

الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي

Strategic Intelligence and Achieving Administrative
Empowerment For Workers in the Educational Sector

دكتورة دعاء على عبد الرحيم مفرج

مدرس بقسم التخطيط الاجتماعي
كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط

الملخص

استهدفت الدراسة تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي للعاملين بالقطاع التعليمي، تحديد مستوى التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، تحديد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، تحديد المعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للقيادات التعليمية بإدارة ساحل سليم التعليمية، بمحافظة أسيوط وعددهم (17) مفردة، المسح الاجتماعي الشامل للقيادات التعليمية بجميع المدارس بمركز ساحل سليم بمحافظة أسيوط والذي بلغ عددهم (146) مفردة. وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان للقيادات حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى قبول فروض الدراسة، والتوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، التمكين الإداري، العاملون بالقطاع التعليمي.

Abstract

The study aimed to Determine the level of strategic intelligence for workers in the educational sector, Determine the level of Administrative Empowerment for workers in the Educational sector, Determine the Relationship between Strategic intelligence and achieve Administrative Empowerment for workers in the educational sector, Identify the obstacles facing the contributions of Strategic intelligence in Achieving Administrative Empowerment for workers in the Educational sector, and reach a set of mechanisms The proposed planning to activate the contributions of Strategic intelligence in Achieving Administrative Empowerment for workers in the Educational sector, and this study is a descriptive study. The study relied on the scientific method using the comprehensive social survey approach for educational leaders in the Sahel Saleem Educational Administration, Assiut Governorate, and their number (17) and the comprehensive social survey of educational leaders in all schools in the Sahel Saleem Center in Assiut Governorate, which numbered

(146) individuals. The study tools consisted of a questionnaire To leaders on strategic intelligence and achieving administrative empowerment for workers in the educational sector .The results of the study reached to accept the study's hypotheses, and to come up with proposals to activate the contributions of strategic intelligence in achieving administrative empowerment for workers in the Educational sector .

Keywords: Strategic Intelligence, Administrative Empowerment, Educational Sector.

أولاً: مشكلة الدراسة:

نتيجة للتغيرات في بيئة الاعمال المعاصرة , وزيادة حدة المنافسة أصبح من الواجب على المنظمات المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية استخدام أساليب أكثر تطوراً لاتخاذ القرارات وحل المشكلات .(Baei, 2020, p244), ومن ضمن هذه المؤسسات (المؤسسات التعليمية), والتي تمثل الأساس وحجر الزاوية في تنمية الدول ونهضتها, من خلال مخرجاتها إلى سوق العمل, فلا بد لصناع القرار بالدولة أن يكون تركيزهم واهتمامهم بهذه المؤسسات الرائدة والمهمة, وأن يكون القائمين على هذه المؤسسات وصناع القرار فيها من ذوي الخبرة والكفاءة والاقتدار, حيث يتمتعون بالتفكير الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي.

كما أن امتلاك المؤسسات لمصادر المعرفة وقدرتها على انتاجها , سيكون سبيلها لامتلاك القوة, وتعد القدرة علي الأبداع والتجديد المستمر من أبرز القدرات التي تحاول أن تكتسبها المؤسسات بصفة عامة, والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة في الوقت الحالي, ولذلك تحرص هذه المؤسسات علي تنمية وتطوير الموارد البشرية . (Helms , 2008 , p76), وهذا ما أكدت عليه دراسة منصور (2020) , والتي أكدت أهمية تطوير الموارد البشرية, والتشجيع علي الأبداع والابتكار, ودراسة العازمي(2021), والتي أكدت علي اهتمام المؤسسات التعليمية بتشجيع الأفكار الإبداعية , وتنمية السلوك الإبداعي لدي العاملين, بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتنمية المهارات لدى العاملين.

حيث يعد العنصر البشري المصدر الحقيقي لرفع الكفاءة والاداء في المنظمة , ومساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها, وأن تنمية العنصر البشري حتى يستطيع القيام بواجباته بالشكل المطلوب والمتوقع , وتحقيق الأداء المتميز يحتاج إلي مزيد من التمكين الإداري.

(حسنين , 2020 , ص 6) , وهذا ما أكدت عليه دراسة الشريف (٢٠١٢) , ودراسة راضي (2010) , والتي أشارت أن العنصر البشري هو من أهم العناصر في التنمية الشاملة، ولذلك يجب الاهتمام بالعاملين في جميع قطاعات الدولة , من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتمكينهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم للنهوض بأدائهم داخل بيئة العمل .

الأمر الذي جعل الاتجاه نحو مفهوم التمكين الإداري باعتباره أحد المفاهيم المستخدمة حديثاً، وذلك لتحقيق المشاركة، وتوسيع الخيارات أمام العنصر البشري، باعتباره القوي الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسة , وهو صانع التنمية وهو المستفيد من عائدتها , والاهتمام به يمثل الخطوة الأولى علي طريق تقدم المجتمع . (الكلادة، 2019، ص21) فعملية تمكين العاملين ضرورية وحتمية في ظل التقدم التكنولوجي وظهور القيادة الإدارية , وبالتالي فإن أهمية التمكين تتبع من الدور الذي يلعبه كأسلوب إداري حديث , يمكن المنظمات من البقاء والاستمرار في عالم سمته التغيير المستمر، ويعد التمكين الإداري عامل أساسي لتنمية عامل الابداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم ,هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وهي واثقة بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين . (Nadeem et al., 2019, p 89), وهذا ما أكدت عليه دراسة قاسم (2011), والتي أكدت علي أهمية دفع العاملين نحو تطبيق رؤية المنظمة.

والتمكن الإداري يساعد في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة , وتطوير الكفاءة الذاتية , وزيادة الرضا والولاء, لأن أهداف المؤسسة جزء مهم من أهداف العاملين , فالمدبرون الذين يمهدون الطريق أمام رؤوسهم لتمكينهم، إنما هم يقدمون خدمة للمنظمة والعاملين معاً، كما تأتي أهمية التمكين الإداري لما له من تأثيراً على الأداء والولاء التنظيمي الذي يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة , ويساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل (El Rawas and El Seddawy, 2015, p40)

كما أن التمكين الإداري يساعد المنظمات والمؤسسات المختلفة على الوصول إلى القرارات المناسبة , حيث يشير إلي اعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات التي تشجعهم علي المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء

العمل , علاوة على ذلك يساعد التمكين الإداري المؤسسات التعليمية في الحصول على حلول إبداعية جديدة للمشكلات التي تواجه المؤسسة , نظراً للخروج من الإطار الفردي في تقديم الاقتراحات , والانتقال إلى الإطار الجماعي الذي يتيح الفرصة للحصول على مزيداً من الأفكار, هذا بالإضافة إلى زيادة الولاء التنظيمي الذي يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة , ويساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية .(خليل , نبيل سعد , 2014, ص 266) , وهذا ما أكدت عليه دراسة جمعة (2022) .

وكل ذلك يأتي في وجود قيادات لديهم رؤية مستقبلية , وخبرات ومهارات وقدرة علي الإبداع , ومن هنا تأتي أهمية الذكاء الاستراتيجي كأداة قوية وفعالة داخل المؤسسات التعليمية , والذي يعد بمثابة الدرع الواقي للمنظمة , فهو من الصفات المهمة التي يجب أن تتوفر لدي القيادات, والذي يعد من أهم الاساليب والدعائم التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية, فهو يوفر المعلومات للمديرين من أجل صناعة القرارات وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها داخل هذه المؤسسات(R.w,2006, p6) وهذا ما أكدته دراسة (Seitovirta(2011) , ودراسة (Rene Pellissier(2010) , والتي أشارت إلى أن الذكاء الاستراتيجي يزود متخذي القرار بالمعلومات عن البيئة, مما يساعد على اتخاذ القرارات بطريقة صحيحة.

ويعد الذكاء الاستراتيجي بمثابة الدرع للمنظمة, حيث إنه يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل واستراتيجيات وعمليات المنظمة, وتبرز أهمية هذا النمط من الذكاء في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة, ووصف المخاطر والتهديدات بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات العمل داخل المنظمة. (Wong and Chiu,2008, 35) , ويجعل هذا الذكاء المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية , ويوفر الفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها , فهو يلعب دوراً مهماً في كل مجال من مجالات الإدارة, وقرارات المنظمة بخصوص الخطط المستقبلية , كما انه يوفر وسائل الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية . (Maccoby .M, and Scudder. T ,) (2011, 32)

فهو يوفر المعلومات المناسبة لقادة المنظمات, ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة, والتعرف على نقاط القوة الضعف فيها, ويساعدها في تجاوز التهديدات المحتملة واستغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل , بشكل يؤدي إلى تحسين

مركزها التنافسي. (R,W, 2006,p 61) , وهذا ما أكدته دراسة كلاً من الهاشمي (2021) ,

(2011) Laura Seitovirta , والتي أشارت إلي أن للذكاء الاستراتيجي دوراً في تحسين الاداء , فهو يجعل المنظمة تري البيئة بصورة واضحة مما يساعد على اتخاذ القرار بصورة سليمة .

كما أن الذكاء الاستراتيجي يعطي صورة واضحة لقادة المنظمات عن ما يجري من أحداث في البيئة الحالية , ومدى تأثيرها على مستقبل المنظمة , إضافة إلى كونه أداة فعالة تقلل من المشاكل التي تحدث داخل المنظمة , كما أنه يجعل مديري المنظمات أكثر اندفاعاً للتوسع والنمو, فضلاً عن مساعدة قادة المنظمات على تشخيص الفرص والتهديدات بوقت مبكر, كما يعد أداة فعالة تستطيع من خلالها المنظمات الوصول إلى الميزة التنافسية.

وهذا ما أكدته دراسة الحبيب (2021) , والتي أشارت أن الذكاء الاستراتيجي يوفر الرؤية للمديرين لمساعدتهم في تحديد الاهداف المستقبلية للمنافسة في سوق العمل.

