

## الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين

أ.م.د. وجدان عبد الامير الناشي  
كلية التربية الاساسية/ الجامعة المستنصرية

### الملخص

يحتل موضوع الذكاء الإستراتيجي مكانا حيويا كونه الأداة الفاعلة لتوجيه المؤسسات التربوية نحو تحقيق أهدافها. فكانت اهداف البحث الحالي هي التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية، والتعرف على دلالة الفروق فيه وفقاً لمتغيري النوع والخدمة الادارية. وتم إعداد مقياس للذكاء الاستراتيجي بناءً على نموذج (Maccoby). وتكونت العينة من (٥٢٥) مدرس ومدرسه في المدارس لثانوية. ووفقاً لنتائج البحث فقد تبين إن عينة البحث من مديري المدارس الثانوية تتمتع بذكاء استراتيجي جيد. ولم تظهر فروق ذات دلالة احصائية في الذكاء الاستراتيجي في متغيري النوع ومدة الخدمة الادارية. وتبعاً لنتائج البحث اوصت الباحثة بعض التوصيات كان اهمها هو التأكيد على اختيار القيادات الادارية وفقاً لمعايير ترتبط بقدرات الذكاء الاستراتيجي. وقد اقترحت الباحثة بعض المقترحات، تتضمن ارتباط الذكاء الإستراتيجي بمتغيرات أو عينات اخرى لم يذكرها البحث الحالي.

### Strategic Intelligence Among Secondary School Headmasters Ffrom The Point View of teachers

Dr.Wjdan Abdul-Amir Al-Nashi

### Abstract

The subject occupies a place of strategic intelligence as a vital tool to guide the actors educational institutions towards achieving its goals. This study showed the importance of being raised a relatively new issue in contemporary management thought, especially in the educational field, namely, the strategic intelligence. And so it was based on the goals of the current research is to identify the level of strategic intelligence to secondary school Headmasters, and learn about the significance of

differences in it according to the variables of type and service management.

It was a measure of intelligence preparation of the strategic model based on (Maccoby). The sample consisted of (525) and a school teacher in a secondary school. According to the results it has been shown that the research sample of secondary school principals enjoyed a good strategic intelligently. Did not show statistically significant differences in intelligence in the strategic variables of the type and length of service management. Depending on the results researchers recommended that some of the recommendations were the most important of which is to emphasize the choice of leadership and management in accordance with the standards associated with the strategic intelligence capabilities. The researchers suggested that some of the proposals, including link strategic intelligence variables or other samples did not mention the current search.

### مشكلة البحث

يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات التي يحتاجها المدير لتتيح له امكانية التفكير الشمولي بمستقبل المؤسسة ومواجهة المشكلات المستقبلية، وندرة المعلومات او محدوديتها، مما يستوجب فهما واسعا للمتطلبات البيئية المحيطة والبحث عن افضل السبل والإمكانات التي تهدف الى تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للمؤسسة، ولا يكفي لمدير المدرسة ان يكون ذكيا انما لابد من توافر قدرات فردية لديه في مجال استخدام القوى العقلية وفق المنظور الاستراتيجي الذي يحقق له وللمؤسسة التي يعمل فيها فرصا مستقبلية يصعب على الاخرين الوصول اليها بذات المستوى (النعمي، ٢٠٠٨: ٧) .

وقد اشار المؤتمر التربوي الثامن عشر لوزارة التربية المنعقد في (ايلول / ٢٠٠٦)، الى ضرورة الاهتمام بالقدرات والقابليات للكوادر التعليمية والادارية في العراق (وزارة التربية، ٢٠٠٦). كما اشار المؤتمر الفكري التربوي لوزارة التربية المنعقد في (آذار / ٢٠١٠)، بضرورة العمل على اعداد قيادات ادارية قادرة على مواكبة التقدم والتطور، ومواجهة الصعوبات كافة، والتي تعيق سير العملية التربوية (وزارة التربية ، ٢٠١٠). واثار ايضا محضر لجنة التربية والتعليم في

مجلس محافظة بغداد الذي عقد في (١٩ / ٧ / ٢٠٠٦) الى ضرورة العمل على رفع الامكانيات الثقافية للكوادر التربوية من خلال اجراء البحوث والدراسات، وفتح مركز لتأهيل هذه الكوادر كونها اساس القاعدة التعليمية التي من خلالها تقوم العملية التربوية (الامانة العامة لمجلس محافظة بغداد، ٢٠٠٦) .

وتُعدّ المشكلات التعليمية المتمثلة في قصور المؤسسات التعليمية عن مواكبة التطورات العلمية وبعدها عن مجرى التطور في علوم الادارة والتكنولوجيا الادارية الجديدة، وعدم افادتها من هذه العلوم والتكنولوجيا، وهناك الكثير من المعوقات التي واجهت النظم التعليمية في المجتمعات المتقدمة والنامية على سواء. فالنظم التعليمية القادرة على وضع التوقعات للامانات والإعداد لمواجهتها تكون اكثر من غيرها قدرة على تجاوزها، ولذلك يجب ان يخضع التعامل مع المشكلات للتخطيط المسبق والخبرة الادارية في معالجة بواذر الازمة وعدم السماح بامتدادها، ويُعدّ هذا محور العملية التعليمية في الوقت الحاضر (احمد، ٢٠٠١:٧)، لذا فإن الادارات في اي مؤسسة تربوية وتعليمية تشكل خط الدفاع الاول في مواجهة الازمات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهنا يبرز دور الادارات التعليمية في مواجهتها او التخفيف من اثارها لا الوقوف منها موقف المتفرج (الشمري، ٢٠٠٨:٨) .

وقد شعرت الباحثة ان هناك مشكلة لابد من التوغل والبحث فيها، ان مفهوم الذكاء الاستراتيجي قد يكون ذو اثر فعال في عملية الادارة التعليمية من خلال امتلاك المدير القدرة والمعرفة الاستراتيجية المنظمة النابعة من حكمة ورؤى مستقبلية. ومن خلال الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة تولدت مشكلة البحث الحالي في اثارة التساؤل فيما اذا كانت مديري المدارس الثانوية يمتلكون ذكاءً استراتيجياً عالياً لمواجهة المعوقات والصعوبات التي تواجهها ادارات المدارس في الوقت الحالي؟

### أهمية البحث :

وان المؤسسة التربوية هي احدى المؤسسات التي تسعى لتحقيق اهدافها في التقدم والنجاح من خلال ادارة فعالة (مرعي، ٢٠٠٢:١٣)، وتعد الكفاءة العلمية والمهنية لمدير المدرسة من المتطلبات الضرورية لرفع مستوى قدراته لحل المشكلات ولجعله قادراً على الادارة بفاعلية، فالمؤهلات المتواضعة لمدير المدرسة تجعله يجد صعوبة كبيرة عند مواجهته للمشكلات (الهزايمة، ٢٠٠٤: ٧). وهنا يأتي دور الذكاء الاستراتيجي في معظم المؤسسات وخاصة التعليمية، فعندما تكون الفروق في المهارات التقنية ضئيلة، نجد ان من المرشحين للمواقع الادارية لا يختلفون عن اقرانهم المعلمين في المهارات التقنية، ولكن ما يميزهم ويجعلهم مفضلين اكثر من غيرهم هو مستوى الذكاء الاستراتيجي. ولأجل التعامل مع التغير السريع الذي يطراً

على المؤسسة التعليمية فأن الافراد يحتاجون الى كفايات اجتماعية متبادلة (الساعدي، ٢٠١٢:٦٥).

ويبرز دور المدير وشاغلي المواقع القيادية او المفكر الاستراتيجي من خلال موقعه الاستشاري احياناً في التمكين من اتخاذ القرارات الصائبة بالاستناد الى مشاركة الاخرين وتفعيل مساهماتهم في توليد البدائل، إذ يتوجب على الانكفاء في قيادات المنظمة، البحث عن فرص الحصول على اكبر قدر من المعلومات المفيدة والمقترحات والأفكار والآراء التي تعينهم في مجال تكوين رؤية واضحة بشأن حاضر المؤسسة ومستقبلها للأمد البعيد وتحديد خطوات وإجراءات التنفيذ المطلوب وكيفية الوصول اليها (النعمي، ٢٠٠٨: ١٧).

