

أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات

لدى قادة المدارس بمدينة تبوك

د / عبد الله عالي القرني

أستاذ القيادة التربوية المساعد – كلية التربية

بجامعة تبوك

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الذكاء الإستراتيجي لدى قادة المدارس بمدينة تبوك، وتحديد درجة ممارسة مهارات عملية إتخاذ القرارات لدى قادة المدارس، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجات الذكاء عملية إتخاذ القرارات التي تُعزى لسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية والدورات التدريبية، والكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية إتخاذ القرارات من وجهة نظر قادة المدارس. وتكوّن مجتمع الدراسة من (١٤١) قائداً، و تكونت عينة الدراسة من (٦١) قائداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي حيث استخدمت استبانة مكونة من (١٩) فقرة تقيس الذكاء الإستراتيجي، و(٢٦) فقرة تقيس مهارات عمليات إتخاذ القرار، تم التأكد من صدقها وثباتها بالتطبيق على العينة الاستطلاعية. وأسفرت النتائج أن درجة توافر الذكاء الإستراتيجي لدى قادة المدارس (٣،٦٥) بدرجة عالية، وجاءت جميع مجالاتها بدرجة عالية (الشراكة والتحفيز والتفكير المنظم والرؤية) باستثناء الإستشراف كانت بدرجة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات قادة المدارس حول تقديرهم لدرجة الذكاء الإستراتيجي تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة لصالح من (١٠) سنوات فأكثر بينما لم يتبين وجود فروق تُعزى لة التعليمية والدورات التدريبية، كما تبين أن تقدير درجة توافر مهارات عملية اتخاذ القرار (٣،٨١) بدرجة عالية، وكانت جميع مجالاتها بدرجة عالية (المشاركة باتخاذ القرار، والتخطيط والتهيئة، والصياغة والإعلان) وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات عملية اتخاذ القرار تُعزى لاختلاف الخبرة لصالح الذين خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر، وفروقاً في مجال الصياغة والإعلان لصالح قادة المدارس الابتدائية والمتوسطة مقابل الثانوية بينما لم يتبين وجود فروق تُعزى للدورات التدريبية، كما تبين وجود أثر لمتغير (الذكاء الاستراتيجي) على (عملية اتخاذ القرار) ويمكن التنبؤ بالذكاء الاستراتيجي من خلال مهارات عمليتي والتهيئة للقرار والمشاركة في اتخاذ القرار، ومن ابرز التوصيات التأكيد على أهمية مراعاة مؤشرات الذكاء الإستراتيجي عند إشغال الوظائف القيادية وتدريب القادة لتنمية مهارات اتخاذ القرار والذكاء الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإستراتيجي، عملية اتخاذ القرار، قادة المدارس، محافظة تبوك

Abstract

The aim of the study to identify the degree of strategic intelligence among school leaders in Tabuk city, to determine the degree of practicing decision-making skills among school leaders, and to reveal the significance of statistical differences in the grades of strategic intelligence and decision-making skills that are attributed to the years of experience, the educational stage and training courses, Strategic intelligence in the decision-making process from the point of view of school leaders. The

study population consisted of (141) leaders, and the study sample consisted of (61) leaders who were chosen in a simple random way. The study followed the descriptive approach. A questionnaire was used consisting of (19) items measures strategic intelligence and (26) items measures the skills of decision-making processes. The results showed that the degree of strategic intelligence among school leaders (3.65) was high, and all areas of the study were high (partnership, motivation, organizational thinking,), except vision Domain medium degree, and there were statistically significant differences at the level of ($\alpha \geq 0.05$) Among the average responses of school leaders on their assessment of the degree of strategic intelligence due to different years of experience in favor of (10) years and more, while no differences were found due to the educational stage and training courses. It was also found that the assessment of the availability of decision-making skills (3, 81), All of which were of the same magnitude (Participation in decision-making, planning, preparation, drafting and advertising). A statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the average decision making process due to the difference of experience for the benefit of those with 10 years' experience and above, For the leaders of primary and middle versus secondary schools, while there were no differences due to the training courses. There was also an impact of the variable (strategic intelligence) on the decision-making process. Strategic intelligence can be predicted through the skills of planning and decision-making processes and participation in decision-making.

Key words: Strategic Intelligence, Decision-Making, School Leaders and Tabuk city.

المقدمة

الاحتياجات المستقبلية، وبرزت هذه الاتجاهات الفكرية الحديثة الذكاء الاستراتيجي. حيث ظهر الذكاء الاستراتيجي كأحد الأدوات الفاعلة والتي تسهم بشكل كبير في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، ومساعدتها في الحفاظ على مكانتها، وقراءة مستقبلها، ومساعدة قياداتها على استشعار الفرص البيئية، والتكيف مع المتغيرات المحيطة، وقد بدأ استخدام هذا النوع من الذكاء في العمليات العسكرية، وقد استخدم هذا النوع من الذكاء في صناعة القرارات الرئاسية للدول، وقرارات سياساتها الخارجية، كما استخدم من قبل وكالات إنفاذ القانون، وقد قامت العديد من الدول بتأسيس شركات باسم الذكاء الاستراتيجي، وذلك لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في استراتيجيات أعمال المنظمات،

أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة دراسة السلوك القيادي بمدارس التعليم العام أهمية كبيرة وذلك لتضمنه كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآفاق حضارية، وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على المعلمين، وتثمر المؤسسات التعليمية وخاصة القيادة المدرسية في الوقت الحاضر في مرحلة تحول جذري يعود إلى الضغوط الناجمة عن التسارع التغيرات في البيئة التعليمية والتكنولوجية على حد سواء، ولقد اتجهت القيادات الحديثة لإدارة مدارس التعليم العام لتطبيق مداخل إدارية حديثة لتحسين عملية التعليم من خلال إدخال أساليب إدارية وتعليمية حديثة ورفع مستوى الأداء العام فيها مما تستوجب عليها الاهتمام بجودة عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية لمواكبة

وقد قامت العديد من المنظمات بتشكيل وحدات للذكاء الاستراتيجي فيها لتكون مهمتها توفير المعلومات التي تدعم صناعة القرار فيها، وظهرت وظيفة مدير الذكاء الاستراتيجي في العديد من الشركات، وتم إنشاء مراكز أبحاث الذكاء الاستراتيجي، وبدأت الكثير من الجامعات تدريس الذكاء الاستراتيجي لبعض التخصصات فيها(عبدالله، ٢٠١٨، ١).

وتدرك المؤسسات اليوم أن كثير من الفلسفات والأدوات الإدارية التي سادت لسنوات طويلة لم تعد تجدي الآن نتيجة لعوامل عديدة من بينها تزايد حدة المنافسة في مختلف المجالات على المستوى المحلي والعالمي، فعدد المؤسسات يشهد تزايداً سريعاً باستمرار، إضافة للتغير والتنوع الكبيرين في حاجات وأذواق المستفيدين، والبيئة التي تعمل فيها هذه المؤسسات تتصف الآن بكثير من الغموض والتعقيد، مما يحتم سرعة التكيف مع التغيرات البيئية، وكذلك الانفجار المعرفي الضخم في مجالات تقنية المعلومات والاتصالات، والاقتصاد المعرفي إضافة للعولمة، وتنامي الاهتمام بالمستفيدين، والبحث عن علاقات جديدة مع المؤسسات الأخرى وحتى المنافسين، أمّلت هذه العوامل على المؤسسات البحث عن خيارات جديدة لتحقيق

أهدافها، ومن بين هذه الخيارات موضوع الذكاء الاستراتيجي كأسلوب جديد لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها. ويستمد موضوع الذكاء الاستراتيجي أهميته لكون المؤسسات تنظر الآن للمعلومات باعتبارها مورداً استراتيجياً، وبارتباطه بنوع مميز من القدرات الفكرية تعنى بالتفكير الشمولي بمستقبل المؤسسة كمنظمة متعلمة وتطبيق مناحي الاقتصاد المعرفي (الشيخ والتاج، ٢٠١٧، ص ٢٧٣) مما يتطلب منها اتسام قياداتها بسمات الذكاء الاستراتيجي بما يؤهلها لتجويد عملياتها في اتخاذ القرارات.

وتتصل عملية اتخاذ القرارات بشكل وثيق بشخصية متخذ القرار وسمات الذكاء لديه، وذلك لأن عملية اتخاذ القرار تعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية التي تؤثر في نوعية القرار وأسلوب اتخاذه، حيث أن عملية اتخاذ القرار تتطلب المزيد من التفكير المتعمق والبحث عن البدائل المختلفة وتقييمها، وصولاً إلى اختيار البديل الأنسب الذي يحقق الرضا والإشباع ثم الوصول إلى قرار محدد وثابت (مشيرفي، ١٩٩٧، ٤٧).

وتعد العملية التعليمية عملية مترابطة بين التخطيط والتنفيذ والتقييم ولا يمكن أن تتم دون صناعة القرار واتخاذه فهي مركز النشاط الإداري والتربوي ومفهوم رئيس

الصائب في الوقت المناسب لب العمل الإداري الناجح، بل هو في واقع الأمر جوهر العملية الإدارية كلها، ونقطة الانطلاق بالنسبة لما يليه من نشاطات وتصرفات، فاتخاذ القرار الإداري نشاط هادف يمثل الخطوة الأولى في السير نحو تحقيق أهداف المؤسسة (الشوبكي، ٢٠١٠، ص ١٢).

واتخاذ القرار يعرف بأنه عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف، الذي يسعى إلى تحديد المشكلة - تحديد القرار - وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً، بهدف تحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف وأفضل النتائج (البديري، ٢٠٠١م، ص ١٤٥)؛ لذلك نجاح المؤسسات التعليمية يعود لنجاح قائد تلك المؤسسات في كيفية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب للارتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها المرجوة.

إن أهم أسباب نجاح اتخاذ القرارات في معظم المؤسسات التعليمية والتربوية هو وضع آلية لصنع القرار قبل اتخاذه عن طريق جمع المعلومات اللازمة ودراسة ظروف صناعة القرار، ومشاركة الجهات ذات العلاقة والمراجعة للقرارات السابقة قبل اتخاذ القرارات الجديدة، ووضع الآلية التنفيذية المناسبة لها، وتوحيد جهة إصدار

لفاعلية العمل الإداري بالمدرسة، كما أن صنع القرارات هو لب العملية التعليمية والتربوية، وأي جهد تعليمي وتربوي لن يكتب له السير بنجاح إن لم يجد الوعي من قبل الإدارة المدرسية في حسن التنفيذ، والإدارة الناجحة هي التي تسعى جاهدة لامتلاك المعلومات التي تمكنها من اتخاذ قرارات تصب في كفة المؤسسة. فالإدارة المدرسية هي الإدارة التنفيذية لبرامج التعليم، وهي المسؤولة عن قيادة التغيير والتطوير بفاعلية، من أجل تحسين نوعية التعليم لمواكبة المتغيرات التكنولوجية، وقائد المدرسة هو المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة، ومن مهماته التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة، واتخاذ القرارات، والتقويم من أجل المصلحة العامة وتحقيق الأهداف المنشودة (الصوالحي، ٢٠١١م، ص ٣).

إن اتخاذ القرارات الإدارية تعتبر من المهام الأساسية لقائد المدرسة لذلك عرفت عملية اتخاذ القرارات بأنها لب الإدارة، كما عُرِف القائد بأنه متخذ القرارات، وأصبحت عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية مدرسة يتوقف إلى حد ما على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة (كنعان، ٢٠٠٣، ص ٩) ويعد اتخاذ القرار

القرارات حتى لا يحدث تعارض فيما بينها، وتحديد أنواعها من حيث كونها استراتيجية أو تكتيكية أو تنفيذية (أبو سمرة، ٢٠١٤، ص ٣).

ومن خلال ما سبق تتطلب عملية اتخاذ القرار توافر سمات للذكاء الاستراتيجي بحيث يؤهل قائد المدرسة على الأخذ بالرأي والمشورة للعاملين معه، والقدرة على توفير المعلومات والبيانات قبل أن يتخذوا قراراتهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يحتل قائد المدرسة موقعاً هاماً في منظومة العمل المدرسي التعليمي، ويكون بدوره متمركزاً على رأس الهرم الإداري بالمدرسة، حيث يتوقف نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها التعليمية على ما يتحلى به قائدها من صفات قيادية تسهم في خلق البيئة الصحية للعمل، وبث روح العمل الجماعي، وتفهم الحاجات النفسية والاجتماعية للمرؤوسين. وتشير العديد من الدراسات أن الإدارة المدرسية ما زالت تُمارس بالطرق التقليدية وقلّة وجود مظاهر دالة على الذكاء الاستراتيجي في السلوك القيادي مثل دراسة النمري (٢٠٠٩) ودراسة الجعيد (٢٠١٨) وأجريت دراسات كثيرة على القيادة الجامعية لتطبيق الذكاء الاستراتيجي كدراسة عبدالله (٢٠١٨) ودراسة مسلم (٢٠١٥) ودراسة الشيخ والتاج (٢٠١٧) ولكن لم تجر اي

دراسة على القيادات المدرسية بالرغم من الأهمية التي أكد عليها صالح (٢٠١٠، ص ٣٨) من ضرورة توافر سمات الذكاء الاستراتيجي للقيادات المدرسية، لصلتها القوية بالعديد من العمليات كالقرارات الاستراتيجية، ومهارات اتخاذ القرار . حيث أكد عالم (٢٠٠٨، ص ٣) على أنّ الممارسات القيادية التي ينبغي توافرها لدى القائد القادر على صناعة القرار واتخاذها، تتطلب توافر سمات الذكاء، خاصّة وأنّ مهارات اتخاذ القرار التي تُعد محور العمل الإداري والقيادي متوقفة على سعة الافق والنظرة للمستقبل لطريقة ابداعية تميز القائد عن غيره من متخذي القرارات.

ونظراً لقلّة وجود دراسات - حسب علم الباحث - تتناول الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بمهارات اتخاذ القرار لدى قادة المدارس؛ جاءت هذه الدراسة لتحاول الاجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر الذكاء الاستراتيجي في مهارات عملية اتخاذ القرار لدى قادة المدارس بمدينة تبوك من وجهة نظر القادة؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

١- ما درجة الذكاء الاستراتيجي لدى قادة المدارس بمدينة تبوك من وجهة نظرهم؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجات الذكاء الاستراتيجي لدى قادة المدارس في مدينة تبوك تُعزى للمتغيرات التالية (المرحلة، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟

٣- ما درجة ممارسة عمليات إتخاذ القرارات لدى قادة المدارس بمدينة تبوك من وجهة نظرهم؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة عمليات إتخاذ القرارات لدى قادة المدارس بمدينة تبوك تُعزى للمتغيرات التالية (المرحلة، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟

٥- ما أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات لدى قادة مدارس مدينة تبوك؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الآتي:

- التعرف على درجة الذكاء الاستراتيجي لدى قادة المدارس بمدينة تبوك من وجهة نظرهم.
- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجات

الذكاء الاستراتيجي لدى قادة المدارس في مدينة تبوك التي تُعزى للمتغيرات التالية (المرحلة، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

- تحديد درجة ممارسة مهارات عمليات إتخاذ القرارات لدى قادة المدارس بمدينة تبوك من وجهة نظرهم.

- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة مهارات عمليات إتخاذ القرارات لدى قادة المدارس بمدينة تبوك التي تُعزى للمتغيرات التالية (المرحلة، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

- الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في مهارات عملية إتخاذ القرارات لدى قادة مدارس مدينة تبوك من خلال تحديد إمكانية التنبؤ بالذكاء الوجداني من عمليات إتخاذ القرارات.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

بما أن هذا المفهوم (الذكاء الاستراتيجي) حديث العهد نسبياً في البيئة الإدارية عموماً، والتربوية بشكل خاص، لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي

لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات، واستخدامها كأحد معايير اختيار القيادات المدرسية، في ظل مسابرة التطورات المتسارعة والانفجار المعرفي الهائل في هذا العصر ونظراً لحدائثة الموضوعات وقلّة الكتابات العربية فيها، بالإضافة لما ستضيفه بموضوع اثر الذكاء الاستراتيجي بعمليات اتخاذ القرارات في المساهمة المعرفية بالموضوع وإضافة نوعية للدراسات بمجال أثرها باتخاذ القرار؛ كونها تتطرق لبحث أحد المفاهيم التنظيمية بعمليات الإدارة وهو اتخاذ القرار لدى قادة المدارس، وقد تفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث بالمجال، كما تقع هذه الدراسة ضمن إطار القيادة حيث يتوقف نجاح القائد التربوي على امتلاكه لقدرة عال من الذكاء الاستراتيجي الذي يؤهله لاتخاذ القرار الصائب حتى يحقق أهداف المدرسة على أكمل وجه.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- الاستفادة من الحلول والنتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة لموضوع الذكاء الاستراتيجي وأثره في اتخاذ القرار وبالتالي انعكاسه على حسن أدائهم لأعمالهم.
- يستفيد من هذه الدراسة كل القادة التربويين في الميدان التربوي في قدرتهم

- على تحقيق الخطط الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي من خلال مظاهر الذكاء الاستراتيجي وعند اتخاذ القرار.
- يستفيد من هذه الدراسة الباحثين والمهتمين بمجال الادارة التربوية لمعرفة درجة تأثير الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار لدى قادة المدارس.
 - تُفيد المسؤولين عن القيادة المدرسية بمكاتب التعليم عن تشخيص واقع الحال من حيث معرفة جوانب القوة والضعف في تحقق الذكاء الإستراتيجي والقدرة على اتخاذ القرار لقادة المدارس.
 - تساهم هذه الدراسة في تحسين ممارسات قادة المدارس بمدينة تبوك من خلال الوقوف على واقع الحال ومن ثم التطوير والتحسين الذاتي بعد الاطلاع على الاستبانة والاستجابة على اداة الدراسة، مما يسمح لهم بالتأمل الذاتي لواقع ذكائهم الاستراتيجي واتخاذ القرار.

مصطلحات الدراسة:

١- الذكاء الاستراتيجي: Strategic intelligence

يُعرّف الذكاء الاستراتيجي: بأنه جزء من نظام الشخصية لقادة المنظمات، وهذا الذكاء يتكون من خمسة عناصر وهي (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، والقدرة على تحفيز العاملين، والشراكة (صالح، ٢٠١٠، ص ١٤٢).

وإجرائياً عرفه الباحث "ذكاء يوسم به قادة المدارس ممن يتمتعون بـ: الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على التحفيز، والحدس، والإبداع، والتفكير المنظم

٢- عملية اتخاذ القرار: Decision Making Process

يعرفه فيروز (٢٠١٥، ١٣٢) على أنه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير بين خيارات مختلفة وفقاً لمجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة من أجل حل مشكلة وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة. كما عرفتها درغام (٢٠١٥، ١٣) بأنها عملية عقلانية يتم من خلالها اختيار أحسن بديل من بين البدائل المتاحة، لحل مشكلة أو موقف معين وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. وإجرائياً عرفه الباحث بأنه القدرات التي يمتلكها قائد المدرسة من التهيئة والتخطيط للقرار وقدرته على جمع المعلومات من مصادرها قبل إتخاذ القرار، وحل المشكلات واختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على إتخاذ القرار لكل بديل وقدرته على تحديد أثرها في الأهداف المطلوب تحقيقها بالمدرسة للوصول إلى أفضل النتائج.

حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة بما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على معرفة درجة توافر أبعاد

الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية، التحفيز، الشراكة) لدى قادة المدارس بمدينة تبوك، بالإضافة إلى مهارات عملية اتخاذ القرار (التخطيط والتهيئة، المشاركة في اتخاذ القرار، الصياغة والإعلان).

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على قادة المدارس بالتعليم العام (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بإدارة التعليم في مدينة تبوك.

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على إدارة التعليم بمدينة تبوك.

- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

١- الذكاء الاستراتيجي

يقصد بالذكاء بصفة عامة مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، أو القدرة على فهم وإدراك الحقيقة، أو هو السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم. وعادة ما يتم التمييز بين الذكاء والمعلومات، فالمعلومات هي وقائع وحقائق كالأرقام والإحصاءات والبيانات المنشورة مثلاً عن المؤسسات

والأفراد، أما الذكاء فهو معلومات قد تمت معالجتها وتحليلها. Rouach, Santi, (2001,p553).

ويشغل الذكاء الإنساني حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين في العلوم التربوية والنفسية والبيولوجية. ويقع على المؤسسات التعليمية مسؤولية اكتشاف الأذكياء والموهوبين من أبناء المجتمع وتنمية مهاراتهم وقدراتهم. وقد تنوعت أساليب العلماء في تحديد خصائص الذكاء الإنساني غير أنهم واجهوا مشكلة أساسية وهي تحديد طبيعة هذا الذكاء، هل هو قدرة عقلية واحدة أم أنه مجموعة من القدرات المستقلة، التقليدية للذكاء تعتبر الذكاء الإنساني واحد لا يتعدد يقاس بمجموعة من الاختبارات، فظلت هذه النظرة التقليدية محدودة من حيث القدرات العقلية واللفظية والرياضية، وأهملت قدرات الإبداع والقدرات المكانية والشخصية والطبيعية والاجتماعية حتى ظهرت نظرية الذكاءات المتعددة التي تعد اقوي نظرية معرفية ظهرت حتى الآن فهي نموذج معرفي يهدف إلى كيفية استخدام الأفراد لذكاءاتهم بطرق غير تقليدية (جاردنر، ٢٠٠٧، ص ٢٣).

ويرى البعض أن الذكاء الاستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي ينبغي أن يتمتع بها القادة، ويرى آخرون أنه عملية تساعد على جمع المعلومات التي

تستخدم في اتخاذ قرارات سليمة، فيما ذهب آخرون إلى أنه الوظيفة التي تمكن المدير من التعامل مع جميع القضايا التي تؤثر في حاضر المؤسسة ومستقبلها (سكر والركابي، ٢٠١٢، ص ٢٤٣) في حين يرى صالح (٢٠١٠) أن الذكاء الاستراتيجي ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على التحفيز، والحدس، والإبداع. ويعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه ما تحتاج إليه المؤسسة أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتضع تصوراً لآراء عملياتها الراهنة، واستباق وإدارة التغيرات استعداداً للمستقبل (لعلامية، ٢٠١٥، ص ٤).

وعرف أيضاً بأنه وظيفة تختص بالمنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة وإدراك قدراتهم وأبرز مكوناتهم (عمران، ٢٠١٥، ص ١٢٨٧). ، وكذلك بأنه جملة العمليات والإجراءات التي يهدف من خلالها إلى الحصول على المعلومات المناسبة وجعلها في متناول أيدي الأشخاص الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب، بما يجعلهم قادرين على توقع التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة لهاته التغيرات بما يصب في خدمة أهداف المنظمة (كنوش، ٢٠١٥، ص ٩٢).

أمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة حالات اللاتأكد وندرة المعلومات أو محدودياتها مما يستوجب فهماً واسعاً ومتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن أفضل السبل والإمكانات التي توافر استحضارات مناسبة تستهدف تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز من خلال التفوق على الآخرين (النعيمي، ٢٠١٠، ص٥٦) ولا يكفي لشاغل الموقع القيادي أو المفكر أن يكون ذكياً، إنما لا بد من توافر القدرات المتفردة لديه في مجال استخدام القدرات العقلية على وفق منظور استراتيجي يحقق له وللمكان الذي يعمل فيه فرصاً مستقبلية يصعب على الآخرين الوصول إليها بذات المستوى (كنعان، ٢٠٠٩، ص٧٠) وفيما يلي أبرز مجالات الذكاء الاستراتيجي التي تناولتها الأدبيات:

– الاستشراف أو البصيرة (Foresight): وتعني إمكانية إسقاط الحالة الراهنة على المستقبل عن طريق التبصر بتطوره المستقبلي، والتميز ما بين ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه، وتشير إلى النظر في عواقب الأمور، ورؤية الاتجاهات المستقبلية (Maccoby, 2011, p8).

– التفكير النظامي (Thinking Systems): يقوم التفكير بمنطق النظم

وبرز الذكاء الاستراتيجي كإحدى تلك الآليات، وكأحد أنماط الذكاء الذي يوسم به قادة المؤسسات، والذي يمددهم بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية والحدسية، ويمكنهم من تحفيز العاملين على تقوية المؤسسة، والاندفاع لإيجاد مشروعات شراكة تعاونية مع المؤسسات الأخرى في خضم السعي لمواجهة تلك التحديات، بدلاً من انتظار أن تفرغ أجراس الخطر كي تسارع المؤسسات لاتخاذ التدابير إزاء تلك التحديات، فضلاً عن تهيئته آلية رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرارات، وصياغة الاستراتيجيات والخطط والسياسات في المؤسسات عامة، وفي مؤسسات الخدمة بشكل خاص، واخذ هذا الذكاء موقعه بين العديد من الموضوعات كـ(رأس المال الاجتماعي، ونظم إدارة المعرفة، والحوكمة، والنسيج الثقافي، والذاكرة المنظمة،...) التي بدأت تتحول من مستوى التنظير، لتدعم بمناهج تحليلية اختيارية جعلت الكثير من المؤسسات تحقق نجاحات مستمرة في مجالات عملها المختلفة، وتواجه التحديات المحيطة بها بجرأة وتفوق(سكر والركابي، ٢٠١٢، ص٢٤٤).

ويرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات القليلة التي يحتاجها المدير أو القائد والمفكر الاستراتيجي التي تتيح له

والتفكير المنظم في تصميم نموذج أو حالة مثلى يتطلب الوصول إليها وهي لا تعني مجرد تبني موجة ما نحو صناعة المستقبل بقدر ما تهتم بتوجيه مسارات هذه الموجة (لعلامية، ٢٠١٥، ص١٦-٢٣).

- الدافعية (Motivation): وتمثل تحفيز عواطف ورغبات الأفراد لحثهم على القيام بالعمل، والدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي تمثل قدرة القائد على تحفيز ودفع الأفراد على الإيمان بهدف عام يجمعهم، وتنفيذ الرؤى والتصورات، وحثهم على تشغيل المنظمة وتقويتها، وهذا القائد بالذكاءين الاستراتيجي والشعوري، وذلك من أجل إيجاد قيادة الأمر يتطلب قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم، وتبني أفضل التصورات عنهم (صالح، ٢٠١٠، ص١٠).

- الشراكة (Partnership): وتقوم على أساس إنشاء التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى، فكما يقوم أصحاب الذكاء العاطفي والشعوري بتكوين صداقات مع الآخرين لكسب تعاطفهم، بعقد تحالفات مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف، يقوم أصحاب الذكاء الاستراتيجي، فالتحالف الاستراتيجي

على أساس دمج العناصر المختلفة بهدف تحليلها والتعرف على الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل نظام أو صورة واضحة بخصوص الأشياء التي يتم التعامل معها، ويعني التفكير النظمي كذلك القدرة على تركيب وتكامل العناصر المختلفة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها للوصول إلى أهداف المنظمة، عن طريق دراسة الأجزاء وعلاقتها بالكل، وتقييم مدى نجاحها في خدمة أهداف النظام (قاسم، ٢٠١١، ص١٦).

- الرؤية المستقبلية (Future Vision): هي الصورة المستقبلية الأفضل التي ترنو إليها المنظمة، وتتفوق من خلالها على أوضاعها الحالية في جانب أو أكثر من جوانب هذا الصورة، والبعض يرى أنها فن رؤية الأشياء غير الملموسة، وتعتبر إحدى المهمات الحساسة التي يقوم بها قادة المنظمات (النعمي، ٢٠١٠، ص١٣). وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل على الفهم والإدراك أيضاً. وكأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي فهي تتعلق بالقدرة على الاستعانة بالاستشراف

عبارة عن اتفاق بين مجموعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردها من أجل تطوير مشروع مشترك لاستثمار الفرص (الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩: ٩)

وأشار عمران (٢٠١٥، ص ١٢٨٧-١٢٨٨) إلى أنه تتمثل أهم أهداف الذكاء الاستراتيجي في توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمؤسسات واتخاذ الإجراءات الوقائية إزائها، وتمكين المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها. وتشكيل القناعات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى، والنهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير، وتقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى خدمة، وتطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات.

كما برزت الحاجة إلى ابتكار استراتيجيات جديدة للتنبؤ بمستقبل المؤسسات كون هذه المؤسسات جزء من النظام المحلي ضمن نظام عالمي أشمل يؤثر على نشاطات

وخطط واستراتيجيات تلك المؤسسات، كل ذلك أدى إلى بروز استراتيجيات جديدة تعمل على زيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة المحيطة فيها، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، التحفيز الشراكة). وظهر مفهوم الذكاء الاستراتيجي في الأدب الإداري المعاصر من خلال إدراك الباحثون والأكاديميون لأهمية الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات، وحقيقة حاجة هذه المؤسسات إلى هذا النوع من الذكاء، الذي يمثل نظام كامل وشامل لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد، والمحافظة على مكانتها بين المؤسسات، وتحقيق النجاح والتميز في بيئة تنافسية قوية، وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من إدراك الفرص المتاحة، والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها، للوصول إلى أهداف المؤسسة على جميع الأصعدة (أبو الغنم، ٢٠١٥، ص ١٤١).

وتتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي بكونه أداة هامة بيد القادة بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية، هذه البيئة التي تشهد منافسة شديدة من أجل البقاء من خلال تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في

ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد، وتحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والجماعات الفاعلة داخل المؤسسة، ويقود إلى التميز من خلال توفر المقدررة على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة، وهي عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل القادة لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، ودعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمنظمات الأعمال العالمية والمحلية، كما تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في الرفع من قدرات المدراء والعاملين في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وتحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين، ومعرفة استراتيجياتهم الحالية، واستشراف التغيرات البيئية أو أي تغيرات مستقبلية في بيئة الأعمال (كنوش، ٢٠١٥، ٩٢).

٢. عملية إتخاذ القرار:

يعرف القرار بأنه الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ (محمود، ٢٠٠١، ص ٢٠٢). ويعرفها الحريري (٢٠٠٧، ص ١٥٢) " الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد بين بدليلين محتملين أو أكثر". ويعرف

عطوي (٢٠١٢، ص ١٤٧) بأنه عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق المعالجة مشكلة معينة. ويتبين مما سبق أن مفهوم القرار يتضمن الاختيار الأمثل من البدائل المتاحة للوصول للهدف المحدد.

أما عملية اتخاذ القرار فهي عملية منظمة حيث أن أي قرار ما هو إلا نتاج نهائي لمجموعة متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة، ومن ثم ينظر للقرار على أنها نتاج جماعي وليس نتيجة لرأي شخص (محمود، ٢٠٠١، ص ٢٠٢). ويعرف اتخاذ القرار تربوياً بأنه: الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين دجلين محتملين أو بدائل عدة والاختيار يقوم على أساس بعض المعايير التربوية مثل اكتساب صفة معينة أو صفات تربوية (الأسدي وإبراهيم، ٢٠٠٧، ص ٢١٦). كما يُعرف بأنه: اختيار واع لبدل واحد من بين بدليلين أو أكثر من البدائل التعليمية المطروحة والممكنة لحل مشكلة أو قضية تعليمية على أن يكون البديل الذي وقع عليه الاختيار هو أحسنها لتحقيق الأهداف (الحريري، ٢٠٠٧، ص ١٥٢)

كما ان اتخاذ القرار هو اختيار حذر لبدل من بين مجموعة من البدائل، بحيث يحقق هذا البديل أقصى عائد باستخدام نفس

التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاطاً إدارياً وتنظيماً وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات.

وأكد عياصرة، حجازين (٢٠٠٦، ص ١١٦) على أن عملية اتخاذ القرارات المدرسية تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، وتحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين، وزيادة روح المسؤولية وتفهمهم لأسباب اتخاذ القرار مما يجعلهم أكثر تقبل للقرارات، ورفع روح المعنوية للمعلمين وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

أما عناصر القرار أجملها عطوي (٢٠١٢، ص ١٤٢) في ستة عناصر على النحو التالي:

١. متخذو القرار: وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة، لحل المشكلة أو مواجهة الموقف.
٢. أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها أو الوصول إليها.
٣. بيئة القرار: ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.

الموارد، حيث أن اتخاذ القرار بطبيعته يكون إما لحل مشكلة موجودة أو مشكلة متوقع حدوثها في المستقبل (عياش، ٢٠٠٨م، ص ٢٩). ويعرف حرز الله (٢٠٠٧، ص ٧) بأنه عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً، بهدف تحقيق الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد وبأفضل ووسع كفاءة وعائد ايجابي ممكنين. وعملية اتخاذ القرار هي مساهمة القرارات المتخذة في انجاز الأهداف المرجوة للمؤسسة على نحو يضمن سهولة تنفيذ القرار وقبوله من المعنيين بالتنفيذ وأن يتم اتخاذه في الوقت المناسب (الغزالي، ٢٠١٢م، ص ٤٣). ويقصد باتخاذ القرار الجانب العملي والتطبيقي لمتخذ القرار لإصدار قرارته، ويعرفه مندورة والمنصور (٢٠١٧، ص ٣٩) على أنه جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية وهي عملية اختيار لاستراتيجية أو لإجراء. وهذه العملية منظمة ورشيدة وبعيدة كل البعد عن العواطف، ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار مرضي أو مناسب. كما يعرفه موسى (٢٠١٠، ص ٢٣) أن عملية اتخاذ القرار تعد من المسؤوليات الرئيسية

٤. بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: غالباً ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل ويمثل البديل الملائم بانه ذلك البديل الذي يساهم في حل مشكلة قائمة

٥. ترتيب البدائل: يتم ترتيب البدائل وفق أقل تكلفة مادية وبشرية وبأقل وقت جهد ممكن.

٦. اختيار البديل الأنسب لمواجهة الأزمات: تم اختيار البديل المناسب مع مراعاة التكلفة والجهد والوقت.

أما عناصر عملية اتخاذ القرار ذكرها محمود (٢٠٠١، ص٢٠٣) بأنها:

- وضوح الرؤية: بمعنى توافر البيانات والمعلومات الكافية واللازمة عن المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.

- الشخص المتخصص: أن يتصدى لاتخاذ القرار شخص مناسب من حيث التخصص والخبرة والمهارة.

- المشاركة: العمل على اتباع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات ما أمكن ذلك.

- توفير المعلومات: استخدام الحاسوب في تخزين المعلومات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات لتحقيق المشاركة مع التغلب على التحيز واستنفاد الكثير من الوقت والجهد.

ومن أهم أسس اتخاذ القرار الإداري ما ذكره ربيع (٢٠٠٨، ص ١٧٦) اتخاذ القرار ليس فناً شخصياً بل علماً أيضاً يتضمن مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات لو اكتسبها الفرد لتحسنت مهارته في اتخاذ القرارات أو المشاركة فيها. وتشترط عملية اتخاذ القرار وجود أكثر من بديل أو خيار لحل المشكلة وتستمد عملية اتخاذ القرارات الإدارية قوتها من السلطة الممنوحة للشخص الذي يمارسها، وكل الإداريين وعلى مختلف مستوياتهم الوظيفية يجب أن يشاركون في عملية اتخاذ القرار ولو بدرجة متفاوتة.

ومن خلال ما سبق فإن للقرار الإداري شروط يجب ان تتحقق لكي يكون القرار جيد أشار لها عبوي (٢٠٠٦، ص ٢٥٩) وهي: أن يكون اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وأن يكون الحل المتخذ به مبرهن على صحة القرار، وأن يحمل طابعاً إرشادياً أو أمراً محددًا، وأن يكون موجهاً إلى جهة تنفيذية معينة، وأن يتصف بعدم التكرار أو التناقض في مضمونه مع نفسه أو قرارات سابقة، وأن يكون ذو صلاحية تنفيذية.

واقترحت الخضري (٢٠١٧، ص ١٨) أساليب لتحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها أبرزها: إشراك العاملين في

وليس لها تأثير على المدرسة بشكل كبير

- القرارات المبرمجة: تتصف بأنها روتينية متكررة تتخذ لمواجهة مواقف تتكرر من حين لآخر، بينما القرارات الغير المبرمجة توصف بأنها غامضة ومعقدة لأنها تتعلق بمشكلات ذات طبيعة غير متكررة أو غير مألوفة ذات أبعاد متعددة يصعب حصرها وتعريفها والتحكم فيها.

ويتصف القرار الإداري بخصائص عديدة يمكن إيجازها في التالي: (عبوي، ٢٠٠٦، ص ٢٤٠)

- يتصف القرار الإداري بالصفة الاجتماعية: أي قرار يتناول مصالح مجموعة اجتماعية معينة من الناس أو المجتمع كله، وتأخذ آثار تنفيذه صبغة اجتماعية.

- أي قرار إداري يتطلب حل مشكلة ما: القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن القرارات السابقة للمشكلة حيث تشكل قيدا أساسيا للقرار الجديد.

- القرار الإداري قرار مستقبلي: بمعنى أن آثاره تتصرف دوماً إلى المستقبل وسيتم تنفيذه في المستقبل.

- القرار الإداري وظيفة أساسية لوظائف النظام الإداري: حيث يتوقف إنجاز

عملية صنع القرار لزيادة فهم القرار، وتجنب العواطف والعشوائية أثناء اتخاذ القرارات، وتبني مبدأ المرونة في اتخاذ القرار، إيجاد نظام معلومات إداري والاستفادة من خبرات الآخرين وأخطائهم الماضية.

وهناك العديد من القرارات التي لا حصر لها في الإدارة التربوية والتعليمية لكن يجملها (عطوي، ٢٠١٢، ص ١٤٨) كالتالي:

- القرارات المتعلقة بالمادة أو المحتوى وتمثل ببناء وتنظيم المناهج التعليمية، بينما القرارات المتعلقة بالطريقة تتمثل في كيفية تحسين المدير لاستخدام وقته وجهده وكيفية العمل في مكتبه.

- القرارات الرسمية وتمثل في القرارات التي يتخذها في ممارسته الرسمية لدوره المتوقع منه في المدرسية من منطلق الوظيفة الرسمية، بينما القرارات الشخصية تتعلق برجل الإدارة كإنسان لا عضو في المدرسة.