كما تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في الرفع من قدرات المدراء والمسؤولين 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 (الناصر ,2022, ص121), وهذا ما أكدته دراسة (Abadie et al (2010) , والتي توصلت إلي أن الذكاء الاستراتيجي يوفر الرؤية للمديرين ليكونوا قادة في المنظمة , وبستطيعون تحديد الأهداف المستقبلية للمنافسة في سوق العمل .

وبناء علي ما سبق يمكن القول أنه إذا كان من أهم أسباب التميز والنجاح لأي منظمة مدي توافر الإدارة, فإن من أهم عوامل نجاح هذه الإدارة هو مدي توافر المهارات القيادية , وبالطبع لن يتحقق ذلك إلا من خلال التمكين الإداري للعاملين , وإيجاد المناخ المناسب الذي يتضمن مستويات عالية من تفويض السلطة, الاتصال الفعال, التحفيز الذاتي, السلوك الإبداعي, داخل المؤسسة من أجل تنمية المهارات القيادية (التخطيط- تحمل المسؤولية -اتخاذ القرارات- إدارة الأزمات- إدارة الوقت- إدارة فرق العمل) لدي العاملين لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية . وكل ذلك لم يتحقق الا من خلال

- قيادات واعية لديها رؤية مستقبلية, ومن هنا تأتي أهمية توافر الذكاء الاستراتيجي لدي القيادات , وبالتالي يمكن تحديد مشكلة الدراسة في القضايا الآتية:-
- ما مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين بالقطاع التعليمي.
 - ما مستوى التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.
 - ما هي العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.
 - ما المعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.
 - ما المقترحات اللازمة لتفعيل إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.

ثانياً: أهمية الدراسة

تحدد أهمية الدراسة الحالية فيما يلي :-

- 1- أهمية موضوع الذكاء الاستراتيجي والذي يعد من الموضوعات الاستراتيجية الهامة في مجال مساعدة المدير لتحقيق أهداف المنظمة بوصفه احد انواع الذكاء الذي يوسم به القادة الناجحون .
- 2- التعرف على أهمية الذكاء الاستراتيجي ومدى تأثيره على عملية اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المنظمة .
- 3- تناول الدراسة مفهوم إداري معاصر وهو التمكين الإداري وأهمية تطبيقه في المنظمة , لتحقيق مشاركة ودور أكبر للعاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤولية , وتطوير اساليب العمل .
- 4- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وضرورة تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال التعلم والتدريب وتعزيز العمل الجماعي , وتحقيق الدافعية نحو الانجاز لرفع مستوى الاداء .
- 5- تتبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي سواء بالنسبة للقيادات الإدارية التي تتخذ القرارات لتوجيه أعمالها ونشاطاتها , أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات واتخاذها أو في تنفيذها أو يكونون هدفاً لها.

6- كما أن هناك حاجة ملحة أمام المؤسسات التعليمية إلى تغيير أساليب العمل بها وإعادة تصميم نظم الموارد البشرية والنظم التعليمية , بما يحقق مفهوم التميز, فالتمكين الإداري هو السبيل لتحقيق وتطوير أداء القيادات التعليمية.

7- تعود أهمية هذا البحث كونه يساهم في توجيه أظنار متخذي القرار في المؤسسات التعليمية لأهمية الاستثمار في بناء نظام للذكاء الاستراتيجي كسبيل لتحسين الأداء , وتحقيق أهداف المؤسسة .

ثالثاً: أهداف الدراسة

- 1- تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين بالقطاع التعليمي.
- 2- تحديد مستوى التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.
- 3- تحديد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.
- 4- تحديد المعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.
- 5- التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتنفيذ إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.

رابعاً: فروض الدراسة :

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي ."

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.
- 2- توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.
- 3- توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الشراكة وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.

4- توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.

5- توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التفكير المنظم وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.

خامساً: الأطار المفاهيمي الضابط للدراسة :-

اعتمدت الدراسة الراهنة على مجموعة من المفاهيم وهي:

(1) مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يعرف الذكاء لغوياً: الذكاء في اللغة العربية يعنى تمام الشيء , ومنه الذكاء في تمام السن, ومنه الذكاء في الفهم, وهو أن يكون فهماً تاماً لا يكون الا عند الانسان العاقل القادر على التدبير في العالم المحيط , وجاء في معجم اللغة العربية المعاصرة بأنه القدرة على التصرف في المواقف والايوضاخ المختلفة. (أحمد, 2008, ص818)

وفي قاموس الخدمة الاجتماعية عرف الذكاء على أنه: القدرة على التحليل, التفكير, الإدراك , التركيب والتميز والاختيار, والقدرة على مواجهة المواقف بنجاح واكتساب معلومات عن البيئة المحيطة, وحل المشكلات الجديدة. (أحمد شفيق السكرى , 2000, ص273)

وهناك من عرفه بأنه : احد مكونات العقل الاستراتيجي الذى يتفاعل مع مكوناته كالأدراك والتعليم الاستراتيجي , فهو نظام متكامل من الصفات القيادية , ومن أهم وأحدث الأنظمة التي تكفل للمنظمات الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة على مستوى الحكومات والدول . (الجازي, 2021, ص121)

كما يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه: عملية واداة هامه لجمع المعلومات التي تساعد على اكتساب المعرفة في صنع القرار, والتخطيط للمستقبل للتكيف مع المتغيرات البيئية. (sadalia et all, 2021,p253)

بينما عرفه Maccoby على انه الذكاء الذى يتمتع به قادة المنظمات الاستراتيجيون ويساعدهم في عملية اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامه التي تخص المنظمة ويتكون من خمس عناصر اساسية (الاستشراف , الرؤية المستقبلية , الشراكة , التفكير المنظم) والتي تمكن القائد من فهم وتصور مستقبل المنظمة . (Maccoby Dowell , 2009,p7) , وعرفة بعض آخر بأنه : عمليه منهجية ومستمره بهدف تسهيل اتخاذ القرار .

(Hans Hedin , 2005,P5)

بينما يرى Kuosa أن مصطلح الذكاء الاستراتيجي يطلق على عملية جمع المعلومات التي لها أهمية استراتيجية ومعالجتها وتحليلها ، وترتبط هذه الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بالأعمال الاستراتيجية ، والتحليل والرقابة إضافة الى المعلومات المرتبطة بالتخطيط والتطوير الاستراتيجي للمنظمة . (Kuosa ,T,2016, P1)

بينما يعرفه بعض آخر بأنه : ذلك الذكاء الذي يوفر المعلومة ذات القيمة المضافة والمعرفة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة . (Liebowitz, 2006, p22)
وبعد استقراء التعريفات السابقة يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي إجرائياً وفقاً للدراسة الراهنة بأنه :-

■ هو الذكاء الذي يتمتع به قادة المنظمات وعناصره هي (الاستشراف , الرؤية المستقبلية , الشراكة , التفكير المنظم , ويمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات الصائبة , وصياغة الخطط والسياسات الاستراتيجية , والاستعداد لمواجهة الازمات قبل وقوعها , فهو أداة تستخدم بكفاءة وفعالية لتوفير المعلومات اللازمة لصناعة القرارات بالمنظمة , كما تساعد المديرين في تفهم البيئة المحيطة بالمنظمة , والتكيف مع المتغيرات البيئية والتعرف على نقاط قوة وضعف المنظمة , والعمل على تنمية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف , ومحاولة استغلال الفرص المتاحة , وتجنب التهديدات المتوقعة .

(2) مفهوم التمكين الإداري

تعنى كلمة التمكين في اللغة التقوية أو التعزيز وجاء لفظ التمكين في معجم ويبستر الفعل empower يمكن أي ساعد على امتلاك مصادر القوة .

(السكري، احمد ، 2001 ، ص 178)

كما تشير معاجم اللغة إلى التمكين بأنه العملية التي تهدف إلى مساعدة أفراد المجتمع ليصبحوا قادرين على التواكب مع الضغوط والمشكلات التي يمر بها المجتمع .

(درويش , 1998 , ص 113) , وفي المعجم الوسيط عرف بأنه : مكن له في الشئ أي جعل له سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه . (مجمع اللغة العربية , 2004 , ص

(277)

ويعرف التمكين الإداري بأنه: عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، واستخدام الخبرة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة، كما إنه يمثل منح العاملين السلطة القدرة على اتخاذ القرارات والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة .
(خالد سليمان احمد ,محمد على القضاة, 2009, ص 45)

وهناك من عرف التمكين الإداري على أنه : وسيلة جيدة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بشكل يحقق النجاح, كما إنه الاسلوب الأفضل الذي يتماشى مع العلم فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع مدير المؤسسة . (خليل , 2014 , ص 264) .

كما يعرف التمكين الإداري بأنه: الإجراء الذي يعطي بمقتضاه العاملين سلطة ومسئولية حل المشكلات, وتحديد بدائل الاساسية لتحقيق الأهداف الموضوعية , وتحديد أساليب العمل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف. (حسين، ٢٠١٢ ، ص١٤)

بينما يرى Topy أن التمكين الإداري هو: أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على العنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري للمؤسسات , من أجل إتاحة درجة من درجات الحرية والتصرف للعاملين يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج .

. (Topy, 2005 , p322) . بينما عرفه بعض آخريائه: المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الابداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج. (الشهري, 2020, ص 28)

وهناك من عرفه بأنه : تلك العملية التي يقوم بها المديرين لمساعدة العاملين في الحصول علي المهارات , واستخدام الصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المؤثرة علي أعمالهم , وتتضمن هذه العملية منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات للمشاركة في اتخاذ القرارات . (Daft , 2001 , p 502)

وبعد استقراء التعريفات السابقة يمكن تعريف التمكين الإداري إجرائياً وفقاً للدراسة الراهنة

▪ بأنه : عملية تهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الافراد , والتركيز على القدرات الفعلية, وأطلاق الطاقة الكامنة للأفراد, من خلال اعطاء الصلاحيات للعاملين في اتخاذ القرارات بشأن العمل داخل المنظمة , وتنمية روح المبادرة علي العمل بروح الفريق ,

عن طريق إعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم, وتوسيع مجال الثقة والصلاحيات والمرونة في التصرف, والمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة , كما يتضمن اعطاء العاملين سلطة ومسئولية حل المشكلات, واتخاذ القرارات, والمشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة .

سادساً: - الإطار النظري للدراسة

أولاً: - أبعاد الذكاء الاستراتيجي

(أ) الاستشراف (Foresight): هو ذلك الاجتهاد العلمي المنظم الذي يرمي الى صياغة مجموعة من التنبؤات المحسوبة في فترة زمنية مستقبلية، ورصد التغيرات الاساسية التي تصاحب هذا التنبؤ. (Godet Michel & Philippe, 2011, p 34), كما يتضمن التنبؤ بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتوقع حدوثها في المستقبل القريب (البارودي , 2019, ص 21), ويعتبر الاستشراف أحد الأساليب التي تتعامل مع عدم اليقين، والتي تتطلب وضع صيغ بديلة للمستقبل، مما يسهل تصميم عدة خطط للتعامل مع النتائج المترتبة على السيناريوهات المختلفة التي قد تتحقق . (Amanatidou & Guy,2008,p 541)

وترى الدراسة أن الاستشراف هو التطلع نحو المستقبل من خلال توسيع حدود الإدراك والوعي بالظروف المحيطة , وذلك بغرض اتخاذ القرارات والاستفادة من التطورات المستقبلية والاستعدادات اللازمة لتقليل حدوث التغيرات, فهو يساعد المديرين على توقع الفرص , والتهديدات المستقبلية في البيئة المحيطة بالمنظمة , ومنحهم الرؤية المستقبلية .

(ب) الرؤية المستقبلية (Visioning): والتي تشير إلى عملية وضع تنبؤات حول طرق عمل المنظمة, أي ما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل , والتي تتطلب وجود تعاون بين جميع العاملين داخل المنظمة . (Zakaria Muttalak,2020,p41)

وقد وصفت الرؤية على أنها " شكل من أشكال القيادة , وأحدى المهمات العظيمة التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة , فهي بمثابة أداة وقدرة تستند الى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة, بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب للمنظمة.

(النعيمي, 2003, ص 48-49), فهي تعكس المواقف والظروف الحالية, وتعطى انطباع أو صورة عن الحالة المستقبلية للمنظمة. (حمدان, 2019, ص 62)

وترى الدراسة أن الرؤية المستقبلية هي تصور القيادة للمنظمة لما ستكون عليه في المستقبل، بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة أو التي تسعى للوصول إليها، فالرؤية المستقبلية للقائد هي فلسفة للمنظمة التي توضع في شكل عبارة أو مجموعة تعابير واضحة.

(ج) التفكير المنظم (Systems Thinking) : يقوم التفكير بمنطق النظم على أساس دمج العناصر المختلفة ، بهدف تحليلها لتشكيل صورة واضحة بخصوص الأشياء التي يتم التعامل معها، ويعني التفكير المنظم القدرة على تركيب وتكامل العناصر المختلفة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها ، للوصول إلى أهداف المنظمة . (قاسم، ٢٠١١، ص16)، والتفكير المنظم كأحد ابعاد الذكاء الاستراتيجي هو خطوة أساسية لتحديد نقاط القوة في النظام من خلال تطوير المعرفة والأدوات نحو فهم الأنظمة المعقدة، ولمساعدتنا في معرفة كيفية تغييرها بشكل فعال ، وله دور فعال في تنمية مهارات القادة الناجحين . (Haines, 2007, p84)

وترى الدراسة أن التفكير المنظم هو : مدخل هام للتفكير الاستراتيجي حيث يساعد المنظمة على التعرف على أفكار العاملين في المنظمة، والرؤية المشتركة للعاملين لحل مشكلات المنظمة والتكيف مع التغيرات البيئية والتعامل الجيد مع الفرص والتهديدات.

(د) الدافعية (Motivation) : تلعب الدافعية دوراً مهماً في تحفيز العاملين داخل المؤسسة ، هذا بالإضافة إلى 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. (صالح، ٢٠١٠، ص 10) .

(هـ) الشراكة (Partnership): تقوم الشراكة على أساس إنشاء التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى من أجل تحقيق الأهداف، كما تتضمن الشراكة علاقة بين طرفين أو أكثر تتوجه لتحقيق النفع العام ، وتستند إلى اعتبارات المساواة ، الاحترام والعطاء المتبادل والتكامل حيث يقدم كل طرف الامكانيات المادية والبشرية لتحقيق الاهداف بين الطرفين ،

(الشوايكة ، 2022، ص 20)، كما تتضمن إقامة المنظمة علاقات داخلية على أساس الثقة المتبادلة والفلسفة المشتركة وتقاسم المخاطر. (الخفاجي، 2008، ص266)، وهذا ما

أكدت عليّة دراسة حسين (2019) ، والتي أشارت إلي أهمية الشراكة بين المؤسسات المجتمعية ودورها في تبادل الخبرات وتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة .

ثانياً :- أبعاد التمكين الإداري

(1) تفويض السلطة : تعتبر السلطة من المحددات الإدارية الهامة التي تعتمد عليها الإدارة لتوجيه الأفراد في مختلف المستويات, بغرض تحقيق الأهداف المنشودة، كما يؤثر نمط السلطة السائد داخل المؤسسة وكيفية استخدامها على فعالية عملية صنع القرار .

(رافدة الحريري, 2019, ص73) ، ويعرف تفويض السلطة بأنه منح الغير حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد، وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة.

(المكاوي, 2015, ص12)، وهذا ما أكدته دراسة إسماعيل (2021)، والتي أكدت علي ضرورة تفويض السلطات من قبل الإدارة العليا لضمان سرعة أداء الاعمال . وترى الدارسة أن تفويض السلطة عملية ضرورية حتمتها طبيعة التنظيم في الجهاز الإداري، لأن كثرة الموظفين في المنظمة، وضغط العمل، جعل من المنطق أن تنشئ المنظمة مستويات كثيرة من السلطة يسند إليها تنفيذ الأعمال المختلفة .

(2) التحفيز الذاتي : يعد التحفيز الذاتي أحد المحددات الفعالة التي تحث العاملين علي تبني ممارسات جديدة لها مردود إيجابي علي العملية التعليمية، حيث أن القائد المبدع المتقهم لمفهوم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة هو الذي يستطيع فهم أهمية التحفيز، لتحقيق التزام العاملين، كما يسهم التحفيز الذاتي في زيادة الثقة بين العاملين والإدارة، وزيادة الشعور بالفخر والانتماء للمؤسسة وتعزيز هوية العاملين وحل المشكلات، وتحقيق العدالة بين الجميع. (مصطفى، عزه جلال، 2010، ص 77)

(3) التدريب: يعد الاهتمام بالتدريب من العمليات الهامة التي يجب أن تركز عليها المؤسسات التعليمية ، بهدف إكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للقيام بمهامهم الوظيفية بمهارة وكفاءة ، للحاق بمتطلبات التغيير المستمر في المواصفات الوظيفية ، وما تتطلبه من مهارات ، ويستلزم ذلك وضع خطط تدريبية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية

لتطوير القدرات الوظيفية للعاملين. (حمزه، 2015 ، ص 136)

وترى الدارسة أن تمكين العاملين يتطلب توفير تدريب مستمر لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا

بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة .

(4) الاتصالات الفعالة : يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لتمكين العاملين، لذلك يجب توافر وسائل اتصالات فعالة في المستويات الإدارية المختلفة ، ومن ثم يستلزم ذلك توافر المعلومات وسهولة تدفقها ، وأن تكون المعلومات ذات جودة عالية تتسم (بالحدثة- بالدقة- بالكفاية) وذلك لمساعدة المنظمة علي تحقيق أهدافها .(سامية عواج , 2020, ص 56)

(5) الإبداع : هو مزيج من القدرات والاستعدادات الشخصية التي اذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية , فهو يساعد على تحقيق الذات , ويتيح للأفراد الدخول في منافسات التحدي مع الآخرين , وهو نتاج أفكار جديدة معينة من قبل الفرد, والذي هو المصدر الأساسي للابتكار التنظيمي, وذلك من خلال الاهتمام بإيجاد طرق حديثة أكثر فاعلية لأداء الأعمال وتحمل مسؤولية , وتنفيذ أفكار إبداعية في العمل, وعدم تفضيل النمطية والروتين في إنجاز المهام. (عبد الله حسن مسلم , 2014 , ص 19)

سابعا- الإجراءات المنهجية الدراسة:

(1) منهجية الدراسة: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول علي معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره, وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي (كمتغير مستقل) وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي (كمتغير تابع). واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للقيادات التعليمية بإدارة ساحل سليم التعليمية بمحافظة أسيوط (مدير الإدارة - وكيل الإدارة - رؤساء الأقسام)، وكذلك المسح الاجتماعي الشامل للقيادات التعليمية - القيادة الأولى والقيادة الثانية - (مدير المدرسة - وكيل المدرسة) بجميع المدارس بمركز ساحل سليم بمحافظة أسيوط بكافة المراحل التعليمية بالمعاهد الأزهرية والمدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية ومدارس التعليم الفني، وعددهم (163) مفردة.

(2) مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني: تمثل المجال المكاني للدراسة في إدارة ساحل سليم التعليمية بمحافظة

أسيوط، وجميع المدارس بمركز ساحل سليم بمحافظة أسيوط بكافة المراحل التعليمية بالمعاهد الأزهرية والمدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية ومدارس التعليم الفني. وعددهم (10) معاهد أزهرية، وعدد (4) مدارس ثانوية، وعدد (20) مدرسة إعدادية، وعدد (36) مدرسة ابتدائي، وعددهم (3) مدرسة تعليم فني.

