الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما يعكسها معامل الارتباط البالغ (0.735) عند مستوى معنوية (0.01) . مما يدل على الدور الإيجابي الذي يلعبه الذكاء الإداري في تعزيز صناعة القرار الإداري . وبالاستناد الى نتائج الارتباط فانه يمكن الاستنتاج بصحة وقبول الفرضية الرئيسة الأولى .

الجدول (5) نتائج علاقة الارتباط بين الذكاء الإداري وصناعة القرار الإداري على المستوى الكلي

| المتغير المستقل |  | المتغير المعتمد      |  |
|-----------------|--|----------------------|--|
| الذكاء الإداري  |  | صناعة القرار الإداري |  |
|                 |  | 0.735*               |  |
|                 |  | N = 40               |  |
|                 |  | *P ≤ 0.01            |  |

الجدول من إعداد الباحثه

#### 2.2.2.3 تحليل علاقة التأثير بين متغيرات البحث

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية البحث الثانية ، التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للذكاء الإداري في صناعة القرار الإداري ، إذ يتضح من الجدول (6) وجود تأثير معنوي للذكاء الإداري في صناعة القرار الإداري ، وعلى

- جامعية ، ولديهم خبرة في العمل الإداري والفني بشكل جيد ، وهو ما يتطلبه القطاع التربوي عموماً .
- أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي للذكاء الإداري في صناعة القرار الإداري على المستوى الكلي .
- 2.4 المقترحات
- توصل البحث الى المقترحات الآتية :
  - ضرورة اهتمام المدارس التربوية في مدينة دهوك بدراسة مفهوم ومضامين الذكاء الإداري ، وترسيخ هذا المفهوم لما يسهم به في تعزيز صناعة القرار الإداري .
  - ضرورة اهتمام المدارس التربوية في مدينة دهوك على اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بالذكاء الإداري لشغل المناصب الإدارية المختلفة وخاصة العليا منها .
  - تمكين القيادات التربوية في تلك المدارس من توليد الأفكار الريادية والتي تسهم في تميز مدرستهم وتفوقها ، وبالتالي تستطيع ان تحدد أولويات أهدافها كي تنجزها بشكل أفضل .
  - ضرورة استمرار المدارس المبحوثة في حل النزاعات بين المعلمين وتشجيعهم على التعاون ، فضلاً على ذلك العمل بروح الجماعة للوصول إلى الأهداف .
  - ضرورة حرص المدارس التربوية المبحوثة من تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين لما له من تأثير في درجة فاعلية مشاركتهم لمديرهم في صناعة القرار الإداري .
  - ضرورة اعتماد المدارس المبحوثة على التقنيات الحديثة في الحصول على البيانات اللازمة لصنع القرار الإداري واتخاذها ، كما ان اهتمام تلك المدارس بحاجات المعلمين الانسانية يشجعهم على الإسهام في صناعة القرار المناسب ، وهذا له دور كبير في زيادة قدرة المدارس على تعزيز صناعة القرار الإداري وبشكل فعال .
  - حقق المؤشر (Y16) اعلى نسبة اتفاق من إجابات الأفراد المبحوثين الخاصة بمؤشرات صناعة القرار الإداري ، وهذا يعود إلى اتفاق الأفراد المبحوثين على ان المدارس تستخدم اسلوب الحوار والمناقشات مع كادرها التعليمي للوصول الى قرارات مناسبة اعتماداً على الرؤية المستقبلية ، وهو من أهم العناصر التي أسهمت في إغناء متغير صناعة القرار الإداري .
  - أفرزت نتائج تحليل البيانات عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الإداري وصناعة القرار الإداري على المستوى الكلي .