ويرتبط نجاح الادارة بالسمات القيادية التي تتوفر لدى الاداري، فمدير المدرسة كقائد تربوي يفترض ان تتوفر لديه كفايات متعددة، فهو رجل التطوير والتغيير والقائد الذي يمارس دور الموجه للعمل الجماعي، والمستشار الذي يزود بالخبرة، كما انه القائد الاداري الذي ينظم امور الجماعة وبالتالي هو المسؤول عن تحفيز المدرسين للعمل ورفع روحهم المعنوية والمحافظة على تماسكهم ووحدهم (الموسى، ٢٠٠٦: ٤٨).

وتتضح اهمية هذه الدراسة في كونها تطرح موضوعاً جديداً نسبياً في الفكر الاداري المعاصر الا وهو (الذكاء الاستراتيجي)، والذي يعد على قدر كبير من الاهمية إذ لم يسبق تناوله في ادبيات الادارة التربوية ولم ينل حظاً كافياً من اهتمام الباحثين في الإدارة عموماً. وتسهم هذه الدراسة في توضيح دور واهمية الذكاء الاستراتيجي في الادارة التربوي للمدارس من خلال امتلاك قادة هذه المؤسسات لهذا النوع من الذكاء.

### هدفاً البحث

يهدف البحث الحالي التعرف على:

- ١- مستوى الذكاء الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر المدرسين.
- ٢- الفرق في الذكاء الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغيري النوع (ذكور، اناث) ومدة الخدمة الادارية (١-٨)، (٩-١٦)، (١٧-٢٤).

### حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بمديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة (الاولى - الثانية - الثالثة) للعام الدراسي (٢٠١٦ - ٢٠١٧).

## تحديد مصطلح الذكاء الاستراتيجي

وردت عدة تعريفات للذكاء الاستراتيجي اورد منها :

(Quarmby,2003): هو ذلك الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من اجل صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الامد للمؤسسة (Quarmby,2003:3) .

(Maccoby, 2004): هو ذكاء يتمتع به قادة المؤسسات يتكون من عناصر الاستشراف وتفكير النظم والرؤية المستقبلية والشراكة والقدرة على تحفيز العاملين (Maccoby,2004:3) .

(Finland et al,2005): هو عملية منهجية ومستمرة لإنتاج المعلومات الضرورية في شكل عملي لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل (Finland et al,2005:12) .

(الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩): "احد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع المكونات الأخرى للعقل كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي، وهو احد انواع الموارد غير الملموسة واحد مصادر القوة الاستراتيجية"(الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩، ٢٣١) .

وقد تبنت الباحثة تعريف (Maccoby,2001) اما التعريف الاجرائي للذكاء الاستراتيجي فهو الدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال اجابة المدرسين على فقرات مقياس الذكاء الاستراتيجي المعد من الباحث.

## الاطار النظري

### التطور التاريخي لمفهوم الذكاء الاستراتيجي :

ظهر مفهوم الذكاء الاستراتيجي منذ امد بعيد، الا انه برز في عصر اشتهر بتفجر الثورات العلمية وانتشار العمليات العسكرية، على الرغم من ذلك افتقر مفهوم الذكاء الاستراتيجي قديماً الى دقة التعريف ولم يتفق العلماء والباحثون على تعريف دقيق له (Mcdowell,2009:3). وقد طُرحت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي بشكل متباين، فيرجع هذا التباين للحدائث النسبية في دراسة أبعاده، وسعيهم الى تجسيد منظوراتهم فيه، وبالإمكان تحديد ثلاث اتجاهات حديثة للذكاء الاستراتيجي وكل اتجاه له انصار بحسب رؤيتهم لمفهوم الذكاء الاستراتيجي. إذ نجد ان الاتجاه الأول يبين بأن الذكاء الاستراتيجي أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرارات بالمعرفة لتدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، ويعد (Waters,2003)، من انصار هذا الاتجاه (Maccoby,2004:9). فيما يؤكد الاتجاه الثاني أن الذكاء الاستراتيجي (وظيفة)، تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المؤسسة ومن روادها (Johnson,2000). اما الاتجاه الثالث فيرى انصاره ومنهم (Maccoby,2001) أن الذكاء الاستراتيجي جزءاً من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات، ويتشكل من العناصر الخمسة التي اوردها انصار

هذا الاتجاه هي (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) (Maccoby,2001:20).

ويمكن الركون الى الاتجاه الثالث في تفسير مفهوم الذكاء الاستراتيجي في كونه جزء من نظام الشخصية القيادية والتي ترتبط بأدراك القائد وتفكيره الاستراتيجي إذ يتمكن القادة الذين يتمتعون بهذا النوع من الذكاء مجابهة التهديدات والمشكلات التي تصيب كيان المؤسسة وتحقيق استقرارها .

### نماذج الذكاء الاستراتيجي:

هناك العديد من المفكرين ممن طرح نماذجاً للذكاء الاستراتيجي من أهمها:

أولاً: أنموذج ماكوبي (Maccoby,2001) :

وضح (Maccoby)، في أنموذجه قياس وفحص مستويات الذكاء الاستراتيجي لدى قادة المؤسسات على اختلاف انماطها، وبين ان هناك خمس مجالات تعد اساس الذكاء الاستراتيجي وكالاتي (Maccoby,2001: 8-12) :

#### ١- الاستشراف (Foresight)

وتعبر عن قابلية القائد على التفكير في صورة قوى غير مرئية، ولكنها تصنع المستقبل، وهو في مجال العمل استشعار المنظمة وقادتها بوجود موجة قادمة ثم ركوبها (Maccoby,2001:2)، أو إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بأبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه، كما ويشير إلى بصيرة الفرد ونظرة في عواقب الأمور، أو رؤيته الاتجاهات المستقبلية عبر رصد العوامل الديناميكية في الوقت الحاضر (Maccoby, 2004: 1-4). يُعد الاستشراف عملية جمع العوامل الرئيسية للتغيير ومختلف مصادر المعرفة لتطوير الرؤية الاستراتيجية والذكاء التوقعي، وبما يؤكد أن الاستشراف يوفر للمدير وضوح اكبر عن الأحداث المستقبلية والاعتماد على التوقع، وبما أن حالات عدم التأكد هي دائماً موجودة لأننا نتكلم عن المستقبل المحكوم بالغموض، إلا أن الاستشراف يساعد القادة على تقليل عدم التأكد ورؤية اتجاهات مستقبلية تمكنهم من وضع خطط استراتيجية مستقبلية (Komninos, 2006: 32) .

وتبرز أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي بما يوفره من دعم لمديري المدارس وكما يأتي :

أ- اعتماده التوقع Anticipation في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنتظم، عند مرور المنظمة في سلسلة من الأزمات (Ashley & Morrison, 1997:1)، لأنه من

ضرورات صناعة المستقبل والتنبؤ به. كما انه يساعد على تبوأ المنظمات لمركز استراتيجي افضل، فضلاً عن كونه ممارسة مهمة في عالمنا المتغير على نحو غير مسبق (الخفاجي، ١٩٩٨: ١١٠).

ب- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة، واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوى غير مرئية، وتطوير قدراتهم في التكهن بهذه التغيرات والتعامل معها (داخلية كانت أو خارجية)، وسواء نتجت عن نشاطاتهم الشخصية ام نشاطات المؤسسة (صالح وآخرون، ٢٠١٠: ١٧٨)

ت- دراسة الماضي وفهم الحاضر ليتمكن المديرون من معرفة المستقبل وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرار (قاسم، ٢٠١١: ٤٢).

والى جانب الطروحات السابقة فان الاستشراف ينسق القدرات العقلية للمدير ويمنحه رؤية وابداعاً وتبصراً، وهو ما يعد امراً مهماً في صناعته القرارات، وأن الافتقار الى عنصر الاستشراف قاد عدد من المؤسسات الى الفشل (صالح وآخرون، ٢٠١٠: ١٧٩).

## ٢- تفكير النظم (Systems Thinking)

هو القدرة على توليف ودمج، العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها، أو دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (Maccoby, 2004: 5-7)، وبما يؤشر ارتكاز هذا العنصر على مفهوم النظام الذي يعني مجموعة وحدات وعناصر وعمليات مترابطة، وتكون كلاً منتظماً وتكون مخرجاته ذات قيمة اكبر مما لو كانت الوحدات المشاركة فيه مستقلة عن بعضها، وبما يعزز قابلية ادراك تفاعل الأجزاء مع بعضها، ووظيفة كل منها في إطار النظام الكلي للخروج بقيمة اكبر. ورغم ان مدخل تفكير النظم منهجاً قديماً ولكن أعيد اكتشافه حديثاً كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة (العزاوي، ٢٠٠٨: ٣٦).