(ب) المجال البشري: تمثل المجال البشري للدراسة فيما يلي:

1- المسح الاجتماعي الشامل للقيادات التعليمية بإدارة ساحل سليم التعليمية بمحافظة أسيوط، وعددهم (17) مفردة، وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع القيادات التعليمية بإدارة ساحل سليم التعليمية بمحافظة أسيوط

العدد	البيان	م	العدد	البيان	م
1	وكيل إدارة ساحل سليم التعليمية	2	1	مدير إدارة ساحل سليم التعليمية	1
1	رئيس قسم المتابعة الميدانية	4	1	رئيس قسم التخطيط والمتابعة	3
1	رئيس قسم التعليم الفني	6	1	رئيس قسم الحسابات	5
1	رئيس قسم التعليم الثانوي	8	1	رئيس قسم العلاقات العامة	7
1	رئيس قسم شئون الطلبة	10	1	رئيس قسم شئون مالية وإدارية	9
1	رئيس قسم التعليم الابتدائي	12	1	رئيس قسم المشاركة المجتمعية	11
1	رئيس قسم التدريب	14	1	رئيس قسم الموارد البشرية	13
1	رئيس قسم التطوير	16	1	رئيس قسم الإحصاء	15
17	المجموع		1	رئيس قسم الجودة	17

2- المسح الاجتماعي الشامل للقيادات التعليمية بجميع المدارس بمركز ساحل سليم بمحافظة أسيوط بكافة المراحل التعليمية بالمدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية ومدارس التعليم الفني والمعاهد الأزهرية، وعددهم (146) مفردة.

(ج) المجال الزمني: تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات والتي بدأت 2022/8/1م إلي 2022/10/31م.

(3) أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:

• استمارة استبيان للعاملين حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي:

- بناء استمارة استبيان للعاملين حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي في صورتها الأولية اعتماداً على التراث النظري الموجه للدراسة، والدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة.
- اشتملت استمارة استبيان العاملين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين بالقطاع التعليمي، وأبعاد التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، والمعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، ومقترحات تفعيل إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.
- وقد أجرت الباحثة الصدق الظاهري لاستمارة استبيان العاملين بعد عرضها عدد (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (80%)، وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.
- تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان العاملين، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (10) مفردات من العاملين مجتمع الدراسة. وبلغ معامل الثبات (0.95)، وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.

(4) تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي والتمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي:

للحكم على مستوى الذكاء الاستراتيجي والتمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (3/2 = 0.67) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح

وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:
 جدول رقم (2) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

(5) أساليب التحليل الكيفي والكمي: اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على:-

(ج) أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.

(د) أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل (ألفا. كرونباخ) للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

ثامناً:- نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف العاملين بالقطاع التعليمي مجتمع الدراسة:

جدول رقم (3) يوضح وصف العاملين بالقطاع التعليمي مجتمع الدراسة (ن=163)

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	السن	50	7
2	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	22	6
م	النوع	ك	%
1	ذكر	117	71.8
2	أنثى	46	28.2
	المجموع	163	100
م	المؤهل العلمي	ك	%
1	مؤهل متوسط	7	4.3
2	مؤهل جامعي	99	60.7
3	دبلوم دراسات عليا	43	26.4
4	ماجستير	11	6.7
5	دكتوراه	3	1.8
	المجموع	163	100
م	الوظيفة	ك	%
1	مدير إدارة	1	0.6

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
2	وكيل إدارة	1	0.6
3	رئيس قسم	15	9.2
4	مدير مدرسة " قيادة أولى "	73	44.8
5	وكيل مدرسة " قيادة ثانية "	73	44.8
	المجموع	163	100

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن العاملين بالقطاع التعليمي (50) سنة، وانحراف معياري (7) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (22) سنة، وانحراف معياري (6) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من العاملين بالقطاع التعليمي ذكور بنسبة (71.8%)، بينما إناث بنسبة (28.2%).
- أكبر نسبة من العاملين بالقطاع التعليمي حاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (60.7%)، يليه حاصلين علي دبلوم دراسات عليا بنسبة (26.4%)، ثم حاصلين علي ماجستير بنسبة (6.7%)، يليه حاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (4.3%)، وأخيراً حاصلين علي دكتوراه بنسبة (1.8%).
- أكبر نسبة من العاملين بالقطاع التعليمي وظيفتهم مدير مدرسة " قيادة أولى "، ووكيل مدرسة " قيادة ثانية " بنسبة (44.8%) لكل منهما، يليه رئيس قسم بنسبة (9.2%)، وأخيراً مدير إدارة، ووكيل إدارة بنسبة (0.6%) لكل منهما.

المحور الثاني: أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين بالقطاع التعليمي

(1) الاستشراف

(ن=163)

جدول رقم (4) يوضح الاستشراف

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
3	0.49	2.7	1.2	2	27.6	45	71.2	116	1	تعمل إدارة المؤسسة على استقرار المستقبل في تحقيق التميز
1	0.46	2.77	1.8	3	19	31	79.1	129	2	تعتمد إدارة المؤسسة على طرق حديثة للتعليم واكتساب المعرفة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.51	2.7	2.5	4	25.24	118	72.4	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على المبادرة في ظل التطورات الحديثة	3	
7	0.55	2.5	2.5	4	45.47	85	52.1	أعتقد أن القرارات التي تتخذ في المؤسسة تقدم على تحليل المستقبل	4	
6	0.6	2.52	5.5	9	36.86	60	57.7	أتوقع التوقيت المناسب لإحداث تغييرات في المسار الاستراتيجي للمؤسسة	5	
5	0.6	2.59	5.5	9	30.14	49	64.4	تعمل المؤسسة على مسح بيئة العمل بصورة شاملة	6	
2	0.45	2.74	0.6	1	24.54	40	74.8	تستفيد إدارة المؤسسة من الخبرات الشخصية في التعامل مع الأحداث المستقبلية	7	
	0.32	2.65	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين بالقطاع التعليمي مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.65)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعتمد إدارة المؤسسة على طرق حديثة للتعليم واكتساب المعرفة بمتوسط حسابي (2.77)، يليه الترتيب الثاني تستفيد إدارة المؤسسة من الخبرات الشخصية في التعامل مع الأحداث المستقبلية بمتوسط حسابي (2.74)، ثم الترتيب الثالث تعمل إدارة المؤسسة على استقرار المستقبل في تحقيق التميز بمتوسط حسابي (2.7)، وأخيراً الترتيب السابع أعتقد أن القرارات التي تتخذ في المؤسسة تقدم على تحليل واستقرار المستقبل بمتوسط حسابي (2.5). يتضح من الجدول السابق اتفاق أفراد العينة على أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي، وهذا يدل على تمتع القيادات بالقدرة على الاستشراف، وأن المؤسسات التعليمية تقوم بشكل مستمر بوضع خطط واستراتيجيات مستقبلية قائمة على التنبؤ باحتياجات المستقبل واكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها. ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة قاسم (2011)، والتي أكدت على تمتع المدراء بالاستشراف، والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية، ودراسة منصور (2020)، والتي أكدت على أهمية الاستشراف، والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة، ودراسة (Rene 2011)، والتي أشارت إلى أن الذكاء الاستراتيجي يزود متخذي القرار بالمعلومات عن البيئة، مما يساعد على اتخاذ القرارات

(2) الرؤية المستقبلية

جدول رقم (5) يوضح الرؤية الاستراتيجية (ن=163)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الترتيب المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تمتلك إدارة المؤسسة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال	123	75.5	38	23.3	2	1.2	2.74	0.47	2
2	أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المؤسسة	131	80.4	32	19.6	-	-	2.8	0.4	1
3	أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها	118	72.4	45	27.6	-	-	2.72	0.45	3
4	تسمح إدارة المؤسسة للموظفين بالمشاركة في صياغة رؤيتها المستقبلية	113	69.3	46	28.2	4	2.5	2.67	0.52	4
5	نحدد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة وفق معايير واضحة	111	68.1	47	28.8	5	3.1	2.65	0.54	5
6	تستفيد مؤسستنا من التجارب الأخرى في تحديد التوجه المستقبلي لها	97	59.5	59	36.2	7	4.3	2.55	0.58	7
7	يتحقق التوجه المستقبلي للمؤسسة من خلال التكامل بين كلا من أهدافها الداخلية والخارجية	94	57.7	66	40.5	3	1.8	2.56	0.53	6
متوسط	البعد ككل							2.67	0.3	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين بالقطاع التعليمي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.67)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المؤسسة بمتوسط حسابي (2.8)، يليه الترتيب الثاني تمتلك إدارة المؤسسة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال بمتوسط حسابي (2.74)، ثم الترتيب الثالث أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها بمتوسط حسابي (2.72)، وأخيراً الترتيب السابع تستفيد مؤسستنا من التجارب الأخرى في تحديد التوجه المستقبلي لها بمتوسط حسابي (2.55).

يتضح من الجدول السابق بأن المؤسسات التعليمية تمتلك رؤية استراتيجية ذات أبعاد واضحة تتوافق مع أهدافها وبرامجها، تستخدمها في توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف. وهذا ما أكدته دراسة الحبيب (2021)، ودراسة (Abadie et al 2010)، حيث أشاروا إلي أن الذكاء الاستراتيجي يوفر الرؤية للمديرين لمساعدتهم في تحديد

الأهداف المستقبلية للمنافسة في سوق العمل , وضرورة الاهتمام بصياغة رؤية مستقبلية، منطقية، وقابلة للتطبيق من خلال أهداف محددة .