## 5. قائمة المصادر

### 1.5 قائمة المصادر العربية

1. برير، كامل، (2006)، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط (1)، دار المهمل اللبناني للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
2. بكر، عبد الجواد، (2003)، السياسات التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
3. بن حبتور، عبد العزيز صالح، (2000)، اصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية، عمان، الاردن.
4. البيدهي، هوزان تحسين توفيق، (2013)، تحليل تكامل بين الذكاء الاداري وخصائص مخرجات نظام المعلومات المصرفية وتأثيرها على مراحل صنع قرار الائتمان المصرفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
5. جدوالي، صفية، (2014)، مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 138، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة محمد ملين دباغين سطيف، الجزائر.
6. جواد، شوقي ناجي، (2000)، إدارة الاعمال منظور كمي، ط (1)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
7. جونز، جيف، (2006)، المهارات الإدارية في المدارس، ط 1، ترجمة نهر منصور نصرالله، دار الكتاب الجامعي، غزة، فلسطين.
8. الخرايشة، عمر محمد، (2002)، الشباب وفن اتخاذ القرارات، دائرة المطبوعات والنشر، عمان، الاردن.
9. الخطيب، احمد، ومعاينة، عادل سالم، (2009)، الإدارة الحديثة: نظريات ونماذج حديثة، ط (1)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
10. ديف، مارك، ستيف، سميث، وماهان، كالسا، (2002)، الذكاء الاداري: اعادة النظر في تطبيقات الادارة ونظرياتهما، خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال، الشركة العربية الاعلام العلمي، السنة العاشرة، العدد 231، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
11. شعبان، فرست علي، وسلم، فهين عصمت، (2014)، دور الذكاء الاداري في تعزيز أبعاد جودة الخدمة الصحية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة دهوك، مجلة جامعة زاخو، المجلد: 2 العدد (B)، العدد 1، زاخو، العراق.
12. الشهابي، غادة، (2003)، أدوات القيادة، ط (1)، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
13. الصيرفي، محمد، (2006)، السلوك التنظيمي، ط (1)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
14. الطعيسي، سلجان بن عبد الله، (2013)، الذكاء الاداري الشامل: مراحل وتحولاته، الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم، الرياض، المملكة العربية السعودية.
15. الظفيري، صلاح كساب ثاني، (2020)، الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بمدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، مجلة التربية، جامعة الازهر، الجزء الخامس، العدد (187)، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
16. عبد الرزاق، معزز سلمان، (2009)، العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار دراسة ميدانية لعينة من الفنادق السياحية في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (76)، بغداد، العراق.
17. عبد العال، أحمد عبد النبي، (2008)، صنع القرار التعليمي في مصر وإسترااليا، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، العدد (٤)، المجلد (٢)، جمهورية مصر العربية.
18. علي، حنان احمد عبد الله، (2019)، معوقات صنع القرار واتخاذة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بجمهورية مصر العربية، (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد (11)، الجزء (5)، جمهورية مصر العربية.
19. ماهر، احمد، (2013)، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية – الإسكندرية للنشر، جمهورية مصر العربية.
20. المصري، احمد محمد، (2000)، الإدارة الحديثة اتصالات ومعلومات وقرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

### 2.5 قائمة المصادر الاجنبية

1. Aaron, Buchko, (2019), Managerial Intelligence: A Clinical Perspective, Cambridge Scholars Publishing, Lady Stephenson Library, Newcastle upon Tyne, NE6 2PA, UK .
2. Ababneh, B., Edwards, J., & Hall, M. , (2010), "Systems Thinking: Whether you use it or not is the Road to KM!". International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning .
3. Akbari, Z., & Safarnia , H. (2012). "The Relationship of Emotional intelligence, Market orientation and Competitive strategy". Interdisciplinary Journal Of Contemporary Researc In Business .
4. Blenkhorn , David & Fleisher, Craig, (2005) , Competitive intelligence and global business , United States of America , Greenwood publishing , Inc., USA .
5. Daft,Richard,L.,(2010),Organization Theory &Design,10th ed,South-Western Cengage Learning ., USA .
6. Dietrich,C., (2010) ,"Decision Making: Factors that Influence Decision Making, Heuristics Used, and Decision Outcomes." Inquiries Journal /Student Pulse, 2(02). Retrieved on 1, 25 .
7. Healey , Daniel , (2004) , "Developing decision – making skills in UNITED STATES NAVAL academy midshipmen" , Unpublished thesis , NAVAL postgraduate school .
8. Hanri ,Hasan , (2014) , "Leader ship styles Decision- Making stylesin an Indonesian school context ", Many penny ,Richard , prideaux, Murrau, school Leader ship and Management, v34, n3 .
9. Johnson , K & Writs , SS , (2004) , Strategic Intelligence Windows into Secret word : An anthology , 2nd ed., Roxbury Publishing Company , California , USA .
10. Lonnqvist , A. & Pirttimaki , (2006) , V., the measurement of business Intelligence information systems management , Journal , Academic Research Library , Vol . 23 , No.1
11. Mayer , J.D et all., (2000) , Modal of emotional intelligence, handbook of intelligence, Cambridge University press UK .
12. McDowell , Don , (2009) , Strategic intelligence : a hand book For Practitioners , Managers , and users , United States of America , Scarecrow . Press , Inc., USA .
13. Reigle , Jack , (2008) , Strategic Intelligence for better design firm management , United States of America , Bascom Hill publishing Group , USA .
14. Russell , Jones , (2000) , The decision making pocket book , British , management , pocket books , Ltd, UK .
15. Simon , Julian , (2000) , Developing decision- making skills for business , M., New york , E., sharpe , Inc., USA .

## الملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة زاخو  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم العلوم الادارية

م/ استمارة استبيان

السادة المحترمون  
تحية وتقدير

تمثل استمارة الاستبيان هذه جزءاً من متطلبات إعداد البحث العلمي والموسوم " الذكاء الاداري ودوره في تعزيز صناعة القرار الاداري / دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من المدارس الحكومية في مدينة دهوك - العراق " .

وتعدّ هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي ، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علماً بأن المعلومات المدونة كافة تنسب بطابع السرية والأمانة العلمية .

شاكركم تعاونكم معي خدمة للمسيرة العلمية

ملاحظات عامة :

- 1- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعطي دقة وصفك لمدى اتفاقك مع العبارات المطروحة .
- 2- يرجى عدم ترك أي عبارة دون الإجابة، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل .

الباحثه

### أولاً - المعلومات التعريفية:

يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك .

1. الجنس:

ذكر  
أنثى

2. الفئة العمرية:

46 سنة فأكثر

اقل من 46 سنة

اقل من 35 سنة

3. التحصيل العلمي:

دراسات عليا

بكالوريوس

دبلوم

4. سنوات الخدمة الاجالية:

20 سنة فأكثر

اقل من 20 سنة

اقل من 10 سنوات

## ثانياً: الذكاء الاداري

### أ. الذكاء العقلاني :

| ت | الفقرات   | أُتفق بشدة | أُتفق | محايد | لا أُتفق | لا أُتفق بشدة |
|---|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | تمتلك المدرسة القدرة على ابتكار طرق جديدة لتنفيذ النشاطات.                      |            |       |       |          |               |
| 2 | تمتلك المدرسة المقدرة على اكتشاف الأزمات ذات العلاقة بعمل المدرسة قبل حدوثها.   |            |       |       |          |               |
| 3 | تجد المدرسة أنه من الأفضل التركيز على المشاكل في العمل قبل التركيز على النتائج. |            |       |       |          |               |
| 4 | تتمكن المدرسة من توليد الأفكار الريادية والتي تسهم في تميز المدرسة وتفوقها.     |            |       |       |          |               |
| 5 | تدار جميع الأنشطة في المدرسة أفضل ما يمكن.                                      |            |       |       |          |               |
| 6 | تحدد المدرسة أولويات أهدافها كي تنجزها بشكل أفضل.                               |            |       |       |          |               |

### ب. الذكاء العاطفي :

| ت  | الفقرات  | أُتفق بشدة | أُتفق | محايد | لا أُتفق | لا أُتفق بشدة |
|----|--|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 7  | تمتلك المدرسة المقدرة على الموازنة بين المتطلبات الإنسانية للكادر التعليمي والمتطلبات المادية للعمل. |            |       |       |          |               |
| 8  | تتعاطف المدرسة مع المعلمين في الأزمات.   |            |       |       |          |               |
| 9  | يعبر الكادر التعليمي في المدرسة عن مشاعرهم وأحاسيسهم بسهولة.   |            |       |       |          |               |
| 10 | تظهر المدرسة درجة عالية من المودة والاحترام في تعاملها مع المعلمين.                                  |            |       |       |          |               |
| 11 | تحاول المدرسة حل النزاعات بين المعلمين وتشجعهم على التعاون.  |            |       |       |          |               |
| 12 | تعمل المدرسة بروح الجماعة للوصول إلى الأهداف.  |            |       |       |          |               |

### ثالثاً: صناعة القرار الاداري

| ت  | الفقرات   | أُتفق بشدة | أُتفق | محايد | لا أُتفق | لا أُتفق بشدة |
|----|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 13 | تحدد المدرسة الأهداف التي ترغب بتحقيقها قبل صنع أي قرار.  |            |       |       |          |               |
| 14 | تعتمد المدرسة التقنيات الحديثة في الحصول على البيانات اللازمة لصنع القرار الإداري واتخاذها.                         |            |       |       |          |               |
| 15 | تصنع المدرسة قراراتها الادارية على أساس خبرتها ومعرفتها السابقة.  |            |       |       |          |               |
| 16 | تستخدم المدرسة اسلوب التفاوض والمناقشات مع كادرها التعليمي للوصول الى قرارات مناسبة اعتماداً على الرؤية المستقبلية. |            |       |       |          |               |
| 17 | يؤثر الرضا الوظيفي للمعلمين في درجة فاعلية مشاركتهم لمديرهم في صناعة القرار.  |            |       |       |          |               |
| 18 | تمتلك المدرسة القدرة على صنع القرارات التي تستبِق فيها الازمات قبل وقوعها وتنبهاً لمواجهتها.                        |            |       |       |          |               |
| 19 | اهتمام المدرسة بحاجات المعلمين الانسانية يشجعهم على الإسهام في صناعة القرار المناسب.                                |            |       |       |          |               |
| 20 | وجود الخلافات بين المعلمين يؤثر سلباً على عملية صناعة القرار في المدرسة.  |            |       |       |          |               |
| 21 | تراعي المدرسة الظروف المعيشية للمعلمين عند صنع القرار واتخاذها.   |            |       |       |          |               |
| 22 | تؤثر ظاهرة المحسوبيات والوساطات على قرارات المدرسة.   |            |       |       |          |               |