ويتضح اهمية تفكير النظم كعنصر مهم من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه :

أ- إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوب لمجابهة تعقيدات البيئة.

ب- طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية مع تغير النظام .

ت- طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكيته (قاسم، ٢٠١١: ٤٣).

ث- رؤية أوضح، وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها، والنتائج المتمخضة عن تلك العلاقات .

ج- فيه اساليب افضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية، وإبقاء الرؤى والأهداف ثابتة بتغيير الانظمة (صالح واخرون، ٢٠١٠: ١٨٠) .

ح- الفرصة لمشاركة (الأفراد، وفرق العمل) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر بعيد الأمد في المنظمة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها (العزاوي، ٢٠٠٨: ٣٧) .

ونلاحظ مما سبق ان بعد تفكير النظم اعطى اهمية للذكاء الاستراتيجي في المؤسسات إذ يعد مدخلاً علمياً مهم، كونه اسلوب معاصر للتكيف مع الحياة وتكيف المؤسسات مع البيئة والتطورات الموجودة .

### ٣- الشراكة (Partnership)

يتمثل هذا العنصر في امكانية اقامة التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات اخرى، وذلك من خلال بناء الشراكات الداخلية أو الخارجية. ويكون أداة لتعزيز قدرات المديرين الذين يتمتعون بالقوة في بعض عناصر الذكاء الاستراتيجي، ويعانون ضعفاً في بعضهما الآخر، إلى جانب اعتماد هذا العنصر في التعامل مع المؤسسة الاخرى (Degenaro et al, 2000: 6) .

ولابد من القول أن تحالف المؤسسات، ليس اندماجها مع بعضها، لان التحالف يحفظ لكل مؤسسة شخصيتها وكيانها، في حين أن الاندماج يجعل المؤسسات تفقد شخصيتها وتدوب في بعضها لتبرز مؤسسة جديدة للوجود (صالح واخرون، ٢٠١٠: ١٨٧) .

ويمكن توضيح اهمية الشراكة في كونها (العزاوي، ٢٠٠٨: ٤٠):

أ- إحدى اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تمهد السبيل لـ (تحسين كفاءة الشركاء، واشتراكهم في أداء المهمات وتقليل تكاليفها، وتحويل تنافسهم إلى تعاون).

ب- إحدى آليات (التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة، واقتناص الفرص الناتجة عن التطورات التكنولوجية، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء).

ت- توفيرها إطار عمل تعاوني للتشارك في المعلومات النادرة وفي التهديدات ، وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة.



#### ٤ - الرؤية المستقبلية (Visioning) :

وهي ارتباط الرؤية بالخيال الذي يتيح اختراع الاشياء عبر الدماغ، وهو ما يتطلب تصور الفكرة والا فلا وجود لها، وبالتالي فهي شكل من اشكال تخيل الآفاق المستقبلية البديلة، وترتبط بالنظر وبإمعان الى الواقع، كما وتركز على معتقدات المنظمة كمؤشر مهم في صياغتها .

#### ٥ - الدافعية (Motivation)

تعبر الدافعية عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل مُرضٍ (العزاوي، ٢٠٠٨: ٤٠)، وهي تعني قدرة القائد الذكي على دفع العاملين لتحقيق هدف مشترك ودفعهم للعمل على تنفيذ التصورات والرؤى والقدرة على تحفيز العاملين لتعزيز وتقوية المؤسسات (Maccoby,2001:1) .

وبهذا يبرز دور القائد الذكي استراتيجيا في استغلال الحاجات الداخلية للعاملين ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة لغرض إشباع تلك الحاجات، وهذا يتطلب من القائد فهما لشعور وعواطف العاملين ليتمكن من معرفة حاجاتهم الداخلية ليتمكنوا من إشباع تلك الحاجات دون أن يؤثر ذلك على قرارات المدير، وهذا يؤكد ضرورة تمتع المدير الذكي استراتيجيا بالذكاء الشعوري ليتمكن من دفع وتحفيز العاملين للإيمان بهدف عام يجمعهم مما يثير ويحمس سلوكهم لتحقيق ذلك الهدف (صالح وآخرون، ٢٠١٠: ١٩٠).

#### ثانياً :: أنموذج هيردن (Harden,2005)

حدد هذا الأنموذج مهارات الذكاء الاستراتيجي لمديري المستوى الاعلى في المؤسسات ممن يشغلون مواقع حاسمة فيها، محاولاً ابراز كيف ستكون انماط قياداتهم في اطار هذه المهارات، ومن ثم قياس مستويات الذكاء الاستراتيجي، وتتلخص هذه المهارات في (العزاوي، ٢٠٠٨: ٥٠):

أ- القوة (Power) أو السلطة: تشير إلى التفكير بعمق، والحسم في التصرف، وقد تعني القوة العقلية والبدنية.

ب- المعرفة (Knowledge): تعبر عن الاتصال (Communication) والتواصل بفاعلية، والإصغاء بدقة وعناية لما يدور حوله من احداث .

ت- السيطرة (Control): قد تعني التحكم او الضبط والتوجيه، وتصرف القائد بجرأة في مواجهة التحديات .

ث- التوازن (Balance): ثبات القائد إزاء المواقف وأحداثها، والانسجام بين الجوانب الإيجابية والسلبية للأشياء، والعمل بمرونة ومن دون توتر، لأنّ الفشل في إدارة التوتر يعدّ السبب الأول في فشل القيادة والإدارة .

ج- الحكمة (Wisdom) : الأداء على وفق بعد نظر، والتمتع بقدرّة قائمة على رؤية (بصيرة) نافذة .

ح- الأداء (Performance): التحرك بحكمة في عالم التغيير والتحدّي، وإبقاء التركيز على الاستراتيجية في أثناء التغيير .

خ- الاستقامة (Integrity): القيادة بروية ودقة ورغبة.

فهذه المهارات تدرب القادة على تكييف الوضع الذي يعملون فيه لفائدتهم، طالما انهم يدركون طبيعة الموارد الداخلية للمنظمة وسيطرون عليها، ويفهمون أن قوتها في إحداث التوازن والمرونة ثم الارتقاء بكفاءة المنظمة، وفي دعم عملية صناعتهم للقرارات، وتعزيز قدراتهم الإبداعية وقوتهم وتصميمهم على مواجهة التحديات، مع تمتعهم بقوة التمييز ومهارات التبصر القائمة على الحكمة، وهو ما يدخل في إطار القدرات الجوهرية للقادة بوصفهم اداريين حكماء (العزاوي، ٢٠٠٨: ٥٠) .

### ثالثاً :: أنموذج (Georghiou, 2006)

اذ وضع هذا الأنموذج ان الذكاء الاستراتيجي يتكون من ثلاث ابعاد كل بُعد مكمل للأخر وهي (قاسم، ٢٠١١: ٥١) :

أ- التقييم (Evaluation) : وهو تحليل الاداء السابق في المؤسسة لتخصيص الموارد والسياسات فيها.

ب- الاستشراف (Foresight) : يتضمن دراسة الماضي وفهم الحاضر ليتمكن المديرين من معرفة المستقبل وانه يعتمد بدرجة كبيرة على تأريخهم (خبرتهم)، في مجال العمل واتخاذ القرار .

ت- التقييم التكنولوجي (Technology Assessment) : وهو توقع الاثارة وردود الفعل لخفض التكاليف البشرية والاجتماعية، لتعلم كيفية التعامل مع التكنولوجيا في المجتمع، وإشارة ايضاً الى عد التكنولوجيا في المؤسسة ميزة تنافسية له (قاسم، ٢٠١١: ٥١) .

**رابعاً :: أنموذج (Castillo et al,2006)**

أشار هذا الأنموذج ان الذكاء الاستراتيجي يتكون من اربعة ابعاد ويعد هذا الانموذج الذكاء الاقتصادي احد ابعاد الذكاء الاستراتيجي، وسنوضح ما ركز عليه هذا الأنموذج كما يلي (العبدلي، ٢٠١٠: ٨٣) :

١. الاستشراف (Foresight) : وظيفة تختص بتحليل المنافسين، وفهم اهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن انفسهم وإدراك قدراتهم وإبراز مكوناتهم .