(3) الشراكة

جدول رقم (6) يوضح الشراكة (ن=163)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.61	2.4	6.7	11	46.6	76	46.6	76	1	تسعى إدارة المؤسسة لإقامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المناظرة
5	0.73	2.11	21.5	35	46	75	32.5	53	2	تسعى إدارة المؤسسة لإقامة تحالفات مع منظمات أخرى
1	0.46	2.72	0.6	1	27	44	72.4	118	3	أرى أن الشراكة أسلوب يفيد المنظمة في تحقيق أهدافها
3	0.55	2.62	3.1	5	31.9	52	65	106	4	تعمل التحالفات الاستراتيجية على تعزيز فعالية القرارات
2	0.51	2.67	1.8	3	29.4	48	68.7	112	5	أرى أن الشراكة مع المؤسسات الأخرى هي حل مناسب لمعظم المشاكل التي تواجه مؤسساتنا
مستوى مرتفع	0.4	2.5	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين بالقطاع التعليمي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.5)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أرى أن الشراكة أسلوب يفيد المنظمة في تحقيق أهدافها بمتوسط حسابي (2.72)، يليه الترتيب الثاني أرى أن الشراكة مع المؤسسات الأخرى هي حل مناسب لمعظم المشاكل التي تواجه مؤسساتنا بمتوسط حسابي (2.67)، وأخيراً الترتيب الخامس تسعى إدارة المؤسسة لإقامة تحالفات مع منظمات أخرى بمتوسط حسابي (2.11).

يتضح من الجدول السابق بأن المؤسسات التعليمية تحرص بصورة مستمرة إلى التواصل والمشاركة مع كافة أصحاب المصلحة , والعمل على تبادل الخبرات مع المنظمات المناظرة , وتطوير رؤيتها وأعمالها في ضوء هذه الشركات، وهذا يدل على أهمية الشراكة في تطوير العمل وتحقيق الأهداف , والحصول على خيارات جديدة وتوسيع الأعمال . وهذا ما أكدته دراسة حسين (2019) , والتي أشارت إلى أهمية الشراكة بين المؤسسات المجتمعية , ودورها في تبادل الخبرات , وتحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة .

(4) الدافعية:

(ن=163)

جدول رقم (7) يوضح الدافعية

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	امتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المؤسسة التي تم وضعها	136	83.4	26	16	1	0.6	2.83	0.39	1
2	تثير إدارة المؤسسة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات	126	77.3	34	20.9	3	1.8	2.75	0.47	4
3	تكافئ المؤسسة العاملين بها باستخدام نظام الحوافز	92	56.4	57	35	14	8.6	2.48	0.65	6
4	أشجع التفاعل بين العاملين في المؤسسة وتكوين فريق عمل بينهم	134	82.2	27	16.6	2	1.2	2.81	0.42	2
5	تشجع إدارة المؤسسة العاملين بها على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	131	80.4	31	19	1	0.6	2.8	0.42	3
6	تسعى المؤسسة لإثارة التنافس بين العاملين لتحسين الأداء	115	70.6	45	27.6	3	1.8	2.69	0.5	5
البعد ككل								2.73	0.31	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين بالقطاع التعليمي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أمتلاك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المؤسسة التي تم وضعها بمتوسط حسابي (2.83)، يليه الترتيب الثاني أشجع التفاعل بين العاملين في المؤسسة وتكوين فريق عمل بينهم بمتوسط حسابي (2.81)، وأخيراً الترتيب السادس تكافئ المؤسسة العاملين بها باستخدام نظام الحوافز بمتوسط حسابي (2.48).

يتضح من الجدول السابق بأن هناك اتفاق من جانب القيادات علي أهمية دفع العاملين نحو تحقيق الأهداف ، وهذا يدل علي حرص المدراء علي تحفيز العاملين للوصول إلي الأهداف والنجاح للمنظمة ، وقدرة القائد علي تحفيز ودفع الأفراد علي الإيمان بهدف عام يجمعهم، وتنفيذ الرؤى والتصورات الخاصة بالمنظمة . وهذا ما أكدته دراسة قاسم (2011) ، والتي أكدت علي أهمية دفع العاملين نحو تنفيذ رؤية وتصورات المنظمة .

(5) التفكير المنظم

جدول رقم (8) يوضح التفكير المنظم (ن=163)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	التفكير المنظم يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحاً	141	86.5	22	13.5	-	-	2.87	0.34	1
2	اعمل جاهداً على تصميم وابتكار حلول ذكية غير نمطية للمشكلات المستعصية	131	80.4	32	19.6	-	-	2.8	0.4	2
3	توازن مؤسستنا في عملية تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها	101	62	57	35	5	3.1	2.59	0.55	4
4	التفكير خارج الصندوق من الاستراتيجيات الأساسية داخل المؤسسة	89	54.6	70	42.9	4	2.5	2.52	0.55	5
5	أنصوّر مؤسستنا في صورة نظام مترابط متناسق الأجزاء	108	66.3	51	31.3	4	2.5	2.64	0.53	3
	البعد ككل							2.68	0.32	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التفكير المنظم كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين بالقطاع التعليمي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.68)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول التفكير المنظم يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحاً بمتوسط حسابي (2.87)، يليه الترتيب الثاني اعلم جاهداً على تصميم وابتكار حلول ذكية غير نمطية للمشكلات المستعصية بمتوسط حسابي (2.8)، وأخيراً الترتيب الخامس التفكير خارج الصندوق من الاستراتيجيات الأساسية داخل المؤسسة بمتوسط حسابي (2.52).

يتضح من الجدول السابق أن المؤسسات التعليمية تمتلك القيادات الواعية ذات التفكير المنظم، والتي لديها القدرة على رؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة، والتي تمتلك مستويات تفكير عالية على كافة المستويات سواء في حل المشكلات، أو الرغبة في التطور أو اكتساب معارف جديدة، وعادة ما تنتظر للأمور من منظور واقعي. وهذا ما أكدت عليه دراسة الهاشمي (2021)، ودراسة (Seitovirta 2011)، ودراسة Laura Seitovirta (2011)، والتي أشاروا إلي أن امتلاك القيادات للذكاء الاستراتيجي دوراً فعال في تحسين الأداء، فهو يجعل المنظمة تزي البيئة بصورة واضحة، مما يساعد على اتخاذ القرار بصورة سليمة.

▪ مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين بالقطاع التعليمي ككل:

جدول رقم (9) يوضح مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين بالقطاع التعليمي ككل (ن=163)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	الاستشراف	2.65	0.32	مرتفع	4
2	الرؤية الاستراتيجية	2.67	0.3	مرتفع	3
3	الشراكة	2.5	0.4	مرتفع	5
4	الدافعية	2.73	0.31	مرتفع	1
5	التفكير المنظم	2.68	0.32	مرتفع	2
أبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل		2.65	0.24	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين بالقطاع التعليمي ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.65)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الدافعية بمتوسط حسابي (2.73)، يليه الترتيب الثاني التفكير المنظم بمتوسط حسابي (2.68)، ثم الترتيب الثالث الرؤية الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.67)، يليه الترتيب الرابع الاستشراف بمتوسط حسابي (2.65)، وأخيراً الترتيب الخامس الشراكة بمتوسط حسابي (2.5).

المحور الثالث: أبعاد التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي (1) تفويض السلطة

(ن=163)

جدول رقم (10) يوضح تفويض السلطة

م	العبارات	الاستجابات					
		لا		إلى حد ما		نعم	
		ك	%	ك	%	ك	%
1	تسمح الإدارة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار	4	2.5	43	26.4	116	71.2
2	يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوى الخبرة والمهارة	4	2.5	30	18.4	129	79.1
3	يشجع الرئيس مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي	6	3.7	28	17.2	129	79.1
4	يتم منح العاملين سلطات كافية لأداء مهامهم	3	1.8	33	20.2	127	77.9
5	يعد التفويض هو الوسيلة الساندة في ممارسة العمل بالمؤسسة	4	2.5	58	35.6	101	62

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
6	0.54	2.64	3.1	5	2.4	48	67.5	110	يحرص المسنولون على إعداد صف ثاني من القيادات	6
1	0.46	2.77	1.8	3	19	31	79.1	129	تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطات الممنوحة لي	7
مستوى مرتفع	0.33	2.71	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.71)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطات الممنوحة لي بمتوسط حسابي (2.77)، وانحراف معياري (0.46)، يليه الترتيب الثاني يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوى الخبرة والمهارة بمتوسط حسابي (2.77)، وانحراف معياري (0.48)، ثم الترتيب الثالث يتم منح العاملين سلطات كافية لأداء مهامهم بمتوسط حسابي (2.76)، وأخيراً الترتيب السابع يعد التفويض هو الوسيلة السائدة في ممارسة العمل بالمؤسسة بمتوسط حسابي (2.6).

يتضح من الجدول السابق اهتمام قيادات المؤسسات التعليمية بمنح سلطات كافية للعاملين لأداء المهام الوظيفية، واتخاذ قرارات في العمل، وإعداد صف ثاني من القيادات، من خلال تفويض السلطات من قبل الإدارة العليا لضمان سرعة أداء الأعمال وتحقيق الديمقراطية، وتطوير الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ، وهذا ما أكدت عليه دراسة اسماعيل (2021) ، والتي أكدت ضرورة تفويض السلطات من قبل الإدارة العليا لضمان سرعة أداء الأعمال وتحقيق الديمقراطية .

(2) التدريب

(ن=163)

جدول رقم (11) يوضح التدريب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
1	0.48	2.78	3.1	5	16	26	81	132	تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب العاملين	1
5	0.54	2.69	3.7	6	23.3	38	73	119	توفر المؤسسة دورات تدريبية للعاملين	2
8	0.56	2.6	3.7	6	32.5	53	63.8	104	تحرص المؤسسة لقياس الاحتياجات التدريبية للعاملين	3
7	0.54	2.61	2.5	4	34.4	56	63.2	103	تضع المؤسسة خطة تدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية للعاملين	4
3	0.48	2.71	1.2	2	26.4	43	72.4	118	ساهمت الدورات التدريبية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين	5
2	0.49	2.72	1.8	3	23.9	39	74.2	121	توفر المؤسسة للعاملين فرص التعلم من العمل	6
6	0.53	2.65	2.5	4	30.1	49	67.5	110	يستخدم من نتائج تقويم الدورات التدريبية في تطوير البرامج التدريبية	7
4	0.5	2.69	1.8	3	27	44	71.2	116	توفر الإدارة فرص متساوية لجميع العاملين للتدريب	8
مستوى مرتفع	0.38	2.68	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.68)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب العاملين بمتوسط حسابي (2.78)، يليه الترتيب الثاني توفر المؤسسة للعاملين فرص التعلم من العمل بمتوسط حسابي (2.72)، ثم الترتيب الثالث ساهمت الدورات التدريبية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمتوسط حسابي (2.71)، وأخيراً الترتيب الثامن تحرص المؤسسة لقياس الاحتياجات التدريبية للعاملين بمتوسط حسابي (2.6).