- القرارات الرئيسية وهي التي تتعلق بالسياسة البعيدة المدى للمدرسة وعادة تحتاج لتكاليف مالية كبيرة، أما القرارات الروتينية فإنها تتمثل في القرارات الدورية التي تتكرر باستمرار ولا تحتاج إلا لفقر ضئيل من المداولة

وظائف الإدارة على إتمام وإنجاز عملية اتخاذ القرار المناسبة للنظام الإداري. وهناك بعض الأساليب التي يمكن أن يتبعها قائد المدرسة في صناعة القرار ذكرتها الحريري، (٢٠١٠، ص ٥٤) مثل: أسلوب القرار الفردي: في حالة انخفاض كفاءة المرؤوسين، وانعدام الثقة بين المدير والمرؤوسين، وعدم توفر الوقت اللازم، والروتين اليومي وكون المشكلة بسيطة ويومية ومتكررة. وأسلوب القرارات بالإجماع: يتلخص هذا الأسلوب في أن يرفع المرؤوسين مقترحاتهم إلى المدير الذي بدوره يقوم برفعها إلى رئيسه في الهيكل الإداري ثم إلى الإدارة العليا بذلك يكون هناك إجماع عليه بنسبة ١٠٠%. وهناك أسلوب القرارات بالأغلبية والذي يعتمد على الأخذ في بعض الأحيان برأي الآخرين، وذلك من خلال تشكيل اللجان وعقد الاجتماعات، ويعتمد هذا الأسلوب على المشاركة. ويرى رسمي (٢٠٠٤، ص ١٠٠) أن عملية اتخاذ القرار وصناعة القرار هي عملية تخضع إلى منهجين هما: المنهج العلمي الكمي: خطواته هي الملاحظة، والتحديد التدقيق للمشكلة، وتحديد البدائل، واختيار البديل الأمثل، ومتابعة فحص الحل الأمثل أثناء التنفيذ، ووضع نظام رقابي مناسب. والمنهج السلوكي:

يندرج تحت هذا المنهج عدد أساليب هي: الأسلوب الانفعالي: ينجم عنه قرارات تعكس مشاعر متباينة قوية لصانع القرار تستثير قدر من الاستحسان من جانب الأفراد. والأسلوب التفاوضي: الاتفاق جوهره حيث يعرض على الجميع لقبول أو رفض القرار من الجماعات المشتركة في النقاش. والاتجاه الديمقراطي: يعتمد على المشاركة الفعالة لجميع الأفراد الذين يؤثر فيهم القرار، وحيث تتم مناقشة القضايا المطروحة واتخاذ القرار استناداً على الأدوار الوظيفية لكل فرد ومدى ارتباطها بالقضايا.

وحتى يتحقق ما سبق لا بد من اتباع الخطوات التي ذكرها حريم (٢٠٠٩، ص ٢٣٣).

١- وضع أهداف محددة: تساعد الأهداف على تحديد الأفراد في المنظمة وهو أمر حيوي لنجاحها، ويحدد النتائج الواجب تحقيقها والمقاييس والمعايير التي يمكن استخدامها لتجميع عدة بيانات واقعية لمعرفة إذا ما كان قد تم تحقيق هذه الأهداف المخطط لها.

٢- تحديد وتشخيص المشكلة: يتضح وجود مشكلة حينما يتم وضع الأهداف ويتم تحديد مدى خطورة المشكلة المنظمة خلال قياس مدى الفجوة بين مستوى الأداء المرغوب من الأهداف ومستوى الأداء الفعلي.

٣- وضع الأولويات: يجب وضع قائمة أولويات بالمشكلات أي ترتيب المشكلات من حيث أهميتها وخطورتها ومداهها ودرجة الإلحاح، والنتائج والآثار التي قد تترتب على عدم حلها.

٤- تحديد أسباب المشكلة: من غير المناسب تحديد حل معين لمشكلة بدون معرفة أسبابها، ومن الأفضل أن يتم تحديد أسباب المشكلة من قبل الأفراد الذين يواجهون تلك المشكلة باستمرار.

٥- تحديد معايير القرار: تعنى بالمعايير والعناصر المناسبة للقرار.

ويرى سلامة (٢٠٠٣، ص ٨١) بأن مراحل اتخاذ القرارات كالاتي: دراسة المشكلة، وتحديد الحلول البديلة، ودراسة البدائل، واختيار أفضل البدائل. وبغض النظر عن مراحل اتخاذ القرار يجب مراعاة العوامل التي حددها الأسدي، إبراهيم (٢٠٠٧، ص ٢١٤) مثل: عوامل شخصية: مثل التكوين النفسي والاجتماعي لمتخذي القرار، وعوامل اجتماعية: تصف البيئة الاجتماعية التي يتخذ القرار في إطارها. وعوامل حضارية أو ثقافية: تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين.

ومن خلال ما سبق فإن أي قرار يتخذ وينفذ لا بد من أن يؤدي في النهاية إلى

تحقيق أهداف المدرسة والتي تتأثر بالذكاء الاستراتيجي حيث أكدت الاديبيات مثل محمود (٢٠٠١، ص ٢١٢) على أن قلة توافر سمات الذكاء من أبرز الصعوبات الشخصية التي تعيق حسن وفاعلية عملية اتخاذ القرارات، وتحاول هذه الدراسة بالجانب الميداني الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي لدى قادة مدارس مدينة تبوك في عمليات اتخاذ القرارات.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي للقيادات التربوية بشكل عام وللمشرفين فقد كانت أبرز الدراسات السابقة كما يلي:

أجرى عبدالله (٢٠١٨) دراسة للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، وتمثلت أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة. تكون مجتمع الدراسة من جميع من شغل المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال وعددها (٥) جامعات وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح

الشامل، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات الرئيسية، تم توزيع الاستبانة الرئيسية على خمسة من أعضاء الإدارة العليا والوسطى لكل جامعة، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (١١٥) استبانة، استرد منها (١٠٩) استبيانات من مجموع الاستبيانات الموزعة، كانت منها (٩٥) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى فيه، كما تبين ان متغير الرؤية كان الأكثر تأثيراً على جودة القرارات الاستراتيجية تلاه، متغير الاستشراف، ثم التفكير النظمي، ثم الدافعية وأخيراً متغير الشراكة.

أجرى الشيخ والتاج (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع المنظمي في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي. تمثلت فرضيات البحث في أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير بمنطق المنظم، الرؤية الاستراتيجية، والشراكة) وبين الإبداع

المنظمي. تكونت عينة البحث من (٩١) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في الكلية، وتمثلت أداة البحث الأساسية في الاستبيان. توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها أن الذكاء الاستراتيجي بكل أبعاده له أهمية وأثر إيجابي على الإبداع المنظمي بكلية العلوم الإدارية جامعة نجران

أجرى بلعجوز وبومصباح، صافية (٢٠١٧) دراسة هدفت الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة برج بوعريريج وتكونت العينة من (١٤٠) عضو هيئة تدريس واستخدمت الاستبانة وكشفت نتائج الدراسة عن وجود درجة عالية في توافر الذكاء الاستراتيجي كما كشفت عن تأثيره في أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

أجرى مسلم (٢٠١٥) دراسة هدفت الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وهي: (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، من خلال دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والقيادة من ثم دراسة الأثر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة

تم استخدام استبانة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة، من (٦٤) عضواً من مجالس الجامعات الفلسطينية، وقد تم استرداد (٥٩) استبانة صالحة للتحليل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليه الدراسة: توافر الذكاء الاستراتيجي لدى أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج توافر محور القيادة بدرجة كبيرة، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر وعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية، وتفكير النظم، والتحفيز، والشراكة، والحدس، والإبداع) والقيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

دراسة اسماعيل (2014) Esmaeili, (التي هدفت الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي على صنع القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التي تستخدم نظم الذكاء الاستراتيجي في مدينة كورم اباد. تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات التي تستخدم نظم الذكاء الاستراتيجي حيث بلغ عددها ١٥ مؤسسة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، ونموذج التنبؤ المهيكل لاختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة لنظم الذكاء الاستراتيجي في صنع

القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية، وعمليات المنظمة التكنولوجية والمالية، والذكاء الزبائني.

دراسة قاسم (٢٠١١) التي هدفت الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة والمكونة من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا الذين بلغ عددهم (٩٤) مديراً، بأسلوب الحصر الشامل في الدراسة، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، كما أثبتت الدراسة أن عناصر الذكاء الاستراتيجي يؤثر على عملية اتخاذ القرارات ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى الخبرة.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت عملية اتخاذ القرار:

دراسة الجعيد (٢٠١٨) هدفت التعرف على درجة الذكاء العاطفي وعلاقته باتخاذ القرار لدى قادة المدارس الثانوية بالطائف من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الطائف التي تُعزى للمتغيرات التالية (المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، التخصص). وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث تكوّنت عينة الدراسة من (٣٤٠) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وقد تم توزيع الاستبانة عليهم فكانت الاستبانة الراجعة من المعلمين (٢٧٣) استبانة، والتي اشتملت على (٣٢) فقرة توزعت على محورين: الأول يقيس درجة الذكاء العاطفي والتي تكوّنت من (١٦) فقرة، والثاني يقيس اتخاذ القرار تكوّن من (١٦) فقرة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة اتخاذ القرار عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣،٩١) وتبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$ بين درجات تقدير الذكاء العاطفي ودرجات تقدير اتخاذ القرار لدى قادة المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير عمليات اتخاذ القرار وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

أجرت الخصري (٢٠١٧) دراسة هدفت التعرف إلى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانتين كأداة للدراسة كانت الاستبانة الأولى لقياس فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين وتحتوي على (٢١) فقرة موزعة على مجالين، بينما الثانية لقياس مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمهم وتحتوي على (٢٣) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، وتم توزيعهما على عينة الدراسة التي شملت ٢٥٠ معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت أهم نتائج الدراسة أنه تحققت فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين فاعلية اتخاذ القرار ومستوى إدارة الأزمات

الاستعانة بالاستبانة التي أعدها الهدهود (٢٠٠٠م)، وطبقت على جميع مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدارس المدينة المنورة للبنين. وقد توصلت الدراسة إلى أن متغير عدد سنوات الخبرة له دور قوى ومؤثر على المديرين ويرفع من فاعليتهم ومن أدائهم. وأن المتوسط الحسابي العام لآراء مجتمع الدراسة حول واقع ومستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في المدارس المتوسطة والثانوية عالية

أجرى الزبيدي (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الليث ومستوى فاعلية اتخاذ القرار لديهن، وكذلك التعرف على العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى فاعلية اتخاذ القرار، وتحديد النمط القيادي الذي يفسر أكبر قدر من تباين مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس من وجهة نظر معلمات التعليم العام بمحافظة الليث، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات التعليم العام بمحافظة الليث وعددهن (١١٨٢) معلمة، وتم اختيار عينة منهن بأسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية بلغت (٢٨٥) معلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة

وأجرى القرني (٢٠١٥) دراسة هدفت الكشف عن معوقات اتخاذ القرار لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة. واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، من خلال تطبيق أداة الدراسة الاستبانة على جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة، والبالغ عددهم الإجمالي (٥٠٦) مديراً ومعلماً، منهم (٣٠) مديراً و(٤٧٦) معلماً، أسفرت الدراسة عن وجود معوقات تعيق مديري المدارس عن اتخاذ القرار السليم أبرزها المعوقات التنظيمية مثل كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مديري المدارس، وقلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في اتخاذ القرار المدرسي. والمعوقات الاجتماعية مثل الخوف من نقد وسائل الإعلام المختلفة لقرارات المدرسة، والتأثير من بعض الزملاء على مديري المدارس في اتخاذ القرار وندرة الاستفادة من البحوث في اتخاذ القرار.

أجرى الغامدي (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى فهم واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بداخل المدينة المنورة، والتعرف إلى المعوقات التي قد تحد من فاعليته، والكشف عن الوسائل التي قد تحسن منه لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم

لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس القيادية، عالية، وتبين وجود فروق في مستوى فاعلية اتخاذ القرار تُعزى إلى سنوات الخبرة لصالح الأعلى، ومرحلة المدرسة لصالح الثانوية وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية ومستوى فاعلية اتخاذ القرار.

وأجرى العمري (٢٠١٤) دراسة هدفت للكشف عن المعوقات الشخصية، والاجتماعية، والتنظيمية، والإدارية، والتقنية، التي تحول دون تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظرهم. والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة لمعوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار التي تُعزى إلى المتغيرات التالية: المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في الدراسة، حيث تم بناء استبانة تم توزيعها على عينة قوامها (١٤٨) مديراً ووكيلاً، وتبين أن الدرجة الكلية لاستجابات المديرين والوكلاء لتقدير معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار كانت بدرجة (كبيرة).

أجرى الطيبي (٢٠١٣م) دراسة هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، وكذلك معرفة العلاقة بين أنماط القيادة التربوية وعملية اتخاذ القرار، كما هدفت لتحديد تأثير متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) على تقدير العاملين لنمط القيادة وعملية اتخاذ القرار، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقام باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي والبالغ عددهم (٢٥٥) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: مستوى ممارسة مديري وزارة التربية والتعليم العالي لعملية اتخاذ القرار وفق الطريقة العلمية عالية، وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة وعملية اتخاذ القرار.

أجرى شهاب وإبراهيم (٢٠١١) دراسة هدفت التعرف إلى السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى، ومستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بين السلوك

درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية عالية، وتوجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخدمة الأقل من خمس سنوات.

أجرى تشيكيونغ (Chi Keung) 2008 هدفت الى التعرف على المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق إجراءات الدراسة في مدينة هونج كونج على (٢٠) مدرسة ثانوية، وشملت العينة (٣٣٥) معلماً، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أنه يفضل المعلمون إشراكهم في القرارات بمجال النموذج التعليمي، ومجال المناهج الدراسية، ومجال الإدارة، وأن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي، والالتزام، وإدراك عبء العمل.

أجرى الحربي (٢٠٠٨) دراسة هدفت الكشف عن معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك، استخدم الباحث المنهج الوصفي تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ووكلاء المدارس الابتدائية الحكومية النهارية

القيادي والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية ببعديه العمل والعلاقات الانسانية، والعلاقة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة لجمع البيانات لملائمتها لطبيعة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الابتدائية، وتم اخذ عينة عشوائية مكونة من (٥٤) مديرة، و (٨٦) مدير. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الابتدائية مستوى عال من السلوك القيادي، وقدرة عالية على اتخاذ القرار، ووجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية.

أجرى النبيه (٢٠١١) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، وقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد أداة الاستبانة في دراسته حيث أعد استبانتين الأولى لقياس فاعلية اتخاذ القرار والأخرى لقياس درجة توافر الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٧٠) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن

داخل مدينة تبوك والمحافظات التابعة لها، دون القرى أو الهجر تكونت من (٨٠) وكيلاً وقائداً ، وتم إعداد استبانة أداة لجمع المعلومات، وأسفرت النتائج على أن المعوقات التنظيمية شكلت أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائي بمنطقة تبوك، وكانت أبرز تلك المعوقات كما يلي: كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وقلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة في صنع القرار المدرسي، ضعف دعم إدارة التعليم لمدير المدرسة في صنع القرار المدرسي، وندرة الدورات التدريبية الخاصة بعملية صنع القرار المدرسي، جاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الثانية من حيث كونها معوقاً من معوقات صنع القرار الإداري المدرسي، وتمثلت تلك المعوقات كما يلي نقص خبرة المشاركين في صنع القرار المدرسي، والمجاملة عند صنع القرار الإداري المدرسي، وقلة الثقة في إمكانات المدرسة.

أجرى عالم (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة عملية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة، والتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ القرارات في ضوء متغيرات الدراسة.

وتكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة والبالغ عددهم (٣٨) قائداً تربوياً، إضافة إلى (٧٠) مشرفاً تربوياً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة: درجة ممارسة محاور عملية اتخاذ القرارات كانت بدرجة كبيرة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ القرارات تعزى لعدد سنوات الخبرة لصالح الأعلى، وتوجد فروق تعزى إلى الدورات التدريبية لصالح المشاركين.

أجرى البلوشي (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى معرفة طبيعة مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرار التعليمي، وواقع مشاركة قادة المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في عملية اتخاذ القرارات التعليمية، وتحديد الصعوبات التي تحد من فاعلية مشاركتهم فيها للتوصل إلى مقترحات اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٢) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من قادة المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في المناطق التعليمية العشرة في سلطنة عمان. واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من (٦٥) فقرة. وتبين وجود ممارسة عالية لعملية اتخاذ القرارات التعليمية من قبل قادة

المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل، كما أن الأساليب المتبعة في المدارس معظمها أساليب علمية وجيدة تفعل المشاركة، وتتيح للمعلمين والمعلمات مجالاً للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، وتبين وجود فروق تُعزى إلى سنوات الخبرة لصالح الأعلى.

أجرى كيم (Kim,2001) دراسة هدفت معرفة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي في مدارس كوريا العليا وكان مجتمع الدراسة (٧١٠) من المدارس الثانوية في كوريا الشمالية وتم توزيع (٥٨٩) استبانة على المدارس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبعد جمع المعلومات تمت معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، وقد استخدم الباحث في دراسته أداتين لقياس المشاركة والرضا الوظيفي لدى المعلمين. وكان من نتائج الدراسة أن بعض المدرسين غير راضين عن وضعهم التدريسي وهناك نسبة محبطة ولديهم الرغبة في المشاركة أكثر في اتخاذ القرارات في الأمور الفنية والإدارية، ووجد أن هناك رغبة لدى المدرسين للمشاركة في الأمور الفنية ذات مستوى عالي مقارنة مع الأمور الإدارية، أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في مدارسهم تتفاوت حسب خبرتهم ومناطقهم والدعم المالي للمدرسة، وحجم المدرسة،

وتتأثر مشاركة المعلم لاتخاذ القرار بالرضا الوظيفي. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات، تعزى إلى الخبرة التعليمية، وحجم المدرسة، والموضوعات التي يدرسها المعلمون، وأن المستويات الفعلية للمشاركة في صنع القرارات أثرت إيجابياً نحو إدراكهم للرضا الوظيفي، ويوجد أثر دال إحصائياً في نمط اتخاذ القرارات لدى المديرين يعزى إلى متغير الخبرة.

أجرى الأشهب (٢٠٠١) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الحكومية والرسمية والخاصة في محافظة القدس في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقته بانتماؤهم لمهنة التعليم. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وبلغ عدد أفرادها (٨١) مديراً و(٤٣٨) معلماً ومعلمة. استخدمت الباحثة استبانتين: الأولى استبانة لقياس درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وهي مكونة من (٧٢) فقرة في خمسة مجالات هي: القرارات المتعلقة بالطلبة، والقرارات المتعلقة بالمعلمين، والقرارات المتعلقة بتنفيذ المنهاج وتحسينه، والقرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، والقرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية. والثانية: أداة انتماء

أبرز معوقات اتخاذ القرارات وهي: عدم توفر الوقت الكافي لتحديد الأبدال، وعدم تعاون بعض العاملين في تنفيذ القرارات، وعدم توفر المعلومات الكافية، وضعف الثقة بالنفس، وصعوبة تقييم البدائل.