٢. ادارة المعرفة (Knowledge Management) : انها عمليات نظامية تهدف لإيجاد المعلومات، واستيعابها، وتنظيمها، وتنقيتها، وعرضها بطريقة تُحسن قدرات الافراد العاملين في المؤسسة .

٣. المقارنة المرجعية (Benchmarking) : وهي العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بمقارنة الاداء، والمؤسسات، والوظائف، والاستراتيجيات، وقطاعات العمل المختلفة مقارنتها بالأفضل منها بهدف الوصول الى الاداء الافضل .

٤. الذكاء الاقتصادي (Economic intelligence) : وهو عبارة عن مجموعة من الاساليب والادوات والمفاهيم التي تدعم اتخاذ القرارات اللازمة لصياغة الاستراتيجيات التي تؤدي الى تطور المنظمة (العبدلي، ٢٠١٠: ٨٣) .

وبعد استعراض نماذج القياس، ستحاول الباحثة أن تصمم مقياساً (لأغراض الدراسة الحالية) يعبر عن أبرز الاتجاهات في تعريف الذكاء الاستراتيجي، مع الحرص على أن يكون شاملاً ويؤدي لنتائج دقيقة، ويتوافق مع بيئة المؤسسات التعليمية العراقية، وذلك بالاعتماد على اهم المكونات التي أشتمل عليها انموذج (Maccoby)، وان الابعاد التي اعتمدها الباحثة في هذه الدراسة هي (الاستشراف، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية) . وقد ارتأت الباحثة استبعاد الرؤية المستقبلية من ابعاد الذكاء الاستراتيجي كونه جزء من مجال الاستشراف ومشابه له. وتعد هذه الابعاد بمثابة خصائص يوسم بها القادة الذين يتمتعون بهذا النمط من الذكاء، وتلعب دوراً بارزاً في الارتقاء بقدرات قادة المؤسسات.

**دراسات سابقة**

لم تجد الباحثة دراسة للذكاء الاستراتيجي لعينة من مديري مدارس ما عدا دراسة قاسم التي كانت عينتها من مديرو التربية اي تتعلق بالمؤسسات التعليمية، فالدراسات الاخرى التي اطلعت عليها الباحثة قد تناولت عينات في مؤسسات غير تربوية كالصناعية.

## دراسة (قاسم، ٢٠١١): "اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدرء"

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار، وكما هدفت التعرف على مستوى كل منها، فضلاً عن التعرف على الفرق في الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والدرجة الوظيفية، والعمر)، وتكونت عينة البحث من (٩٤)، مديراً في مكتب التربية في غزة. وقد استخدمت الباحثة طريقة الحصر الشامل، كما تحققت الباحثة من الصدق الظاهري وصدق البناء، فضلاً عن ثبات الاداة بطريقة (الفاكرونباخ) وقد استعملت الباحثة وسائل احصائية هي (اختبار سمير نوف، ومعادلة الفاكرونباخ، واختبار الاشارة، ومعادلة الانحدار المتعدد، واختبار مان وتي، واختبار كروسكال وليز، واختبار شيفيه، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة تصحيح سبيرمان وجتمان). وقد اعدت الباحثة اداة البحث وهي استبانة مشتركة تم تقسيمها الى مجالات (الذكاء الاستراتيجي، واتخاذ القرار)، وقد بينت نتائج الدراسة ان افراد العينة يتمتعون بذكاء استراتيجي وقدرة على اتخاذ القرار، وهناك علاقة دالة بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار، وان اكثر محورين مؤثرين في اتخاذ القرار هما (الاستشراف، والدافعية)، كما انها لم تجد فروق دالة احصائياً في كل من متغيرات الدراسة على وفق (النوع، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية). (قاسم، ٢٠١١)

وقد أفادت الدراسة السابقة الباحثة في ان تطلع وتبدأ من حيث انتهت، والتعرف على الأدوات والمقاييس المستخدمة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، والتعرف على المصادر ذات العلاقة بالدراسة الحالية، فضلاً عن الاستفادة منها في تفسير النتائج .

### منهج البحث واجراءاته

اتبعت الباحثة منهج البحث الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع الحقائق ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً الى استنتاجات (الخرابشة، ٢٠٠٧: ٦٩).

### اولاً : مجتمع البحث (Research population) :

يقصد بمجتمع البحث المجموعة التي تتضمن كل العناصر التي يسعى الباحث الى أن يعمم عليها نتائج البحث ذات العلاقة بالمشكلة (عودة وملاوي، ١٩٩٢ : ١٥٩) .

يتكون مجتمع البحث الحالي من جزئين وهما :

أ . مجتمع مديري المدارس: ويتكون مجتمع مديري المدارس من (١٥٠)، مدير مدرسة ثانوية في محافظة بغداد/ الرصافة موزعة على مديرياتها في (تربية الرصافة الاولى وتربية الرصافة الثانية وتربية الرصافة الثالثة)، بواقع (٥٢) مدير، و(٩٨) مديرة، وجدول (١)، يوضح ذلك .

الجدول (١)

حجم مجتمع البحث من مديري المدارس الثانوية موزع على مديريات التربية العامة بغداد / الرصافة \*

النوع المديرية	الذكور	الاناث	المجموع
الرصافة الاولى	٢٤	٣٢	٥٦
الرصافة الثانية	٢٦	٦٠	٨٦
الرصافة الثالثة	٢	٦	٨
المجموع	٥٢	٩٨	١٥٠

ب . مجتمع المدرسين: يمثل مجتمع المدرسين جميع مدرسي المدارس الثانوية في مديريات التربية لمحافظة بغداد / الرصافة والموزعين في مديريات (الرصافة الاولى والرصافة الثانية والرصافة الثالثة )، المستمرين في الدوام للعام الدراسي (٢٠١٦-٢٠١٧) والبالغ عددهم (٥٢٢٥)، وبواقع (١٢١٨) ذكور، و(٤٠٠٧) أناث، وجدول (٢)، يوضح ذلك .

الجدول (٢) حجم مجتمع البحث من مدرسي المدارس الثانوية موزع على مديريات التربية العامة بغداد / الرصافة \*

النوع المديرية	عدد الذكور	عدد الاناث	المجموع
الرصافة الاولى	٥٤٤	١٣٦٩	١٩١٣
الرصافة الثانية	٦٣٤	٢٤٣١	٣٠٦٥
الرصافة الثالثة	٤٠	٢٠٧	٢٤٧
المجموع	١٢١٨	٤٠٠٧	٥٢٢٥

\* وزارة التربية / مديرية التخطيط التربوي / قسم الاحصاء .

\* وزارة التربية / مديرية التخطيط التربوي / قسم الاحصاء .

**ثانياً: عينة البحث (Research ample) :**

تمثل العينة جزءاً من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، وتختار الباحثة عينتها وفق قواعد خاصه لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً (داود وعبد الرحمن، ١٩٩٠: ٦٧).

وقد تم اختيار عينة البحث الحالي بطريقة العينة الطبقية العشوائية حسب متغيرات البحث المتناسبة مع حجم المجتمع، والبحث الحالي يشمل عينتين أحدهما تتعلق بمديري المدارس والآخرى بالمدرسين وكما يأتي :

أ . **عينة مديري المدارس:** اختارت الباحثة عينه المدارس وهي تمثل عينة المديرين، وبنسبة (٥٠%)، البالغة (٧٥)، مدير مدرسة من مجتمع البحث الاصلي في مديريات تربية بغداد/ الرصافة موزعة بواقع (١٢) مديراً، و(١٦) مديرة لمديرية تربية الرصافة الاولى، و(١٣) مديراً، و(٣٠)، مديرة لمديرية تربية الرصافة الثانية، و(١) مديراً، و(٣)، مديرة لمديرية تربية الرصافة الثالثة. وجدول (٣)، يوضح ذلك .

الجدول (٣) حجم عينة البحث من مديري المدارس الثانوية في مدينة بغداد/ الرصافة

النوع المديرية	عدد الذكور	عدد الاناث	المجموع
الرصافة الاولى	٥٤	١٣٨	١٩٢
الرصافة الثانية	٦٤	٢٤٤	٣٠٨
الرصافة الثالثة	٤	٢١	٢٥
المجموع	١٢٢	٤٠٣	٥٢٥

ب . **عينة المدرسين:** اختارت الباحثة عينة بنسبة (١٠%)، من المجتمع الاصلي والبالغة (٥٢٥)، بواقع (١٢٢) ذكوراً، و(٤٠٣) اناثاً، وبواقع (٥٤) ذكوراً، و(١٣٨) اناثاً لمديرية تربية الرصافة الاولى، و(٦٤) ذكوراً، و(٢٤٤) اناثاً لمديرية تربية الرصافة الثانية، و(٤) ذكوراً، و(٢١) اناثاً لمديرية تربية الرصافة الثالثة وجدول (٤)، يوضح ذلك .