يتضح من الجدول السابق الاهتمام الفعال من جانب المؤسسات التعليمية بالتدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري ويعد ضرورة لا غنى عنها لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المؤسسية، وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال عقد برامج تدريبية

لإكساب العاملين مهارات , وبناء قدراتهم الادارية بما يتناسب مع ما يتحملونه من مهام ومسؤوليات .

وهذا ما أكدته دراسة راضي (2010) , والتي أكدت علي ضرورة الاهتمام بالتدريب وذلك لتمكين العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات.

(3) الاتصال الفعال:

جدول رقم (12) يوضح الاتصال الفعال (ن=163)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.44	2.8	1.8	3	16	26	82.2	134	وضوح التعليمات والإجراءات المنظمة للعمل داخل المؤسسة	1
2	0.5	2.77	3.7	6	15.3	25	81	132	توافر وسائل اتصال فعالة داخل المؤسسة	2
4	0.56	2.71	5.5	9	17.8	29	76.7	125	سهولة وصول المعلومات بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة	3
3	0.51	2.71	2.5	4	24.5	40	73	119	توجد قنوات اتصال فعالة بين المسؤولين والعاملين داخل المؤسسة	4
6	0.52	2.67	2.5	4	28.2	46	69.3	113	القدرة للوصول إلى أصحاب القرار	5
5	0.51	2.67	1.8	3	28.8	47	69.3	113	أستطيع الحصول إلى ما أحتاجه من البيانات والمعلومات بسهولة	6
مستوى مرتفع	0.37	2.72	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.72)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول وضوح التعليمات والإجراءات المنظمة للعمل داخل المؤسسة بمتوسط حسابي (2.8)، يليه الترتيب الثاني توافر وسائل اتصال فعالة داخل المؤسسة بمتوسط حسابي (2.77)، وأخيراً الترتيب السادس القدرة للوصول إلى أصحاب القرار بمتوسط حسابي (2.67).

يتضح من الجدول السابق اهتمام القيادات التعليمية بالاتصال الفعال بين العاملين، وهذا يعكس ضرورة تحقيق الاتصال الجيد بين المستويات الادارية المختلفة , وكذلك اتباع الأساليب التكنولوجية الحديثة في تسهيل عملية التواصل وسهولة الحصول على المعلومات , وهذا ما أكدت عليه دراسة جمعة (2022), والتي أكدت أن

الاتصالات الفعالة تودي الى مزيد من الالتزام الوظيفي, وتحقيق التعاون, وزيادة الوعي الذاتي وتدعيم قيم المواطنة للعاملين

(4) التحفيز الذاتي:

جدول رقم (13) يوضح التحفيز الذاتي

(ن=163)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	يستطيع العاملون المشاركة في اتخاذ القرارات	112	68.7	48	29.4	3	1.8	2.67	0.51	3
2	تقدر المؤسسة الجهود المبذولة للعاملين داخل المؤسسة	122	74.8	37	22.7	4	2.5	2.72	0.5	1
3	يوجد عدالة موضوعية في نظام الترقيات	103	63.2	55	33.7	5	3.1	2.6	0.55	5
4	يقدر الرئيس جهود العاملين ويشجعهم على القيام بمهامهم الوظيفية	118	72.4	42	25.8	3	1.8	2.71	0.5	2
5	تعتمد المؤسسة على معيار الكفاءة في الترقية	100	61.3	50	30.7	13	8	2.53	0.64	6
6	يحصل العاملون على عائد مادي مقابل ما يقومون به من أعمال إضافية في العمل	81	49.7	50	30.7	32	19.6	2.3	0.78	7
7	يحرص المسؤولون على التشجيع المعنوي للجهود المبذولة	113	69.3	41	25.2	9	5.5	2.64	0.59	4
	البعد ككل							2.6	0.43	3

يوضح الجدول السابق أن: مستوى التحفيز الذاتي كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.6)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تقدر المؤسسة الجهود المبذولة للعاملين داخل المؤسسة بمتوسط حسابي (2.72)، يليه الترتيب الثاني يقدر الرئيس جهود العاملين ويشجعهم على القيام بمهامهم الوظيفية بمتوسط حسابي (2.71)، ثم الترتيب الثالث يستطيع العاملون المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2.67)، وأخيراً الترتيب السابع يحصل العاملون على عائد مادي مقابل ما يقومون به من أعمال إضافية في العمل بمتوسط حسابي (2.3).

يتضح من الجدول السابق اهتمام القيادات داخل المؤسسات التعليمية بتحفيز العاملين , وتشجيعهم علي الابداع في أداء اعمالهم , هذا بالإضافة إلي أن تحفيز العاملين يعمل علي

تنمية روح الفريق ، وتحقيق بيئة تنظيمية داعمة للعاملين . وهذا ما أكدته دراسة الشريف (2012) ، والتي أشارت إلي ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ، وتقدير جهود العاملين ، وتحفيزهم وتشجيعهم علي أداء اعمالهم ، بما يساعد في تطوير المنظمة .

(5) السلوك الإبداعي:

جدول رقم (14) يوضح السلوك الإبداعي (ن=163)

م	العبارات	الاستجابات						الترتيب	المتوسط الحسابي	الرتبة
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	يوجد دعم مستمر من إدارة المؤسسة للأفكار الحديثة	118	72.4	41	25.2	4	2.5	2.7	0.51	
2	تعمل الإدارة على مراجعة قواعد وإجراءات سير العمل بشكل مستمر	125	76.7	33	20.2	5	3.1	2.74	0.51	
3	تحرص الإدارة العليا داخل المؤسسة على الاستغلال الأمثل للوقت والجهد	129	79.1	29	17.8	5	3.1	2.76	0.49	
4	تحفز الإدارة الموظف المبدع في أدائه لعمله	123	75.5	33	20.2	7	4.3	2.71	0.54	
5	أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية في أداء عملي	128	78.5	33	20.2	2	1.2	2.77	0.45	
6	أندرب على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في إنجاز المهام الموكلة إلي	119	73	42	25.8	2	1.2	2.72	0.48	
7	لا أفضل النمطية في إنجاز المهام	119	73	41	25.2	3	1.8	2.71	0.49	
البعد ككل								2.73	0.34	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى السلوك الإبداعي كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية في أداء عملي بمتوسط حسابي (2.77)، يليه الترتيب الثاني تحرص الإدارة العليا داخل المؤسسة على الاستغلال الأمثل للوقت والجهد بمتوسط حسابي (2.76)، ثم الترتيب الثالث تعمل الإدارة على مراجعة قواعد وإجراءات سير العمل بشكل مستمر بمتوسط حسابي (2.74)، وأخيراً الترتيب السابع يوجد دعم مستمر من إدارة المؤسسة للأفكار الحديثة بمتوسط حسابي (2.7). وهذا يعكس ضرورة تشجيع الأفكار الإبداعية لإنجاز المهام بكفاءة وجودة عالية ، وهذا ما أكدت عليه دراسة العازمي (2021) ، والتي أكدت علي اهتمام المؤسسات التعليمية بتشجيع الأفكار الإبداعية ، وتنمية السلوك الإبداعي لدي العاملين بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتنمية المهارات لدى العاملين .

▪ مستوى التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي ككل
جدول رقم (15) يوضح مستوى التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي ككل
(ن=163)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تفويض السلطة	2.71	0.33	مرتفع	3
2	التدريب	2.68	0.38	مرتفع	4
3	الاتصال الفعال	2.72	0.37	مرتفع	2
4	التحفيز الذاتي	2.6	0.43	مرتفع	5
5	السلوك الإبداعي	2.73	0.34	مرتفع	1
	أبعاد التمكين الإداري ككل	2.69	0.3	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.69)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول السلوك الإبداعي بمتوسط حسابي (2.73)، يليه الترتيب الثاني الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (2.72)، ثم الترتيب الثالث تفويض السلطة بمتوسط حسابي (2.71)، يليه الترتيب الرابع التدريب بمتوسط حسابي (2.68)، وأخيراً الترتيب الخامس التحفيز الذاتي بمتوسط حسابي (2.6).
المحور الرابع: المعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي:

جدول رقم (16) يوضح المعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي
(ن=163)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابات					
				لا		إلى حد ما		نعم	
				ك	%	ك	%	ك	%
1	المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات	2.34	0.69	12.3	20	41.1	67	46.6	76
2	ضعف المخصصات المالية المخصصة لبرامج التدريب والتأهيل للقيادات	2.41	0.62	6.7	11	45.4	74	47.9	78
3	مقاومة التجديد والتغيير التنظيمي	2.09	0.83	30.1	49	30.7	50	39.3	64
4	التمسك بأسلوب الأقدمية في التعيين وقلة الاهتمام بعامل الكفاءة والتميز	2.5	0.67	9.8	16	30.1	49	60.1	98
5	نقص الخطط المستقبلية للتدريب	2.45	0.65	8.6	14	37.4	61	54	88

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
5	0.73	2.42	14.1	123	30.1	49	55.8	91	6	الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية
2	0.7	2.46	12.3	20	29.4	48	58.3	95	7	قلة الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي المتميز
8	0.76	2.33	17.8	29	31.9	52	50.3	82	8	الاتصال الغير فعال بين القيادات وباقي العاملين داخل المؤسسة
4	0.72	2.45	13.5	22	28.2	46	58.3	95	9	ضعف اهتمام القيادات بتأهيل العاملين لإعداد صف ثاني من القيادات
مستوى مرتفع	0.46	2.38	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.38)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول التمسك بأسلوب الأقدمية في التعيين وقلة الاهتمام بعامل الكفاءة والتميز بمتوسط حسابي (2.5)، يليه الترتيب الثاني قلة الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي المتميز بمتوسط حسابي (2.46)، ثم الترتيب الثالث نقص الخطط المستقبلية للتدريب بمتوسط حسابي (2.45)، وأخيراً الترتيب التاسع مقاومة التجديد والتغيير التنظيمي بمتوسط حسابي (2.09).

