

خدمات أكاديمية

كفاءات وطنية

معايير عالمية

دراسة  
للإستشارات والدراسات والترجمة

UNIVERSITY

drasah 1 | 00966555026526

00966560972772

www.drasah.com | info@drasah.com

# خدماتنا



توفير المراجع العربية والأجنبية



التحليل الاحصائي وتفسير النتائج

الاستشارات الأكاديمية



جمع المادة العلمية

الترجمة المعتمدة



drasah1

Info@drasah.com

00966555026526

00966560972772

drasah.com



# دراسة

للاستشارات والدراسات والترجمة



تواصل معنا



00966555026526

00966560972772



متواجدون على مدار الساعة



جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

## الدّكاء الاستراتيجي وعلاقته باتّخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكوميّة في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلّمين

إعداد

شادي يوسف أبوحية

إشراف

الأستاذ الدكتور حسن أحمد الطّعاني

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً  
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
الإدارة التربوية / قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2021م

## الملخص

الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين

إعداد: شادي يوسف أبوحية

جامعة مؤتة، 2021

هدفت الدراسة التعرف إلى الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (323) معلماً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، تمّ تطوير استبانة مكوّنة من (25) فقرة موزّعة على (5) مجالات لقياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي، و(26) فقرة موزّعة على (6) مجالات لقياس مهارات عملية اتخاذ القرارات. وتمّ توزيعها على أفراد عينة الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام 2021-2022، بعد التأكد من صدقها وثباتها، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس جاء على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس تعزى لـ(المؤهل العلمي، والخبرة)، وأن مستوى عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس جاء على المستوى الكلي بدرجة متوسطة أيضاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس تعزى لـ(المؤهل العلمي، والخبرة). وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس، وأوصى الباحث بقيام وزارة التربية والتعليم في الأردن بالعمل على تدريب مديري المدارس على اكتساب مهارة الذكاء الاستراتيجي في إدارتهم لمدارسهم، وكيفية اتخاذ القرارات بالطريقة العلمية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، اتخاذ القرار، مديرو المدارس.

## **Abstract**

### **Strategic intelligence and its relationship to the decision-making of public schools principals in Madaba Province from the perspective of teachers**

**Prepared by: Shady Youssef Abuhia  
Mutah University, 2021**

The study aimed at identifying the reality of strategic intelligence and its relationship to decision-making of Public Schools Principals in Madaba Province from the perspective of teachers. To achieve the objectives of the study, the correlative and descriptive survey method was used, the study sample consisted of (323) teachers selected by random stratification method. A questionnaire was developed consisting of (25) items distributed over (5) domains to measure the dimensions of strategic intelligence, and (26) items distributed over (6) domains to measure decision-making skills. The questionnaire was distributed to the members of the study sample in the first semester of the year 2021-2022 after verifying its truthfulness and stability. The results of the study showed that the degree of strategic intelligence of school principals came at the overall level to an average degree, that there were statistically significant differences in the degree of strategic intelligence of school principals attributable to the gender variable and in favor of females, and that there were no statistically significant differences in the degree of strategic intelligence of school principals attributable to (educational qualification and experience). The degree of decision-making by school principals was also average at the overall level, there were statistically significant differences in the degree of decision-making by school principals attributable to gender and in favour of females, and there were no statistically significant differences in the level of decision-making by school principals attributable to (educational qualification and experience). The results of the study also showed a statistically significant positive relationship between strategic intelligence and the decision-making of school principals. The researcher recommended that the Jordanian Ministry of Education work to train school principals to gain the skill of strategic intelligence in their management of their schools and how to make decisions scientifically.

**Key words:** Strategic Intelligence, decision making, school principals



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ح	قائمة الملاحق
ط	الملخص باللغة العربية
ي	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها</b>
1	1-1 المقدمة
2	2-1 مشكلة الدراسة
3	3-1 أسئلة الدراسة
4	4-1 أهداف الدراسة
5	5-1 أهمية الدراسة
6	6-1 حدود الدراسة ومحدداتها
6	7-1 مصطلحات الدراسة
8	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
8	1-2 الإطار النظري
24	2-2 الدراسات السابقة
32	<b>الفصل الثالث: المنهجية والتصميم</b>
32	1-3 منهج الدراسة
32	2-3 مجتمع الدراسة
32	3-3 عينة الدراسة
33	4-3 أداة الدراسة
34	5-3 صدق أداة الدراسة

38	6-3 ثبات أداة الدراسة
39	7-3 إجراءات الدراسة
40	8-3 متغيرات الدراسة
40	9-3 المعالجات الإحصائية
42	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات</b>
42	1-4 عرض النتائج
63	2-4 مناقشة النتائج
79	3-4 التوصيات
81	قائمة المصادر والمراجع
89	الملاحق



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رمز الجدول
32	توزع أفراد المجتمع حسب الجنس	1
33	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها	2
36	صدق البناء الداخلي لأداة (الذكاء الاستراتيجي) بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على الفقرة والدرجة الفرعية على البعد الذي تنتمي اليه الفقرة (ن=30)	3
36	معامل الارتباط بين الدرجة على البعد والدرجة الكلية على الاستبانة	4
37	صدق البناء الداخلي لأداة (اتخاذ القرارات) بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على الفقرة والدرجة الفرعية على البعد الذي تنتمي اليه الفقرة (ن=30)	5
37	معامل الارتباط بين الدرجة على البعد والدرجة الكلية على الاستبانة	6
38	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا وطريقة الاختبار، وإعادة الاختبار لأداة الدراسة ولكل مجال من مجالاته	7
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكلية والأبعاد الفرعية لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً	8
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة ل فقرات بعد التشاركية مرتبة ترتيباً تنازلياً	9
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة ل فقرات بعد الاستشراف مرتبة ترتيباً تنازلياً	10
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة ل فقرات بعد التفكير النظمي مرتبة ترتيباً تنازلياً	11
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة	12

	الدراسة لفقرات بعد الرؤية المستقبلية مرتبة ترتيباً تنازلياً	
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الدافعية مرتبة ترتيباً تنازلياً	13
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكلي والأبعاد الفرعية لمستوى عمليّة اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً	14
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد تحديد المشكلة مرتبة ترتيباً تنازلياً	15
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد المعرفة والاطلاع مرتبة ترتيباً تنازلياً	16
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد وضع بدائل لحل المشكلة مرتبة ترتيباً تنازلياً	17
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد اختيار أنسب البدائل مرتبة ترتيباً تنازلياً	18
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد متابعة تنفيذ القرار مرتبة ترتيباً تنازلياً	19
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة ترتيباً تنازلياً	20
55	اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تبعاً لمتغير الجنس	21
56	نتائج اختبار (ف) الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	22
59	نتائج اختبار (ف) الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من	23

- وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة
- نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في مستوى
- 24 اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تبعاً  
58 لمتغير الجنس
- نتائج اختبار (ف) الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في مستوى اتخاذ
- 25 القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة  
59 نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
- نتائج اختبار (ف) الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في مستوى اتخاذ
- 26 القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة  
60 نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة
- مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي
- 27 وعملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة  
62 مادبا

## قائمة الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رمز الملحق
90	أداة الدراسة بصورتها الأولية	أ
94	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة	ب
96	أداة الدراسة بصورتها النهائية	ج
100	كتب تسهيل المهمة	د

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 مقدمة

شهد العالم تطوّرات سريعة في عصر العولمة والتّسارع التكنولوجي في جميع نواحي الحياة، فكان لها تأثيرات واضحة على الممارسات الإدارية في المؤسسات، وفرضت على قادة المؤسسات أن يستخدموا استراتيجيات جديدة في إدارتهم لمؤسّساتهم؛ وذلك لتحقيق التميّز والتفوّق، غير أنّ هذا التميّز يتطلب وجود قادة ومفكرين أذكياء، يمتلكون قدرات فكريّة، ومهارات غير تقليديّة، تعتمد على أسس تنمية المعرفة والخبرة ومبادئها، وتكوين التصرّوات والرؤى المستقبلية، وسبل مواجهة التحديات.

ومن أجل مواجهة هذه التحديات التي تعصف بالمؤسسات، برزت مفاهيم ومصطلحات حديثة تتلائم مع طبيعة العالم المعاصر الذي يمتاز بالتطور السريع، ومن أهم هذه المصطلحات برز مصطلح الذكاء الاستراتيجي كأحد أهم الأدوات والوسائل تأثيراً لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتضع بين يدي قادتها مورداً أساسياً وفعالاً؛ ليتمكنوا من خلاله استشعار الفرص واغتنامها، والتنبؤ بالتهديدات وتجنبها، وتوسيع دائرة فهمهم لالتقاط كل ما يستجد في بيئة العمل، وكذلك لاتخاذ قرارات سليمة مبنية على أسس صحيحة؛ لأنّ عملية اتخاذ القرارات أهم وأصعب وظيفة يمارسها المدير؛ ذلك أن القرار الخاطيء يلحق الضرر بالعمل وبالمؤسسة على نحو قد لا يمكن اصلاحه، فلكل قرار توابع ونتائج، ولكل اختيار مكاسب وأضرار (مصطفى، 2012).

وذكر العبيدي (2010) أن الذكاء الاستراتيجي يمنح المدير مقدرة فعلية من التفكير بطريقة شمولية بمستقبل المؤسسة، ومواجهة قلّة المعلومات وندرته، وأوضح ماكوبي (Maccoby, 2001:1) أنّ نجاح الكثير من القادة سببه امتلاكهم نوعاً مختلفاً من الذكاء الذي لم يصفه علماء النفس سمّاه (الذكاء الاستراتيجي)، وعرّفه بأنه "ذكاء يوصف به القادة بالمؤسسات، وعناصره (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين".

وبدأت المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية والمدرسة بشكل خاص تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي، وتكيف حاجتها على هذا النوع من الذكاء، وتعمل على تدريب قادتها عليه؛ لأن امتلاك المديرين للذكاء الاستراتيجي يساعد المؤسسات بشكل عام في تنفيذ أنشطتها بكفاءة وفاعلية؛ وذلك لتحقيق نجاحاً استراتيجياً، وبمكّنها كذلك من استثمار القدرات المتاحة داخل المؤسسة بشكل أفضل، ويعتبر أحد أهم الأدوات الرئيسية والفاعلة التي تساعد المدير على عملية اتخاذ القرارات (أبو الغنم، 2015).

وأكد كلير وآخرون (Clar, & Acheson, & Hafner, & Sautter, & Buczek, & Allan, 2008) أن الذكاء الاستراتيجي يوفّر للمدير المعلومات اللازمة والمناسبة في الوقت المناسب، وهذا يؤدي إلى اتخاذ القرار الصائب الذي يخدم المؤسسة، وذكر بيل (Beal, 2003) أن الذكاء الاستراتيجي يمنح الإداريين المقدرّة على اتّخاذ القرارات، وعلى إدارة المخاطر التي قد تنتج عن البيئة الخارجية، من خلال التوجّه الاستراتيجي الملائم. إنّ أغلب الأنشطة الإداريّة التي تمارسها الإدارة تتركزُ حول عمليّة اتخاذ القرارات، فنجاح المؤسسة يعزى بشكل كبير ومؤكّد بالقدرة على كفاءة القرارات (الطفيلي، 2016:455).

وهنا تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي عند اتخاذ القرارات؛ كونه المحرك الرئيس للعمليات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة، وهذا ما سوّغ للباحث القيام بهذه الدراسة التي هدفت التعرف إلى واقع الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يعد دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرارات الأبرز والأهم من بين أدواره، فهو الأداة التي يستخدمها القائد في رسم سياسات واستراتيجيات المؤسسة، وفي عملية اتخاذ القرارات الحاسمة حول المواضيع الهامة المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة، ويؤدي إلى امتلاك القادة التصور العالي الذي يمكنه من اتخاذ القرارات بالطريقة العلمية الصحيحة.

إن هذا النوع من الذكاء له التوجه المستقبلي، والتأثير على المدى البعيد لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، كما أنه يساعد متخذ القرارات على التخطيط من خلال توفير المعلومات اللازمة لتكوين نظرة استشرافية لقادة المؤسسات.

والذكاء الاستراتيجي هو حجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال الذي يمكن مديري المؤسسات من اتخاذ القرارات الحاسمة التي تقرر مستقبل مؤسساتهم، إذ يمكن لهذا النوع من الذكاء أن يضعف الخلافات التي تظهر داخل المؤسسة، وذلك من خلال الحوار والنقاش الذي يتم بين العاملين للوصول إلى القرارات المناسبة بالاعتماد على الرؤى المستقبلية التي يزودهم بها الذكاء الاستراتيجي ( أبو الغنم 2015).

إن المؤسسات التربوية بشكل عام والمدرسة بشكل خاص تعتبر الأساس في تنمية الدول ونهضتها؛ من خلال مخرجاتها، فلا بد من الإدارة العليا للتعليم أن تركز اهتمامها بهذه المدارس، ولا بد أن يكون قادة هذه المدارس ومنتخذي القرارات فيها أصحاب خبرة وكفاءة، ويتمتعون بالذكاء الاستراتيجي. (أحمد، 2001).