الجدول (٤) حجم عينة البحث من مدرسي مديريات التربية بغداد / الرصافة

النوع المديرية	عدد الذكور	عدد الاناث	المجموع
الرصافة الاولى	١٢	١٦	٢٨
الرصافة الثانية	١٣	٣٠	٤٣
الرصافة الثالثة	١	٣	٤
المجموع	٢٦	٤٩	٧٥

ثالثاً: إداة البحث (Research Tool) :

بعد الاطلاع على الخلفية النظرية من نماذج نظرية ودراسات سابقة ولغرض بناء اداة لقياس الذكاء الاستراتيجي، تم إعداد أربعة مجالات للذكاء الاستراتيجي هي (الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية)، وقد تضمن كل مجال (١١)، فقرة وبذلك بلغ عدد فقرات المقياس بصورته الاولى (٤٤) فقرة، والبدائل التي تم اعتمادها هي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وتعطى الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، وقد قامت الباحثة باستخراج الخصائص (السيكومترية)، لمقياس الذكاء الاستراتيجي من صدق وثبات وكالاتي:

١- الصدق (Validity)

لابد للأداة ان تتسم بالصدق اذ ان صدق الاداة يمثل احدى الوسائل المهمة في الحكم على صلاحية الاداة التي تقيس ما وضعت لقياسه (الظاهر وآخرون، ١٩٩٩: ١٣٢)، أذ يبدأ اهتمام الباحثان بصدق المقياس منذ اللحظة الاولى التي يبدأ فيها التخطيط للمقياس (سمارة، ١٩٨٩: ١١٠).

وقد تم استخراج الصدق الظاهري للأداة للثبوت من المظهر العام للأداة من حيث نوع المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها، فضلاً عن تناول تعليماتها ودقتها وموضوعيتها (العجيلي وآخرون، ١٩٩٠: ١٣٠). وقد تم عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين البالغ عددهم (١٥) خبيراً\* للحكم على مدى صلاحية مجالات الاداة وفقراتها من حيث وضوح

\* أ.د. كاظم كريم رضا الجابري نظم تربوية وتعليمية

أ.د. رياض بدري سترك التخطيط التربوي

صياغتها وملائمتها وللتحقق من صلاحية الفقرات في قياس ما اعدت لقياسه، تم استخراج النسب المئوية لآراء الخبراء حول صلاحية الفقرات فتبين ان جميع الفقرات مقبولة لانها نالت موافقة اكثر من نسبة (٨٠%) من ارائهم في جميع الفقرات. لذلك لم تستبعد اي فقرة من فقرات الاداة، فثبتت فقرات الاداة (٤٤) فقرة، وقد التزمت الباحثة بتطبيق الملاحظات والتعديلات كافة التي اشار اليها الخبراء لتصبح مستوفية لمتطلبات الصدق الظاهري.

كما تم استخراج صدق البناء للمقياس وهو مدى قياس الاختبار للسمة او الظاهرة السلوكية (الزوبعي، ١٩٨١:٤٣). ووفقاً لرأي ناننلي (Nannly) فان حجم عينة التمييز يرتبط بعدد فقرات المقياس، اذ ينبغي ان لا يقل عن خمسة افراد لكل فقرة، وذلك للحد من اثر الصدفة في التحليل الاحصائي (Nunnaly, 1978:262).

وبما ان عدد الفقرات (٤٤) فقرة، لذا تم اختيار (٢٥٠)، مدرس ومدرسة بطريقة عشوائية من مدارس التعليم الثانوي للدراسة الصباحية بغداد / الرصافة، بواقع (٥٨) ذكوراً، و(١٩٢) إناثاً، وجدول (٥)، يوضح ذلك .

أ.د. سعد جاسم الغريبي	علم النفس التربوي
أ.د. مقداد اسماعيل الدباغ	فلسفة التربية
أ.د. عامر ياس القيسي	علم النفس التربوي
أ.د. حيدر كريم سكر	علم نفس الشخصية
أ.د. سامي عبد الفتاح رؤوف	إدارة تربوية
أ.م.د. كريم ناصر علي	إدارة تربوية
أ.م.د. محمد سعود	علم النفس التربوي
أ.د. ناجي محمود ناجي	علم نفس الشخصية
أ.م.د. اسراء حسن علي	علم النفس التربوي
أ.م.د. ايمان عباس الخفاف	علم النفس التربوي
م.د. بلسم احمد السامرائي	إدارة تربوية
م.د. رعد رحيم صالح	التخطيط التربوي



الجدول (٥) حجم عينة التحليل الاحصائي موزعة على مديريات تربية بغداد / الرصافة

النوع	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
الرصافة الاولى	٢٦	٦٦	٩٢
الرصافة الثانية	٣٠	١١٦	١٤٦
الرصافة الثالثة	٢	١٠	١٢
المجموع	٥٨	١٩٢	٢٥٠

وللتحقق من صدق البناء فقد تم استخراج تمييز الفقرات بين افراد العينة من ذوي المستويات العليا وذوي المستويات الدنيا بالنسبة للسمة التي تقيسها الفقرة (جابر وكاظم، ١٩٨٣: ٢٧٢). وتشير ادبيات القياس والتقويم الى ان اعتماد نسبة (٢٧%) لكل مجموعة من المجموعتين العليا والدنيا تمثل افضل نسبة يمكن اعتمادها ، لأنها تقدم لنا مجموعتين بأقصى ما يمكن من حجم وتمايز فضلا عن أنها تمتاز بسهولة العمليات التي تتطلبها، ودقة النتائج المترتبة عليها (الزويبي، ١٩٨١: ٧٤)، (أبو لبة، ١٩٨٥: ٣٤١). ويتم تحليل درجات كل فقره من فقرات المقياس باستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفرق بين متوسطات درجات المجموعتين العليا والدنيا (فيركسون، ١٩٩١: ٤٥٨). وعند مقارنة القيم التائية المحسوبة بالقيم التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٣٤)، فقد اظهرت النتائج ان جميع فقرات المقياس مميزة لان القيم التائية المحسوبة لكل فقرة اكبر من القيمة التائية الجدولية، و جدول (٦)، يوضح ذلك .

الجدول (٦) نتائج تمييز فقرات الذكاء الاستراتيجي بأسلوب المجموعتين المتطرفتين

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية المحسوبة
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١	٠,٧٠٠	٤,٥٤٤	١,٢٢٤	٣,٣٠٨	٧,٢٢٠
٢	٠,٧٤٢	٤,٥٢٩	١,٢٨٠	٣,٣٦٧	٦,٤٧٣
٣	٠,٧٥٧	٤,٤١١	١,١١٠	٣,٤٢٦	٦,٠٤٣

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٦,٣٥٦	١,٠٦٧	٣,٦٠٢	٠,٦٣٢	٤,٥٥٨	٤
٧,٤٥١	١,٠٨٠	٣,٣٩٧	٠,٦٣٤	٤,٥٢٩	٥
٥,٩٨٨	١,١٢٤	٣,٥٥٨	٠,٧٢٢	٤,٥٢٩	٦
٦,١٥٥	١,٠٧٦	٣,٧٢٠	٠,٦١٧	٤,٦٤٧	٧
٥,٦٣٩	١,٠٤٢	٣,٥٥٨	٠,٧٦٠	٤,٤٤١	٨
٥,٨٠٤	١,١٣٩	٣,٤٧٠	٠,٧٣٩	٤,٤٢٦	٩
٧,٧١٤	١,٠٨٦	٣,١١٧	٠,٨٣١	٤,٣٩٧	١٠
٨,٥٣٨	١,٠٥٤	٣,١٤٧	٠,٧٢٢	٤,٤٧٠	١١
٦,٥١٨	١,٢٣٩	٣,٥٢٩	٠,٥٩٩	٤,٦١٧	١٢
٦,٧٤٣	١,١٧٧	٣,٣٢٣	٠,٧٦٢	٤,٤٧٠	١٣
٦,٠٠٩	١,١١٢	٣,٤٧٠	٠,٨٣٧	٤,٤٨٥	١٤
٩,٠٧٤	١,٠٨٧	٣,٢٦٤	٠,٥٧٣	٤,٦١٧	١٥
٦,٦٠٣	١,٢٥٢	٣,١١٧	٠,٨٣٦	٤,٣٢٣	١٦
٩,٤١٦	١,٣٩٧	٢,٤٥٥	٠,٨٧٤	٤,٣٣٨	١٧
٨,٤١٦	١,٢٤٢	٣,٠٨٨	٠,٧٠٠	٤,٥٤٤	١٨
٨,٥٤١	١,٠٨٢	٣,٤١١	٠,٦٢٤	٤,٧٠٥	١٩
٩,٤٣٢	١,١٦٣	٢,٩٢٦	٠,٧٨١	٤,٥٢٩	٢٠
٨,٩٩٨	١,٢٩٤	٢,٨٩٧	٠,٧٢٢	٤,٥١٤	٢١
١٠,٢١٧	١,١١٨	٢,٨٦٧	٠,٧٦١	٤,٥٤٤	٢٢
١٠,٨٧١	١,١٦٠	٢,٨٩٧	٠,٦٢٠	٤,٦٣٢	٢٣
١١,٠٩٣	١,٢٩٨	٢,٤٨٥	٠,٧٠١	٤,٤٧٠	٢٤