الملحق (2)

قائمة بأسماء المديرين والمدارس الحكومية المبحوثة

| الرقم | اسماء المديرين والمدارس                               |
|-------|---|
| 1     | سالار محمد سليمان / مدير مدرسة صلاح الدين المختلطة .  |
| 2     | بيريفان رشيد محمد / مديرة مدرسة فى ره نك للبنات .     |
| 3     | زيان قادر سليم / مديرة مدرسة رند المختلطة .           |
| 4     | سمير اسعد فندو / مدير مدرسة جارستين المختلطة .        |
| 5     | غازي محمد حسن / مدير مدرسة كنير المختلطة .            |
| 6     | بخشان احمد نعان / مدير مدرسة هساره للبنات .           |
| 7     | شفان عبد الله مصطفى / مدير مدرسة اشتي للبنين .        |
| 8     | لقان مصطفى مجيد / مدير مدرسة برلمان المختلطة .        |
| 9     | سعيد محمد مصطفى / مدير مدرسة جيا للبنين .             |
| 10    | حسن ابراهيم محمد / مدير مدرسة تاخي للبنين .           |
| 11    | ازاد عبد الله عيسى / مدير مدرسة به يرو للبنين .       |
| 12    | هيفي جاسم يونس / مديرة مدرسة دهوك للبنات .            |
| 13    | اغاريد محمود عبد الله / مديرة مدرسة ملا امين للبنات . |
| 14    | ازاد علي محمد / مدير مدرسة وارار المختلطة النموذجية . |
| 15    | يسرا عيسى عبد الله / مديرة مدرسة هلز للبنات .         |
| 16    | بيان صديق جاسم / مديرة مدرسة اماد للبنات .            |
| 17    | هاشم رشاد يونس / مدير مدرسة رابه رين للبنين .         |
| 18    | محمد جادر حاجي / مدير مدرسة يارمه ند للبنين .         |
| 19    | هلات شعبان سعيد / مديرة مدرسة سفين للبنات .           |
| 20    | امجد احمد ياسين / مدير مدرسة روياد للبنين .           |
| 21    | هيام حاجي احمد / مديرة مدرسة زيندا للبنات .           |
| 22    | كوثر طه مقداد / مديرة مدرسة كه زين للبنات .           |
| 23    | شجاء رشيد عبد الله / مديرة مدرسة اواز للبنات .        |
| 24    | دلشاد اابد فاضل / مدير مدرسة كاوه للبنين .            |
| 25    | زيان نوري محمد صالح / مديرة مدرسة هه يف للبنات .      |
| 26    | خليل حاجي محمد / مدير مدرسة مالتا للبنين .            |
| 27    | سبحر فاروق محمد / مديرة مدرسة مازي 2 المختلطة .       |
| 28    | نوفه اسماعيل حجي / مديرة مدرسة ناز للبنات .           |
| 29    | صلاح حسين سليمان / مدير مدرسة سميرخ للبنين .          |
| 30    | سلوى محمد طاهر / مديرة مدرسة لافان للبنات .           |
| 31    | صلاح حاجي عثمان / مدير مدرسة صادق بهاء الدين للبنين . |
| 32    | زاهدة حسين غزالي / مديرة مدرسة روشن للبنات .          |
| 33    | افراز ابراهيم محمد / مدير مدرسة شورش المختلطة .       |
| 34    | صباح محمد مصطفى / مدير مدرسة نوروز المختلطة .         |
| 35    | محمد علي عبد الله حسين / مدير مدرسة خورست المختلطة .  |
| 36    | جوان عيسى عوني / مديرة مدرسة مهربان للبنات .          |
| 37    | فريد سامي سليمان / مدير مدرسة ديروك المختلطة .        |
| 38    | عصمت تبلي حسن / مدير مدرسة بهدينان المختلطة .         |
| 39    | نرمين حسين فضل الدين / مديرة مدرسة هيفي للبنات .      |
| 40    | محمد طاهر ابراهيم / مدير مدرسة كومار المختلطة .       |