وقد شعر الباحث - من خلال عمله في مجال التعليم - بوجود مشكلة لدى مديري المدارس تتمثل في قلة تفعيل الذكاء الاستراتيجي الذي يخدم عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب؛ لذلك كان لا بد من التعمق بدراسة الذكاء الاستراتيجي الذي له الأثر الكبير والفعال في حل المشكلات التي تحتاج إلى اتخاذ القرارات الحاسمة، والمبنية على دراسة وتحليل الحاضر، واستشراف المستقبل، ومن هنا حدد الباحث مشكلة البحث.

### 3.1 أسئلة الدراسة

بناء على ماسبق فقد حدّد الباحث مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

ما علاقة الذكاء الاستراتيجي باتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة

نظر المعلمين؟



2. ما مستوى عمليّة اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا؟

#### 4.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وعمليّة اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، وسوف يتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين.

2. التعرف على مستوى عمليّة اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين.

3. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).
5. التعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا.

### 5.1 أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى أهميتين: (نظرية، وتطبيقية)، وذلك على النحو الآتي:

أ. الأهمية النظرية: تبرز أهمية الدراسة النظرية في بيان معنى الذكاء الاستراتيجي، وعلاقته باتخاذ القرارات، ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري الذي يتعلق بالذكاء الاستراتيجي، وعملية اتخاذ القرارات.

ب. الأهمية التطبيقية: تأتي أهمية هذه الدراسة بأنها تسعى للتعرف على درجة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، وعليه يؤمل أن يستفيد من نتائجها الجهات التالية:

1. مديرو المدارس في محافظة مادبا، وذلك للتعرف إلى درجة الذكاء الاستراتيجي لديهم من وجهة نظر المعلمين.

2. مشرفو التدريب في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وفي محافظة مادبا، وذلك في تنفيذ البرامج المناسبة لتدريب مديري المدارس الحكومية على مهارات الذكاء الاستراتيجي، ومهارات اتخاذ القرارات بالطريقة العلمية.

3. المخططون التربويون في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وذلك بوضع خطط وبرامج لتدريب مديري المدارس الحكومية على توظيف مهارات الذكاء الاستراتيجي، ومهارات اتخاذ القرارات.

4. الباحثون التربويون، إذ من المؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة، كما يمكن للباحثين استخدامها مرجعاً لهم.

### 6.1 حدود الدراسة ومحدداتها:

#### حدود الدراسة:

تم تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

أ. **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع هذه الدراسة على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا.

ب. **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الحكومية في محافظة مادبا.

ج. **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة مادبا.

د. **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021-2022م.

#### محددات الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة بالخصائص السيكومترية لأداة الدراسة من حيث الصدق والثبات، ودرجة موضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

### 7.1 مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على مجموعة من المصطلحات، وفيما يلي تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً:

#### الذكاء الاستراتيجي:

عرّفه صالح وبشرى وابراهيم (2010: 142) بأنه: "ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف، والتفكير النظامي، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين، والحدس، والابداع)، ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها".

وعرّفه النّعيّمي (2008: 172) بأنّه: "أحد مكّونات صناعة القرار، ويقود إلى التّمييز من خلال توافر المقدرة على وضع حلول لمشكلات العمل المعقّدة".

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنّه: مقدرة مدير المدرسة على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه بما يساعده في اتّخاذ القرارات الصحيحة، والتنبؤ بالمستقبل، والاستعداد للتعامل مع الأزمات والتحديات المستقبلية، والتخطيط بعيد المدى الذي يحافظ على ديمومة المدرسة وفعاليتها، وتقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لذلك.

#### اتخاذ القرارات:

عرّفه كنعان (2003: 10) بأنه: جوهر عمل القيادة الإداريّة، وأنّه نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة داخل المؤسسة، وفي علاقتها مع البيئة الخارجية، وأنّ تعطله يؤدي إلى تعطل جميع أعمال المؤسسة ما يؤدي إلى زوالها. ويرى أيضاً أن مجال الاختيار يبقى موجوداً أمام القيادة الإداريّة حتى لو شارفت المؤسسة على الانتهاء.

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنّه: مقدرة مدير المدرسة على أن يختار البديل المناسب والأصح الذي يحقق أهداف المدرسة المنشودة من بين الخيارات المناسبة والصحيحة المتاحة لديه. ويقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لذلك.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمّن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة المتمثلين بالذكاء الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، كما تضمن أيضاً عرضاً للدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

#### 1.2 الإطار النظري:

##### أولاً: الذكاء الاستراتيجي:

تباينت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، وهناك عدة تعريفات للذكاء الاستراتيجي؛ وذلك بسبب حداثة هذا المفهوم. فقد عرف صالح وآخرون (2010: 142) الذكاء الاستراتيجي بأنه: "ذكاء يتصف به قادة المنظمات الذين يتمتعون بـ (الرؤية المستقبلية، والاستشراف، والتفكير النظمي، والشراكة، والمقدرة على تحفيز العاملين، والحدس، والإبداع) ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة".

وعرّفه الطائي والخفاجي (2009: 231) بأنه: "أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته". وذكر النعيمي (2008: 172) أن "الذكاء الاستراتيجي مرتبط بقدرات عقلية مميّزه، يجب أن تتوفر لدى المدير أو القائد، وهذه القدرات هي التي تمكنه من قراءة مستقبل المنظمة، ومواجهة حالات عدم التأكد، ومحدودية المعلومات، ما يدفع قائد المنظمة إلى ضرورة الفهم الشامل لمتطلبات البيئة الخارجية المحيطة، وإلى البحث عن أفضل الطرق التي تحقق مكانة مميزة للمنظمة من خلال التفوق على المنظمات المنافسة لها".

ويرى ماكوبي (Maccoby, 2001: 31) أنّ الذكاء الاستراتيجي هو ذكاء يتسم

به قادة المنظمة.

ويعرّف الذكاء الاستراتيجي أيضاً بأنه: "أداة تعمل على توفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب؛ لدعم عملية تطويرهم الاستراتيجية (Pauker, 2000: 71).

ويعرّف الذكاء الاستراتيجي أيضاً بأنه: "أداة لتوفير المعلومات بشكل كامل وشامل حول البيئة الخارجية للقيادة العليا، في الوقت المناسب؛ وذلك لتطوير الاستراتيجيات". (Degenaro, 2000: 56).

ويعرّفه جونسون (Johnson, 2000: 2) بأنه: "أداة لجمع المعلومات التي تساعد صانع القرار في الحصول على المعرفة التي تدعمه في اتخاذ القرار، وذلك من خلال المسح البيئي للمؤسسة، ومن ثم تحليل المعلومات، ومن خلال القدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي، والتكيف مع التغيرات البيئية".

وعرّفه كورمبي (Quarmby, 2003: 3) بأنه: "الذكاء الذي يحتاج إليه القادة الكبار من أجل صياغة الاستراتيجيات والسياسات بعيدة المدى".

في حين عرّفه سيرفس (Service, 2006: 6) بأنه: "المقدرة على تطوير سياسات واستراتيجيات مناسبة؛ لمواجهة التحديات المستقبلية، وهو يشمل (الموهبة، والفهم، والمعرفة، والمرونة، والخيال الواسع)".

ويعرّف أيضاً بأنه: "مقدرة المديرين والقادة على توظيف معارفهم، ومهاراتهم، وخبراتهم بشكل ذكي من أجل تطوير سياسات واستراتيجيات ملائمة، وتنفيذها لمواجهة تأثيرات البيئة المستقبلية لمنظماتهم، ويتمثل بـ (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظمي، الشراكة، الحدس)" (أبوالغنم، 2015: 149).

يتبين من خلال عرض التعريفات السابقة أنّها - وبالرغم من تباينها - اتفقت على دور الذكاء الاستراتيجي في جمع المعلومات، ووصولها إلى المديرين في الوقت المناسب؛ ليتمكّنوا من اتخاذ القرارات الصائبة، ومن هنا يتبين أهمية دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات.

ولأهمية دور الذكاء الاستراتيجي في عملية جمع المعلومات فقد عرّفه بعض الباحثين: بوكر (Pauker, 2000)، وديجينارو (Degenaro, 2000)، وكورمبي (Quarmby, 2003)، وجونسون (Johnson, 2000)، والنعيمة (2008)، بأنه:

أداة لجمع المعلومات التي تزود صانع القرار بالمعرفة التي تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة، وتمكّنه من التعرف على بيئة العمل، ومن ثم تحليل المعلومات، والعمل على وضع الاستراتيجيات والتخطيط بعيد المدى؛ لمواجهة التحديات المستقبلية، والتكيف مع التغيير. فهي عملية متسلسلة تبدأ بالحصول على المعلومة الدقيقة، ومن ثم تنظيمها، ثم وضع اطار فكري لما يحدث، والتنبؤ بما سيحدث مستقبلاً، ثم تحليل المعلومات، ومعرفة مسوغات التغيير، ثم وضع الاستراتيجيات للتحكم بالمستقبل وإدارة التغيير،

في حين اتفق سيرفس (Service,2006) وأبو الغنم (2015) على أنّ الذكاء الاستراتيجي عبارة عن وظيفة مرتبطة بالعمليات التي تؤثر في المؤسسة على المدى البعيد، وهي التي تحدد للمؤسسة الفرص لاستثمارها، والتهديدات لمواجهتها. وذهب ماكوبي (Maccoby,2001)، وصالح وآخرون، (2010)، والطائي والخفاجي، (2009) إلى أنّ الذكاء الاستراتيجي هو جزء من شخصية قائد المنظمة، وأنه يتشكل من خلال (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والقدرة على تحفيز العاملين، والشراكة)، وإذا توفرت جميع عناصر الذكاء الاستراتيجي في شخصية قائد المنظمة، فإنّه سيتمكن من الوصول بمنظّمته إلى أعلى مراتب التقدم والنجاح والمنافسة.

من خلال ما سبق، يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي بأنه: مقدرة مدير المدرسة من الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه، بما يساعده في اتخاذ القرارات الصحيحة، والتنبؤ بالمستقبل، والاستعداد للتعامل مع الأزمات والتحديات المستقبلية، والتخطيط بعيد المدى الذي يحافظ على ديمومة المدرسة وفعاليتها.

### أهمية الذكاء الاستراتيجي

تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في دوره الهام في فهم التهديدات الناشئة، واعطاء القدرة على التبصر، والسماح بتطوير الاستراتيجيات (3: Quarmby, 2003). وللذكاء الاستراتيجي دوراً هاماً في بناء المنظمة وفي ادارتها، كما أنّه يساهم بشكل فعال في نمو المنظمة (31: Reigle, 2008).

ويوفّر الذكاء الاستراتيجي المعلومات المناسبة للقادة؛ ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بمستقبل المؤسسة، كما أنه يزود المؤسسة بالمعلومات التي



تحتاجها حول بيئة العمل؛ لكي تكون قادرة على التنبؤ بالتغيرات، وإعداد الاستراتيجيات المناسبة التي تعزز قيمة الزبون، وتحقق نموًا وأرباحًا في المستقبل للمؤسسة (Xu, 2007: 6).

ويعمل الذكاء الاستراتيجي على توفير التنبؤات والتحذيرات المبكرة بالتهديدات المحيطة بالمؤسسة، ويساعد على التفكير النظمي الوقائي، وتوفير أسس معرفية للأنشطة المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الايجابية والسلبية (Metoyer, 2002: 64). ويرى الطائي والخفاجي (2009: 146) أن الذكاء الاستراتيجي في المنظمات هو الأداة التي تعمل على تحقيق النجاح الاستراتيجي، وتحليل الأهداف المستقبلية للمنظمات المنافسة، ومعرفة استراتيجياتهم الحالية، وقدراتهم ونوع استجاباتهم. وذكر صالح وآخرون (2010: 151) أن الذكاء الاستراتيجي يساعد القادة على التخطيط بعيد المدى، ويساعدهم في إدارة التغيير، ويمكنهم من التعرف على بيئة العمل داخل المؤسسة، ومعرفة التهديدات والفرص التي تواجههم، مما يساعدهم على وضع السياسات والاستراتيجيات المناسبة للتكيف معها، والاستعداد التام لأي تغيير مفاجئ قد يحدث.

### خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً

ذكر ماكوبي (1: Maccoby, 2004) أن القائد إذا أراد أن يتقدم بمنظّمته إلى أعلى مستويات النجاح، فيجب عليه أن يمتلك الذكاء الاستراتيجي؛ لأنّ الذكاء الاستراتيجي يوفر له عدة خصائص، من أبرزها:

1. المقدرة على التصرّ والتخيل.
2. المقدرة على إيجاد جو من التفاعل داخل المنظمة.
3. المقدرة على تحفيز العاملين ودفعهم لإخراج كل طاقاتهم.
4. المقدرة على تطبيق الاستراتيجية الموضوعة في ظل بيئة متغيرة.
5. المقدرة على التفكير الاستراتيجي.