أجرى دالتون (Dalton,2000) دراسة هدفت إلى تحديد ومقارنة إدراك مديري ومعلمي المدارس المتوسطة لدرجة المشاركة في صنع القرار في ولاية تكساس (Texas) الأمريكية وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين من المديرين والمعلمين: مجموعة كانت مشاركة في صنع القرار (٣٠) قائداً ومعلماً، ومجموعة أخرى غير مشاركة، (٣٠) قائداً ومعلماً ثم عقد مشاركة لتحديد الإدراك من خلال تحليل الأداة ذات الأبعاد الخمسة ووضع الباحث أداة ضمنها خمسة أبعاد هي: التخطيط، المناهج، الميزانية، التوظيف، تنمية المعلمين وكونت هذه الأبعاد محور المشاركة في صنع القرار، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المديرين يدركون أن المعلمين يشاركون بدرجة عالية في الأبعاد الخمسة أكثر مما يدركه المعلمون لمشاركتهم، أي أن هناك فروقاً بين إدراكات المديرين والمعلمين في درجة المشاركة، وأن المديرين يدركون أن المعلمين يشاركون بدرجة عالية في مجالي الموازنة والتوظيف أكثر من بقية المجالات

المعلمين لمهنة التعليم وتتكون من (١٥) فقرة. تبين أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات متوسطة، وأن درجة مشاركة المعلمين عالية في مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج، ومنخفضة في مجال القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية. وتوجد علاقة إيجابية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وبين درجة انتمائهم إلى مهنة التعليم.

وفي دراسة هجان (٢٠٠٠م) التي هدفت التعرف على واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام، وكذلك التعرف على الفروق تبعاً لمتغيرات (الوظيفة، المرحلة التعليمية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) كما هدفت إلى تحديد المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار، وتألفت عينة الدراسة من (٤٠) مديراً ووكيلاً من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام المشاركين بالدورات التدريبية المنعقدة بكلية المعلمين بالمدينة المنورة، وقد طبق عليهم استبانة تكونت من (٢٢) فقرة إضافة إلى سؤال مفتوح حول معوقات اتخاذ القرار، وقد تبين أن مديري ووكلاء المدارس يمارسون عملية اتخاذ القرار بدرجة كبيرة، وتبين عدم وجود فروق في عملية اتخاذ القرار تعزى إلى الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والعمر، والمؤهل، والخبرة، وكشفت الدراسة عن

أولاً: منهج الدراسة: يتحدد منهج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة، ولطبيعة متغيراتها التي تبحث في أثر الذكاء الاستراتيجي لدى قادة المدارس بالتعليم العام بمدينة تبوك في عملية اتخاذ القرارات، فقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي والذي يهدف كما ذكر عبيدات، وعدس، وعبدالحق (٢٠٠٧م، ١٨٣) إلى وصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفاً، والكشف عن الارتباطات للوصول إلى استنتاجات وتعميمات.

ثانياً: مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس بالتعليم العام بمدينة تبوك والبالغ عددهم (١٤١) قائداً منهم (٧٩) قائداً في المدارس الثانوية بنسبة (٥٦,٠٢%) و (٣٦) من المرحلة المتوسطة بنسبة (٢٥,٥٤%) و (٢٦) قائداً بنسبة (١٨,٤٤%).

ثالثاً: عينة الدراسة: نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من قادة المدارس بالتعليم العام؛ حيث تم اختيار (٨٠) قائداً بنسبة (٥٦,٧٤%) من مجتمع الدراسة الأصلي وهو العدد المناسب بالتنطبق في معادلة ستيفن ثامبسون الواردة في

الأخرى (التخطيط، المناهج، تنمية المعلمين) وأكثر من إدراك المعلمين أنفسهم، أي أن هناك فروقاً بين إدراكات المديرين والمعلمين في درجة مشاركة المعلمين. واتفق إدراك المديرين والمعلمين في مشاركة المعلمين في صنع القرار في أبعاد: المناهج، وتنمية المعلمين، وكانت هناك فروق في الإدراك بين المديرين والمعلمين في درجة مشاركة المعلمين في أبعاد: الموازنة، والتوظيف، والتخطيط.

ومن خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة فقد استفادت الدراسة الحالية منها في صياغة منهجية الدراسة، وتحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية، وما انفردت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها الدراسة العربية الأولى - في حدود علم الباحث- التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار من وجهة نظر قادة المدارس في مدينة تبوك.

منهج الدراسة وإجراءاتها يتضمن هذا الجزء عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة، وخطوات بنائها وعرضاً للإجراءات التي تمت بخصوص دلالات الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسة والمعالجة الإحصائية المستخدمة فيها.

وتساوي ١,٩٦ d نسبة الخطأ وتساوي
 ٠,٠٥٥ p نسبة توفر الخاصية والمحايدة =
 ٠,٥٥ . فكان عدد الاستبانات الراجعة (٦١)
 ويوضح جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة
 وفقاً للمتغيرات الأولية.

الضحيان (٢٠٠١، ص ٧٥) لتحديد حجم
 العينة والذي يساوي (٨٠) قائداً.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{d^2}{z^2} + p(1-p) \right]}$$

حيث أن N حجم المجتمع و z الدرجة
 المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥

جدول (١)

توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
الدورات التدريبية بمجال الذكاء الاستراتيجي	حاصل على دورات	٣٤	%٥٥,٧
	غير حاصل	٢٧	%٤٤,٣
عدد سنوات الخبرة	اقل من (١٠) سنوات	٢٦	%٤٢,٦
	من (١٠) سنوات فأكثر	٣٥	%٥٧,٤
المرحلة التعليمية	الابتدائية	٣٥	%٥٧,٤
	المتوسطة	١٣	%٢١,٣
	الثانوية	١٣	%٢١,٣
المجموع		٦١	%١٠٠

رابعاً: أداة الدراسة

(٢٠٠٨) و(العنبي، ٢٠٠٩) و(الزبيدي،
 ٢٠١٤) وبناء على هذه المصادر تمّ بناء أداة
 الدراسة وفقاً لما يلي:

- **الخطوة الأولى:** تمّ تحديد الهدف من أداة
 الدراسة، التعرف على درجة الذكاء
 الاستراتيجي لدى قادة مدارس التعليم
 العام بمدينة تبوك ودرجة ممارسة
 مهارات عمليات اتخاذ القرارات.
- **الخطوة الثانية:** تحديد مجالات القياس،
 والتي تمّ تحديدها كما يلي:

تمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع
 المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة،
 وذلك لمناسبتها مع طبيعة الدراسة من حيث
 أهدافها، ومنهجها، بعد مراجعة الدراسات
 السابقة بموضوع الذكاء الاستراتيجي كدراسة
 قاسم (٢٠١١) وأبو محفوظ وآغا (٢٠١١)
 والقطامين (٢٠١٣) وعبدالله (٢٠١٨)
 وبلعجوز وبومصباح (٢٠١٧) والشيخ، بابكر
 والتاج (٢٠١٧) والدراسات التي تناولت
 عمليات اتخاذ القرارات مثل دراسة (عالم،

أولاً: البيانات الأولية للدراسة: تقيس المرحلة التعليمية (الابتدائية/ المتوسطة/ الثانوية) والخبرة (أقل من ١٠ سنوات/ من ١٠ سنوات فأكثر) والدورات التدريبية بالذكاء الاستراتيجي (حاصل/ غير حاصل).

ثانياً: محوري الاستبانة: واشتملت على ما يلي:

(١) الذكاء الاستراتيجي: حيث تم تعريفه إجرائياً بأنه ذكاء يوسم به قادة المدارس ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على التحفيز، والحدس، والإبداع. والتفكير المنظم حسب المجالات التي يقيسها المحور الأول في الاستبانة وهي:

أ-المجال الأول: الاستشراق: تعني قابلية الفرد على التفكير بالاستناد إلى قوى غير مرئية وغير مدركة لكنها تساهم في صنع المستقبل. تقيسها الفقرات من (١-٤) بالاستبانة في صورتها النهائية.

ب-المجال الثاني: التفكير المنظم: القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها وصورة واضحة بشأن التي يتم التشكيل نظاما التعامل

معها، تقيسها الفقرات من (٥-٧) بالاستبانة في صورتها النهائية.

ج-المجال الثالث: الرؤية: القدرة على الاستعانة بالاستشراف والتفكير المنظم في تصميم أنموذج يتطلب الوصول إليه، تقيسها الفقرات من (٨-١١) بالاستبانة في صورتها النهائية.

د-المجال الرابع: التحفيز: المقدره في دفع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم، تقيسها الفقرات من (١٢-١٥) بالاستبانة في صورتها النهائية.

هـ-المجال الخامس: الشراكة: القدرة على أمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية لتكوين شركات لكسب دعمهم للوصول إلى الأهداف المشتركة، تقيسها الفقرات من (١٦-١٩) بالاستبانة في صورتها النهائية.

(٢) المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار: والتي تم تعريفها إجرائياً: القدرات التي يمتلكها قائد المدرسة من التهيئة والتخطيط للقرار وقدرته على جمع المعلومات من مصادرها قبل اتخاذ القرار، وحل المشكلات واختيار أفضل

الفقرات باستخدام مقياس التدرج الخماسي (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً).

الخطوة الرابعة: تمّ صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة، مع مراعاة وضوح الفقرات وملاءمتها لمستوى أفراد العينة.

الخطوة الخامسة: تمّ عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بالجامعات السعودية، كما تمّ تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية من قادة المدارس من خارج عينة الدراسة الأصلية بهدف التأكد من الصدق والثبات وإخراج الاستبانة بالصورة النهائية

إجراءات التأكد من الصدق: من أجل التأكد من صدق الاستبانة تمّ استخدام الطرق التالية:

١- **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تمّ عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس، بلغ عددهم (٧) من جامعة تبوك، وجامعة الجوف، وجامعة أم

البدائل للوصول إلى أفضل النتائج. حسب المجالات التي يقيسها المحور الثاني في الاستبانة وهي:

أ- المجال الأول: مهارات التخطيط والتهيئة: تقيس الممارسات المتعلقة بجمع المعلومات عن القرار والتحضير لعملية اتخاذ القرار. تقيسها الفقرات من (١-١٠) بالاستبانة في صورتها النهائية.

ب- المجال الثاني: مهارات المشاركة في اتخاذ القرارات: تقيس الممارسات المتعلقة بجذب المعلمين وترغيبهم والسماح لهم في المشاركة بعملية اتخاذ القرار في جميع مراحلها، تقيسها الفقرات من (١١-١٦) بالاستبانة في صورتها النهائية.

ج- المجال الثالث: مهارات الصياغة والإعلان عن القرار: تقيس الممارسات المتعلقة بالموازنة بين البدائل وأساليب اتخاذ القرار، تقيسها الفقرات من (١٧-٢٦) بالاستبانة في صورتها النهائية.

الخطوة الثالثة: تدرج الاستجابات للفقرات. حيث تمّ تدرج الاستجابات على

٢- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: تم تطبيق الاستبانة على عينة إستطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية قوامها (٣٠) قائداً وقد تمّ حساب صدق الاتساق الداخلي لكل محور من محوري الاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، ويوضح الجدول (٢) معامل الارتباط بين الفقرة والمجال للمحور الأول الذي يقيس الذكاء الاستراتيجي

القرى، وإدارة تعليم تبوك، وذلك للحكم على فقرات الاستبانة، من حيث مدى مناسبة ووضوح الفقرة ، ومدى انتماء كل فقرة من الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة ، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف، وبعد استعادة النسخ المُكمّمة من المحكمين تم حذف فقرة واحدة من المجال الثاني بالمحور الأول " الذكاء الاستراتيجي" وهو التفكير المنظم، وقد تمّ الإبقاء على جميع الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق (٨٠%) فاكثر توافرت لها دلالات صدق المحكمين.

جدول (٢)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية لمجالات الذكاء الإستراتيجي

الاستشراف		التفكير المنظم		الرؤية		التحفيز		الشراكة	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠,٦٥	٥	**٠,٧٣	٨	**٠,٦٥	١٢	**٠,٧٦	١٦	**٠,٧٩
٢	**٠,٧٤	٦	**٠,٧٤	٩	**٠,٦٨	١٣	**٠,٦٣	١٢٧	**٠,٦٨
٣	**٠,٧٨	٧	**٠,٦٥	١٠	**٠,٦٧	١٤	**٠,٧٧	١٨	**٠,٦٧
٤	**٠,٦٩			١١	**٠,٦٩	١٥	**٠,٦٦	١٩	**٠,٦٥

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

تراوحت بالمجال الأول الذي يقيس " الاستشراف" من (٠,٦٥ - ٠,٧٨)، وللمجال الثاني "تفكير منظم" من (٠,٦٥ - ٠,٧٤)، وللمجال الثالث "الرؤية" من (٠,٦٥ -

يتبين من جدول (٢) أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمجالات المحور الأول الذي تنتمي إليه الفقرة قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد

٠،٦٩)، وللـمجال الرابع" التحفيز من (٠،٦٣ - ٠،٧٧) وللـمجال الخامس" الشراكة من (٠،٦٥ - ٠،٧٩) وتدل هذه القيم على اتساق عالي للفقرات مع مجالاتها بالمحور الاول الذي يقيس الذكاء الاستراتيجي، كما تم حساب

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجات المحور الاول " الذكاء الإستراتيجي" والدرجة الكلية للمجالات

معامل الارتباط	المجالات
**٠،٧٨	المجال الأول: الاستشراف
**٠،٧٠	المجال الثاني: تفكير منظم
**٠،٧٩	المجال الثالث: الرؤية
**٠،٨٣	المجال الرابع: التحفيز
**٠،٧٤	المجال الخامس" الشراكة

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠،٠١ .

البنائي للمحور الأول في الإستبانة. كما تم حساب معاملات ارتباط الفقرة لمجالات المحور الثاني الذي يقيس مهارات عملية اتخاذ القرارات للدلالة على صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني في الاستبانة، والتي تتضح نتائجها في جدول (٤).

يتبين من جدول (٣) السابق أن قيم معاملات الارتباط بين مجالات المحور الأول "الذكاء الإستراتيجي" والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠،٠١) حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠،٧٠ - ٠،٨٣). مما يدل على توافر الصدق

جدول (٤)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية لمجالات
مهارات عملية اتخاذ القرارات

الصياغة والإعلان عن القرار		المشاركة في اتخاذ القرار		التخطيط والتهيئة	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٧٤	٢٣	**٠,٧٢	١٩	**٠,٦٣	١١
**٠,٦٣	٢٤	**٠,٦٩	٢٠	**٠,٦٧	١٢
**٠,٦٥	٢٥	**٠,٧١	٢١	**٠,٦٠	١٣
**٠,٦٩	٢٦	**٠,٦٥	٢٢	**٠,٦٥	١٤
				**٠,٦٣	١٥
				**٠,٧٢	١٦
				**٠,٦٨	١٧
				**٠,٧١	١٨

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

(٠,٧٢)، وللمجال الثالث "الصياغة وإعلان القرار" من (٠,٦٣ - ٠,٧٤)، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل مجال كدرجة فرعية بالدرجة الكلية للمحور الثاني في الاستبانة، الذي يقيس مهارات عمليات اتخاذ القرارات ويبين نتائجها جدول (٥) التالي:

يتبين من جدول (٤) أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمجالات المحور الثاني الذي تنتمي إليه الفقرة قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت بالمجال الأول الذي يقيس مهارات عمليات إتخاذ القرار في "التخطيط والتهيئة" من (٠,٦٣ - ٠,٧٣)، وللمجال الثاني "المشاركة في اتخاذ القرار" من (٠,٦٠ -

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجات المحور الاول " الذكاء الإستراتيجي" والدرجة الكلية للمجالات

معامل الارتباط	المجالات
**٠,٨٩	المجال الأول: التخطيط والتهيئة للقرار
**٠,٩١	المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات
**٠,٨٦	المجال الثالث: الصياغة وإعلان القرارات

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب الثبات، بطريقة الفا كرونباخ وذلك للمجالات والمحورين؛ حيث تم تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية كما تبين النتائج بجدول (٦) التالي:

يتبين من جدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين مجالات المحور الثاني في الاستبانة، الذي يقيس مهارات عمليات اتخاذ القرارات " والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) حيث تراوحت قيم معامل الارتباط (٠,٨٦) - (٠,٩١). مما يدل على توافر الصدق البنائي.

جدول (٦)

معاملات الثبات لمحوري الاستبانة والمجالات

المحور	المجالات	الفقرات	الفا	المجالات	الفقرات	الفا
الأول	المجال الأول: الاستشراف	٤	٠,٧١	المجال الرابع: التحفيز	٤	٠,٧٢
	المجال الثاني: تفكير منظم	٣	٠,٧٠	المجال الخامس: الشراكة	٤	٠,٧١
	المجال الثالث: الرؤية	٤	٠,٧٤	جميع الفقرات بالمحور الاول	١٩	٠,٩٣
الثاني	المجال الأول: التخطيط والتهيئة للقرار	١٠	٠,٨٩	المجال الثالث: الصياغة وإعلان	١٠	٠,٩١
	المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات	٦	٠,٨٤	جميع الفقرات بالمحور الثاني	٢٦	٠,٩٢

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

قيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (٠,٦٠) حيث بلغت لجميع الفقرات بالمحور الأول "الذكاء الإستراتيجي" بطريقة

يتضح من الجدول (٦) أن قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة بالمحور الأول الذي يقيس الذكاء الإستراتيجي، جاءت

- ثبات التجانس الداخلي ألفا كرونباخ (0,93) وقد تراوحت قيم ثبات ألفا للمجالات من (0,70-0,74) وتدل قيم الثبات بالمحور الأول على توافر مؤشرات الثبات لهذا المحور، مما يُمكن تطبيق الأداة بمحورها الأول على عينة الدراسة الأساسية. كما يتبين من جدول (٦) أنه بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الثاني " عملية إتخاذ القرار " بطريقة ثبات التجانس الداخلي ألفا كرونباخ (0,92) وتراوحت للمجالات (0,84-0,91) وتدل هذه النتائج على توافر مؤشرات الثبات لهذا المحور، مما يُمكن تطبيق الأداة بمحورها الثاني على عينة الدراسة الأساسية.
- المعالجات الإحصائية المستخدمة**
- تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً المعالجات والأساليب الإحصائية التالية:
- معامل الارتباط لـ "بيرسون" لقياس الصدق الداخلي للأداة ومعامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الأداة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة
- اختبار مان وتني Mann-Whitney Test للكشف عن دلالة الفروق بين رتب متوسطي تقدير الذكاء الإستراتيجي وعمليات إتخاذ القرارات وفقاً للدورات التدريبية والخبرة.
- اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis بين رتب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية.
- تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Regression) للكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في عمليات اتخاذ القرار .
- تم تحديد درجة الاستجابة بمقياس ليكرت الخماسي بحيث يعطى الدرجة (١) للاستجابة منخفضة جداً والدرجة (٢) للاستجابة منخفضة، والدرجة (٣) للاستجابة متوسطة، والدرجة (٤) للاستجابة عالية، والدرجة (٥) للاستجابة عالية جداً، وذلك بناء على الفئات التالية كما بجدول (٧).