وهذا يعكس وجود عدد من المعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، وهذا ما أكدته دراسة منصور (2021)، والتي أشارت إلى وجود عدد من المعوقات تتمثل في التمسك بالأساليب التقليدية في العمل.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي:

جدول رقم (17) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي (ن=163)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
8	0.49	2.76	3.1	5	17.8	29	79.1	129	1	منح القيادات الإدارية مزيد من الصلاحيات من خلال تفويض السلطة لاتخاذ القرار
9	0.54	2.74	4.9	8	16.6	27	78.5	128	2	وضع نظام مكافآت وحوافز مجزية لرؤساء الإدارات لتشجيعهم على تحمل المسؤولية
5	0.45	2.79	1.8	3	17.2	28	81	132	3	التأكيد على أهمية التعليم والتدريب لتولي مناصب إدارية أعلى
2	0.4	2.82	0.6	1	17.2	28	82.2	134	4	ضرورة زيادة قنوات الاتصال بين القيادات العليا والعاملين بالمؤسسة
6	0.44	2.78	1.2	2	19.6	32	79.1	129	5	ضرورة أن يكون الذكاء الاستراتيجي من معايير اختيار القيادات داخل المؤسسة
7	0.45	2.77	1.2	2	20.9	34	77.9	127	6	دعم الذكاء الاستراتيجي بشكل أكبر في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة
4	0.44	2.81	1.8	3	15.3	25	82.8	135	7	تشجيع القادة ذوي الذكاء الاستراتيجي المرتفع عبر برامج التنمية الذاتية للقيادات
3	0.43	2.82	1.8	3	14.1	23	84	137	8	زيادة الاهتمام بالتدريب المستمر للقيادات لتنمية مهارة التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها
1	0.35	2.88	0.6	1	11	18	88.3	144	9	إيجاد طرق جديدة في العمل وعدم الاعتماد على الأساليب التقليدية
مستوى مرتفع	0.31	2.8	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مقترحات تفعيل إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.8)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول إيجاد طرق جديدة في العمل وعدم الاعتماد على الأساليب التقليدية بمتوسط حسابي (2.88)، يليه الترتيب

الثاني ضرورة زيادة قنوات الاتصال بين القيادات العليا والعاملين بالمؤسسة بمتوسط حسابي (2.82)، وبانحراف معياري (0.4)، ثم الترتيب الثالث زيادة الاهتمام بالتدريب المستمر للقيادات لتنمية مهارة التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها بمتوسط حسابي (2.82)، وبانحراف معياري (0.43)، وأخيراً الترتيب التاسع وضع نظام مكافآت وحوافز مجزية لرؤساء الإدارات لتشجيعهم على تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (2.74). وهذا ما أكدت عليه دراسة منصور (2021) والتي أشارت إلي وجود عدد من المقترحات لتفعيل الذكاء الاستراتيجي تتمثل في الاعتماد علي الاساليب الحديثة في العمل ، تطوير مهارات العاملين ، تمكين العاملين من الاستفادة من الفرص المتاحة ، الاهتمام بالتدريب للقيادات .

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

▪ اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي ":

جدول رقم (18) يوضح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي (ن=163)

الأبعاد	تفويض السلطة	التدريب	الاتصال الفعال	التحفيز الذاتي	السلوك الإبداعي	أبعاد التمكين الإداري ككل
الاستشراف	**0.517	**0.404	**0.324	**0.484	**0.365	**0.525
الرؤية الاستراتيجية	**0.496	**0.602	**0.486	**0.623	**0.321	**0.643
الشراكة	**0.358	**0.391	**0.311	**0.457	**0.297	**0.460
الدافعية	**0.439	**0.572	**0.485	**0.597	**0.307	**0.611
التفكير المنظم	**0.452	**0.502	**0.372	**0.388	**0.160	**0.471
أبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل	**0.617	**0.673	**0.538	**0.697	**0.397	**0.740

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي. وأن أكثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي ارتباطاً بتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي تمثلت فيما يلي: الرؤية الاستراتيجية، يليها الدافعية، ثم الاستشراف، يليه التفكير المنظم، وأخيراً الشراكة، وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه

الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي ".
 جدول رقم (19) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي (ن=163)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الاستشراف	0.488	**7.836	**61.397	**0.525	0.276
الرؤية الاستراتيجية	0.628	**10.646	**113.332	**0.643	0.413
الشراكة	0.343	**6.571	**43.180	**0.460	0.211
الدافعية	0.579	**9.795	**95.943	**0.611	0.373
التفكير المنظم	0.438	**6.770	**45.836	**0.471	0.222
أبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل	0.915	**13.953	**194.675	**0.740	0.547

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الاستشراف " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.276)، أي أن الاستشراف يساهم في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي بنسبة (27.6%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الرؤية الاستراتيجية " والمتغير التابع "تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.413)، أي أن الرؤية الاستراتيجية تساهم في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي بنسبة (41.3%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة

والذي مؤداه" توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الشراكة " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.211)، أي أن الشراكة تساهم في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي بنسبة (21.1%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الشراكة وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الدافعية " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.373)، أي أن الدافعية تساهم في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي بنسبة (37.3%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التفكير المنظم " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.222)، أي أن التفكير المنظم يساهم في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي بنسبة (22.2%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التفكير المنظم وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.547)، أي أن الذكاء الاستراتيجي ككل يساهم في تحقيق التمكين

الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي بنسبة (54.7%). مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي ".
 تاسعاً: - آليات تخطيطية مقترحة لتنفيذ إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.

الفترة الزمنية للتنفيذ	القائمين بالتنفيذ	المستهدفون من التنفيذ	إجراءات التنفيذ	الآليات
12 شهر	- وزارة التربية والتعليم. - مديرية التربية والتعليم	- القيادات والمسؤولين بالمؤسسات التعليمية. - العاملين بالمؤسسات التعليمية.	- أن تعمل المؤسسات التعليمية علي مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة. - الاستفادة من الخبرات الشخصية في التعامل مع الأحداث المستقبلية. - وجود رؤية استراتيجية داخل المؤسسات التعليمية حول المتغيرات البيئية المحيطة وكيفية التعامل معها، ويتم ذلك من خلال اتاحة القيادات الإدارية الفرصة للعاملين للتعبير عن آراءهم حول هذه التغيرات وكيفية التعامل معها. - وجود رؤية ورسالة واضحة، توضح الخطوات الأساسية التي تسير عليها المنظمة في المستقبل - أن تسمح إدارة المؤسسة للموظفين بالمشاركة في صياغة رؤيتها المستقبلية . - أن تحدد إدارة المؤسسة الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة وفق معايير واضحة . - الاستفادة من التجارب الأخرى في تحديد التوجه المستقبلي لها . - أن تمتلك المنظمة الإمكانيات البشرية والمالية لتنفيذ الاستراتيجية المحددة بصورة فعالة .	صياغة الخطط والاستراتيجيات والاستعداد لمواجهة الازمات والتغيرات الممكنة
12 شهر	- وزارة التربية والتعليم - مديرية التربية والتعليم - نقابة العاملين - مراكز تدريب القيادات	- القيادات والمسؤولين بالمؤسسات التعليمية . - العاملين بالمؤسسات التعليمية	- العمل على تدريب القيادات لتنمية المهارات التصورية والإدراكية مثل التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها . - تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى قادة المدارس. - وضع خطط تدريبية تابعة من الاحتياجات التدريبية للعاملين. - تدريب العاملين والقيادات على استخدام الأساليب الحديثة المدعمة للذكاء الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية - التفكير المنظم - التحالفات الاستراتيجية) . - اعداد صف ثاني من القيادات والاهتمام ببرامج التدريب والتعليم المستمر لتدعيم مهارات التمكين الإداري .	تنمية المهارات والقدرات لممارسة الذكاء الاستراتيجي

الفترة الزمنية للتنفيذ	القائمين بالتنفيذ	المستهدفون من التنفيذ	إجراءات التنفيذ	الآليات
12 شهر	- وزارة التربية والتعليم . - مديرية التربية والتعليم - نقابة العاملين - مراكز تدريب القيادات	- القيادات والمسؤولين بالمؤسسات التعليمية . - العاملين بالمؤسسات التعليمية	- توفير المخصصات المالية اللازمة للبرامج التدريبية . - تبني الأفكار الابداعية، تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية . - الاعتماد على العمل الفريقي. - تبني المنظمة سياسة عادلة بين العاملين لتوزيع المكافآت والحوافز. - أن تحرص المنظمة على رفع وتنمية الروح المعنوية للعاملين .	تمتية المهارات والقرارات لممارسة الذكاء الاستراتيجي
6 شهور	-وزارة التربية والتعليم -مديرية التربية والتعليم - نقابة العاملين - مراكز تدريب القيادات	- القيادات والمسؤولين بالمؤسسات التعليمية . -العاملين بالمؤسسات التعليمية	- تشجيع العاملين بالمؤسسات التعليمية علي المشاركة والتعاون من خلال تقديم مقترحاتهم . - اهتمام المؤسسات التعليمية بعقد شراكات استراتيجية مع المنظمات المناظرة ، والمنظمات الأخرى . - إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم علي الإنجاز - منح العاملين سلطات كافية لأداء مهامهم . - اشراك العاملين في جميع مراحل وضع الخطة وتدعيم المهارات التخطيطية لديهم لتحقيق جودة الأداء . - وجود قنوات اتصال فعالة بين المسؤولين والعاملين داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى . - وجود عدالة موضوعية في نظام الترقيات، وأن تعتمد المؤسسة علي معيار الكفاءة في الترقية .	تفعيل المهارات القيادية لدى العاملين

عاشرا : توصيات الدراسة

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي تساهم في تفعيل إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي وهذه التوصيات هي :-
- 1- تشجيع القادة الذين يتحلون بذكاء استراتيجي مرتفع عبر برامج التنمية الذاتية للقيادات وخاصة بالمهارات المتعلقة بالاستشراف والتفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية.
 - 2- العمل على تدريب القيادات لتنمية المهارات التصورية (الإدراكية) مثل التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها .
 - 3- تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى قادة المدارس .
 - 4- تنمية مهارة التوفيق بين القرار والقرارات التي سبقته والقدرة على الاستفادة من التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار.
 - 6- منح القيادات الإدارية مزيد من الصلاحيات من خلال تفويض السلطة لاتخاذ القرار .