وأشار صالح وآخرون (2010: 152) إلى أنّ القادة الذين يمتلكون ذكاءً استراتيجياً يوصفون بأنهم أصحاب بصيرة وحَدَس عالي، ويمتلكون مهارة تحليل عالية، ويتمتعون بالإبداع والابتكار والثقة بالنفس.

وذكر عثمان (2017: 168) أن الذكاء الاستراتيجي يمر بمجموعة من المراحل تتمثل فيما يلي :

1. **الاستشعار:** استشعار وتشخيص التغيرات الداخلية والخارجية.
2. **الجمع:** جمع البيانات ذات القيمة والمتعلقة بالقرارات المتخذة.
3. **التنظيم:** تنظيم البيانات وهيكلتها على شكل مصادر للمعلومات.
4. **المعالجة:** تحليل ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات.
5. **الاتصال:** توصيل المعلومات إلى العاملين.
6. **الاستخدام:** استخدام المعلومات ووضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.

### أبعاد الذكاء الاستراتيجي

لقد ساهم الكثير من الباحثين في تحديد أبعاد وعناصر الذكاء الاستراتيجي، واعتمدت هذه الدراسة على تحديد ماكوبي (Maccoby,2001: 1-6) حيث حددها في (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي، والدافعية، والشراكة)، وهي على النحو الآتي:

1. **الاستشراف:** ويقصد به المقدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية، من خلال إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر، فهو امكانية اتخاذ القرارات الحاضرة التي توصل إلى المستقبل المرغوب.

وعرّف حسن (2015: 128) الاستشراف بأنه: "ذلك الجهد العلمي المنظم الذي يرمي إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المحسوبة والمدروسة، في فترة زمنية مستقبلية، ورصد التغيرات الأساسية التي تصاحب هذا التنبؤ، وهو لايعني ضمان وقوع المستقبل، بقدر ما يعطي قراءات تساعد في التحسّب والتوقّع".

ويعتمد الاستشراف كما ذكر كوسا (Kuosa,2014: 42) على الفهم الشامل للعمليات السابقة، ومعوقات التغيير، والفهم الشامل لتبعات الاتجاهات الحالية. أي أنّه يمثل امكانية إسقاط الواقع الحالي على المستقبل، وإبصار التغيير المحتمل، وإدراك ما يمكن تجنبه وما يمكن التأثير فيه والسيطرة عليه، ولايكون ذلك إلا من خلال توظيف الذكاء الاستراتيجي للقادة في المؤسسات. (الكواز، 2012).

وذكر السنبل (2003: 49) أن الاستشراف هو: "الجهد الفكري العلمي العميق، والمبني على مؤشرات كمية أو نوعية؛ بهدف التنبؤ بمستقبل ظاهرة معينة، من خلال طرح احتمالات وبدائل بالاعتماد على مناهج واضحة".

وأشارت قاسم (2011: 41) أنّ أهميّة الاستشراف تبرز من كونه يساعد القائد على التنبؤ بمستقبل المؤسسة، ويمنحهم الرؤية والإبداع والتبصر، وهو أمر هام في صناعة القرارات، وتوفير المعلومات الاستراتيجية التي تتعلق بالمستقبل لاتخاذ القرارات المناسبة، فالاستشراف هو فهم الماضي والحاضر للسيطرة على المستقبل. والاستشراف يعمل على توظيف الذكاء الاستراتيجي لدى قادة المنظمة، من خلال مساعدتهم في تحليل البيئة المحيطة، والتنبؤ بالمخاطر والفرص التي تؤثر على المنظمة (Maccoby, 2011).

كما يزود الاستشراف قائد المنظمة بالتبصر والإبداع، وينسق له قدراته العقلية، وهو بلا شك أمر هام في عملية اتخاذ القرارات (قاسم، 2011: 42). ويساعد الاستشراف قائد المنظمة في اعتماد سيناريوهات ناجحة تمكنه من استيعاب العمليات الرئيسية، وتعزيز خياراته، والارتقاء بخبراته. (صالح وآخرون، 2010: 179).

كما يوفّر الاستشراف لقائد المنظمة قدرات استقرائية تؤهله لتطوير سياسات واستراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (عطا، 2015: 143).

**2. الرؤية المستقبلية:** وهي توصيف لحالة مستقبلية مرغوب فيها، تسعى المنظمة للوصول إليها. وهي تتجاوز مجرد النظر إلى ما وراء الأحداث، لتشمل الفهم والوعي والإدراك والتحليل، أي أنها تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع المنظمة ومستقبلها. (العشي، 2013: 24).

وترى عزازي (2015: 41) أنّ الرؤية تصوّر للمستقبل المرغوب فيه للمنظمة، من خلال دراسة الماضي والحاضر والأوضاع الداخلية للمنظمة، ومواطن القوة والضعف، وما تتعرض له من مثيرات خارجية قد تمثل فرصاً أو مخاطر مستقبلية.

وذكر ماكوبي (9: Maccoby,2004) أنّ الرؤية المستقبلية هي التي تمكن القائد من تحديد المسار، وتمكنه من اتخاذ القرارات الصحيحة. وذكر عوض (2000: 113) أنّ الرؤية المستقبلية هي أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان يمكن الوصول إليها في الأجل الطويل. وأشار عبيد (2015: 39) أنّ الرؤية هي نقطة البداية لبناء الهيكل الهرمي لأهداف المنظمة، ويعتمد نجاحها أو فشلها على استراتيجيات المنظمة. وتبرز أهمية الرؤية كونها تساعد قائد المنظمة على رسم خارطة طريق تمكنه من اتخاذ قرارات صحيحة، وتحديد الحالة المستقبلية المرغوبة، وإيجاد حالة من التفاعل الايجابي بين العاملين، وكسب ثقتهم. فالرؤية تمثل وثيقة التزام وعهد يحفظ المنظمة من الانحراف، وهي تصور مستقبلي للمسار الموصل إلى حلم وطموح المنظمة التي تسعى إلى تحقيقه (عتريس، 2017: 27).

ويرى صالح وآخرون (2010: 184) أنّ الرؤية تحدد نطاق عمل القائد، وهي أحد محاور القيادة الاستراتيجية، وهي من سمات القائد الاستراتيجي. **3. التفكير النظمي:** والذي يعبر عن دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء، ثم تحليلها مع بعضها، وتقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (عطا، 2015: 145). ويرى ماكوبي (3: Maccoby,2004) أنّ التفكير النظمي يمثل المقدرة على تركيب تكامل العناصر المختلفة لفهم تفاعلها، ودراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها، ثم تقييمها من حيث نجاحها في تحقيق أهداف المنظمة.

في حين ذكر صالح وآخرون (2010: 181) أنّ التفكير النظمي هو المقدرة على توليف العناصر ودمجها أكثر من فصلها إلى أجزاء وتحليلها.

وذكرت العزّاوي (2008: 29) أنّ التفكير النظمي يساعد القادة الاستراتيجيين بأن يهيئ لهم إطاراً للتفكير الاستراتيجي، وأسلوباً لمواجهة تعقيدات البيئة، ويهيئ لهم أيضاً رؤية أوضح وتقييم دقيق للأحداث داخل المنظمة، والعلاقة بين أنظمتها وما ينتج عن هذه العلاقات، ويسهم التفكير النظمي في إيجاد طرق أفضل لتطوير الاستراتيجيات

الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة، ويساعد على مشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل المشكلات داخل المنظمة.

وبعد التفكير النظمي نقيض كثير من مناهج وطرق التفكير السائدة التي تقوم على تفكيك الكل إلى أجزائه، ومن ثم دراسة كل جزء على حدة، ومن ثم التوصل إلى استنتاجات تطبق على الكل. فهذه الطريقة الخطية في التفكير لم تعد فعالة في دراسة المشكلات والبديل هو السببية الدائرية، بمعنى أن يكون كل متغير سبباً هنا ونتيجة هناك، كالعلاقة بين الاقتصاد والبطالة (خضر، 2009: 84).

**4. الدافعية:** وهي المقدرة على تحريك دوافع الأفراد وتحفيزهم، من خلال توفير وتهيئة الأسباب لتحقيق الرؤية والاستراتيجية، وتحديد العلاقات والأساليب المحفزة، والمسؤوليات والمكافآت، وتقدير الجهود المبذولة من قبل الأفراد (Maccoby,2004: 5).

وعرّف عبدالوهاب (2012: 57) الدافعية بأنها: "استعداد الفرد لأن يبذل قصارى جهده؛ لتحقيق عدة أهداف تملئها عليه تعاملاته مع مواقف الحياة المختلفة، ومن مظاهرها الحماس، والإصرار على تحقيق الأهداف، والرغبة في تحقيق الذات وفي الإنجاز".

ويرى صالح وآخرون (2010: 190) بأن الدافعية هي: "مقدرة القائد على تحفيز العاملين، وتشجيعهم على تطبيق الرؤية المستقبلية التي وضعها، ويوجههم نحو هدف محدد؛ لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة".

وذكر ماكوبي (6: Maccoby,2004) أن الدافعية تظهر لنا مهارة القائد الذكي استراتيجياً على دفع العاملين معه لتحقيق هدف مشترك، ودفعهم على تنفيذ الرؤية المستقبلية.

والقائد الذي يمتلك الذكاء الاستراتيجي يسعى جاهداً لسد حاجات العاملين دون أن يؤثر ذلك على عملية اتخاذ القرارات، ولا على أهداف المنظمة، وذلك من خلال تفهمه لحاجات العاملين ومشاعرهم (صالح وآخرون، 2010: 192).

**5. التشاركية:** ذكر ماكوبي (6: Maccoby,2001) أن التشاركية تعكس مقدرة القائد الذي يمتلك ذكاء استراتيجي على مهارته في عقد تحالفات استراتيجية.

ويرى النعيمي (2008: 173) أنّ التشاركية هي إبرام التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى، فكما أن القادة الذين يمتلكون الذكاء الشعوري والذكاء العاطفي يعملون على بناء صداقات مع الآخرين لدعمهم، فإن القادة الذين يمتلكون الذكاء الاستراتيجي يقومون بعقد تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى؛ وذلك لتحقيق أهداف مشتركة.

ويقصد بالتحالف الاستراتيجي كما ذكر الطائي والخفاجي (2009: 258) بأنه: اتفاق بين منطمتين أو أكثر يُلزم كل منظمة مشاركة المنظمة الأخرى مواردها؛ لتطوير مشروع مشترك واستثمار فرص الأعمال. وتعمل المنظمات المتشاركة معاً لتحقيق مصلحة متبادلة، وعلى كل منظمة أن تتفهم أهداف واستراتيجيات المنظمة المتشاركة معها.

وذكرت العزّوي (2008: 96) أنّ التشاركية هي تحالف المنظمة مع المنظمات الأخرى دون اندماجهما معاً، فهي تحافظ على شخصية المنظمة وكيانها، عكس الاندماج الذي يفقد المنظمة شخصيتها، وتظهر لنا منظمة جديدة للوجود.

ويرى صالح وآخرون (2010) أنّ التشاركية هي قدرة المنظمة على إبرام شراكة استراتيجية مع منظمات أخرى في نفس المجال، وتعزيز هذه الشراكة من خلال الثقة بين المنطمتين، وحل النزاع الذي قد ينتج من هذه الشراكة، ومشاركتهم للمعلومات وتصميم المنتج وعدها مقومات تعزيز الشراكة بين المنظمات.

وأكدت العزّوي (2008: 32) على أنّ المرتكزات الأساسية لتعزيز دور الشراكة بين المنظمات، ونمو المنظمة الشريكة، واستفادتها من الميزات التي تنتج عن التشاركية، تتمثل في الثقة والالتزام، ومقدرة الشركاء على حل الصّراع الذي قد ينتج بينهم، والمشاركة في المعلومات، والمشاركة في تصميم المنتجات.

#### ثانياً: اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي أساس المهام والوظائف الأساسية للمدير؛ لأن كفاءة وفهم الإداريين للقرارات الإدارية، وأساليب اتخاذها، ومقدرتهم على اختيار القرارات الراشدة والفاعلة وتنفيذها، أمراً هاماً يتوقف عليه نجاح المنظمة (الأشهب، 2015: 5).

عرف سيمون (Simon) القرار كما ورد في الفضل (2009: 76) بأنه: اختيار إحدى الأبدال للوصول إلى الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، ويعد هذا جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال. بينما عرف بارنرد (Barnard) القرار بأنه: السلوك العقلاني المستند للتدابير والحساب والتفكير. وعرفه (Harrison) بأنه: تقييم للأبدال المرتبطة بالهدف.

وعرفت الأشهب (2015: 14) القرار بأنه: البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول إلى نتيجة محددة ونهائية، وعرفت الحريري (2007: 201) القرار بأنه: إصدار حكم معين؛ لتحديد الفعل المناسب في موقف وسلوك معين بعد دراسة الأبدال المختلفة، ويرى الفضل (2019: 268) أن القرار: هو رغبة لدى شخص معين يعلن عنها شفهيًا أو كتابيًا؛ لتحقيق هدف معين مع افتراض توفر البدائل والاختيارات اللازمة.