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية المحسوبة
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٢٥	٤,٣٩٧	٠,٦٧٢	٢,٧٩٤	١,٢٢٨	٩,٤٣٩
٢٦	٤,٥٠٠	٠,٦٣٤	٢,٦١٧	١,٠٦٥	١٢,٥١٦
٢٧	٤,٥١٤	٠,٦٨٠	٢,٦٧٦	١,٢٠٢	١٠,٩٧٣
٢٨	٤,٤٤١	٠,٩٣٦	٢,٨٣٨	١,١٢٧	٩,٠١٧
٢٩	٤,٥٧٣	٠,٦٥٣	٣,٠٤٤	١,٢٠٢	٩,٢١٥
٣٠	٤,٥٥٨	٠,٧٩٨	٢,٦٤٧	١,١٥٥	١١,٢١٩
٣١	٤,٥١٤	٠,٧٠١	٢,٥٨٨	١,١٣٦	١١,٨٩٧
٣٢	٤,٦٤٧	٠,٥٩٢	٢,٦٦١	١,٢٦٥	١١,٧١٩
٣٣	٤,٥٠٠	٠,٦٥٧	٢,٤٢٦	١,١٣٧	١٣,٠١٦
٣٤	٤,٧٢٠	٠,٤٨٣	٢,٦٤٧	١,٣٧٩	١١,٦٩٥
٣٥	٤,٦٩١	٠,٦٩٦	٣,١٣٢	١,٢٢٠	٩,١٤٧
٣٦	٤,٥٤٤	٠,٦٧٨	٣,٠٥٨	١,٢٠٧	٨,٨٤٠
٣٧	٤,٧٢٠	٠,٥٤٢	٢,٩٧٠	١,١٩٦	١٠,٩٨٥
٣٨	٤,٦٦١	٠,٦٣٧	٣,١١٧	١,٢٢٨	٩,٢٠٢
٣٩	٤,٧٠٥	٠,٥٩٩	٣,١٣٢	١,١٥٧	٩,٩٥١
٤٠	٤,٦٠٢	٠,٦٠١	٣,٢٦٤	١,١٥٤	٨,٤٧٨
٤١	٤,٥٥٨	٠,٩٢٠	٣,٥٢٩	١,٢٠٢	٥,٦٠٤
٤٢	٤,٦٠٢	٠,٦٩٤	٣,٥٢٩	١,٢٢٧	٦,٢٧٨
٤٣	٤,٥٨٨	٠,٧١٧	٣,٤٥٥	١,٣٤٣	٦,١٣٢
٤٤	٤,٦١٧	٠,٧٥٣	٣,٦٠٢	١,١٨٦	٥,٩٥٤

وكمؤشر آخر لصديق البناء تم استخراج علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه الفقرة إذ يعد ذلك محك داخلي (Anastasia,1976:256). وقد استعمل معامل ارتباط بيرسون لتحقيق ذلك. وظهرت المعالجة الاحصائية ان الفقرات جميعها ذات دلالة إحصائية، إذ أن قيمها المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (٠,١٢٤)، عند مستوى (٠,٠٥)، بدرجة حرية (٢٤٨)، أي ان جميع الفقرات كانت صادقة وجدول (٧)، يوضح ذلك .

الجدول (٧) قيم معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس الذكاء الاستراتيجي

رقم الفقرة	علاقة بالدرجة الكلية للمقياس	علاقة بالدرجة الكلية للمجال	رقم الفقرة	علاقة بالدرجة الكلية للمجال	علاقة الفقرة الكلية	علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال
١	٠,٥١٣	٠,٧١٩	٢٣	٠,٦٦٢	٠,٧٥٧	٠,٧٥٧
٢	٠,٤٣٢	٠,٦٩٧	٢٤	٠,٦٤٨	٠,٨١١	٠,٨١١
٣	٠,٤٨٦	٠,٧٠٦	٢٥	٠,٦٢٧	٠,٨٤٣	٠,٨٤٣
٤	٠,٤٤٤	٠,٧٥٧	٢٦	٠,٦٤٨	٠,٨٥٥	٠,٨٥٥
٥	٠,٥٢٨	٠,٧٦٥	٢٧	٠,٦٣٥	٠,٨٠٤	٠,٨٠٤
٦	٠,٤٦٨	٠,٧٣٨	٢٨	٠,٥٤٩	٠,٧٧٨	٠,٧٧٨
٧	٠,٤٣٠	٠,٦٥٨	٢٩	٠,٥٨٥	٠,٧٤٢	٠,٧٤٢
٨	٠,٥٢٢	٠,٧٤٠	٣٠	٠,٦٢٩	٠,٨٠٨	٠,٨٠٨
٩	٠,٤٦٩	٠,٦٨٣	٣١	٠,٦١٦	٠,٨٣٨	٠,٨٣٨
١٠	٠,٥٣٤	٠,٧٤٤	٣٢	٠,٦٥٧	٠,٨٢٥	٠,٨٢٥
١١	٠,٥٤٦	٠,٧٣٤	٣٣	٠,٦٥٦	٠,٧٩٧	٠,٧٩٧
١٢	٠,٥٤٨	٠,٧٣٤	٣٤	٠,٦٦٤	٠,٧٣٥	٠,٧٣٥
١٣	٠,٥٤٢	٠,٧٥٦	٣٥	٠,٥٨٨	٠,٧٨٢	٠,٧٨٢
١٤	٠,٤٩٠	٠,٧٣٥	٣٦	٠,٥٨٩	٠,٧٦٥	٠,٧٦٥
١٥	٠,٥٧٤	٠,٧٤٣	٣٧	٠,٦٥٣	٠,٨٣٥	٠,٨٣٥

رقم الفقرة	علاقة بالدرجة للمقياس	الفقرة الكلية	علاقة بالدرجة للمجال	رقم الفقرة	علاقة الفقرة بالدرجة للمقياس	علاقة الفقرة بالدرجة للمجال
١٦	٠,٥٥٥	٠,٧٢٤	٣٨	٠,٦٠٤	٠,٨٠٢	
١٧	٠,٥٨٧	٠,٦٨٠	٣٩	٠,٦١٣	٠,٨٤٨	
١٨	٠,٥٧٣	٠,٧٨١	٤٠	٠,٥٧٥	٠,٨٣٤	
١٩	٠,٥٣٩	٠,٧١٧	٤١	٠,٤٤٤	٠,٨٢٣	
٢٠	٠,٥٩٨	٠,٧٤٤	٤٢	٠,٤٩٥	٠,٨٠٩	
٢١	٠,٥٨٧	٠,٧٣٥	٤٣	٠,٤٦٦	٠,٧٦٧	
٢٢	٠,٦٣٢	٠,٧٦٢	٤٤	٠,٤٦٢	٠,٨١٣	

وبذلك ثبتت فقرات المقياس جميعاً (٤٤) فقرة، في كل مجال (١١) فقرة (ملحق/١).