جدول (٧)

معيار الحكم على درجة الذكاء الإستراتيجي وتوفر عملية إتخاذ القرار

المتوسط الحسابي	(الذكاء الإستراتيجي/ عملية إتخاذ القرار)
أقل من (١) إلى أقل من (١,٨٠)	منخفضة جداً
من (١,٨٠) إلى أقل من (٢,٦٠)	منخفضة
من (٢,٦٠) إلى أقل من (٣,٤٠)	متوسطة
من (٣,٤٠) إلى أقل من (٤,٢٠)	عالية
من (٤,٢٠) إلى (٥)	عالية جداً

نتائج الدراسة ومناقشتها

الاستبانة الذي يقيس الذكاء الإستراتيجي لدى قادة المدارس من وجهة نظرهم بمدينة تبوك، وقد تم ترتيب هذه المجالات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل مجال، ويبين ذلك الجدول (٨) التالي:

إجابة السؤال الأول ومناقشته: والذي ينص على " ما درجة الذكاء الاستراتيجي لدى قادة المدارس بمدينة تبوك من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات المحور الأول في

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات قادة المدارس

بالمحور الأول بالاستبانة (الذكاء الإستراتيجي)

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المجال	درجة التوافر
٥	الشراكة	٣،٩٨	١،٢٨	١	عالية
٤	التحفيز	٣،٨٧	١،٢٣	٢	عالية
٢	التفكير المنظم	٣،٧٠	١،٢٥	٣	عالية
٣	الرؤية	٣،٤٠	١،٢٩	٤	عالية
١	الاستشراف	٣،٢٨	١،٢٥	٥	متوسطة
	الدرجة الكلية للذكاء الاستراتيجي	٣،٦٥	١،٠٥	-	عالية

كما يتبين من الجدول (٨) السابق أن مجال " الشراكة " جاء بالترتبة الأولى وقد كانت قيمة متوسطة الحسابي (٣،٩٨) بدرجة توافر عالية، ثم جاء مجال (التحفيز) في الترتيب الثاني، حيث حصل هذا المحور على متوسط حسابي (٣،٨٧) بدرجة توافر عالية، وفي الترتيب الثالث مجال (التفكير المنظم) بمتوسط حسابي (٣،٧٠) بدرجة توافر عالية، وفي الترتيب قبل الأخير الرؤية بمتوسط حسابي بلغ (٣،٤٠) والاستشراف بالترتبة

تبين من جدول (٨) أن تقدير درجة الذكاء الإستراتيجي لدى قادة المدارس بمدينة تبوك من وجهة نظرهم جاءت بدرجة توافر (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٣،٦٥)، بانحراف معياري قدره (١،٠٥)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للمجالات بين (١،٢٣-١،٢٩)، وهي قيم تدل على إختلاف استجابات قادة المدارس في تقديرهم للذكاء الإستراتيجي.

الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣،٢٨) بدرجة متوسطة.

ويُمكن تفسير حصول المظاهر والمؤشرات المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي بمجال (الشراكة) على الترتيب الأول إلى أهمية توافر هذه السمة لدى قادة المدارس من حيث القدرة على إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية لتكوين شركات لكسب دعمهم للوصول إلى الأهداف المشتركة من خلال التنسيق عند تحديد الأدوار انجاز المهمات، وتكوين صداقات وشراكات مع الآخرين لتحقيق الأهداف المستقبلية، والاستفادة من العلاقات الناشئة بين الافراد اثناء العمل لتحقيق الأهداف، والاهتمام بدقة اختيار الأصدقاء وقدراتهم لتحقيق شراكات وتحالفات ناجحة، ثم جاء مجال " التحفيز" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣،٨٧) بدرجة عالية ويُفسر سبب ذلك إلى أن أهمية عامل التحفيز والتعرف على ما يحرك دافعية الأفراد باتجاه الهدف، و تحفيز الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف وفق تصورات مستقبلية، وتشجيع مبادراتهم وتطوير مهارات وتدريبهم لتحقيق الرؤى المستقبلية، كما جاء مجال (الاستشراف) في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة بلغت قيمة متوسط الحسابي (٣،٢٨) مع وجود تباين في تقديرها حيث بلغت قيمة

انحرافها المعياري (١،٢٥) مما ساهم في تأخر رتبته وربما يُعزى سبب ذلك إلى أن الإستشراف تعتمد على قابلية القادة على التفكير بالاستناد إلى قوى غير مرئية وغير مدركة لكنها تساهم في صنع المستقبل من حيث إختلاف القادة في مدى قدرتهم على اختراق المجهول بشكل مستمر، ومدى استخدام الطاقات الفكرية في إستشراف المستقبل، و المساهمة بالمنظمة في صنع المستقبل حيث ظهرت بدرجات متوسطة.

على الرغم من قلة الدراسات التي أجريت على الذكاء الإستراتيجي، لدى قادة المدارس بالتعليم العام إلا أن هنالك دراسات اتفقت معها الدراسة الحالية اجريت على مؤسسات تعليمية كدراسة عبدالله (٢٠١٨) و الشيخ والتاج (٢٠١٧) ودراسة مسلم (٢٠١٥) ودراسة بل عجوز و بومصباح (٢٠١٧) التي تبين فيها وجود درجة عالية من توافر السمات الدالة على الذكاء الاستراتيجي للقادة. ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الذكاء الإستراتيجي لدى قادة المدارس كما تبين النتائج فيما يلي

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات قادة المدارس في تقديرهم للذكاء الإستراتيجي بمجال الاستشراف مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة التوافر
٣	استمتع بالتفكير غير المرئي كمبدع مع الآخرين	٣،٣٩	١،٥٨	١	متوسطة
٢	أستمتع بمحاولة اختراق المجهول بشكل مستمر	٣،٢٨	١،٥٩	٢	متوسطة
١	أستطيع استخدام طاقاتي الفكرية في إستشراف المستقبل	٣،٢٦	١،٧٣	٣	متوسطة
٤	أشعر بسهولة المساهمة المنظمة في صنع المستقبل	٣،١٩	١،٦٥	٤	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الاستشراف	٣،٢٨	١،٢٥		متوسطة

الاستراتيجي في تنفيذهم لعمليات ووظائف الإدارة المدرسية.

وجاء في الترتيب الأول عبارة (استمتع بالتفكير غير المرئي كمبدع مع الآخرين) بمتوسط حسابي (٣،٣٩)، بدرجة توافر (متوسطة)، وقد يرجع سبب ظهورها بدرجة متوسطة إلى ضعف الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي لدى البعض من قادة المدارس كون العمليات الادارية محددة بالإجراءات الروتينية الحالية لتيسير اليوم الدراسي.

بينما تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات الأخرى التي ظهرت بدرجة متوسطة من (٣،١٩-٣،٢٨) وهي أستمتع بمحاولة اختراق المجهول بشكل مستمر وأستطيع استخدام طاقاتي الفكرية في إستشراف المستقبل.

يتبين من الجدول (٩) السابق أن تقدير الذكاء الإستراتيجي لدى قادة المدارس من وجهة نظرهم بمدينة تبوك في مجال (الاستشراف) جاءت بدرجة توافر (متوسطة)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمجال (٣،٢٨)، بانحراف معياري بلغت قيمته (١،٢٥)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (١،٥٨-١،٧٣)، ويُرجع الباحث سبب هذه النتيجة العامة إلى وجود اختلاف كبير بين قادة المدارس من حيث قابليتهم على التفكير بالاستناد إلى قوى غير المرئية وغير المدركة التي تساهم في صنع المستقبل، وربما لتركيزهم على العمل الحاضر دون الإهتمام باستشراف المستقبل لضعف التفكير

وجاءت الفقرة "أشعر بسهولة المساهمة المنظمة في صنع المستقبل جاءت الرتبة الأخيرة. ويفسر ذلك إلى قلة الاهتمام بالتفكير المستقبلي والتخطيط الاستراتيجي طويل المدى.

٢. تفكير المنظم

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات قادة المدارس

في تقديرهم للذكاء الإستراتيجي بمجال التفكير المنظم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة التوافر
٥	أستطيع استيعاب وفهم الأمور المستندة إلى العقلانية والمنطق	٤,٠٣	١,٣٥	١	عالية
٦	أستمتع في تحليل العلاقة بين الظواهر وتفسيرها للوصول إلى اكتشافات جديدة	٣,٧٤	١,٤٣	٢	عالية
٧	أستمتع بالقدرة الإبداعية على دمج العناصر المختلفة لتحليلها بألوان متعددة	٣,٣٤	١,٦٧	٣	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التفكير المنظم	٣,٧٠	١,٢٥		عالية

والمناطق) بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، بدرجة توافر (عالية)، وقد يرجع السبب في ظهورها في الرتبة الأولى إلى شيوع النمط العقلاني في القيادة المدرسية المحكوم بالنتائج من خلال التفكير بواقع العمليات الحالية.

كما جاءت الفقرة "أستمتع في تحليل العلاقة بين الظواهر وتفسيرها للوصول إلى اكتشافات جديدة." بالرتبة الثانية بدرجة توافر عالية حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٧٤). كما ظهرت الفقرة "أستمتع بالقدرة الإبداعية على دمج العناصر المختلفة لتحليلها بألوان متعددة" في الرتبة الأخيرة وبدرجة توافر متوسطة بلغت قيمة متوسطها

يتبين من الجدول (١٠) السابق أن تقدير درجة الذكاء الإستراتيجي لدى قادة المدارس من وجهة نظرهم بمدينة تبوك في مجال (التفكير المنظم) جاءت بدرجة توافر (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمجال (٣,٧٠)، بانحراف معياري بلغت قيمته (١,٢٥)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (١,٦٧-١,٣٥)، وهي قيم تزيد عن الواحد الصحيح مما يدل على اختلاف استجابات قادة المدارس في درجة تقديرهم على تلك الفقرات.

وجاء في الترتيب الأول (أستطيع استيعاب وفهم الأمور المستندة إلى العقلانية

الحسابي (٣،٣٤) بانحراف معياري كبير
 ويرجع الباحث سبب ظهورها
 بالرتبة الأخيرة كونها من المواقف التي
 تتطلب تدريب عالي لقادة المدارس على
 الرؤية .٣

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات قادة المدارس

في تقديرهم للذكاء الإستراتيجي بمجال الرؤية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة التوافر
٨	أعتمد على تجارب الماضي لاستقراء المستقبل	٣،٦٤	١،٦٤	١	عالية
٩	أمتلك الرؤية الشمولية في تصميم نموذج يمكن الوصول اليه	٣،٣٦	١،٧٧	٢	متوسطة
١٠	استمتع الاهتمام بتوجيه مسارات مستقبلية للتفكير المنظم	٣،٣٤	١،٦٧	٣	متوسطة
١١	أمتلك رؤية شمولية لتوقع ما يمكن أن يحصل في المستقبل	٣،٢٥	١،٦٠	٤	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الرؤية	٣،٤٠	١،٢٩		عالية

أعتمد على تجارب الماضي لاستقراء
 المستقبل) بمتوسط حسابي (٣،٦٤)، رجة
 توافر (عالية)، وقد يرجع السبب في ظهورها
 في الرتبة الأولى إلى إدراك القادة لأهمية
 الاستفادة من تجارب الماضي والتعلم منها
 للقدرة على التنبؤ بالمستحدثات الجديدة.

بينما تراوحت المتوسطات الحسابية
 للفقرات الأخرى التي ظهرت بدرجة متوسطة
 من (٣،٢٥-٣،٣٦) وهي "أمتلك الرؤية
 الشمولية في تصميم نموذج يمكن الوصول
 اليه، واستمتع الاهتمام بتوجيه مسارات

يتبين من الجدول (١١) أن تقدير سلوك
 الذكاء الإستراتيجي لدى قادة المدارس من
 وجهة نظرهم بمدينة تبوك في مجال (الرؤية)
 جاءت بدرجة توافر (عالية)، حيث جاء
 المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي
 للمجال (٣،٤٠)، بانحراف معياري بلغت
 قيمته (١،٢٩)، وتراوحت قيم الانحرافات
 المعيارية بين (١،٦٠-١،٧٧)، تزيد عن
 الواحد الصحيح مما يدل على اختلاف
 استجابات قادة المدارس في درجة تقديرهم
 لتوافرها. وجاء في الترتيب الأول توافر

مستقبلية للتفكير المنظم، وأمتلك رؤية شمولية لتوقع ما يمكن أن يحصل في المستقبل في الرتبة الاخيرة بدرجة متوسطة وربما لوجود ضعف في التفكير المستقبلي ولتركيز القادة

٤ . التحفيز

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات قادة المدارس

في تقديرهم للذكاء الإستراتيجي بمجال التحفيز مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة التوافر
١٣	أستمتع بالتعرف على ما يحرك دافعية الأفراد باتجاه الهدف	٣،٩٦	١،٣٧	١	عالية
١٢	أستطيع تحفيز الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف وفق تصورات مستقبلية	٣،٩٢	١،٤٢	٢	عالية
١٥	أشجع الآخرين على مبادراتهم وتطوير مهارات وتدريبهم لتحقيق الرؤى المستقبلية	٣،٨٩	١،٥٤	٣	عالية
١٤	أعتقد بانني امتلك القدرة على تحفيز الآخرين للإيمان بتحقيق اهدافهم	٣،٧٢	١،٥٩	٤	عالية
	الدرجة الكلية لمجال التحفيز	٣،٨٧	١،٢٣		عالية

وجاء في الترتيب الأول عبارة (أستمتع بالتعرف على ما يحرك دافعية الأفراد باتجاه الهدف) بمتوسط حسابي (٣،٩٦)، بدرجة توافر (عالية)، وقد يرجع سبب ظهورها بدرجة عالية إلى إدراك قادة المدارس لأهمية التعرف على مصادر الدافعية الداخلية والخارجية المحركة لسلوك المعلمين بالمدرسة.

بينما تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات الأخرى التي ظهرت بدرجة عالية من (٣،٩٢-٣،٧٢) وهي " أستطيع تحفيز الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف وفق

يتبين من الجدول (١٢) أن تقدير الذكاء الإستراتيجي لدى قادة المدارس من وجهة نظرهم بمدينة تبوك في مجال (التحفيز) جاءت بدرجة توافر (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمجال (٣،٢٨)، بانحراف معياري بلغت قيمته (١،٢٣)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (١،٣٧-١،٥٩)، ويُرجع الباحث سبب هذه النتيجة العامة إلى أهمية التحفيز كمحرك للسلوك البشري في الادارة المدرسية، كما ان التحفيز متطلب اساسي لتطبيق العديد من المداخل الادارية الحديثة.

المدارس من خلال الخبرة والتعامل مع المعلمين، بينما قد لا يستطيع قائد المدرسة الاعتماد على التحفيز المادي لقلة الصلاحيات بهذا المجال ولضعف التشريعات التي عالجت هذا النوع من التحفيز، ولكن بالاعتماد على التحفيز المعنوي والتقدير يمكن تحريك دافعية المعلمين.

تصورات مستقبلية، وأشجع الآخرين على مبادراتهم وتطوير مهارات وتدريبهم لتحقيق الرؤى المستقبلية، وجاءت الفقرة "أعتقد باني امتلاك القدرة على تحفيز الآخرين للإيمان بتحقيق اهدافهم" بالرتبة الأخيرة ويُفسر الباحث هذه النتيجة إلى أنّ القدرة على التحفيز المعنوي عملية اكتسبها العديد من قادة . ٥ . الشراكة

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات قادة المدارس في تقديرهم للذكاء الاستراتيجي بمجال الشراكة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة التوافر
١٧	أنسق مع الآخرين عند تحديد الأدوار انجاز المهمات	٤،١٣	١،٤٢	١	عالية
١٩	لدي القدرة تكوين صداقات وشراكات مع الآخرين لتحقيق الأهداف المستقبلية	٤،٠٦	١،٤٠	٢	عالية
١٨	أؤمن بضرورة الاستفادة من العلاقات الناشئة بين الافراد اثناء العمل لتحقيق الأهداف	٣،٩٨	١،٤٤	٣	عالية
١٦	أهتم كثيراً بدقة اختيار الأصدقاء وقدراتهم لتحقيق شراكات وتحالفات ناجحة	٣،٧٥	١،٤٨	٤	عالية
	الدرجة الكلية لمجال الشراكة	٣،٩٨	١،٢٨		عالية

قيمه (١،٢٨)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (١،٤٠-١،٤٨)، ويُرجع الباحث سبب هذه النتيجة العامة إلى أهمية التحفيز بناء الشراكات مع اصحاب المصالح والمؤسسات المجتمعية، كما يعود لأهمية إدراك القادة لأهمية تحقيق الشراكة المجتمعية

يتبين من الجدول (١٣) أن تقدير الذكاء الإستراتيجي لدى قادة المدارس من وجهة نظرهم بمدينة تبوك في مجال (الشراكة) جاءت بدرجة توافر (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمجال (٣،٩٨)، بانحراف معياري بلغت

بين المدرسة والمجتمع. وجاء في الترتيب الأول عبارة (أنسق مع الآخرين عند تحديد الأدوار انجاز المهمات) بمتوسط حسابي (٤,١٣)، بدرجة توافر (عالية)، وقد يرجع سبب ظهورها بدرجة عالية إلى إدراك قادة المدارس لأهمية التنسيق مع عناصر المجتمع المدرسي وتنظيم الاعمال وتوزيعها لإنجاز المهمات المحددة. بينما تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات الأخرى التي ظهرت بدرجة عالية من (٤,٠٦-٣,٧٥) وهي " لدي القدرة تكوين صداقات وشراكات مع الآخرين لتحقيق الأهداف المستقبلية، وأؤمن بضرورة الاستفادة من العلاقات الناشئة بين الافراد اثناء العمل لتحقيق الأهداف، وجاءت الفقرة" أهتم كثيراً بدقة اختيار الأصدقاء وقدراتهم لتحقيق شراكات وتحالفات ناجحة بالرتبة الأخيرة، ربما لتركيز النظرة الجماعية أو التي تحقق مصلحة المدرسة أكثر من التركيز على العلاقات ساهمت في ظهورها بالدرجة العالية من حيث توافرها.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين رتب المتوسطات الحسابية لدرجات الذكاء الاستراتيجي لدى قادة المدارس في مدينة تبوك تُعزى للمتغيرات التالية (المرحلة، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟" وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار -مان وتتي-Mann Whitney Test للكشف عن دلالة الفروق بين رتب متوسطي تقدير الذكاء الإستراتيجي وفقاً للدورات التدريبية والخبرة. واختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis بين رتب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية، كما يلي:

١. الفروق بين متوسطات استجابات قادة المدارس للذكاء الإستراتيجي التي تُعزى للمرحلة التعليمية:

جدول (١٤)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test)