أما البتانوني (2016: 304) فعرف اتخاذ القرارات بأنها: "الاختيار الأفضل للبدائل المتاحة وفق الهدف المراد تحقيقه"، ويرى دافت (Daft, 2010: 259) أن اتخاذ قرار جيد هو عنصر عام للإدارة الجيدة؛ لأن القرارات تحدد كيفية حل المنظمة للمشكلات، وكيفية تخصيص الموارد، وإنجاز الأهداف، أما الحايك (2018: 405) يرى أن اتخاذ القرار عبارة عن: "مجموعة خطوات صحيحة ومناسبة؛ لتحديد الخيار الأكثر صواباً، للوصول إلى النتائج المرغوبة، وحل مشكلة معينة بنجاح".

مما سبق يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه مقدرة القائد على اختيار البديل المناسب والأصح الذي يحقق أهداف المؤسسة المنشودة من بين الخيارات المناسبة والصحيحة المتاحة لديه.

### مراحل اتخاذ القرارات

من الباحثين من قسم مراحل اتخاذ القرارات إلى أربع مراحل، ومنهم من قسمها إلى خمس مراحل، وهناك من قسمها إلى ست مراحل. حيث اتفق الباحثون على المضمون، واختلفوا في عدد المراحل (الفضل، 2019: 284).

وذكرت الأشهب (2015: 6) أن مراحل عملية اتخاذ القرارات تتمثل فيما يلي:



1. **تحديد المشكلة:** ينبغي على المدير تحديد طبيعة الموقف الذي سبب المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وأبعاد المشكلة، وينبغي عليه أيضاً أن يحدّد أسبابها تحديداً دقيقاً دون الخلط بين الأسباب والأعراض، وأن يقدر الوقت المناسب لحل المشكلة، واتخاذ القرار الصائب بشأنها.

2. **المعرفة والاطّلاع:** من المهارات الأساسية لصانع القرار توافر المعلومات، وإدارتها، والتحقّق من صحتها، وتصنيفها؛ لأنها مصدر لجميع الأنشطة. وإن من يمتلك المعلومة يمتلك القرار، إذ إن المعلومة تساعد قائد المنظمة على تحديد المشكلة عبر دراسة المعلومات والبيانات الداخلية والخارجية للمنظمة (حسيب، 2011: 200).

3. **وضع البدائل المتوفرة:** يجب على قائد المنظمة إعداد قائمة بالبدائل المتوفرة؛ ليتم الاختيار من بينها على أساس ترتيبها، وذلك حسب أوزان المعايير المحددة لكل بديل من البدائل.

وترى أيّوب (1997: 92) وجوب توفر شرطان في البديل، الشرط الأوّل: أن يساهم في تحقيق بعض النتائج المرجوة، والشرط الثاني إمكانية تنفيذه في حدود الموارد المتاحة.

وأشارت الأشهب (2015: 156) أن عدة مؤثرات تحدد عدد البدائل، ونوعها، كمّاً تتمثل في: (وضع المنظمة، والسياسات المطبقة في المنظمة، وفلسفة المنظمة، والإمكانات المادية، والوقت المتاح)، بالإضافة إلى متخذ القرار نفسه، ومقدرته على التفكير الإبداعي المنطقي الذي يراعي الواقع، ويرتكز على التصور والتوقع، مما يساعد على التوصل للبدائل، وترتيبها، وتصنيفها.

4. **اختيار أنسب البدائل:** بعد دراسة البدائل المتوفرة، وتقييمها، وتحليلها، يتم اختيار البديل الأنسب، بالشكل الذي يضمن تفوقه على باقي البدائل (الفضل، 2009: 289).

ويعتمد متخذ القرارات في اختيار البديل الأفضل على خبراته السابقة، والتجربة، والبحث والتحليل، وذلك بعد المفاضلة في ضوء النتائج المتوقعة، وتقييم المخاطر المحتملة (موسى، 2010: 64).

5. **تنفيذ القرارات:** وهذه المرحلة تحسم الموقف النهائي لمتخذ القرارات وتعتبر نقطة الفصل، حيث يتوقف التفكير ويبدأ العمل والتنفيذ. لكن عملية التقييم للقرارات تبقى حتى الوصول لمرحلة اللاعودة (أدير، 2004: 151).

وعند اعتماد القرارات من قبل متخذ القرارات تبدأ عملية التنفيذ، حيث يقوم بها المستوى الأول من الإدارة وليس متخذ القرارات نفسه، لذلك لا بد هنا من المشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات؛ لأن اقتناع العاملين بما يقومون به يدفعهم للإهتمام، وبذل الجهد أكثر، وهذا يستوجب من متخذ القرارات وضع خطة واضحة الأهداف لغايات التقييم، والتحليل، وكذلك تحديد الإجراءات التنفيذية، وتحديد واجبات كل فرد، بحيث تتحقق المشاركة لجميع العاملين في المنظمة (السرّسك، 2020: 41).

6. **متابعة تنفيذ القرارات:** يرى حسيب (2011: 200) أنّ فاعلية القرارات لا تتحقّق إلا بالمتابعة والتقييم وذلك؛ لتحقيق التنفيذ الأمثل، والاستفادة من المعلومات الرّاجعة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ القرارات.

#### **المشاركة في اتخاذ القرارات**

إنّ القضية المهمة لكل قائد منظمة هي معرفة إلى أي مدى يمكن له مشاركة اتخاذ القرارات مع العاملين، وهذا يتطلب توفرّ البصيرة لدى قائد المنظمة؛ حتى يشرك العاملين في اتخاذ القرارات التي تختص بمجال عملهم، إضافة إلى ضرورة توافر القدرات والمهارات للعاملين المشاركين في عملية اتخاذ القرارات (عباسي، ومعلول، وترشة، 2018).

إنّ عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تزيد احتمالية أن تكون القرارات ذات جودة عالية، إضافة إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تؤثر بشكل مباشر في عملهم، وفي تنفيذ القرارات؛ بسبب زيادة الحافز لديهم (أدير، 2004).

وتعمل المشاركة في اتخاذ القرارات على ايجاد قيادات جديدة، وذلك من خلال تنمية وتدريب القيادات الإدارية في المستويات الدنيا في المنظمة (الأشهب، 2015: 9).

وترى الأشهب (2015: 21) أن التوجّه نحو المشاركة في عملية اتخاذ القرارات نتيجة عوامل عديدة، من أهمها:

1. نمو المنظمات وتضخم حجمها.
2. الحقيقة التي تؤكد أن الفرد لوحده يعجز عن الإحاطة بكل الظروف وبكل الأوقات.
3. أثر الشورى (الأسلوب الديمقراطي) الإيجابي في القيادة الإدارية. خصوصاً في القرارات التي تؤثر في المشاركين في اتخاذ القرارات، أو في أعمالهم، حيث يحقق ذلك مزايا كثيرة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.
4. المشاركة في عملية اتخاذ القرارات يؤدي إلى اثناء القرارات؛ لأنها تصبح متأثرة بخبرات ومعلومات متنوعة.

### أساليب اتخاذ القرارات

هناك عدة أساليب لعملية اتخاذ القرارات، حيث أنها تختلف وفقاً للجهد، والوقت، ومستوى السهولة والصعوبة، وطبيعة المشكلة، وموقف متخذ القرارات، والظروف (Andressl, 2007).

وتصنف الحريري (2007) الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات إلى (أساليب تقليدية، وأساليب علمية)، ومن أهم الأساليب التقليدية ما يلي:

1. **الخبرة:** بحيث يعتمد قائد المنظمة على خبراته السابقة، وذكائه. ويتم اتخاذ القرارات بهذه الحالة بسرعة وبدون تفسير.
2. **المحاكاة:** يقلد قائد المنظمة طرماً اتبعها قادة آخرون في عملية اتخاذ القرارات لحل مشكلات مشابهة.
3. **التجربة والخطأ:** يجرب قائد المنظمة أكثر من بديل إلى أن يصل للقرارات المناسبة.
4. **الهروب من المشكلة:** يلجأ قائد المنظمة إلى تأجيل اتخاذ القرارات، أو تفويض اتخاذ القرارات للآخرين، أو يتجاهل المشكلة الرئيسية، ويعالج بعد التداعيات السهلة.

ويصنف أندرسيل (Andressl,2007) أساليب اتخاذ القرارات إلى (كمية، وغير كمية)، وتشمل الأساليب غير الكمية ما يلي:

1. **الحكم الشخصي:** يعتمد متخذ القرارات على خبراته وتجاربه السابقة، ونظرته للموقف أو المشكلة.

2. **الحقائق:** يعتمد متخذ القرارات على الحقائق العلمية والمنطقية، وهذا يجعل القرارات المتخذة أكثر موضوعية، وقريبة لتحقيق الهدف.

3. **التجربة:** ويقصد بها التجارب السابقة لمواقف مشابهة، وتعتبر التجارب السابقة قاعدة ممتازة إذا كانت غنية وكثيرة.

4. **الآراء:** تعدد الآراء في المواقف المعقدة والغامضة أفضل من القرارات الفردية. أما الأساليب الكمية فتشمل ما يلي:

1. **الاحتمالات:** وتعتمد على حساب احتمالات نجاح الحدث، وفقاً لقواعد الرياضيات، وتتضمن (عمليات ماركوف وهي إحدى أدوات بحوث العمليات التي تبحث في تحليل الاتجاهات الحالية لبعض المتغيرات للتنبؤ باتجاهاتها في المستقبل، وشجرة القرارات، ويمكن هذا الأسلوب من رؤية البدائل والأخطار المتوقعة عبر تمثيلات بيانية، ومصفوفة القرارات الخطية وتستخدم لحساب احتمالات وقوع بديل معين في كل الظروف بسبب وجود نقص في المعلومات).

2. **المحاكاة:** يتم فيها اختبار صلاحية المسارات، والرسوم البيانية، والنماذج في تقييم البدائل والتوقعات المحتملة قبل تنفيذها على أرض الواقع، من خلال الحواسيب الإلكترونية والتكنولوجية.

3. **نظرية المباريات:** هي مجموعة نماذج تساعد في تحديد واختيار الاستراتيجيات التي يواجهها متخذ القرارات كأنه أحد المشاركين في مباراة، وذلك بعد الأخذ بظروف واستراتيجيات المنافسين.

4. **الأسلوب الجماعي:** حيث يتم اتخاذ القرارات عبر مباحثات واجتماعات ونقاشات مع أشخاص عدة.

## علاقة الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات

يرى كوسا (Kuosa,2014) أنّ أهم مجالات استثمار الذكاء الاستراتيجي يكمن في أنه عنصر أساس لعملية صنع القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة، وأكد ماك دويل (Mc Dowell, 2009) في دراسته على أنّ الذكاء الاستراتيجي له دوراً هاماً في صناعة القرارات والاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة.

وأشار صالح وآخرون (2010) أنّ أهم هدف من أهداف الذكاء الاستراتيجي هو تكوين قناعة لصانع القرار، وصياغة سياسات ابداعية، وأضاف سوليفان (Sullivan,2008) أيضاً أنّ الذكاء الاستراتيجي يعزز عملية اتخاذ القرارات لدى قادة المنظمات، ويوفّر لهم الوعي الكافي من خلال جمع، وتحليل، وتركيب، البيانات اللازمة.

والذكاء الاستراتيجي كما يرى إكسيو (Xu,2007) يمنح متّخذ القرارات تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويرى أنّ هدف تطبيقات الذكاء الاستراتيجي هو تقديم الدعم اللازم لمتّخذي القرارات، وأكد بوكر (Pauker,2000) على أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات، حيث يرى أنّ الذكاء الاستراتيجي يزود متّخذي القرارات بالمعطيات اللازمة، والمعلومات، والرؤى الجديدة.

أمّا لعلايمية (2015) فيرى أنّ علاقة أبعاد الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات على النحو الآتي:

## علاقة الاستشراف في عملية اتخاذ القرارات

إنّ للاستشراف أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات؛ حيث أنه يزود متخذ القرارات بالمعلومات الاستشرافية والمستقبلية، التي تمكّنه من اتخاذ القرارات التي تناسب المنظمة، إضافة إلى أنّه يساعد قائد المنظمة على التنبؤ بالفرص التي يمكن اقتناصها، وبالتهديدات والمخاطر التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة، مما يجعل القرارات المتّخذة مناسبة للمنظمة.

## علاقة تفكير النظم في عملية اتخاذ القرارات

إن التفكير النظمي يهيئ إطاراً للتفكير الاستراتيجي، ومنهجاً لمواجهة المشكلات البيئية، كما أنه يوفر فرصاً للمشاركة واتخاذ قرارات صائبة تساعد على فعالية العملية الإدارية.

## علاقة الرؤية المستقبلية في عملية اتخاذ القرارات

يوفر الذكاء الاستراتيجي لمتخذي القرارات الرؤية المستقبلية التي ترسم لهم المسار لتحقيق أهداف المنظمة، مما يؤهلهم لقيادة المنظمة، وأن تكون قراراتهم المستقبلية لها تأثير إيجابي على مستقبل المنظمة.