## ٢- ثبات المقياس (Reliability)

يعد الثبات مؤشراً لدقة المقياس وتجانسه في قياس الخاصية فضلاً عن انه لا يوجد مقياس نفسي يتسم بالصدق التام (Zeller&Cammunes,1980:77)، وثبات المقياس يشير الى تحرره من الخطأ غير المنظم (Alken,1988:58). وتم استخراج الثبات بطريقة اعادة الاختبار فبلغ معامل الثبات (٠,٨١٣). كما تم استخدام طريقة الفاكرونباخ فبلغ الثبات (٠,٩٦٦). درجة، ويشير (فوران Foran)، الى أن معامل الثبات الجيد ينبغي أن يزيد عن (٠,٧٠) (Foran,1961:85).

## رابعاً : تطبيق الاداة

٣- بعد ان اصبح مقياس الذكاء الاستراتيجي جاهزاً تم توزيعه على افراد العينة من مدرسي المدارس الثانوية، كما تم توزيع استمارة لمديري المدارس الثانوية للتعرف على متغيراتهم المذكورة في الاهداف النوع (ذكر، انثى) والخدمة الادارية (١-٨)، (٩-١٦)، (١٧-٢٤).

## خامساً : الوسائل الاحصائية والرياضية

بالاعتماد على الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم استعمال الوسائل الاحصائية الآتية لتحليل نتائج البحث واعداد أدواته :

١- النسبة المئوية لاستخراج الصدق الظاهري.

- ٢- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، لاستخراج تمييز الفقرات لمقياس الذكاء الاستراتيجي.
- ٣- معامل ارتباط بيرسون، لاستخراج علاقة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الذكاء الاستراتيجي، وعلاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال ، كما استخدم لاستخراج الثبات بطريقة اعادة الاختبار.
- ٤- معادلة الفاكرونباخ، لاستخراج الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لأداة البحث.
- ٥- الاختبار التائي (T-test) لعينة واحدة، لقياس مستوى الذكاء الاستراتيجي .
- ٦- تحليل التباين الثنائي، لاستخراج الفرق في الذكاء الاستراتيجي حسب متغيرات (النوع، مدة الخدمة الادارية).

### عرض النتائج وتفسيرها

سيتم عرض النتائج التي تم التوصل اليها بناءً على هدفا البحث وعرض الاستنتاجات، والتوصيات، والمقترحات.

#### ١- الهدف الاول : التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر مدرسيهم :

وللتحقق من الهدف الاول تم استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة لمقارنة الوسط الحسابي للعينة مع الوسط الفرضي، ومن خلال النتائج تبين ان القيمة التائية المحسوبة (٣٠,٥٣٩)، اكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦)، عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بدرجة حرية (٥٢٤)، أي ان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطين، ولصالح متوسط العينة البالغ (١٧١,٢٧٤)، لأنه اكبر من الوسط الفرضي البالغ (١٣٢)، بانحراف معياري (٢٩,٤٦٧)، وجدول (٩) يوضح ذلك.

الجدول (٩) الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس مستوى الذكاء الاستراتيجي

مستوى الدلالة	القيمة التائية		درجة الحرية	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي للعينة
	الجدولية	المحسوبة				
٠,٠٥	١,٩٦	٣٠,٥٣٩	٥٢٤	١٣٢	٢٩,٤٦٧	١٧١,٢٧٤

وهذا قد يدل على ان مديري المدارس الثانوية يتمتعون بذكاء استراتيجي، وذلك لما تتطلبه مهنة مدير المدرسة ان يتسم بالذكاء الاستراتيجي لأنه احد الموضوعات الاستراتيجية الهامة لمساعدته لتحقيق اهداف المدرسة عن طريق رسم السياسات لمواجهة الازمات، والتحديات والتحديات المستقبلية وتوفير الفرص لتعزيز المؤسسة ونجاحها، ولمعرفة ما يدور في البيئة التي

يعمل بها من اجل توقع واستباق التغير الذي يحصل فيها، لكي يكون على استعداد دائم لأي ازمة او طارئ وبذلك يستطيع مدير المدرسة التكيف مع ما يجري في المؤسسة من اجل تحقيق الاهداف .

ويرى ميتاير (Metayer)، ان مهنة ادارة المدرسة تتطلب اختيار مدير يتمتع بذكاء استراتيجي لان هذا الذكاء يدعم عملية اتخاذ القرارات طويلة الاجل، وليس فقط القرارات الروتينية اليومية (Metayer,2002:5). ويؤكد الباحثون ان الذكاء الاستراتيجي تظهر أهمية عند حدوث اضطرابات ومشكلات سياسية واجتماعية في البلد مما يتطلب من اصحاب القرار التدبير والتفكير والتبصر في القضايا الحالية والتنبؤ بالأحداث المستقبلية (Bernhardt,2003:3). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قاسم، ٢٠١١)، التي خرجت بنتيجة أن الذكاء الاستراتيجي جيد لمديري المدارس.

**الهدف الثاني: الفرق في الذكاء الاستراتيجي تبعا لمتغيري (النوع، مدة الخدمة الادارية) ويتحقق من خلال اختبار الفرضية الصفرية الآتية:**

ولتحقيق هذا الهدف تم استعمال اختبار تحليل التباين الثنائي، للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لمتغيري (النوع - مدة الخدمة الادارية)، وقد بينت النتائج ان القيم الفائية المحسوبة لكل من متغير النوع ومدة الخدمة الادارية فضلا تفاعل (النوع \* مدة الخدمة الادارية)، كانت اصغر من القيمة الفائية الجدولية. فقد بلغت القيمة الفائية المحسوبة المتغير النوع (٢,٧٩٨)، وهي اصغر من القيمة الفائية الجدولية (٣,٩٨)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ودرجتي حرية (٦٩,١) .

كما بلغت القيمة الفائية المحسوبة لمتغير مدة الخدمة الادارية (٠,٠٨٧) وهي اصغر من القيمة الجدولية (٣,١٣) عند مستوى (٠,٠٥)، بدرجة حرية (٦٩,٢) . وكذلك فقد بلغت القيمة الفائية المحسوبة لتفاعلها (النوع \* مدة الخدمة الادارية)، (٠,١٠٨)، وهي اصغر من القيمة الجدولية (٣,١٣)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ودرجتي حرية (٦٩,٢)، وجدول (١٠) يوضح ذلك .

الجدول (١٠) يوضح درجات اختبار تحليل التباين للذكاء الاستراتيجي حسب (النوع، ومدة الخدمة الادارية، وتفاعلها)

القيمة الفائية		متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
الجدولية	المحسوبة				
٣,٩٨	٢,٧٩٨	٢١٧٧,٠٧٢	١	٢١٧٧,٠٧٢	النوع
٣,١٣	٠,٠٨٧	٦٧,٥٤٥	٢	١٣٥,٠٨٩	الخدمة
٣,١٣	٠,١٠٨	٨٤,٢٢٥	٢	١٦٨,٤٤٩	النوع*الخدمة
		٧٧٨,١٤٩	٦٩	٥٣٦٩٢,٢٩٢	الخطأ
			٧٤	٥٦٣٥٠,٠٠٠	الكل

وتبين هذه النتائج أن الفروق غير داله احصائياً في الذكاء الاستراتيجي لمتغيري النوع (للذكور والاناث)، ومدة الخدمة الادارية (١ - ٨)، (٩ - ١٦)، (١٧ - ٢٤) وتفاعلها، اي انهما لا يؤثران في الذكاء الاستراتيجي.

واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (قاسم، ٢٠١١)، فالذكاء الاستراتيجي لا يعتمد على جنس الاداري بل يعتمد على ما يمتلكه الاداري من مهارات ومؤهلات ومدى مواكبته للتطورات في مجال الادارة، لذا ان توفر الذكاء الاستراتيجي لدى المدراء هو امر ضروري وذلك لكونه يساعد على بناء استراتيجي مناسب تمكن من اعطاء قيمة عالية للمؤسسة التربوية (المدرسة)، على دور هذا الذكاء في دعم عملية اتخاذ القرار وارشاد قادة المؤسسات الى المخاطر المستقبلية التي تحيط بالمؤسسة وتحديد الفرص المتاحة لكي تنتهي المؤسسات لاقتناصها وبما يجعل الذكاء يلعب دوره مهما وحاسماً في المؤسسة .

كما بينت النتائج بان الفروق وفق لمتغير الخدمة غير دال احصائياً، ويمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي لا يتأثر بسنوات الخدمة الادارية، وانما يعتمد على مدى اطلاع الاداري على المعطيات الحديثة للإدارة من افكار حول هندسة العمليات الادارية وغيرها من المتطلبات الجديدة في عالم الادارة فليس بالضرورة أن يرتبط الذكاء الاستراتيجي بخدمة المدير .