- 7- ضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز مجزية لرؤساء الإدارات لتشجيعهم على تحمل المسؤولية
- 8- التأكيد على أهمية التعليم والتدريب لتولي مناصب إدارية أعلى .
- 9- زيادة قنوات الاتصال بين القيادات العليا والعاملين بالمؤسسة , وزيادة الاتصال بين المؤسسة والبيئة المحيطة .
- 1- أن يكون الذكاء الاستراتيجي من معايير اختيار القيادات داخل المؤسسة .
- 2- ضرورة تمكين العاملين وتشجيعهم على الإبداع , من خلال فسخ المجال لهم بتوسيع ادراكهم ومعرفتهم , لدعم قدراتهم الابتكارية , وليكونوا قادرين على اتخاذ القرار , وحل المشكلات .
- 3- ضرورة توافر المخصصات المالية اللازمة لتمكين العاملين من أداء أدوارهم .
- 4- الاعتماد علي الأساليب الحديثة في العمل .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- احمد, مختار عمر (2008). **مجمع اللغة العربية المعاصرة** , عالم الكتاب , القاهرة .
- اسماعيل, حسام محمد (2021). **التمكين الإداري كمدخل لتدعيم المهارات القيادية لدي العاملين بجامعة حلوان** , بحث منشور , مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية, عدد 56 , مجلد 1 .
- البارودي, منال احمد (2019). **علم استشراف المستقبل**, المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة
- الجازي , على سويلم(2021). **نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية** , دار الخليج للنشر والتوزيع , عمان .
- الحبيب, ربي عبد العزيز(2021). **أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين "دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم**, بحث منشور المجلة العربية للنشر العلمي, العدد 35.
- السكرى, احمد شفيق(2001). **قاموس الخدمة الاجتماعية** , دار المعرفة الجامعية , الاسكندرية.
- السكرى, احمد شفيق (2000). **قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية** , دار المعرفة الجامعية , الاسكندرية .
- الشريف, مها محمد علي(٢٠١٢) . **التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين بالجامعات**, دراسة تحليلية, بحث منشور في مجلة كلية التربية بالإسماعيلية, جامعة قناة السويس, العدد24.
- الشوايكة , تغريد عبد الله (2022) . **الإدارة المدرسية ودورها في الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي** , دار الخليج للنشر والتوزيع , الأردن .
- الشهري, عبد الله بن عوض(2020) . **الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية** , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , الأردن .
- العازمي , منيرة جعلان (2021) . **مدي توافر أبعاد التمكين الإداري لدي مدرء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت** , بحث منشور , مجلة العلوم التربوية , كلية التربية , جامعة جنوب الوادي .
- الكلادة, طاهر محمود(2019) . **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , الأردن .
- المكاوي , عاطف عبد الله(2015). **التفويض الإداري**, دار الكتب والوثائق القومية المصرية , القاهرة .
- الناصر, عامر عبد الرازق (2022). **نظم ذكاء الاعمال** , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , الأردن .
- النعيمي, بلح عبد القادر(2008) . **المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين**, دار آثرء للنشر والتوزيع, عمان. الأردن .
- الهاشمي , ربيعي (2021) . **دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المتميز لمنظمات**

- الاعمال, رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية, جامعة احمد دراية جمعة, محمد جمعة علي (2022). دور التمكين الإداري في تحقيق التميز الوظيفي لمنظمات الرعاية الاجتماعية , بحث منشور, المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية, كلية الخدمة الاجتماعية, جامعة أسبوط , العدد 7 , مجلد 1.
- حسين, أحمد جابر (2020). التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , الأردن .
- حسين, عمرو مصطفى محمد (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية , بحث منشور المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة , كلية التجارة , جامعة عين شمس .
- حمدان , خالد محمد (2019). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر, اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , الأردن .
- حمزة, أحمد إبراهيم (2015). إدارة المؤسسات الاجتماعية, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان.
- خالد سليمان احمد, محمد علي القضاة (2009). معالم في الفكر الإداري, دار الكتاب الثقافي .
- خليل, نبيل سعد (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة, دار الفجر للنشر والتوزيع, القاهرة.
- درويش , يحيي حسن (1998). معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية , الشركة العالمية للنشر والتوزيع القاهرة.
- راضي, جواد محسن (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين , بحث منشور بمجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية , كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة القادسية, المجلد 12, العدد 1 .
- رافدة الحريري (2019). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, الأردن .
- سامية عواج (2020). الاتصال في المؤسسة (المفاهيم, المحددات, الاستراتيجيات), مركز الكتاب الأكاديمي , عمان.
- صالح, أحمد علي وآخرون. (2010). الإدارة بالذكاءات, نهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات , دار وائل للنشر, عمان, الأردن.
- عبد الله حسن مسلم (2014). الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق , دار المعزز للنشر والتوزيع, الأردن.
- قاسم, سعد حرب (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات : دراسة تطبيقية على المدرء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة " رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية , غزة.
- مجمع اللغة العربية (2004). المعجم الوسيط , القاهرة .
- مصطفى , عزة جلال (2010). التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم , المنهل للنشر والتوزيع .
- منصور, منار منصور (2020). دور الجامعة في تحقيق الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس , بحث منشور بالمجلة التربوية , كلية التربية , جامعة المنصورة .
- نعمة عباس الخفاجي (2008). الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة , دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abadie et al (2010). Strategic intelligence monitor on personal health system (SIMPHS) market structure and innovation dynamics ,European Commission Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies .
- Amanatidou. E& Guy, K (2008). Interpreting foresight process impacts: Steps towards the development of a framework conceptualizing the dynamics of foresight systems". Technological Forecasting and Social Change.
- Baci. Fahime, et all (2020). The relationship between manager's strategic intelligence and organization development in governmental agencies in

- Iran(case study :office of cooperatives labor and social welfare,International Review of Management and Marketing, vol 7 , Non 2 .
- Daft , R (2001) **organization Theory and Design** , South Western College , publishing New York , USA.
- El Rawas, A, & El Seddawy, A (2015). **Leadership Development And Employees Empowerment**,International Journal Of Economic And Business Management, Academic research journals .
- Godet Michel & Philippe(2011). **La prospective stratégique: pour les entreprises et les territoires**, published by Dunod .
- Haines, Systems G (2007). **Strategic and Systems Thinking: the winning formula**, Systems thinking, press .
- Hans Hedin(2005). **Introduction to Strategic intelligence** ,Global intelligence Aluance.
- Helms, R, M (2008). **University Admission Worldwide**, The World Ban ,press .
- Kuosa ,T(2016). **Difference approaches of pattern management and Strategic intelligence**, Technological Forevasting and social change.
- Laura , Camilla (2011).**The Role of Strategic intelligence Services in corporate Decision Making organization and Management Master's Thesis** , Aalto University School of Economics , Finland.
- Liebowitz, J, (2006). **Strategic Intelligence Business Intelligence Competitive** ,United States of America, Auerbach Publications.
- Maccoby .M, and Scudder. T (2011). **Strategic intelligence : a Conceptual System of leadership for change , performance improvement** ,International Journal of Research Gate , vol 50 , Non 3
- Maccoby Dowell (2009). **strategic intelligence: hand book for partitioners** ,managers , and users, scarecrow, press.
- Nadeem, M, et all (2018). **The Effects Of Employees Empowerment On Organizational Performance: A Case Of Hotel Industry In Pakistan**, International Journal Of African And Asian Studies
- Rene Pellissier and J.P. Kruger (2011).**Understanding the use Strategic Intelligence as strategic Management tool In the Long , term Insurance Industry in South Africa** , Journal of Information Management, vol 13.
- R,W Service, (2006).**The Development of Strategic Intelligence : A managerial Perspective** , International Journal of Management ,VOL 23, No 1 .
- Sedalia, Isfenti et all(2021). **The impact of strategic intelligence on enterpreneural Behavior and organizational development** ,3rd international conference on Businessand management Research,Atlantis press,volume 202.
- Seitovirta, Laura Camilla (2011).**The role of strategic intelligence services in corporate decision making**. published thesis, Aalto University .
- Toby Brandon Toby (2005). **Empowerment Policy Levees and Services Forums**, Sage Application, London.
- Wong and chiu (2008). **How can Supply Net Work Management be Used to Improve the Quality of Corrugated Suppliers in China** , A Case study of tetra pak in china , un Published Thesis Kalmar , University , China.
- Zakaria Muttalak (2020).**The Impact of of strategic intelligence on strategic Flexibility in Bank** , Aletihapin Jordan ,an International Journal of Management isra university , Jordan.