## علاقة الدافعية في عملية اتخاذ القرارات

يستطيع القائد الذكي استراتيجياً دفع العاملين لإخراج أقصى طاقاتهم، وتحفيزهم لتطبيق القرارات المتخذة، كما يمكنه -بالاعتماد على الذكاء الاستراتيجي- أن يبني نظام حوافز يجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية. وتمثل الدافعية عاملاً هاماً من عوامل تجويد وتحسين القرارات.

## علاقة التشاركية في عملية اتخاذ القرارات

تتيح التشاركية الفرصة للعاملين بالمشاركة بآرائهم عند عملية اتخاذ القرار مما ينال رضاهم؛ لأنه يشبع حاجاتهم النفسية، ويحقق ذواتهم، وينمي مهاراتهم الوظيفية. وأشار حبتور (2009) إلى وجود أهمية بالغة لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات؛ لأنهم الأقدر على معرفة واقع المنظمة.

## 2.2 الدراسات السابقة

سأتناول عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، على النحو الآتي:

أولاً: دراسات تناولت الذكاء الاستراتيجي

دراسة حسيب (2011) والتي هدفت إلى إجراء برنامج تدريبي يقوم على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (تفسير بيئة العمل، التوجه نحو تشكيل المستقبل، التفكير الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي) والتأكد من فاعليته في تنمية مهارات اتخاذ القرارات

لدى القيادات التربوية في مدينة الجيزة في مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التجريبي، تكونت عينة الدراسة من (20) مديراً قسموا إلى مجموعتين (ضابطة وتجريبية)، وتم تطبيق استبانة لجمع البيانات الأولية ومقياس الذكاء الاستراتيجي ومهارة اتخاذ القرارات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات لدى القيادات التربوية. ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط رتب المجموعتين (الضابطة والتجريبية) في أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد مهارة صنع القرار (ادارة المعلومات، ادارة الأفراد، اتخاذ القرار، إعداد الخطط الإجرائية، المتابعة والتقييم)، وذلك في التقييم البعدي، والتقييم التتبعي.

وقام محمد (2015) بدراسة هدفت التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالقلق الاجتماعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة صلاح الدين في العراق. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (120) مديراً، منهم (60) مديراً، و(60) مديرة. أظهرت نتائج الدراسة امتلاك مديري المدارس الثانوية للذكاء الاستراتيجي بمستوى مرتفع، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في الذكاء الاستراتيجي بحسب متغير الجنس ولصالح (الإناث)، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في الذكاء الاستراتيجي بحسب متغير مدة الخدمة الإدارية ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من 3 سنوات).

وقام شيري ونوري وجوبتا (Sheri, & Nori, & Gupta, 2017) بدراسة هدفت توضيح دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز إدارة المواهب الفعالة في المؤسسات الأكاديمية في مدينة دهوك. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (50) عضواً من أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون منصب رئيس قسم في جامعة دهوك بوليتكنك وجامعة دهوك وجامعة جيهان، في العراق. أظهرت النتائج أن درجة الذكاء الاستراتيجي لدى إدارة المؤسسات الأكاديمية في محافظة دهوك جاءت متوسطة، وأن إدارة المؤسسات الأكاديمية في دهوك تفتقر إلى البصيرة وتصور مستقبل المؤسسة، ووجود علاقة ايجابية بين الذكاء الاستراتيجي وتعزيز إدارة المواهب.

وأجرى عبد مومينوفا (Abdimomynova,2018) دراسة هدفت التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين على فعالية العمل الجماعي وأداء العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم في كازاخستان، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (169) موظفًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين جاءت مرتفعة، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي وفعالية العمل الجماعي.

وقامت مهدي (2018) بدراسة هدفت التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي وعلى الدافعية نحو العمل لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الكرخ/ بغداد/ العراق، وإيجاد العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي والدافعية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (60) مديراً. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية في مديرية الكرخ تعزى لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي والدافعية نحو العمل لدى مديري المدارس الثانوية.

كما أجرى القرني (2019) دراسة هدفت التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي ومهارات عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة تبوك في السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (61) مديراً. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس بدرجة عالية في جميع المجالات باستثناء الاستشراف كانت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة مديري المدارس حول تقديرهم لدرجة الذكاء الاستراتيجي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (10) سنوات فأكثر.

وقامت الناشي (2019) بدراسة هدفت التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية، والتعرف على دلالة الفروق فيه وفقاً لمتغيري (الجنس،



والخدمة الإدارية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (525) معلماً في المدارس الثانوية في بغداد. وتوصلت النتائج إلى أن مديري المدارس الثانوية تتمتع بذكاء استراتيجي جيد، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الاستراتيجي في متغيري (الجنس، ومدة الخدمة الإدارية).

#### ثانياً: دراسات تناولت عملية اتخاذ القرارات

أجرى عالم (2008) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين في مكة المكرمة في السعودية لعملية اتخاذ القرار، والتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة كعينة للدراسة والبالغ عددهم (108) قائداً من القادة التربويين في الإدارة العامة في التربية والتعليم للبنين في مكة المكرمة. أظهرت نتائج إلى أن درجة ممارسة تطبيق محاور عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، ومقر العمل).

وأجرى تشيكيونج كنج (Chi Keung Cheng, 2008) دراسة هدفت التعرف على المجالات التي تساعد مديري المدارس الثانوية في مدينة هونج كونج على إشراك المعلمين في القرارات المناسبة لتحسين أدائهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، بلغت عينة الدراسة (335) معلماً، أظهرت نتائج الدراسة أنّ المعلمين يفضلون إشراكهم بالقرارات بالمجال (التعليمي، ومناهج الدراسة، والمجال الإداري)، ووجود علاقة إيجابية بين إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي.

وقام ميولاكو وموكاسا وجودي ( Mualuko & Mukasa & Judy, 2009 ) بدراسة هدفت التعرف على مستوى مشاركة المعلمين بصنع القرارات كما هي في الواقع، ومقارنته مع مستوى رغبتهم بالمشاركة في صنع القرار في المدارس الثانوية بمقاطعتي (كيلوم، وماكويني) في كينيا. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (123) معلماً ومعلمة من (12) مدرسة من أصل (31) مدرسة، بمعدل (6) مدارس من كل منطقة. أظهرت النتائج أن المستوى الفعلي لمشاركة المعلمين في صنع القرار أقل من المستوى المرغوب فيه بمشاركة المعلمين في صنع القرار، أي أنهم يرغبون في مزيد من المشاركة في صنع القرار.

وأجرى أديجوك (Adegoke, 2010) دراسة هدفت التعرف على مشاركة معلمي المدارس الثانوية في صنع القرار، وأثر المشاركة على الرضا الوظيفي والانتاجية في العمل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (96) معلماً تم اختيارهم من (6) مدارس ثانوية في نيجيريا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة احصائياً بين مشاركة المعلمين في صنع القرار وانتاجيتهم في العمل، وعلاقة إيجابية دالة احصائياً لنمط القيادة لدى المدير بمشاركة المعلمين في صنع القرار. وأوصت الدراسة بأن يقوم مديرو المدارس بتشجيع المعلمين على المشاركة في عملية صنع القرارات ذات الأهمية في المدرسة لزيادة دافعيتهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو مدارسهم، مما يحسن انتاجيتهم في العمل.

وقام مودلي (Moodley, 2012) بدراسة هدفت الكشف عن كيفية ممارسة القيادة المدرسية، وكيفية صناعة القرار عبر الهياكل الإدارية المختلفة، والكشف عن ممارسة صنع القرار بوصفه عنصراً من عناصر القيادة، وكيفية تنميتها وتطويرها، والكشف عن التحديات التي تمرّ بها إدارة المدرسة، والمعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة حالة مدرسة ابتدائية في مدينة بيتزماريتسبورغ عاصمة كوازولو ناتال في جنوب أفريقيا، واستخدمت الدراسة الاستبانة والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة وجود عدد من هياكل صنع القرارات

داخل المدرسة تحت على المشاركة في اتخاذ القرارات، ووجود بعض المعوقات التي تعيق صناعة القرارات المشترك أهمها: (عدم وجود دعم الأقران، وفرض الذات). وأجرى الغامدي (2015) دراسة هدفت التعرف على واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة في السعودية، والتعرف على المعوقات التي تحد من فاعليته، ومعرفة الوسائل التي قد تحسن من فاعليته لدى مديري المدارس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار أفراد عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة كعينة للدراسة والبالغ عددهم (292) مديراً، أظهرت نتائج الدراسة أن متغير المؤهل العلمي للمديرين له تأثير كبير وبشكل واضح على عملية اتخاذ القرارات، وأن أعلى نسبة من اقتراحات مجتمع الدراسة حول المعوقات التي تواجه المديرين كانت كثرة الأعباء الملقة على كاهل المدير.

وقامت الخضري (2017) بدراسة هدفت التعرف على فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، بلغت عينة الدراسة (248) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية الحكومية بمديرية غرب غزة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الثانوية بغزة بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الدراسة الجنس ولصالح الذكور، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا)، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في غزة.

وأجرى الجهني (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية والكشف عن أثر بعض المتغيرات في تقديرات قادة المدارس لأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات المدرسية، والتعرف على أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات

الملائمة في إدارة الأزمات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من جميع قادة مدارس التعليم بمحافظة ينبع في السعودية والبالغ عددهم (81) قائداً، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية جاء إجمالاً بدرجة كبيرة، وإلى أنهم يمارسون الأساليب التقليدية عند اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية بنسبة بلغت (50%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قادة المدارس في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات المدرسية تعزى لمتغيرات: التخصص الدراسي، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية.

وقامت حسن (2020) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (457) فرداً من المعلمين، والمشرفين، ومساعدتي المديرين، في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك درجة ممارسة إدارة الأزمات جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

#### **التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح مايلي:

- 1- أن موضوع الذكاء الاستراتيجي من المواضيع الهامة، حيث اتفقت جميع الدراسات على أهمية الذكاء الاستراتيجي، وضرورة استخدامه من قبل قادة المؤسسات.
- 2- يلاحظ من الدراسات السابقة الافتقار إلى دراسات تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي في المدارس داخل الأردن، على حد علم الباحث.

## جوانب الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان علاقة الذكاء الاستراتيجي باتخاذ القرارات متفقة في ذلك مع دراسة حسيب (2011)، ودراسة القرني (2019)، واختلفت مع الدراسات السابقة في تناولها للذكاء الاستراتيجي وربطه بمتغيرات أخرى، فمنها ما تناول الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالقلق الاجتماعي مثل دراسة محمد (2015)، ومنها من تناول الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بتعزيز ادارة المواهب مثل دراسة مثل دراسة شيري ونوري وجوبتا (Sheri, & Nori, & Gupta, 2017)، ومنها ما تناول أثر الذكاء الاستراتيجي على فعالية العمل الجماعي وأداء العاملين، مثل دراسة عبدمومينوفا (Abdimomynova, 2018)، ومنها ما تناول الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالدافعية نحو العمل مثل دراسة مهدي (2018)، ومنها من اقتصر على دراسة مستوى الذكاء الاستراتيجي دون ربطه بمتغيرات أخرى مثل دراسة الناشي (2019).

### من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

لقد اختلف مجتمع الدراسة والعينة من دراسة إلى أخرى وفقاً لنوع المستجيب، فمن الدراسات ما تم تطبيقها على القيادات التربوية بشكل عام كما في دراسة حسيب (2011)، ومنها ما تم تطبيقها على الجامعات مثل دراسة دراسة شيري ونوري وجوبتا (Sheri, & Nori, & Gupta, 2017)، ومنها ما تم تطبيقه على مديريات التربية والتعليم كما في دراسة عبدمومينوفا (Abdimomynova, 2018)، ومنها ما تم تطبيقها على المدارس الثانوية كما في دراسة محمد (2015)، ودراسة مهدي (2018)، ودراسة القرني (2019)، ودراسة الناشي (2019).

أما فيما يتعلق بموضوع اتخاذ القرارات فقد تنوعت أهداف الدراسات السابقة وذلك حسب الهدف الذي أعدت لأجله، فمنها ما تناول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقته بتحسين أداء العاملين، مثل دراسة تشيكيونج كنج (Chi Keung Cheng, 2008)، ومنها ما تناول المشاركة في اتخاذ القرار وأثره على الرضا الوظيفي مثل دراسة أديجوك (Adegoke, 2010)، ومنها ما تناول اتخاذ القرارات وعلاقتها بإدارة الأزمات مثل دراسة الخضري (2017)، ودراسة حسن (2020).

## من حيث أداة الدراسة:

اتفقت جميع الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، عدا دراسة مودلي (Moodley, 2012)، فقد استخدمت المقابلة والملاحظة بالإضافة إلى الاستبانة. **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

قد استفاد الباحث في دراسته من الدراسات السابقة، إذ أعطته تصوراً عن واقع الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات، والاطلاع على أدوات متنوعة في البحث في مثل هذا الموضوع، واختيار ما يتناسب مع موضوع الدراسة، إضافة إلى التعرف على المنهجية العلمية المستخدمة في هذه الدراسات، وكيفية عرض النتائج والوسائل الإحصائية المستخدمة.