#### أولاً : الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث الحالي فإن الباحثة توصلت الى الاستنتاجات الآتية :-

- ١- أن مستوى مديري المدارس الثانوية يتمتعون بذكاء استراتيجي يؤهلهم لهذا المنصب.
- ٢- ان متغير النوع لا يؤثر مستوى الذكاء الاستراتيجي .



٣- ان مديري المدارس الذين يمتلكون مستوى عالٍ من الذكاء الاستراتيجي هم العنصر الاساسي لتحديد توجيه المؤسسة للمستقبل وتلبية احتياجاتها المستقبلية وهم الاقرب للتوصل الى الحلول الناجحة لمواجهة مشكلات المؤسسات التربوية.

### ثانياً : التوصيات

بناءً على نتائج البحث الحالي توصي الباحثة لمديريات العامة للتربية بما يأتي :

- ١- التأكيد على اختيار قيادات ادارية على وفق معايير محددة مسبقاً ترتبط بقدراتهم في الذكاء الاستراتيجي.
- ٢- التأكيد على تعميم اختيار المدي الذين يتمتع بخصائص الذكاء الاستراتيجي على الفئات الاخرى من القيادات التربوية من غير مديري المدارس الثانوية.

### ثالثاً : المقترحات

استكمالاً للبحث الحالي وتطويراً له تقترح الباحثة اجراء الاتي :

- ١- اجراء دراسة مماثلة للبحث الحالي تطبق على عينات في المدارس الابتدائية .
- ٢- اجراء دراسة مقارنة للذكاء الاستراتيجي بين مدارس الريف ومدارس الحضر في المحافظات العراقية.
- ٣- اجراء دراسة عن الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بإدارة التغيير .

المصادر

- ابو لبد، سبع (١٩٨٥): مبادئ القياس النفسي والتقويم التربوي، جمعية عمان، المطابع الوطنية، عمان - الاردن .
- احمد، ابراهيم (٢٠٠١): ادارة الازمة التعليمية من منظور عالمي، المكتب العلمي للكمبيوتر للنشر والتوزيع، الاسكندرية . مصر .
- الامانة العامة مجلس محافظة بغداد، (٢٠٠٦): محضر اجتماع مديريات تربية بغداد، في ١٩ / ٧ .
- باركر، كريس، واخرون (١٩٩٩): مناهج البحث في علم النفس الاكلينيكي والارشاد، ترجمة، صبورة ومرفد احمد شوقي، وعائشة السيد رشدي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة . مصر .
- جابر، عبد الحميد، واحمد خيرى كاظم (١٩٨٣): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة . مصر .
- الخرايشة، عمر محمد عبدالله (٢٠٠٧): اساليب البحث العلمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان . الاردن .
- الخفاجي، نعمة عباس (١٩٩٨): التفكير الاستراتيجي . اطار نظري، مجلة جامعة بابل، المجلد (٣)، العدد (١) .
- داود، عزيز حنا، وانور حسين عبد الرحمن (١٩٩٠): مناهج البحث التربوي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، جامعة بغداد .
- الزوبعي، عبد الجليل ابراهيم (١٩٨١): الاختبار والمقاييس، جامعة الموصل، وزارة التعليم والبحث العلمي، العراق .
- الساعدي، ماهر حنون (٢٠١٢): الكفايات الادارية سر نجاح العملية التربوية، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان . الاردن، الطبعة الاولى .
- سمارة، عزيز (١٩٨٩): مبادئ القياس والتقويم في التربية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان . الاردن .
- الشمري، ميسون حياوي وهاب (٢٠٠٨): الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى القيادات الادارية في المديريات العامة للتربية في محافظة بغداد، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية التربية ابن رشد . جامعة بغداد .

- صالح، احمد علي، وبشرى هاشم العزاوي، وابراهيم خليل ابراهيم (٢٠١٠) الادارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان . الاردن .
- الطائي، محمد عبد حسين، ونعمة عباس الخفاجي، (٢٠٠٩): تنظيم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان . الاردن، الطبعة الاولى .
- الظاهر، زكريه محمد، وجواد عبد الهادي (١٩٩٩): مبادئ القياس والتقويم في التربية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان . الاردن، الطبعة الاولى .
- العبدلي، ضرغام (٢٠١٠): صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة في محافظة النجف الاشرف والعراق، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة .
- العجيلي، صباح حسن، وانور حسين عبد الرضا، ومصطفى الامام (١٩٩٠): القياس والتقويم، مطبوعات جامعة بغداد . بغداد .
- العزاوي، بشرى هاشم محمد (٢٠٠٨): اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- عودة، احمد سليمان، وفتحي حسن ملكاوي (١٩٩٢): اساليب البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية، مكتبة الكناني، اربد . الاردن .
- فيركسون، جورج (١٩٩١): التحليل الاحصائي في التربية وعلم النفس، ترجمة هناء العكيلي، وزارة التعليم العالي، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد . العراق .
- قاسم، سعاد حرب (٢٠١١): اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على مدرء في مكتب غزة الاقليمي التابع الاندروا، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة . فلسطين .
- مرعي، محمد مرعي (٢٠٠٢): دليل ادارة فرق العمل، دار الرضا للنشر، دمشق . سوريا .

- الموسى، ناهد بنت عبد الله بن عبد الوهاب (٢٠٠٦): إدارة الإلزامات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، (تصور مقترح) اطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود . المملكة العربية السعودية.
- النعيمي، صلاح عبد القادر (٢٠٠٨): المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، دار اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان . الاردن .
- الهزايمة، وصفي (٢٠٠٤): القيادة وإدارة الإلزامات التربوية، عالم الكتب الحديث للنشر، اربد . عمان .
- وزارة التربية (٢٠٠٦): جمهورية العراق، المؤتمر الثامن عشر، ايلول، بغداد .
- (٢٠١٠)، المؤتمر الفكري التربوي الاول، بغداد . العراق .
- Anastasi (1976), **Physiological testing**, New ork, Macmillan, 6th. Ed.
- Alken, I,R (1988), **Physiological testing and assessment**, Boston, Allyn & Bacon.
- Ashley, W. C.& Morrison, L, (1997), **Anticipatory Management : Tools for Better Decision-Making**, The Futurist, Sep. Oct, Vol. (31), No. (5) ,pp.(47-50), Posted At DSS Resources.com.Janauary3, (2004), htt: dssresources.com ,pp. (1-6)
- Bernhardt, D., (2003), **Competitive Intelligence: How to Acquire & Use Strategic Intelligence & Counter Intelligence**, Management Briefings Executive Series, <http://www.businesstites.com/>, pp. (1-2).
- Finland et al,(2005) **Building Strategic Intelligence Capabilities through Scenario planning The Global** .
- Komninos, Ronnie (2006), "is department-based strategic planning more effective than organization-
- Kuhlmann, S., (2005), **Strategic & Distributed Intelligence For Innovation Policy**, <http://www.sommer.akademie.de/>, pp. (1-10).

- Mac Gilehrist, B., Myers, K. & Reed, J., (1997), **The Intelligent School**, London: Paul Chapman, <http://www.le.ac.uk/education/e.si>, (1999), pp. (1-4). Management, Vol. 44, No.3, 2001.
- Maccoby, M.,(2001), **Successful Leaders Employ Strategic Intelligence**, Research Technology Maccoby.com, pp.1 – 41.
- Maccoby, M., (2004), **Only the Brainiest succeed**, RTM, vol. (44), no, 5, Sept. – October.
- Mcdowell, Don, (2009), **Strategic intelligence**, a handbook for practitioners, managers, and users, United States of America, Scarecrow press, Inc,.
- Mcdowell, D, (1997), **strategic intelligence, Analysis**: guidelines on methodology. Applications
- Metayer. E. (2002), **Competitive Intelligence**: Turning Intelligence into Actions to Succeed Globally,
- Nannaly, J.C. (1978), **Psychometric Theory**, 2ed, New York, Magraw, Hill. New York Cambridge University Press.
- Quarmby, Neil, (2003) **Futures work in strategic criminal intelligence**, paper presented at the Evaluation in science Technology policy planning network (AsTpp), Targeted socio-Economic Research
- Zeller, R.A & Cammunes, E.G. (1980), **Measurement in the Social the link between theory and data.**