للكشف عن دلالة الفروق بين رتب متوسطات استجابات عينة الدراسة في تقدير الذكاء

الاستراتيجي التي تُعزى للمرحلة التعليمية

المجالات	فئات المرحلة التعليمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الاستشراف	الابتدائية	٣٥	٢٩،٩٠	٠،٣١٩	٢	٠،٨٥٣ دالة غير
	المتوسطة	١٣	٣٢،٥٨			
	الثانوية	١٣	٣٢،٣٨			
تفكير المنظم	الابتدائية	٣٥	٣٢،٦١	١،٧٨٤	٢	٠،٤١٠ دالة غير
	المتوسطة	١٣	٣٢،٤٢			
	الثانوية	١٣	٢٥،٢٣			
الرؤية	الابتدائية	٣٥	٣٢،٢٠	٢،٣١٤	٢	٠،٣١٤ دالة غير
	المتوسطة	١٣	٣٤،١٩			
	الثانوية	١٣	٢٤،٥٨			
التحفيز	الابتدائية	٣٥	٣١،٣١	٤،٤١٤	٢	٠،١١٠ دالة غير
	المتوسطة	١٣	٣٧،٧٧			
	الثانوية	١٣	٢٣،٣٨			
الشراكة	الابتدائية	٣٥	٢٩،٧٧	٢،٦٣٠	٢	٠،٢٦٨ دالة غير
	المتوسطة	١٣	٣٧،٧٧			
	الثانوية	١٣	٢٧،٥٤			
الدرجة الكلية للذكاء الاستراتيجي	الابتدائية	٣٥	٣٠،٢٧	١،٥٧٧	٢	٠،٤٥٤ دالة غير
	المتوسطة	١٣	٣٦،١٥			
	الثانوية	١٣	٢٧،٨١			

وبالتالي لا توجد فروق بين رتب متوسطات تقدير افراد العينة لدرجات الذكاء الاستراتيجي تُعزى للمرحلة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين رتب متوسطات استجابات قادة المدارس بالتعليم العام لمجالات الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والتفكير المنظم، والرؤية والتحفيز و الشراكة) تُعزى

يتبين من جدول (١٤) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين رتب متوسطات استجابات قادة المدارس بالتعليم العام للذكاء الاستراتيجي تُعزى لإختلاف المرحلة التعليمية، حيث بلغت قيمة كاي تربيع للدرجة الكلية (١،٥٧٧) وكانت دلالتها الاحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠،٠٥)

التعليمية، وربما سبب هذه النتيجة إلى تماثل ادراك افراد عينة الدراسة للمظاهر المتوافرة الدالة على الذكاء الاستراتيجي لتشابه الاعمال الإدارية بمدارس التعليم العام وتشابه أنماط التفكير الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، كما تبين عدم وجود فروق

لإختلاف المرحلة التعليمية، حيث تراوحت قيمة كاي تربيع من (٠،٣١٩-٤،٤١٤) وكانت دلالتها الاحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠،٠٥)، وبالتالي لا توجد فروق بين رتب متوسطات تقدير افراد العينة لدرجات مجالات الذكاء الاستراتيجي تُعزى للمرحلة ٢. الفروق بين رتب المتوسطات وفقاً للخبرة

جدول (١٥)

نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney-U Test) للفروق بين رتب متوسطات استجابات قادة المدارس للذكاء الاستراتيجي وفقاً للخبرة

المجالات	المستويات	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة (ز)	مستوى الدلالة
الاستشراف	أقل من ١٠ سنوات	٢٦	٢٥،٨٥	٦٧٢،٠	٣٢١	١،٩٦٢-	٠،٠٥٠ دالة
	من (١٠) سنوات فأكثر	٣٥	٣٤،٨٣	١٢١٩،٠			
تفكير المنظم	أقل من ١٠ سنوات	٢٦	٢٤،٩٨	٦٤٩،٥	٢٩٨،٥	٢،٣٠٧-	٠،٠٢١ دالة
	من (١٠) سنوات فأكثر	٣٥	٣٥،٤٧	١٢١٤،٥			
الرؤية	أقل من ١٠ سنوات	٢٦	٢٣،٦٠	٦١٣،٥	٢٦٢،٥	٢،٨٢٧-	٠،٠٠٥ دالة
	من (١٠) سنوات فأكثر	٣٥	٣٦،٥٠	١٢٧٧،٥			
التحفيز	أقل من ١٠ سنوات	٢٦	٢٧،٧٩	٧٢٢،٥	٣٧١،٥	١،٢٣٥-	٠،٢١٧ غير دالة
	من (١٠) سنوات فأكثر	٣٥	٣٣،٣٩	١١٦٨،٥			
الشراكة	أقل من ١٠ سنوات	٢٦	٢٦،٦٧	٦٩٣،٥	٣٤٢،٥	١،٦٦٦-	٠،٠٩٦ غير دالة
	من (١٠) سنوات فأكثر	٣٥	٣٤،٢١	١١٩٧،٥			
الذكاء الاستراتيجي	أقل من ١٠ سنوات	٢٦	٢٤،٨٧	٦٤٦،٥	٢٩٥،٥	٢،٣٢٨-	٠،٠٢٠ دالة
	من (١٠) سنوات فأكثر	٣٥	٣٥،٥٦	١٢٤٤،٥			

الإحصائية لها تقل عن مستوى الدلالة (٠،٠٥)، مما يدل على وجود فروق إحصائية بين رتب متوسطي تقديرات قادة المدارس لصالح الذين خبرتهم من (١٠) سنوات فأكثر، كما تبين وجود فروق بين رتب المتوسطات بمجالات الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف

يتبين من نتائج الجدول (١٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين رتب المتوسطات حول درجة الذكاء الاستراتيجي تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة اختبار ز (٢،٣٢٨). وكانت الدلالة

الرؤية الصحيحة وتحقيق الشراكة، بينما لم يتبين وجود فروق في مجالي (التحفيز والشراكة) تعزى للخبرة حيث بلغت قيمة (ز) على التوالي (١،٢٣٥، ١،٦٦٦) وكانت دلالتيهما الاحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠،٠٠٥). ربما لتمثل إدراك قادة المدارس وتشابه ممارساتهم في عملية التحفيز وبناء الشراكات مع المجتمع.

والتفكير المنظم، والرؤية) حيث تراوحت قيم (ز) من (١،٩٦٢-٢،٨٢٧) وكانت الفروق لصالح الذين خبرتهم من (١٠) سنوات فأكثر؛ وربما يعود سبب ذلك إلى أنه كلما تقدّم القائد وزادت خبرته يكون اقدر على تطبيق المظاهر الدالة على الذكاء الاستراتيجي والاستفادة من الخبرات السابقة والمواقف المشابهة للمواقف الحالية والقدرة على التوقع واستشراف المستقبل وتكوين

٣. الفروق بين رتب المتوسطات وفقاً للدورات التدريبية

جدول (١٦)

نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney-U Test) للفروق بين رتب

متوسطات استجابات قادة المدارس للذكاء الاستراتيجي وفقاً للدورات التدريبية

المجالات	المستويات	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة (ز)	مستوى الدلالة
الاستشراف	حاصل	٣٧	٣١،٧٤	١٠٧٩،٠	٤٣٤،٠	- ٠،٣٦٥	٠،٧١٩ غير دالة
	غير حاصل	٢٧	٣٠،٠٧	٨١٢،٠			
تفكير المنظم	حاصل	٣٧	٢٨،٠٣	٩٥٣،٠	٣٥٨،٠	- ١،٤٨٢	٠،١٣٨ غير دالة
	غير حاصل	٢٧	٣٤،٧٤	٩٣٨،٠			
الرؤية	حاصل	٣٧	٢٨،٧٨	٩٧٨،٥	٣٨٣،٥	- ١،١٠٤	٠،٢٧٠ غير دالة
	غير حاصل	٢٧	٣٣،٨٠	٩١٢،٥			
التحفيز	حاصل	٣٧	٣٢،٩٣	١١١٩،٥	٣٩٣،٥	- ٠،٩٦٤	٠،٣٣٥ غير دالة
	غير حاصل	٢٧	٢٨،٥٧	٧٧١،٥			
الشراكة	حاصل	٣٧	٣٣،١٦	١١٢٧،٥	٣٨٥،٥	- ١،٠٨٣	٠،٢٧٩ غير دالة
	غير حاصل	٢٧	٢٨،٢٨	٧٦٣،٥			
الذكاء الاستراتيجي	حاصل	٣٧	٣٠،٤١	١٠٣٤،٠	٤٣٩،٠	- ٠،٢٩١	٠،٧٧١ غير دالة
	غير حاصل	٢٧	٣١،٧٤	٨٥٧،٠			

لاختلاف المشاركة بالدورات التدريبية بمجال الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة اختبار ز (٠،٢٩١). وكانت الدلالة الإحصائية لها تزيد عن مستوى الدلالة

يتبين من نتائج الجدول (١٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠،٠٠٥$) بين رتب المتوسطات حول درجة الذكاء الاستراتيجي تعزى

المدارس في ممارساتهم الإدارية لأسباب تعود إلى ضعف فاعلية تلك الدورات.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: والذي ينص على "ما درجة ممارسة عمليات إتخاذ القرارات لدى قادة المدارس بمدينة تبوك من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات المحور الثاني في الاستبانة الذي يقيس مهارات عمليات اتخاذ القرارات لدى قادة المدارس من وجهة نظرهم بمدينة تبوك، وقد تم ترتيب هذه المجالات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل مجال، ويبين ذلك الجدول (١٧) التالي:

جدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات قادة المدارس

بالمحور الثاني بالاستبانة (مهارات عمليات اتخاذ القرارات)

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المجال	درجة الممارسة
٢	المشاركة في اتخاذ القرارات	٣،٨٩	١،١٣	١	عالية
١	التخطيط والتهيئة	٣،٨٠	١،١٦	٢	عالية
٣	الصياغة والإعلان عن القرار	٣،٧٨	١،١٨	٣	عالية
	الدرجة الكلية لمهارات عمليات اتخاذ القرارات	٣،٨٢	١،٠٩	-	عالية

جاءت بدرجة توافر (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٣،٨٢)، بانحراف معياري قدره (١،٠٩)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للمجالات بين (١،١٣) -

(٠،٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق إحصائية بين رتب متوسطي تقديرات قادة المدارس الحاصلين وغير الحاصلين على الدورات التدريبية، كما تبين عدم وجود فروق بين رتب المتوسطات بمجالات الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف والتفكير المنظم، والرؤية والتحفيز و الشراكة) حيث تراوحت قيم (ز) من (٠،٣٦٥-١،٤٨٢) وكانت دلالاتها الاحصائية تزيد عن (٠،٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق تعزى للدورات؛ وربما يعود سبب ذلك إلى تماثل إدراك قادة المدارس للمظاهر والمؤشرات المتوافرة والدالة على الذكاء الاستراتيجي بغض النظر عن المشاركة بالدورات، وربما لقلّة تأثير الدورات التي شارك فيها البعض من قادة

تبين من جدول (١٧) أن تقدير درجة ممارسة مهارات عمليات اتخاذ القرارات لدى قادة المدارس بمدينة تبوك من وجهة نظرهم

١٠١٨)، وهي قيم تدل على إختلاف استجابات قادة المدارس في تقديرهم لمهارات عمليات اتخاذ القرارات.

ويُمكن تفسير هذه النتيجة العامة إلى حُسن إختيار المسؤولين في إدارة القيادة المدرسية بمكاتب التعليم في مدينة تبوك، للقيادات المدرسية بمراحل التعليم العام، وفقاً للقدرات والكفايات الإدارية وأبرزها القدرة على إتخاذ القرار وإمتلاك مهارات إتخاذ القرار، كما أن إمتلاك القادة لمهارات إتخاذ القرار، أصبح متطلباً رئيساً لنجاح القيادة المدرسية، والقدرة على تحقيق التميز الإداري والتغيير بالمنظومة الإدارية وما يدعم هذا التفسير توجه إدارة التعليم إلى تطبيق التمكين الإداري والتوسع بالصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس، وأهمية التفويض بالمدارس وتشكيل اللجان المدرسية (كفريق التميز بالمدارس الثانوية المطوّرة أو مجلس المدرسة حسب المدارس المطبقة لنظام الفصول) والتوجه نحو اللامركزية المنضبطة، والتي تتطلب توافر مهارات إتخاذ القرار لدى القيادات المدرسية.

كما يتبين من الجدول (١٧) السابق أن مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات " جاء بالرتبة الأولى وقد كانت قيمة متوسطه الحسابي (٣،٨٩) بدرجة توافر عالية، ثم جاء مجال (التخطيط والتهيئة) في الترتيب الثاني، حيث حصل هذا المحور على متوسط حسابي (٣،٨٠) بدرجة توافر عالية، وفي الترتيب الثالث مجال (الصياغة والإعلان عن القرار) بمتوسط حسابي (٣،٧٨) بدرجة توافر عالية، بالرتبة الأخيرة. ويُمكن تفسير حصول ممارسة مهارات عمليات إتخاذ القرارات بمجال (المشاركة في اتخاذ القرارات) على الترتيب الأول إلى إدراك قادة المدارس لأهمية مشاركة المعلمين في مراحل اتخاذ القرار والذي ساعد على ذلك توجه قادة المدارس إلى الإعتماد على القيادة التشاركية في الإدارة المدرسية. ثم جاء مجال " التخطيط والتهيئة " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣،٨٠) بدرجة عالية ويُفسّر سبب ذلك إلى أن أهمية ممارسة التخطيط والتهيئة لصناعة القرارات، من حيث تحديد الهدف من القرار قبل اتخاذه، وتحليل المعلومات المتوفرة حول المشكلة للتأكد من صحتها، وجمع المعلومات

قبل إتخاذ القرار، وتهيئة الإمكانيات الماديّة والبشريّة اللازمة لتنفيذ القرار قبل صدوره. كما جاء مجال (الصياغة والإعلان عن القرار) في الرتبة الأخيرة وبدرجة عالية بلغت قيمة متوسطه الحسابي (٣،٧٨) وربما يُعزى سبب ذلك إلى أن مهارات صياغة القرار والإعلان عنه، تكون مرحلة تابعة لجهود التخطيط والتهيئة للقرار وعمليات المشاركة في إتخاذ القرار، وتتضمن هذه المرحلة عمليات هامة لإستكمال عملية إتخاذ القرار منها " تحديد مسؤوليات وأدوار المشاركين في تنفيذ القرار، وتعديل القرار إذا لم يُجد في حل المشكلة ومنع تكرارها، وإقناع المتضررين من القرار بالمتغيرات التي دعت الى اتخاذ القرار ، وممارسة مهارات الاتصال لتبليغ القرار لجميع المستويات المستهدفة ، وتصميم خطة لمتابعة تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء وإزالة عقبات التنفيذ، وصياغة القرار بعبارات دقيقة وواضحة ومختصرة، ووضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار .

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة تشيكيونغ (Chi Keung, 2008) ودراسة كيم (Kim, 2001) ودراسة دالتون (2000، Dalton). ودراسة عالم (٢٠٠٨) ودراسة الزبيدي(٢٠١٤) ودراسة الجعيد(٢٠١٨) ودراسة الغامدي (٢٠١٥م) ودراسة الزبيدي(٢٠١٤) ودراسة العمري (٢٠١٤) ودراسة الطيبي (٢٠١٣م) ودراسة شهاب وإبراهيم (٢٠١١م) ودراسة النبيه (٢٠١١م) ودراسة البلوشي (٢٠٠٢م). بينما اختلفت نتيجة الدراسة ضمناً مع نتائج دراسة هجان (٢٠٠٠م) ودراسة الخضري (٢٠١٧) ودراسة الأشهب (٢٠٠١م) التي تحققت فاعلية اتخاذ القرار بدرجة متوسطة، كما كشفت نتائج بعض الدراسات عن وجود معوقات تحد من فاعلية اتخاذ القرارات كدراسة القرني (٢٠١٥) ودراسة الحربي (٢٠٠٨) ودراسة العمري (٢٠١٤م) ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مهارات عمليات اتخاذ القرارات لدى قادة المدارس كما تبين النتائج فيما يلي

١. التخطيط والتهيئة

جدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات قادة المدارس في تقديرهم لمهارات عمليات اتخاذ القرارات بمجال التخطيط والتهيئة مرتبة تنازلياً

رقم لفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة
١	تحديد الهدف من القرار قبل اتخاذه.	٤,١٦	١,٣١	١	عالية
٨	تحليل المعلومات المتوفرة حول المشكلة للتأكد من صحتها.	٤,٠٠	١,٤١	٢	عالية
٢	جمع المعلومات قبل إتخاذ القرار	٣,٩٨	١,٤٧	٣	عالية
٦	تهيئة الإمكانيات الماديّة والبشريّة اللازمة لتنفيذ القرار قبل صدوره.	٣,٩٣	١,٤٢	٤	عالية
٥	التواصل مع الأطراف المعنيّة بالمشكلة لتحديد أبعادها.	٣,٨٧	١,٤٦	٥	عالية
٧	وضع خطة لتنفيذ القرار تتضمن مراحلها وإجراءات تنفيذها وفقاً للأولويات.	٣,٧٧	١,٥٢	٦	عالية
٣	تحديد أبعاد المشكلة التي تواجه الإدارة وأسبابها بعبارة واضحة	٣,٧٤	١,٦٣	٧	عالية
١٠	معالجة احتمال حدوث النتائج السلبية عند اتخاذ القرار	٣,٥٧	١,٦١	٨	عالية
٩	مراعاة احتمال حدوث نتائج غير متوقعة عند اتخاذ القرار	٣,٥٦	١,٥١	٩	عالية
٤	توظيف نظم المعلومات الإداريّة في جمع المعلومات اللازمة للقرار	٣,٣٨	١,٧٢	١٠	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التخطيط والتهيئة	٣,٨٠	١,١٦		متوسطة

القرار قبل اتخاذه. (بمتوسط حسابي (٤,١٦)، بدرجة ممارسة (عالية)، وقد يرجع سبب ظهورها بدرجة عالية وبالترتبة الاولى إلى أن تحديد الهدف من اتخاذ القرار هو أول عملية يجب التخطيط لها لضمان دقة القرارات الادارية، كما أن القادة قبل اتخاذهم لأي قرار لا بد من إقرانه بالغاية والهدف من القرار؛ وذلك لضمان توجيه القرار نحو الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. بينما تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات الأخرى التي ظهرت بدرجات ممارسة عالية من (٤,٠٠ -

يتبين من الجدول (١٨) السابق أن تقدير مهارات عمليات اتخاذ القرارات لدى قادة المدارس من وجهة نظرهم بمدينة تبوك في مجال (التخطيط والتهيئة) جاءت بدرجة ممارسة (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمجال (٣,٨٠)، بانحراف معياري بلغت قيمته (١,١٦)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (١,٤١-١,٦٣)، تدل على إختلاف تقديرات القادة في درجات ممارستها، وجاء في الترتيب الأول عبارة (تحديد الهدف من

٣،٥٦) وهي "تحليل المعلومات المتوفرة حول المشكلة للتأكد من صحته، وجمع المعلومات قبل إتخاذ القرار، وتهيئة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار قبل صدوره. والتواصل مع الأطراف المعنية بالمشكلة لتحديد أبعاد، ووضع خطة لتنفيذ القرار تتضمن مراحل وإجراءات تنفيذه وفقاً للأولويات، وتحديد أبعاد المشكلة التي تواجه الإدارة وأسبابها بعبارات واضحة ومعالجة احتمال حدوث النتائج السلبية عند اتخاذ القرار، ومراعاة احتمال حدوث نتائج غير متوقعة عند اتخاذ القرار.