## جوانب تميز هذه الدراسات عن الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها انفردت بدراسة الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، وتعتبر الدراسة الأولى التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي وربطه باتخاذ القرارات في المدارس الحكومية في الأردن -على حد علم الباحث- مما يضيف على هذه الدراسة صفة الأصالة، ويمنحها سمة الأهمية.

## الفصل الثالث المنهجية والتصميم

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ووصفاً لمجتمعها، وطريقة اختيار أفراد عينة الدراسة، وأداة جمع البيانات التي تم استخدامها، وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

### 1.3 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والارتباطي؛ وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة.

### 2.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة مادبا، والبالغ عددهم (2730) معلماً، منهم (974) معلماً و(1756) معلمة، وذلك حسب إحصائيات إدارة التخطيط في وزارة التربية والتعليم لعام 2022/2021م، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس:

#### الجدول (1)

توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	974	2730
	أنثى	1756	

### 3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبّيقية العشوائية، من مجتمع الدراسة الأصلي، والبالغ عددهم (323) معلماً ومعلمة، منهم (147) معلماً و(176) معلمة، وذلك بعد الرجوع إلى (جدول تحديد حجم المجتمع والعينة العشوائية). (Payne & McMorris, 1967)

والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها:

### الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	147	323
	أنثى	176	
المؤهل العلمي	دبلوم	12	323
	بكالوريوس	269	
	دراسات عليا	42	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	33	323
	من 5 - أقل من 10 سنوات	69	
	10 سنوات فأكثر	221	

### 4.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة، بعد الاطلاع على الأدب التربوي السابق والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مثل: دراسة محمد (2015) ودراسة القرني (2019) ودراسة الغامدي (2015) ودراسة الخضري (2017).

وتكوّنت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء، كما في الملحق (أ)، وذلك على النحو الآتي:

1. الجزء الأول: ويتعلق بالمعلومات الديموغرافية لعينة أفراد الدراسة.
2. الجزء الثاني: استبانة تقيس الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا، وتكونت من (27) فقرة موزعة على (5) مجالات، وذلك على النحو الآتي:

أ. مجال الاستشراف، واشتمل على (6) فقرات.

ب. مجال التفكير النظمي، واشتمل على (5) فقرات.

ج. مجال التشاركية، واشتمل على (6) فقرات.

د. مجال الرؤية المستقبلية، واشتمل على (5) فقرات.



هـ. مجال الدافعية، واشتمل على (5) فقرات.

3. الجزء الثالث: استبانة الفقرات التي تتعلق باتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا، وتكونت من (29) فقرة موزعة على (6) مجالات، وذلك على النحو الآتي:

أ. مجال المعرفة والاطلاع، واشتمل على (5) فقرات.

ب. مجال تحديد المشكلة، واشتمل على (5) فقرات.

ج. مجال وضع بدائل لحل المشكلة، واشتمل على (4) فقرات.

د. مجال اختيار أنسب البدائل، واشتمل على (5) فقرات.

هـ. مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، واشتمل على (5) فقرات.

و. مجال متابعة تنفيذ القرارات، واشتمل على (5) فقرات.

### 5.3 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) بالطرق الآتية:

#### 1. صدق المحتوى:

تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية وعرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في: (جامعة مؤتة، واليرموك، والطفيلة، وآل البيت، ووزارة التربية والتعليم)، حيث بلغ عددهم (11) محكم، كما في الملحق (ب)، وذلك بهدف تحكيم أداة الدراسة من حيث: (وضوح الفقرات، ومناسبتها، ودقة صياغتها، وملائمتها للغرض الذي صممت من أجله)، وتم الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم، والإبقاء على الفقرات التي اتفق عليها ما يزيد عن (80%) من المحكمين، وبناء على مقترحات المحكمين تم تعديل وصياغة وحذف بعض الفقرات، لتصبح أداة الدراسة في صورتها النهائية، كما في الملحق (ج)، وذلك على النحو الآتي:

الجزء الأول من الاستبانة: استبانة تقيس الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا، وتكونت من (25) فقرة موزعة على (5) مجالات، وذلك على النحو الآتي:

أ. مجال الاستشراف، واشتمل على (6) فقرات.

- ب. مجال التفكير النظمي، واشتمل على (5) فقرات.
- ج. مجال التشاركية، واشتمل على (4) فقرات.
- د. مجال الرؤية المستقبلية، واشتمل على (5) فقرات.
- هـ. مجال الدافعية، واشتمل على (5) فقرات.
- الجزء الثاني من الاستبانة:** استبانة الفقرات التي تتعلق باتخاذ القرارات لدى مديرى المدارس الحكومية في محافظة مادبا، وتكونت من (26) فقرة موزعة على (6) مجالات، وذلك على النحو الآتي:
- أ. مجال المعرفة والاطلاع، واشتمل على (4) فقرات.
- ب. مجال تحديد المشكلة، واشتمل على (5) فقرات.
- ج. مجال وضع بدائل لحل المشكلة، واشتمل على (4) فقرات.
- د. مجال اختيار أنسب البدائل، واشتمل على (5) فقرات.
- هـ. مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، واشتمل على (3) فقرات.
- و. مجال متابعة تنفيذ القرارات، واشتمل على (5) فقرات.
- وتم تدرج فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) حسب تدرج (ليكرت الخماسي)، وذلك بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاتها الخمس: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (1،2،3،4،5) وعلى الترتيب.

## 2. صدق البناء:

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة (استبانة الذكاء الاستراتيجي) باستخدام (صدق الاتساق الداخلي) بحساب الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك على عينة استطلاعية بلغت (30) معلماً ومعلمة، منهم (15) معلماً و(15) معلمة، تمّ اختيارهم عشوائياً من داخل مجتمع الدراسة، ولم يتم إدخالهم في عينة الدراسة، والجدول (3) يبين معاملات ارتباط بيرسون:

### الجدول (3)

صدق البناء الداخلي لأداة (الدّكاء الاستراتيجي) بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على الفقرة والدرجة الفرعية على البعد الذي تنتمي اليه الفقرة (ن=30)

الدافعية		الرؤية المستقبلية		التشاركية		التفكير النظمي		الاستشراف	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
0.57	1	0.47	1	0.79	1	0.37	1	0.61	1
0.53	2	0.42	2	0.87	2	0.68	2	0.62	2
0.49	3	0.39	3	0.86	3	0.38	3	0.72	3
0.47	4	0.37	4	0.74	4	0.66	4	0.80	4
0.55	5	0.59	5			0.67	5	0.75	5
								0.69	6

يلاحظ من الجدول رقم (3) بأنه تحقق للاستبانة مؤشرات صدق بناء داخلي جيدة، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.37-0.87). كما تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة على البعد والدرجة الكلية على الاستبانة كما في الجدول (4):

### جدول (4)

معامل الارتباط بين الدرجة على البعد والدرجة الكلية على الاستبانة

معامل الارتباط	البعد	الرقم
0.53**	الاستشراف	1
0.52**	التفكير النظمي	2
0.64**	التشاركية	3
0.61**	الرؤية المستقبلية	4
0.64**	الدافعية	5

(\*\*) دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن معاملات الارتباط للأبعاد تراوحت بين (0.52-0.64)، وجميعها ذات دلالة احصائية مما يدل على أنّ الاستبانة تتمتع بمؤشرات صدق اتساق داخلي مناسبة.

وتتمّ التحقق من صدق أداة الدراسة (استبانة اتخاذ القرارات) باستخدام (صدق الاتساق الداخلي) بحساب الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك على عينة استطلاعية بلغت (30) معلماً ومعلمة، منهم (15) معلماً و(15) معلمة، تمّ اختيارهم عشوائياً من داخل مجتمع الدراسة، ولم يتم إدخالهم في عينة الدراسة، والجدول (5) يبين معاملات ارتباط بيرسون:

#### الجدول(5)

صدق البناء الداخلي لأداة (اتخاذ القرارات) بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على الفقرة والدرجة الفرعية على البعد الذي تنتمي اليه الفقرة (ن=30)

المعرفة والاطلاع		تحديد المشكلة		وضع بدائل لحل المشكلة		اختيار أنسب البدائل		المشاركة في اتخاذ القرارات		متابعة تنفيذ القرارات	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
0.75	1	0.69	1	0.59	1	0.42	1	0.45	1	0.68	1
0.69	2	0.36	2	0.64	2	0.66	2	0.63	2	0.56	2
0.55	3	0.74	3	0.57	3	0.87	3	0.47	3	0.47	3
0.52	4	0.66	4	0.74	4	0.55	4	0.66	4	0.66	4
0.67	5	0.67	5	0.66	5	0.66	5	0.68	5	0.68	5

يلاحظ من خلال من الجدول رقم (5) بأنه تحقق للاستبانة مؤشرات صدق بناء داخلي جيدة، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.36-0.87). كما تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة على البعد والدرجة الكلية على الاستبانة كما في الجدول(6):

#### جدول(6)

معامل الارتباط بين الدرجة على البعد والدرجة الكلية على الاستبانة

الرقم	البعد	معامل الارتباط
1	المعرفة والاطلاع	0.58**
2	تحديد المشكلة	0.62**
3	وضع بدائل لحل المشكلة	0.55**
4	اختيار أنسب البدائل	0.63**
5	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.54**
6	متابعة تنفيذ القرارات	0.64**

(\*\*) دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يلاحظ من خلال الجدول (6) أن معاملات الارتباط للأبعاد تراوحت ما بين (-0.54-0.64)، وجميعها ذات دلالة احصائية مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بمؤشرات صدق اتساق داخلي مناسبة.

### 6.3 ثبات أداة الدراسة:

بعد تجهيز أداة الدراسة بصورتها النهائية، تم التأكد من ثباتها بطريقتين: الأولى: باستخدام ثبات الإعادة (test-retest) لقياس استقرار أداة الدراسة، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، والبالغ عدد أفرادها (30) معلماً ومعلمة، ثم رصدت درجاتهم، وتم إعادة تطبيقه على نفس أفراد العينة الاستطلاعية بعد (14) يوماً من التطبيق الأول، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجات على أداة الدراسة بين التطبيقين، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التطبيقين لاستخراج معامل ثبات الإعادة.

والثانية: باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات أداة الدراسة، والجدول (7) يبين معاملات ثبات أداة الدراسة:

#### الجدول (7)

معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا وطريقة الاختبار، وإعادة الاختبار لأداة الدراسة ولكل مجال من مجالاته

المتغير	المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات الإعادة	كرونباخ ألفا
	الاستشراف	6	0.89	0.85
	التفكير النظمي	5	0.87	0.83
الذكاء	التشاركية	4	0.82	0.81
الاستراتيجي	الرؤية المستقبلية	5	0.85	0.84
	الدافعية	5	0.87	0.86
	الكلبي	25	0.91	0.92
	المعرفة والاطلاع	4	0.88	0.84
	تحديد المشكلة	5	0.86	0.87
اتخاذ القرارات	وضع بدائل لحل المشكلة	4	0.82	0.85
	إختيار أنسب البدائل	5	0.85	0.88

المتغير	المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات الإعادة	كرونباخ ألفا
	المشاركة في اتخاذ القرارات	3	0.87	0.80
	متابعة تنفيذ القرارات	5	0.85	0.86
	الكلي	26	0.90	0.91

يلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن معامل ثبات كرونباخ ألفا لأداة (الدّكاء الاستراتيجي) ككل بلغ (0.92) وللأبعاد تراوح بين (0.81-0.86). ومعامل ثبات كرونباخ ألفا لأداة (اتخاذ القرارات) ككل بلغ (0.91) وللأبعاد تراوح ما بين (0.80-0.88).

**معيّار الحكم على أدوات الدراسة:**

تم استخدام المعيار (التقديري) الآتي للحكم على المتوسطات الحسابية للأبعاد والدرجة الكلية وفقاً للمعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{3}$$

- أ. المتوسطات الحسابية من (1 - أقل من 2.33) تقابل درجة قليلة.
- ب. المتوسطات الحسابية من (2.33 - 3.66) تقابل درجة متوسطة.
- ج. المتوسطات الحسابية من (3.67 - فأكثر) تقابل درجة مرتفعة.

### 7.3 إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء ما يلي:

- أ. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- ب. تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وفقاً للخطوات المشار إليها سابقاً، وبعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها أصبحت بالصورة النهائية، والملحق (ج) يبين ذلك.
- ج. تحديد أفراد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة وفقاً للخطوات المشار إليها سابقاً.
- د. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة مؤتة موجهة إلى مديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا. وفي ضوء ذلك تم الإيعاز إلى المدارس الحكومية لتطبيق أداة الدراسة، والملحق رقم (د) يبين ذلك.
- هـ. توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة إلكترونياً.

- و. تفريغ استجابات أفراد عينة الدراسة في الجداول الخاصة بالتحليل الإحصائي وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة لها.
- ز. استخراج نتائج الدراسة.
- ح. مناقشة النتائج والخروج بالتوصيات.

### 8.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. **المتغير المستقل:** الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا.

#### 2. المتغيرات الوسيطة:

الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات: (دبلوم)، (بكالوريوس)، (دراسات عليا).

الخبرة: ولها ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات)، (5- أقل من 10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر).

3. **المتغير التابع:** اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا.

### 9.3 المعالجات الإحصائية:

بعد إدخال البيانات في جهاز الحاسوب تم المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS). وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداتي

الدراسة وفقرتهما. وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

**للإجابة عن السؤال الأول:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة.

**للإجابة عن السؤال الثاني:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية اتخاذا القرارات لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة.

**للإجابة عن السؤال الثالث:** تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تبعاً لمتغير الجنس، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، والخبرة).

**للإجابة عن السؤال الرابع:** تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في مستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تبعاً لمتغير الجنس، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لمعرفة دلالة الفروق في مستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، والخبرة).

**للإجابة عن السؤال الخامس:** تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا.



## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

#### 1.4 عرض النتائج

هدفت الدراسة إلى تعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي ومستوى عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين والعلاقة بينهما، ويعرض هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها حسب أسئلتها، على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (8) يبين ذلك:

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكلية والأبعاد الفرعية لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
مرتفع	1	0.75	3.78	التشاركية
مرتفع	2	0.80	3.68	الاستشراف
متوسط	3	0.80	3.66	التفكير النظامي
متوسط	4	0.87	3.54	الرؤية المستقبلية
متوسط	5	0.91	3.48	الدافعية
متوسط	-	0.75	3.63	الكلية

يلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري بلغ (0.75)، حيث جاء بُعد (التشاركية) في المرتبة

الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري بلغ (0.75)، بينما جاء بُعد (الدافعية) في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (0.91).

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بُعد من أبعاد الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: بُعد المشاركة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد (المشاركة)، والجدول رقم (9) يبين ذلك:

#### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد المشاركة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	تحدد الإدارة في مدرستي مهام العاملين في المدرسة.	3.95	0.81	1	مرتفع
1	تعمل الإدارة في مدرستي على ديمومة التواصل مع المدارس والمؤسسات ذات العلاقة بالعمل.	3.87	0.90	2	مرتفع
3	تعمل الإدارة في مدرستي على إقامة شراكة وتعاون مع المدارس والمؤسسات ذات العلاقة بالمدرسة لما فيه المصلحة المتبادلة.	3.65	0.92	3	متوسط
4	تقوم الإدارة في مدرستي بتفويض المهام للعاملين في المدرسة كل حسب قدراته واهتماماته.	3.64	0.91	4	متوسط
	الكلية	3.78	0.75	-	مرتفع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "تحدد الإدارة في مدرستي مهام العاملين في المدرسة" جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.81)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على: "تقوم الإدارة في مدرستي بتفويض المهام للعاملين في"

المدرسة كل حسب قدراته واهتماماته "في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري بلغ (0.91).

ثانياً: بُعد الاستشراف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد (الاستشراف)، والجدول رقم (10) يبين ذلك:

### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد الاستشراف مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	تقدم الإدارة في مدرستي تغذية راجعة لإجراءات العمل في المدرسة.	3.85	0.92	1	مرتفع
4	تتابع الإدارة في مدرستي التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها.	3.73	0.92	2	مرتفع
3	تحدد الإدارة في مدرستي الفرص المتاحة للمدرسة بطريقة تمكنها من استثمارها لتحقيق أهداف المدرسة.	3.68	0.96	3	مرتفع
1	تحرص الإدارة في مدرستي على القضايا ذات الأثر طويل الأمد على مستقبلها.	3.64	0.98	4	متوسط
5	تستفيد الإدارة في مدرستي من الخبرات والإمكانات الشخصية للعاملين فيها.	3.63	0.93	5	متوسط
2	تقوم الإدارة في مدرستي باستشراف مستقبل المدرسة.	3.57	1.02	6	متوسط
	الكلي	3.68	0.80	-	مرتفع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن الفقرة رقم (6) والتي تنص على: "تقدم الإدارة في مدرستي تغذية راجعة لإجراءات العمل في المدرسة" جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.92)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "تقوم الإدارة في مدرستي باستشراف مستقبل المدرسة" في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري بلغ (1.02).

### ثالثاً: بُعد التفكير النظمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد (التفكير النظمي)، والجدول رقم (11) يبين ذلك:

#### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد التفكير النظمي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تتظر الإدارة في مدرستي إلى المدرسة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	3.85	0.88	1	مرتفع
3	تتظر الإدارة في مدرستي إلى المشكلات التي تواجه المدرسة من زوايا مختلفة.	3.68	0.90	2	مرتفع
4	تقوم الإدارة في مدرستي بدمج العناصر المختلفة من أجل تحليلها وفهم كيفية تفاعلها.	3.66	0.96	3	متوسط
5	تحلل الإدارة في مدرستي المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة دون فصلها عن بعضها بعضاً.	3.57	0.97	4	متوسط
2	تمتلك الإدارة في مدرستي المقدرة على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً.	3.56	0.93	5	متوسط
	الكلي	3.66	0.80	-	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أنّ الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "تتظر الإدارة في مدرستي إلى المدرسة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء" جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري بلغ (0.88)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "تمتلك الإدارة في مدرستي المقدرة على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً" في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري بلغ (0.93).

#### رابعاً: بُعد الرؤية المستقبلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد (الرؤية المستقبلية)، والجدول رقم (12) يبين ذلك:

## الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الرؤية المستقبلية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	تتخذ الإدارة في مدرستي القرارات في ضوء رؤية المدرسة.	3.60	0.97	1	متوسط
4	تعمل الإدارة في مدرستي على ترجمة الرؤية على أرض الواقع من خلال خطة المدرسة.	3.57	0.94	2	متوسط
3	تعمل الإدارة في مدرستي على إقناع العاملين فيها برويتها الاستراتيجية.	3.54	0.98	3	متوسط
5	تصدر الإدارة في مدرستي كافة القرارات التي يتم اتخاذها بناءً على الرؤية الاستراتيجية.	3.53	0.94	4	متوسط
1	تشرك الإدارة في مدرستي العاملين في رؤيتها عند صنع القرار.	3.44	1.03	5	متوسط
	الكلي	3.54	0.87	-	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "تتخذ الإدارة في مدرستي القرارات في ضوء رؤية المدرسة" جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري بلغ (0.97)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "تشرك الإدارة في مدرستي العاملين في رؤيتها عند صنع القرار" في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري بلغ (1.03).

### خامساً: بُعد الدافعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد (الدافعية)، والجدول رقم (13) يبين ذلك:

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد الدافعية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	تحت الإدارة في مدرستي المعلمين على المشاركة الفعالة بالأنشطة المدرسية.	3.69	0.95	1	مرتفع
2	تشجع الإدارة في مدرستي التفاعل بين المعلمين ودفعهم للعمل بروح الفريق.	3.67	0.96	2	متوسط
1	تعمل الإدارة في مدرستي على تحفيز المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة.	3.64	1.00	3	متوسط
4	تثير الإدارة في مدرستي المنافسة بين المعلمين لتقديم الإنجازات بفعالية عالية.	3.31	1.10	4	متوسط
3	تمنح الإدارة في مدرستي العاملين مكافآت وحوافز متنوعة مقابل انجازهم لأعمالهم.	3.09	1.24	5	متوسط
	الكلي	3.48	0.91	-	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "تحت الإدارة في مدرستي المعلمين على المشاركة الفعالة بالأنشطة المدرسية" جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.95)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على: "تمنح الإدارة في مدرستي العاملين مكافآت وحوافز متنوعة مقابل انجازهم لأعمالهم" في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.09) وانحراف معياري بلغ (1.24).

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص: ما مستوى عمليّة اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (14) يبين ذلك:

#### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكلي والأبعاد الفرعية لمستوى عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
متوسط	1	0.85	3.65	تحديد المشكلة
متوسط	2	0.90	3.64	المعرفة والاطلاع
متوسط	3	0.86	3.63	وضع بدائل لحل المشكلة
متوسط	4	0.84	3.62	متابعة تنفيذ القرار
متوسط	5	0.83	3.60	اختيار أنسب البدائل
متوسط	6	0.93	3.52	المشاركة في اتخاذ القرار
متوسط	-	0.80	3.62	الكلي

يلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن مستوى عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.80)، حيث جاء بُعد (تحديد المشكلة) في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري بلغ (0.85)، بينما جاء بُعد (المشاركة في اتخاذ القرار) في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري بلغ (0.93).

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بُعد من أبعاد الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: بُعد تحديد المشكلة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد (تحديد المشكلة)، والجدول رقم (15) يبين ذلك:

### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد تحديد المشكلة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	تقوم الإدارة في مدرستي بتحديد المعنيين بالمشكلة.	3.68	0.91	1	مرتفع
1	تحرص الإدارة في مدرستي على جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	3.68	0.92	1	مرتفع
5	تحدد الإدارة في مدرستي ما تريد عمله تجاه المشكلة.	3.68	0.94	1	مرتفع
2	تعطي الإدارة في مدرستي الأولوية لتحديد المشكلة قبل الاتجاه للحل.	3.62	0.96	2	متوسط
3	تمتلك الإدارة في مدرستي المقدرة على تحديد المشكلة.	3.61	0.94	3	متوسط
	الكلية	3.65	0.85	---	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن الفقرة رقم (4) والتي تنص على: "تقوم الإدارة في مدرستي بتحديد المعنيين بالمشكلة" جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري بلغ (0.91)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على: "تمتلك الإدارة في مدرستي المقدرة على تحديد المشكلة" في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري بلغ (0.94).

#### ثانياً: بُعد المعرفة والاطلاع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد (المعرفة والاطلاع)، والجدول رقم (16) يبين ذلك:



## الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد المعرفة والاطلاع مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	تمتلك الإدارة في مدرستي خبرة واسعة في مجال العمل الإداري ومتطلباته.	3.69	0.98	1	مرتفع
4	تمتلك الإدارة في مدرستي المقدرة على التكيف مع الأحداث الطارئة.	3.65	0.99	2	متوسط
1	تمتلك الإدارة في مدرستي خبرة طويلة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	3.62	0.99	3	متوسط
3	تحرص الإدارة في مدرستي على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.	3.61	1.02	4	متوسط
	الكلية	3.64	0.90	---	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "تمتلك الإدارة في مدرستي خبرة واسعة في مجال العمل الإداري ومتطلباته" جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.98)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على: "تحرص الإدارة في مدرستي على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب" في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري بلغ (1.02).

### ثالثاً: بُعد وضع بدائل لحل المشكلة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد (وضع بدائل لحل المشكلة)، والجدول رقم (17) يبين ذلك:

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد وضع بدائل  
لحل المشكلة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تمتلك الإدارة في مدرستي المقدرة على وضع بدائل متعلقة باتخاذ القرار .	3.65	0.92	1	متوسط
2	تستطيع الإدارة في مدرستي تعديل القرارات بما يتناسب مع المتغيرات .	3.64	0.92	2	متوسط
4	تعمل الإدارة في مدرستي على إيجاد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلة.	3.63	0.96	3	متوسط
3	تدرس الإدارة في مدرستي الحلول البديلة في ظل الظروف البيئية المحيطة.	3.61	0.97	4	متوسط
	الكلية	3.63	0.86	---	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "تمتلك الإدارة في مدرستي المقدرة على وضع بدائل متعلقة باتخاذ القرار" جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.92)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على: "تدرس الإدارة في مدرستي الحلول البديلة في ظل الظروف البيئية المحيطة" في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري بلغ (0.97).

رابعاً: بعد اختيار أنسب البدائل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد (اختيار أنسب البدائل)، والجدول رقم (18) يبين ذلك:

## الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد اختيار  
أنسب البدائل مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	تعمل الإدارة في مدرستي على اختيار البديل المناسب بما لا يتعارض مع اللوائح والأنظمة.	3.70	0.91	1	مرتفع
4	تأخذ الإدارة في مدرستي بعين الاعتبار عند اختيار البديل الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذه.	3.69	0.90	2	مرتفع
1	تحرص الإدارة في مدرستي على دراسة الآثار المترتبة على عملية اتخاذ القرار.	3.60	0.96	3	متوسط
2	توازن الإدارة في مدرستي بين المخاطر والمزايا الناتجة عن اختيار البديل.	3.51	0.98	4	متوسط
5	تقوم الإدارة في مدرستي باختبار كل بديل للتأكد من مخاطره وميزاته.	3.50	0.99	5	متوسط
	الكلي	3.60	0.83	---	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن الفقرة رقم (3) والتي تنص على: "تعمل الإدارة في مدرستي على اختيار البديل المناسب بما لا يتعارض مع اللوائح والأنظمة" جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري بلغ (0.91)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "تقوم الإدارة في مدرستي باختبار كل بديل للتأكد من مخاطره وميزاته" في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري بلغ (0.99).