بينما جاءت الفقرة "توظيف نظم المعلومات الإدارية في جمع المعلومات اللازمة للقرار" بالترتبة الأخيرة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣،٣٨) بدرجة ٢. المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات قادة المدارس في تقديرهم لمهارات عمليات اتخاذ القرارات بمجال المشاركة في اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة
١٤	تقبل الأفكار المتعلقة بالقرار بطريقة ودية	٤،٢١	١،٣٣	١	عالية جداً
١٢	تقبل بدائل جديدة وممكنة حول القرار	٣،٩٧	١،٣٢	٢	عالية
١٣	تحفيز المعلمين على توحيد الرؤية المشتركة حول موضوع القرار	٣،٩٥	١،٣٩	٣	عالية
١٥	تعديل القرار إذا تطلب الأمر	٣،٨٢	١،٥٧	٤	عالية
١٦	جمع المستويات المختلفة من العاملين في اتخاذ القرار	٣،٧٠	١،٤٨	٥	عالية
١١	استقطاب كافة المعلمين للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات.	٣،٦٩	١،٤٥	٦	عالية
	الدرجة الكلية لمجال المشاركة في اتخاذ القرارات	٣،٨٩	١،١٣		عالية

ممارسة متوسطة بإنحراف معياري (١،٧٢) تدل على إختلاف تقديرات القادة لدرجات ممارستها، ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن علم نظم المعلومات الإدارية من العلوم الحديثة والتي تتطلب مزيداً من تدريب القادة على ممارسة مهاراتها، كما ان إمكانية توظيف نظم المعلومات الإدارية في جمع المعلومات اللازمة للقرار تعتمد على نوعية القرار من حيث حجم القرار والآثار التي تترتب عليه ودرجة أهمية القرار نفسه ومدى توافقه مع تحقيق مصالح المعلمين ومصلحة المدرسة، بالإضافة إلى أنه ما زالت المركزية في اتخاذ القرارات في يد بعض قادة المدارس بالرغم من سعي إدارة التعليم على تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس .

بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣،٩٧). ويرجع الباحث سبب ظهورها بدرجة عالية إلى أهمية وضع بدائل كمرحلة من مراحل صناعة واتخاذ القرارات، حيث أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ينتج عنها آراء مختلفة وتتولد بدائل متعددة حول القرار يتم مراعاتها سعياً للوصول إلى البديل المناسب. وقد جاءت الفقرات الأخرى بدرجات ممارسة عالية تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣،٩٥-٣،٦٩) وهي "تحفيز المعلمين على توحيد الرؤية المشتركة حول موضوع القرار، وتعديل القرار إذا تطلب الأمر، وجمع المستويات المختلفة من العاملين في اتخاذ القرار، بينما جاءت الفقرة "استقطاب كافة المعلمين للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات" بالرتبة الأخيرة كون عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تكون ضمن لجان مدرسية يتم تشكيلها حسب الاختصاص واللجان التنظيمية المشاركة في تنفيذ العمليات الإدارية بالمدرسة.

يتبين من الجدول (١٩) أن تقدير درجة ممارسة مهارات عمليات اتخاذ القرارات لدى قادة المدارس بمدينة تبوك في مجال (المشاركة في اتخاذ القرارات) جاءت بدرجة ممارسة (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمجال (٣،٨٩)، بانحراف معياري بلغت قيمته (١،١٣)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (١،٣٢-١،٥٧)، وهي قيم تزيد عن الواحد الصحيح مما يدل على اختلاف استجابات قادة المدارس في درجة تقديرهم على تلك الفقرات. وجاء في الترتيب الأول (تقبل الأفكار المتعلقة بالقرار بطريقة ودية) بمتوسط حسابي (٤،٢١)، بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وقد يرجع السبب في ظهورها في الرتبة الأولى إلى شيوع القيادة التشاركية في القيادة المدرسية وحرص قادة المدارس على مراعاة وجهات النظر المختلفة لتجويد عملية اتخاذ القرارات. كما جاءت الفقرة "تقبل بدائل جديدة وممكنة حول القرار." بالرتبة الثانية بدرجة ممارسة عالية حيث

٣. الصياغة والإعلان عن القرار

جدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات قادة المدارس في تقديرهم لمهارات عمليات اتخاذ القرارات بمجال الصياغة والإعلان عن القرار مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة
٢٠	تحديد مسؤوليات وأدوار المشاركين في تنفيذ القرار.	٤,١٨	١,٢٤	١	عالية
٢٣	تعديل القرار إذا لم يُجد في حل المشكلة ومنع تكرارها.	٣,٩٨	١,٥٤	٢	عالية
٢٦	إقناع المتضررين من القرار بالتغيرات التي دعت إلى اتخاذ القرار	٣,٩٠	١,٣٠	٣	عالية
٢٤	مهارات الاتصال لتبليغ القرار لجميع المستويات المستهدفة	٣,٨٤	١,٦١	٤	عالية
٢١	متابعة خطة تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء	٣,٧٤	١,٦٦	٥	عالية
١٩	صياغة القرار بعبارات دقيقة وواضحة ومختصرة.	٣,٦٧	١,٥٩	٦	عالية
١٧	وضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار	٣,٦٤	١,٦٤	٧	عالية
٢٢	التقويم المستمر لقدرة القرار المنفذ على حل المشكلة	٣,٦٢	١,٦٣	٨	عالية
٢٥	مهارة التوفيق بين القرار والقرارات التي سبقته	٣,٦١	١,٥٣	٩	عالية
١٨	توظيف التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار	٣,٥٧	١,٦٩	١٠	عالية
	الدرجة الكلية لمجال الصياغة والإعلان عن القرار	٣,٧٨	١,١٨		عالية

المعيارية بين (١,٢٤-١,٦٩)، تزيد عن الواحد الصحيح مما يدل على اختلاف استجابات قادة المدارس في درجة ممارستها. وجاء في الترتيب الأول (تحديد مسؤوليات وأدوار المشاركين في تنفيذ القرار). بمتوسط حسابي (٤,١٨)، بدرجة ممارسة (عالية)، وقد يرجع السبب في ظهورها في الرتبة الأولى إلى أن تحديد المسؤوليات وأدوار المشاركين

يتبين من الجدول (٢٠) أن درجة ممارسة مهارات عمليات اتخاذ القرارات لدى قادة المدارس بمدينة تبوك في مجال (الصياغة والإعلان عن القرار) جاءت بدرجة ممارسة (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمجال (٣,٧٨)، بانحراف معياري بلغت قيمته (١,١٨)، وتراوحت قيم الانحرافات

من اهم العمليات بمجال الصياغة والإعلان عن القرار، ولأهميتها جاءت بدرجة عالية. بينما تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات الأخرى التي ظهرت بدرجة عالية من (٣،٥٧-٣،٩٨) وهي "تعديل القرار إذا لم يُجد في حل المشكلة ومنع تكرارها، وإقناع المتضررين من القرار بالمتغيرات التي دعت الى اتخاذ القرار، ومهارات الاتصال لتبليغ القرار لجميع المستويات المستهدفة، ومتابعة خطة تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء وإزالة عقبات التنفيذ، وصياغة القرار بعبارات دقيقة وواضحة ومختصرة، ووضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار، والتقسيم المستمر لقدرة القرار المنفذ على حل المشكلة ومنع تكرارها وفقاً لمعايير، ومهارة التوفيق بين القرار والقرارات التي سبقته، بينما جاءت الفقرة "توظيف التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار" بالرتبة الأخيرة وبدرجة عالية لإدراك قادة المدارس لأهمية الإجراءات الإدارية والممارسات القائمة على الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة والتي تُعد

إحدى اهم مصادر إتخاذ القرار بالاستفادة من النتائج الإيجابية أو السلبية التي ترتبت على القرارات المشابهة للقرار الجديد، كما يعود إلى أهمية الاستفادة من التجارب السابقة في عملية صناعة وإتخاذ القرار. نتائج الإجابة عن السؤال الرابع: والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة عمليات إتخاذ القرارات لدى قادة المدارس بمدينة تبوك تُعزى للمتغيرات التالية (المرحلة، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟" وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار -مان وتتي- للكشف عن دلالة الفروق بين رتب متوسطي تقدير مهارات عمليات إتخاذ القرارات وفقاً للدورات التدريبية والخبرة. واختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis بين رتب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية، كما يلي:

١. الفروق بين متوسطات استجابات قادة المدارس لتوافر مهارات عمليات إتخاذ القرارات التي تُعزى للمرحلة التعليمية:

جدول (٢١)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) للكشف

عن دلالة الفروق بين رتب متوسطات استجابات عينة الدراسة في تقدير توافر

مهارات عمليات إتخاذ القرارات التي تُعزى للمرحلة التعليمية

المجالات	فئات المرحلة التعليمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التخطيط والتهيئة	الابتدائية	٣٥	٣٢،٢٧	٢،٩٦٠	٢	٠،٢٢٨ غير دالة
	المتوسطة	١٣	٣٤،٨١			
	الثانوية	١٣	٢٣،٧٧			
مشاركة في إتخاذ القرارات	الابتدائية	٣٥	٣٠،٢٧	٢،٨٢٢	٢	٠،٢٤٤ غير دالة
	المتوسطة	١٣	٣٧،٦٥			
	الثانوية	١٣	٢٦،٣١			
الصياغة والإعلان عن القرار	الابتدائية	٣٥	٣٣،٤٤	٦،٦٩٩	٢	٠،٠٣٥ دالة
	المتوسطة	١٣	٣٥،٥٨			
	الثانوية	١٣	١٩،٨٥			
الدرجة الكلية لتوافر مهارات عمليات إتخاذ القرارات	الابتدائية	٣٥	٣٢،٤٩	٤،١١٠	٢	٠،١٢٨ غير دالة
	المتوسطة	١٣	٣٥،٥٤			
	الثانوية	١٣	٢٢،٤٦			

مهارات عمليات إتخاذ القرارات تُعزى للمرحلة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين رتب متوسطات استجابات قادة المدارس بالتعليم العام لمجالي مهارات عمليات إتخاذ القرارات (التخطيط والتهيئة والمشاركة في إتخاذ القرارات)، تُعزى لإختلاف المرحلة التعليمية، حيث تراوحت قيمة كاي تربيع من (٢،٩٦٠-٢،٨٢٢) وكانت دلالتها الاحصائية تزيد عن مستوى

يتبين من جدول (٢١) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين رتب متوسطات استجابات قادة المدارس بالتعليم العام لتوافر مهارات عمليات إتخاذ القرارات تُعزى لإختلاف المرحلة التعليمية، حيث بلغت قيمة كاي تربيع للدرجة الكلية (٠،١٢٨) وكانت دلالتها الاحصائية تزيد عن مستوى الدلالة $(0,05)$ وبالتالي لا توجد فروق بين رتب متوسطات تقدير افراد العينة لدرجات

الدلالة (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق بين رتب متوسطات تقدير افراد العينة لدرجات مجالي مهارات عمليات إتخاذ القرارات تُعزى للمرحلة التعليمية، وربما سبب هذه النتيجة إلى تماثل إدراك افراد عينة الدراسة للمظاهر المتوافرة الدالة على مهارات عمليات إتخاذ القرارات لتشابه الاعمال الإدارية بمدارس التعليم العام. بينما تبين وجود فروق بمجال ممارسة مهارات

الصياغة والإعلان، حيث بلغت قيمة ز (6,699) وكانت دلالتها الاحصائية (0,035) أقل من (0,05) وللكشف عن اتجاه الفروق بين رتب متوسطات تقدير قادة المدارس بالتعليم العام بمدينة تبوك بمجال الصياغة والإعلان عن القرار تم استخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney-U Test)، للمقارنات الثنائية بين مستويات المرحلة كما نتبين النتائج بجداول (22).

جدول (22)

نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney-U Test) للكشف عن دلالة الفروق بين رتب متوسطات ممارسة مهارات عمليات اتخاذ القرارات التي تعزى للمرحلة التعليمية

مستوى الدلالة	قيمة ز	مان وتني U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	
دالة 0,016	-	123,50	961,50	27,47	35	الابتدائية
	2,419		214,50	16,50	13	الثانوية
دالة 0,034	-	43,50	216,50	16,65	13	المتوسطة
	2,113		134,50	10,35	13	الثانوية

يتبين من جدول (22) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين رتب متوسطات استجابات قادة المدارس بالتعليم العام لتقدير الصياغة والإعلان التي تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية، بين قادة المدارس الابتدائية والثانوية لصالح الابتدائية ، حيث بلغت قيمة

(ز) (2,419) وكانت دلالتها الاحصائية (0,016) أقل من مستوى الدلالة (0,05) لصالح الابتدائية، كما تبين وجود فروق بين قادة المتوسطة والثانوية لصالح المتوسطة حيث بلغت قيمة (ز) (2,113) وكانت دلالتها الاحصائية (0,034) وهي أقل من (0,05) مما يدل على وجود فروق لصالح قادة المدارس المتوسطة. ويعزى

الباحث هذه النتيجة إلى أن صياغة وإعلان القرار يكون أكثر شفافية بالمدارس الابتدائية والمتوسطة مقارنة بالثانوية. واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الزبيدي (٢٠١٤) للفروق بين رتب المتوسطات وفقاً للخبرة ٢.

جدول (٢٣)

نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney-U Test) للفروق بين رتب متوسطات استجابات قادة المدارس لتوافر مهارات عمليات إتخاذ القرارات وفقاً للخبرة

المجالات	المستويات	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة (ز)	مستوى الدلالة
التخطيط والتهيئة	أقل من ١٠ سنوات	٢٦	٢٢,٥٠	٥٨٥,٠٠	٢٣٤,٠٠٠	-	٠,٠٠٠١ دالة
	من (١٠) سنوات فأكثر	٣٥	٣٧,٣١	١٣٠,٦٠			
مشاركة في إتخاذ القرارات	أقل من ١٠ سنوات	٢٦	٢٨,٤٠	٧٣٨,٥٠	٣٨٧,٥٠	-	٠,٣٢٢ غير دالة
	من (١٠) سنوات فأكثر	٣٥	٣٢,٩٣	١١٥٢,٥٠			
الصياغة والإعلان عن القرار	أقل من ١٠ سنوات	٢٦	٢٤,٩٦	٦٤٩,٠٠	٢٩٨,٠٠	-	٠,٠٢٢ دالة
	من (١٠) سنوات فأكثر	٣٥	٣٥,٤٩	١٢٤٢,٠٠			
مهارات عمليات إتخاذ القرارات	أقل من ١٠ سنوات	٢٦	٢٤,١٥	٦٢٨,٠٠	٢٧٧,٠٠	-	٠,٠٠٠٩ دالة
	من (١٠) سنوات فأكثر	٣٥	٣٦,٠٩	١٢٦٣,٠٠			

يتبين من نتائج الجدول (٢٣) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٠٥$) بين رتب المتوسطات حول درجة ممارسة مهارات عمليات إتخاذ القرارات تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة اختبار ز (-٢,٥٩٩). وكانت الدلالة الإحصائية لها تقل عن مستوى الدلالة (٠,٠٠٥)، مما يدل على وجود فروق إحصائية بين رتب متوسطي تقديرات قادة المدارس لصالح الذين خبرتهم من (١٠) سنوات فأكثر، كما تبين وجود فروق بين رتب المتوسطات بمجالي

ودراسة كيم (Kim,2001) ودراسة البلوشي (٢٠٠٢م) التي كشفت عن وجود فروق لصالح الخبرات الطويلة، بينما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الجعيد (٢٠١٨) ودراسة هجان (٢٠٠٠م) التي تبين فيها عدم وجود فروق حول تقدير عمليات إتخاذ القرار وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. واختلفت مع نتيجة دراسة النبيه (٢٠١١م) التي تبين فيها وجود فروق دالة احصائياً لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الأقل من خمس سنوات.

مهارات عمليات إتخاذ القرارات في التخطيط والتهيئة والصياغة والإعلان عن القرار) حيث بلغت قيم (ز) من (٣،٢٣٧، ٢،٢٩٧) وكانت الفروق لصالح الذين خبرتهم من (١٠) سنوات فأكثر؛ وربما يُعزى سبب ذلك الى أنه كلما تقدّم القائد وزادت خبرته يكون أكثر قدرة على تطبيق عمليات اتخاذ القرار والاستفادة من الخبرات السابقة والمواقف المشابهة للمواقف الحالية في اتخاذ القرارات. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٥م) ودراسة الزيبيدي (٢٠١٤) ودراسة عالم (٢٠٠٨)

٣. الفروق بين رتب المتوسطات وفقاً للدورات التدريبية

جدول (٢٤)

نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney-U Test) للفروق بين رتب متوسطات استجابات قادة المدارس لتوافر مهارات عمليات إتخاذ القرارات وفقاً للدورات التدريبية

المجالات	المستويات	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة (ز)	مستوى الدلالة
التخطيط والتهيئة	حاصل	٣٤	٢٨،٩٧	٩٨٥،٠	٣٩٠،٠٠	١،٠٠٠٦-	٠،٧١٩ غير دالة
	غير حاصل	٢٧	٣٣،٥٦	٩٠٦،٠			
مشاركة في اتخاذ القرارات	حاصل	٣٤	٣٠،٠٩	١٠٢٣،٠	٤٢٨،٠٠	٠،٤٥٢-	٠،٦٥١ غير دالة
	غير حاصل	٢٧	٣٢،١٥	٨٦٨،٠			
الصياغة والإعلان عن القرار	حاصل	٣٤	٣٠،١٠	١٠٢٣،٥	٤٢٨،٥	٠،٤٤٤-	٠،٦٥٧ غير دالة
	غير حاصل	٢٧	٣٢،١٣	٨٦٧،٥			
مهارات عمليات إتخاذ القرارات	حاصل	٣٤	٣٠،٠٤	١٠٢١،٥	٤٢٦،٥	٠،٤٧٢-	٠،٦٣٧ غير دالة
	غير حاصل	٢٧	٣٢،٢٠	٨٦٩،٥			

حول درجة ممارسة مهارات عمليات إتخاذ القرارات تعزى لاختلاف المشاركة بالدورات التدريبية بمجال الذكاء الاستراتيجي واتخاذ

يتبين من نتائج الجدول (٢٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠،٠٥$) بين رتب المتوسطات

القرار، حيث بلغت قيمة اختبار ز (-٠،٤٧٢)، وكانت الدلالة الإحصائية لها تزيد عن مستوى الدلالة (٠،٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق إحصائية بين رتب متوسطي تقديرات قادة المدارس الحاصلين وغير الحاصلين على الدورات التدريبية، كما تبين عدم وجود فروق بين رتب المتوسطات بمجالات مهارات عمليات إتخاذ القرارات (التخطيط والتهيئة والمشاركة في اتخاذ القرارات، والصياغة والإعلان عن القرار) حيث تراوحت قيم (ز) من (-٠،٤٥٢ - ١،٠٠٦) وكانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن (٠،٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق تعزى للدورات؛ وربما يعود سبب ذلك إلى تماثل إدراك قادة المدارس للمظاهر والمؤشرات المتوافرة والدالة على مهارات عمليات إتخاذ القرارات بغض النظر عن المشاركة بالدورات، وربما لقلّة تأثير الدورات التي شارك فيها البعض من قادة المدارس في ممارساتهم الإدارية لأسباب تعود إلى ضعف فاعلية تلك الدورات. واختلفت مع نتيجة دراسة عالم (٢٠٠٨) التي تبين فيها وجود فروق تُعزى إلى الدورات التدريبية لصالح المشاركين.

نتائج الإجابة عن السؤال الخامس: والذي ينص على "ما أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات لدى قادة مدارس مدينة تبوك؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression بطريقة التحليل المتتابع أو المتدرج Stepwise للتنبؤ بالذكاء الإستراتيجي بالدرجة الكلية لمجالات مهارات عملية إتخاذ القرارات (التخطيط والتهيئة، مشاركة في إتخاذ القرارات، الصياغة والإعلان) كما تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتنبؤ بالدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي من الدرجة الكلية لمهارات عملية إتخاذ القرارات.

(١). التنبؤ بدلالة الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي لكلاً من مجالات مهارات عملية إتخاذ القرارات

تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression بطريقة التحليل المتتابع أو المتدرج Stepwise حيث أمكن التنبؤ بالدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي من خلال مجالين فقط من مجالات مهارات عمليات إتخاذ القرارات (التخطيط والتهيئة، المشاركة باتخاذ القرارات) بينما لم يتمكن

التنبؤ بالذكاء الاستراتيجي من مهارات عملية صياغة والإعلان عن القرار، كانت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات (٠،٨٧) وهي تعد نسبة مقبولة من التباين، إتخاذ القرارات على الدرجة الكلية للذكاء لإتحاد مجالات ممارسة مهارات عمليات (٢٥) نتائج تحليل التباين الإستراتيجي.

جدول (٢٥)

تحليل التباين لإتحاد مجالات عمليات إتخاذ القرارات على الذكاء الاستراتيجي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الإنحدار	٤٩،٤٠٩	٢	٢٤،٨٥٤	٨٨،٣٠٩	٠،٠٠٠٠٠ دالة
البواقي	١٦،٣٢٤	٥٨	٠،٢٨١		
الكلية	٦٦،٠٣٣	٦٠			

كانت قيمة مربع معامل الارتباط (٠،٧٥) قيمة معامل الإنحدار المعدل (٠،٧٤) والخطأ المعياري (٠،٥٣٠) ويتضح من الجدول رقم (٢٥) وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠،٠١) لمجالي عمليات إتخاذ القرارات على الذكاء الاستراتيجي، ولمعرفة أهم المجالات التي لها تأثير ومنها يمكن التنبؤ بالذكاء الاستراتيجي، جاءت النتائج كما بجدول (٢٦).

جدول (٢٦)

تحليل الإنحدار المتعدد لمجالات عمليات إتخاذ القرارات على الذكاء الاستراتيجي.

مصدر الإنحدار	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	ت ودلالاتها
الثابت	٠،٤٤١	٠،٢٥٦	---	*١،٧٢١
التخطيط والتهيئة	٠،٥٩٣	٠،٠٩٠	٠،٦٥١	**٦،٥٥٣
المشاركة بإتخاذ القرار	٠،٢٤٥	٠،٠٩٢	٠،٢٦٤	**٢،٦٥٢

** دالة عند مستوى الدلالة (٠،٠١) * دالة عند مستوى الدلالة (٠،٠٥)

يتضح من الجدول رقم (٢٦) وجود دلالة إحصائية لكل من ثابت الإنحدار ولمجالي عمليات إتخاذ القرارات على الترتيب (التخطيط والتهيئة، المشاركة في إتخاذ القرارات) في حين أن مجال الصياغة والإعلان غير دالة إحصائياً وتكون معادلة التنبؤ بدلالة عمليات إتخاذ القرار للتنبؤ بالذكاء الاستراتيجي على النحو التالي: الذكاء

الارتباط بين المتغيرين (٠,٨٤) وهي تعد نسبة مقبولة ويوضح جدول (٢٧) نتائج تحليل التباين لإنحدار الدرجة الكلية لعملية اتخاذ القرار على الذكاء الاستراتيجي.

الإستراتيجي = $0,65 + 0,441 \times$ التخطيط والتهيئة $+ 0,26 \times$ المشاركة باتخاذ القرار. (٢). التنبؤ بدلالة الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي من الدرجة الكلية لمهارات عملية إتخاذ القرارات: تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط حيث كانت قيمة معامل

جدول (٢٧)

تحليل التباين لإنحدار مجالات عمليات اتخاذ القرارات على الذكاء الاستراتيجي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الإنحدار	٤٥,٦٥٦	١	٤٥,٦٥٦	١٣٢,١٩٨	٠,٠٠٠٠٠ دالة
اليواقي	٢٠,٣٧٦	٥٩	٠,٣٤٥		
الكلية	٦٦,٠٣٣	٦٠			

(٠,٠١) لعملية اتخاذ القرار على الذكاء الاستراتيجي، ويوضح جدول (٢٨) نتائج تحليل الإنحدار البسيط.

وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (٠,٦٩) وقيمة معامل الإنحدار المعدل (٠,٦٩) الخطأ المعياري (٠,٥٨٧) وتبين جود تأثير دال إحصائياً عند مستوي

جدول (٢٨)

تحليل الإنحدار البسيط لعملية اتخاذ القرار على الذكاء الاستراتيجي

مصدر الإنحدار	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	ت ودالاتها
الثابت	٠,٦٢٢	٠,٢٧٤	---	* ٢,٢٧٤
مهارات اتخاذ القرار	٠,٧٩٣	٠,٠٦٩	٠,٨٣٢	** ٠,٠٠٠٠

** دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) * دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

الإستراتيجي = $0,83 + 0,622 \times$ عملية اتخاذ القرار

يتضح من الجدول رقم (٢٨) وجود دلالة إحصائية لكل من ثابت الإنحدار ومهارات عملية اتخاذ القرارات وتكون معادلة التنبؤ على النحو التالي: الذكاء

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشيخ والتاج (٢٠١٧) التي كشفت عن أثر

تساهم في التأكيد على استمراريتها، وهذه التوصيات هي:

- تشجيع القادة الذين يتحلون بذكاء استراتيجي مرتفع عبر برامج التنمية الذاتية للقيادات وخاصة بالمهارات المتعلقة بالاستشراف والتفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية.

- العمل على تدريب القيادات لتنمية المهارات التصورية (الإدراكية) مثل التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها

- تنمية مهارات إتخاذ القرار لدى قادة المدارس بالمهارات التي ظهر مستوى توافرها وممارستها بالترتيب الأخيرة مثل مهارة اتخاذ القرارات وفق نظرية الاحتمالات العلمية، وتوظيف نظم المعلومات الإدارية في جمع المعلومات اللازمة للقرار.

- تنمية مهارة التوفيق بين القرار والقرارات التي سبقته والقدرة على توظيف التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار.

- العمل على مراعاة المؤشرات التي كشفت عنها نتائج الدراسة بمجال الذكاء الاستراتيجي والتي تبين تأثيرها على مهارات إتخاذ القرارات عند الإختيار

الذكاء الاستراتيجي على الإبداع المنظمي، واتفقت مع نتيجة دراسة الخضري (٢٠١٧) التي تبين فيها وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين فاعلية اتخاذ القرار ومستوى إدارة الأزمات ودراسة الزبيدي (٢٠١٤) التي تبين فيها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية ومستوى فاعلية اتخاذ القرار ودراسة الطيبي (٢٠١٣م). التي تبين فيها جود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة وعملية اتخاذ القرار ودراسة شهاب وإبراهيم (٢٠١١م). التي تبين فيها وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية. واتفقت مع نتيجة دراسة كيم (Kim,2001) التي كشفت عن أثر المشاركة في اتخاذ القرارات في الرضا الوظيفي، واتفقت مع نتيجة دراسة الأشهب (٢٠٠١م) التي تبين فيها وجود علاقة إيجابية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وبين درجة انتمائهم إلى مهنة التعليم.

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز توافر الذكاء الإستراتيجي وإكتساب مهارات عملية إتخاذ القرار، والتي يأمل الباحث من خلالها أن

غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط،
عمان.

٤. الأسدي، سعيد وإبراهيم، مروان
(٢٠٠٧) الإشراف التربوي. عمان: دار
الثقافة.

٥. إسماعيل، وائل مختار (٢٠١٢م) ادارة
وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات،
عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
والطباعة.

٦. الأشهب، عائدة كامل (٢٠٠١م) درجة
مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في
مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته
في الانتماء لمهنة التعليم، رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة القدس،
القدس.

٧. البدرى، طارق. (٢٠٠١م) " تطبيقات
ومفاهيم في الإشراف التربوي في
مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة
العربية السعودية في ضوء تحديات
اقتصاد المعرفة"، رسالة دكتوراه غير
منشورة، جامعة أم القرى-السعودية.

٨. بلعجوز حسين، بومصباح، صافية
(٢٠١٧) "أثر الذكاء الاستراتيجي على
أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام
بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة
جامعة برج بوعرييج." مجلة الحقوق

والتعيين لشغل الوظائف القيادية في
المدارس

- اجراء دراسات للكشف عن علاقة
متغيري الدراسة (الذكاء الاستراتيجي
وعملية اتخاذ القرار) مع المتغيرات
الأخرى مثل (الذكاء العاطفي، الابداع
الاداري، ومستوى الطموح والمناخ
التنظيمي، والأنماط القيادية).

المصادر والمراجع أولاً: المراجع العربية

١. أبو الغنم، خالد محمد (٢٠١٥) أثر
الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع
القرارات في شركات التأمين السعودية
العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية،
مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث
والدراسات الإدارية والاقتصادية، ٢،
(٥)، ١٣٩ - ١٧٢.

٢. أبو سمرة، أسماء (٢٠١٤م) "فاعلية
اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى
رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات
ال فلسطينية"، رسالة ماجستير غير
منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.

٣. أبو محفوظ، شذى سليمان عطية (٢٠١١)
"أثر الذكاء الإستراتيجي وإدارة المعرفة
في تحقيق الميزة التنافسية في شركات
الاتصالات في الأردن" رسالة ماجستير

- والعلوم الإنسانية -جامعة زيان عاشور
بالجلفة -الجزائر ١٠، ص ٨١-٩٦.
٩. البلوشي، عائشة بنت سعيد بن محمود
(٢٠٠٢م) مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار
التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية
بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير
منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة
عمان.
١٠. جاردنر، هوارد (٢٠٠٧) ترجمة عبد
الحكيم أحمد، الذكاء المتعدد في القرن
الحادي والعشرين، القاهرة: دار الفجر
للنشر والتوزيع.
١١. الجعيد، عبدالله بن لافي (٢٠١٨) الذكاء
العاطفي وعلاقته باتخاذ القرار لدى قادة
المدارس الثانوية بالطائف من وجهة نظر
المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة،
كلية التربية، جامعة الطائف.
١٢. الحربي، نايف (٢٠٠٨) أبرز معوقات
صنع القرار الإداري المدرسي لدى
مديري المدارس الابتدائية بمنطقة
تبوك". رسالة ماجستير غير منشورة،
كلية التربية، جامعة أم القرى.
١٣. حرز الله، أشرف (٢٠٠٧). "مدى
مشاركة معلمي المدارس الثانوية في
اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم
الوظيفي"، رسالة ماجستير غير
- منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة -
فلسطين.
١٤. الحريري، رافدة (٢٠٠٧). التخطيط
الاستراتيجي في المنظومة المدرسية.
عمان: دار الفكر.
١٥. الحريري، رافدة (٢٠١٠). اعداد
القيادات الادارية لمدارس المستقبل في
ضوء الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر.
١٦. حريم، حسين (٢٠٠٩) سلوك الأفراد
والجماعات في منظمات الأعمال،
عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
١٧. الخضري، نجلاء محمد (٢٠١٧) فاعلية
اتخاذ القرار لدى مديري المدارس
الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها
بإدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير
منشورة، كلية التربية، الجامعة
الإسلامية، غزة
١٨. درغام، نورة (٢٠١٥). دور المناخ
التنظيمي في عملية اتخاذ القرار دراسة
ميدانية في إدارة آلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية. رسالة ماجستير غير
منشورة. كلية العلوم الانسانية
والاجتماعية. جامعة محمد خيضر
بسكرة. الجزائر.
١٩. ربيع، هادي (٢٠٠٨) علم النفس
الإداري، عمان: مكتبة المجتمع للنشر

- والتوزيع.
٢٠. رسمي، محمد حسن. (٢٠٠٤). أساسيات الإدارة التربوية، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
٢١. الزبيدي، مقبولة عبدالله محمد (٢٠١٤م). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس من وجهة نظر معلمات التعليم العام بمحافظة الليث. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة.
٢٢. سكر، حيدر كريم، الركابي لمياء ياسين (٢٠١٢) "الذكاء الاستراتيجي لدى المرأة العراقية". مجلة العلوم التربوية والنفسية -العراق (٨٧) ص ٢٤٣ - ٢٧٨.
٢٣. سلامة، ياسر خالد (٢٠٠٣) الإدارة المدرسية الحديثة مهاراتها ومعاييرها والمدير الفعال واختراع القيادة، عمان: عالم الثقافة.
٢٤. شهاب، شهرزاد وإبراهيم، يونس. (٢٠١١). "السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرارات"، مجلة دراسات تروية، (١٥)، ص ٥٨-١٣.
٢٥. الشوبكي، مازن. (٢٠١٠م). "العلاقة بين نظم دعم القرار واعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة-فلسطين.
٢٦. الشيخ، بابر مبارك عثمان، والتاج محمد محمد علي (٢٠١٧) "أثر الذكاء الإستراتيجي في الإبداع المنظمي: دراسة إستطلاعية لأراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران". مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية-العراق ٩، (١٩) ص ٢٧٢ - ٢٩٤.
٢٧. صالح، احمد علي (٢٠١٠) الإدارة بالذكاءات، نهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
٢٨. الصوالحي، نبيل (٢٠١١) استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
٢٩. الضحيان، سعود ضحيان (٢٠٠١) العينات وتطبيقاتها في الدراسات الاجتماعية، القاهرة، مصر: الثقافة المصرية للطباعة والتوزيع والنشر
٣٠. الطائي، محمد عبد حسين والخفاجي، نعمة عباس (٢٠٠٩) نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة

٣٦. العتيبي، بندر محمد. (٢٠٠٩م). اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينه من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة.
٣٧. عطوي، جودت عزت (٢٠١٢) الإدارة المدرسية مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٣٨. عمران، نضال عبد الهادي (٢٠١٥) أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع المنظمي دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل، ٢٣، (٣) ص ١٢٨٠-١٣٠٧.
٣٩. العُمري، يوسف بن محمد بن موسى (٢٠١٤) معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخوارة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
٤٠. عياش، جابر. (٢٠٠٨). "واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة
- الإستراتيجية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع والطباعة.
٣١. الطيبي، سفيان (٢٠١٣). الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٣٢. عالم، خالد أحمد (٢٠٠٨) درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة.
٣٣. عبدالله، شهيار زبير (٢٠١٨) "أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، المفرق.
٣٤. عبوي، زيد منير (٢٠٠٦) الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. عمان: دار الشروق.
٣٥. عبيدات، ذوقان، وعدس عبدالرحمن، عبدالحق كايد (٢٠٠٧) مناهج البحث العلمي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

٤١. عياصرة، علي أحمد وحجازين، هشام (٢٠٠٦) القرارات القيادية في الإدارة التربوية، عمان: ار الحامدة للنشر والتوزيع.
٤٢. الغامدي، علي بن محمد. (٢٠١٥م). واقع عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، رسالة الخليج العربي- السعودية، ١٣٧، ص ٦٩-٨٨.
٤٣. الغزالي، حافظ. (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط-الأردن.
٤٤. فيروز، لطرش (٢٠١٥). الإدارة الالكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار. مجلة الدراسات والبحوث، (٢٠)٧، ١٢٢-١٤٤.
٤٥. قاسم، سعاد حرب(٢٠١١) "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا" رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
٤٦. القرني، سعد عبدالله (٢٠١٥م). معوقات اتخاذ القرار لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
٤٧. القطامين، عبدالمهدي عطالله (٢٠١٣). "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز رأس المال في شركات الاتصالات الخلوية" رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان.
٤٨. كنعان، نواف (٢٠٠٣). اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق"، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٤٩. كنعان، نواف سالم (٢٠٠٩). القيادة الإدارية. عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٥٠. كنوش، محمد(٢٠١٥) "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة". مجلة اقتصاديات شمال افريقيا -الجزائر (١٣) ص ٩١-١١٦.
٥١. لعلايمية، محمد عنابة (٢٠١٥) أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات -دراسة ميدانية لمؤسسة فرنيال في عنابة رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
٥٢. محمود، منال طلعت (٢٠٠١) التنمية

٥٨. النعيمي، صلاح عبد القادر (٢٠١٠)، المدير القائل والمفكر الإستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
٥٩. النمري، أحمد معتوق. (٢٠٠٩م). الذكاء العاطفي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى قادة المدارس لمحافظة الطائف رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٦٠. هجان (٢٠٠٠م) واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام كما يراه مديرو المدارس وكلاؤها، مجلة كلية التربية، القاهرة: جامعة عين شمس (٢٤) ص ٢٣٦-٢٥٥.
- ثالثاً: المراجع باللغة الإنجليزية:**
1. Chi Keung, Cheng (2008) *The Effect of Shared Decision-Making on the Improvement in Teachers' Job Development*, Access date, 1/1/2019, from: <http://www.eric.ed.gov>
 2. Dalton, Fredrick (2000): *Middle School Teacher Involvement in Site-Based Decision Making*, At Austin Prouddest Dissertation Abstract. University Of Texas
 3. Esmaeili, Mahmoud Reza (2014). A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision-making and strategic planning, International, والمجتمع مدخل نظري للدراسة المجتمعات المحلية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
 ٥٣. مسلم، تامر حمدان (٢٠١٥). أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
 ٥٤. مشيرفي، حسن علي (١٩٩٧). نظرية القرارات الإدارية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
 ٥٥. مندورة، سعود محمد والمنصور، كاسر نصر (٢٠١٧). بحوث العمليات واتخاذ القرارات الإدارية. السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
 ٥٦. موسى، شهر زاد محمد شهاب (٢٠١٠م). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 ٥٧. النبيه، اياد أحمد (٢٠١١م). "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة- فلسطين.

-
-
6. Maccoby, Michael (2011), "Strategic Intelligence a Conceptual System of Leadership for Change" *issue of Performance Improvement*, www.leadersweneed.com.
7. Rouach, Daniel and Santi, Patrice (2001) Competitive Intelligence Ads Value: 5 Intelligence Attitudes, *European Management Journal*, 19(5) PP. 552–559
4. Kim, Funny (2001): *The Relationships between Decision Making Participation in Job Satisfaction Among work An School Teacher*. Proudcast Abstracts. University of Iowa
5. Maccoby, M., (2004), "Only the Brainiest Succeed", *RTM*, 44 (5), pp. (1-4).
-
-