### خامساً: بعد متابعة تنفيذ القرار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد (متابعة تنفيذ القرار)، والجدول رقم (19) يبين ذلك:

## الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد متابعة تنفيذ القرار مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	تقوم الإدارة في مدرستي بتوجيه المعلمين عند حدوث خطأ في تطبيق القرارات.	3.76	0.92	1	مرتفع
4	تقوم الإدارة في مدرستي بالإعلان عن القرار باستخدام وسائل اتصال مناسبة.	3.75	0.90	2	مرتفع
1	تتابع الإدارة في مدرستي القرارات المتخذة للتأكد من أن تنفيذها يتم بالصورة المطلوبة.	3.64	0.98	3	متوسط
2	تحدد الإدارة في مدرستي الأسس التي تقيس نجاح أو فشل اختيار القرار.	3.50	0.98	4	متوسط
3	تقوم الإدارة في مدرستي بتهيئة الظروف المناسبة قبل اتخاذ القرار.				
	الكلية	3.48	1.00	5	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول (19) أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "تقوم الإدارة في مدرستي بتوجيه المعلمين عند حدوث خطأ في تطبيق القرارات" جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري بلغ (0.92)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على: "تقوم الإدارة في مدرستي بتهيئة الظروف المناسبة قبل اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (1.00).

سادساً: بُعد المشاركة في اتخاذ القرار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد (المشاركة في اتخاذ القرار)، والجدول رقم (20) يبين ذلك:

## الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	تقوم الإدارة في مدرستي بمساعدة المعلمين لتنفيذ القرارات.	3.59	0.98	1	متوسط
2	تتخذ الإدارة في مدرستي قراراتها حسب قدرات المعلمين وامتلاكهم المعرفة التي تؤهلهم لتنفيذها.	3.55	0.96	2	متوسط
1	تشارك الإدارة في مدرستي المعلمين في اتخاذ القرار.	3.40	1.06	3	متوسط
	الكلي	3.60	0.83	---	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول (20) أن الفقرة رقم (3) والتي تنص على: "تقوم الإدارة في مدرستي بمساعدة المعلمين لتنفيذ القرارات" جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري بلغ (0.98)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "تشارك الإدارة في مدرستي المعلمين في اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري بلغ (1.06).

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟ تم ما يلي:

### أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تبعا لمتغير الجنس والجدول (21) يبين ذلك:

## الجدول (21)

اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة	قيمة (ت)	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	العدد	الجنس	البُعد
0.02	-2.37	0.88	3.57	147	ذكر	الاستشراف
		0.73	3.78	176	أنثى	
0.07	-1.82	0.81	3.58	147	ذكر	التفكير النظمي
		0.79	3.74	176	أنثى	
0.13	-1.52	0.77	3.71	147	ذكر	التشاركية
		0.73	3.84	176	أنثى	
0.08	-1.75	0.89	3.45	147	ذكر	الرؤية المستقبلية
		0.84	3.62	176	أنثى	
0.02	-2.29	0.95	3.35	147	ذكر	الدافعية
		0.85	3.58	176	أنثى	
0.03	-2.20	0.78	3.53	147	ذكر	الكلي
		0.71	3.71	176	أنثى	

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الذكاء الاستراتيجي وبُعديه (الاستشراف، والدافعية) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة للكلي = (-2.20) ولصالح الإناث.

ثانياً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والجدول رقم (22) يبين ذلك:

الجدول (22)

نتائج اختبار (ف) الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	البعد
0.63	0.47	0.31	2	0.615	بين المجموعات	0.59	3.88	12	دبلوم	الاستشراف
		0.65	320	209.041	الخطأ	0.82	3.69	269	بكالوريوس	
			322	209.656	الكلية	0.73	3.62	42	دراسات عليا	
0.55	0.59	0.39	2	0.770	بين المجموعات	0.64	3.75	12	دبلوم	التفكير النظمي
		0.65	320	208.530	الخطأ	0.84	3.68	269	بكالوريوس	
			322	209.301	الكلية	0.61	3.54	42	دراسات عليا	
0.12	2.13	1.19	2	2.375	بين المجموعات	0.64	3.96	12	دبلوم	التشاركية
		0.56	320	178.644	الخطأ	0.76	3.80	269	بكالوريوس	
			322	181.018	الكلية	0.67	3.57	42	دراسات عليا	
0.22	1.53	1.15	2	2.297	بين المجموعات	0.63	3.87	12	دبلوم	الرؤية المستقبلية
		0.75	320	240.849	الخطأ	0.87	3.55	269	بكالوريوس	
			322	243.146	الكلية	0.87	3.39	42	دراسات عليا	
0.14	2.01	1.65	2	3.291	بين المجموعات	0.68	3.77	12	دبلوم	الدفاعية
		0.82	320	262.120	الخطأ	0.91	3.50	269	بكالوريوس	
			322	265.411	الكلية	0.91	3.25	42	دراسات عليا	
0.26	1.36	0.77	2	1.538	بين المجموعات	0.58	3.84	12	دبلوم	الكلية
		0.57	320	180.850	الخطأ	0.76	3.64	269	بكالوريوس	
			322	182.389	الكلية	0.69	3.48	42	دراسات عليا	

يلاحظ من الجدول رقم (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الذكاء الاستراتيجي وأبعاده لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (ف) للكلية = (1.36).

### ثالثاً: بالنسبة لمتغير الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة والجدول رقم (23) يبين ذلك:

#### الجدول (23)

نتائج اختبار (ف) الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	البعد
0.64	0.44	0.29	2	.58	بين المجموعات	0.80	3.69	33	أقل من 5 سنوات	الاستشراف
		0.65	320	209.08	الخطأ	.71	3.76	69	من 5 إلى 10 سنوات	
			322	209.67	الكلية	.83	3.66	221	أكثر من 10 سنوات	
0.54	0.61	0.40	2	.80	بين المجموعات	0.78	3.70	33	أقل من 5 سنوات	التفكير النظمي
		0.65	320	208.50	الخطأ	0.75	3.75	69	من 5 إلى 10 سنوات	
			322	209.30	الكلية	0.82	3.63	221	أكثر من 10 سنوات	
1.00	0.00	0.00	2	.001	بين المجموعات	0.69	3.78	33	أقل من 5 سنوات	التشاركية
		0.57	320	181.02	الخطأ	0.70	3.78	69	من 5 إلى 10 سنوات	
			322	181.02	الكلية	0.77	3.78	221	أكثر من 10 سنوات	
0.60	0.51	0.39	2	.77	بين المجموعات	0.97	3.53	33	أقل من 5 سنوات	الرؤية المستقبلية
		0.76	320	242.38	الخطأ	0.77	3.63	69	من 5 إلى 10 سنوات	
			322	243.15	الكلية	0.88	3.51	221	أكثر من 10 سنوات	
0.89	0.12	0.10	2	.20	بين المجموعات	0.99	3.51	33	أقل من 5 سنوات	الدافعية
		0.83	320	265.21	الخطأ	0.81	3.52	69	من 5 إلى 10 سنوات	
			322	265.41	الكلية	.92	3.46	221	أكثر من 10 سنوات	
0.72	0.33	0.19	2	.38	بين المجموعات	.77	3.64	33	أقل من 5 سنوات	الكلية
		.57	320	182.01	الخطأ	.67	3.69	69	من 5 إلى 10 سنوات	
			322	182.39	الكلية	.77	3.60	221	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الذكاء الاستراتيجي وأبعاده لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تعزى للخبرة، حيث كانت قيمة (ف) للكلية = (0.33).



## النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

للإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟ تم ما يلي:

### أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في مستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تبعاً لمتغير الجنس والجدول رقم (24) يبين ذلك:

### الجدول (24)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في مستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة	قيمة (ت)	درجة الحرية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	العدد	الجنس	البُعد
0.231	-1.199	321	0.91	3.58	147	ذكر	المعرفة والاطلاع
			0.89	3.70	176	أنثى	
0.635	-.475	321	0.87	3.63	147	ذكر	تحديد المشكلة
			0.82	3.68	176	أنثى	
0.194	-1.301	321	0.90	3.56	147	ذكر	وضع بدائل لحل المشكلة
			0.82	3.69	176	أنثى	
0.226	-1.213	321	0.86	3.54	147	ذكر	اختيار أنسب البدائل
			0.81	3.65	176	أنثى	
0.260	-1.129	321	0.96	3.45	147	ذكر	المشاركة في اتخاذ القرار
			0.89	3.57	176	أنثى	
0.096	-1.669	321	0.88	3.54	147	ذكر	متابعة تنفيذ القرار
			0.81	3.70	176	أنثى	
0.212	-1.244	321	0.82	3.56	147	ذكر	الكلي
			0.78	3.67	176	أنثى	

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة للكلي = (-1.244) ولصالح الإناث.

ثانياً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لمعرفة دلالة الفروق في مستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والجدول رقم (25) يبين ذلك:

الجدول (25)

نتائج اختبار (ف) الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في مستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	البعد
0.12	2.13	1.72	2	3.44	بين المجموعات	0.80	3.94	12	دبلوم متوسط	المعرفة
		0.81	320	259.01	الخطأ	0.91	3.67	269	بكالوريوس	والاطلاع
			322	262.45	الكلي	0.84	3.41	42	دراسات عليا	
0.64	0.45	0.32	2	.65	بين المجموعات	0.73	3.83	12	دبلوم متوسط	تحديد
		0.72	320	231.12	الخطأ	0.87	3.66	269	بكالوريوس	المشكلة
			322	231.76	الكلي	0.75	3.58	42	دراسات عليا	
0.49	0.71	0.522	2	1.05	بين المجموعات	0.78	3.83	12	دبلوم متوسط	وضع
		0.74	320	236.11	الخطأ	0.86	3.64	269	بكالوريوس	بدائل لحل
			322	237.16	الكلي	0.86	3.52	42	دراسات عليا	المشكلة
0.73	0.31	0.22	2	.44	بين المجموعات	0.71	3.78	12	دبلوم متوسط	اختيار
		0.70	320	224.72	الخطأ	.85	3.60	269	بكالوريوس	أنسب
			322	225.16	الكلي	0.78	3.57	42	دراسات عليا	البدائل
0.16	1.85	1.58	2	3.16	بين المجموعات	0.71	3.94	12	دبلوم متوسط	المشاركة
		0.86	320	273.96	الخطأ	0.93	3.52	269	بكالوريوس	في اتخاذ
			322	277.12	الكلي	0.93	3.36	42	دراسات عليا	القرار

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	البعد
0.49	0.71	0.51	2	1.02	بين المجموعات	0.62	3.87	12	دبلوم متوسط	متابعة
		0.72	320	229.54	الخطأ	0.87	3.63	269	بكالوريوس	تنفيذ
0.39	0.93		322	230.56	الكلية	0.74	3.54	42	دراسات عليا	القرار
		0.60	2	1.20	بين المجموعات	0.67	3.86	12	دبلوم متوسط	
		0.64	320	206.09	الخطأ	0.81	3.62	269	بكالوريوس	الكلية
			322	207.30	الكلية	0.74	3.51	42	دراسات عليا	

يلاحظ من الجدول رقم (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى اتخاذ القرارات وأبعاده لدى مديري المدارس تعزى للمؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (ف) للكلية = (0.93).

ثالثاً: بالنسبة لمتغير الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لمعرفة دلالة الفروق في مستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير الخبرة والجدول رقم (26) يبين ذلك:

#### الجدول (26)

نتائج اختبار (ف) الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في مستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	البعد
0.97	0.03	0.02	2	0.04	بين المجموعات	1.03	3.66	33	أقل من 5 سنوات	المعرفة والاطلاع
		0.82	320	262.41	الخطأ	0.81	3.66	69	من 5 إلى 10 سنوات	
			322	262.45	الكلية	0.91	3.63	221	أكثر من 10 سنوات	
0.41	0.90	0.65	2	1.30	بين المجموعات	1.10	3.52	33	أقل من 5 سنوات	تحديد المشكلة
		0.72	320	230.47	الخطأ	0.75	3.75	69	من 5 إلى 10 سنوات	
			322	231.76	الكلية	0.83	3.64	221	أكثر من 10 سنوات	
0.53	0.64	0.47	2	0.94	بين المجموعات	1.05	3.48	33	أقل من 5 سنوات	وضع بدائل لحل المشكلة
		0.74	320	236.22	الخطأ	0.80	3.68	69	من 5 إلى 10 سنوات	
			322	237.16	الكلية	0.84	3.64	221	أكثر من 10 سنوات	
0.98	0.02	0.02	2	0.03	بين المجموعات	0.93	3.57	33	أقل من 5 سنوات	اختيار أنسب
		0.70	320	225.13	الخطأ	0.78	3.61	69	من 5 إلى 10 سنوات	

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	البعد
0.96	0.04	0.04	2	0.08	الكلي	0.84	3.60	221	أكثر من 10 سنوات	البدائل
		0.87	320	277.05	بين المجموعات	0.99	3.55	33	أقل من 5 سنوات	المشاركة
					الخطأ	0.90	3.50	69	من 5 إلى 10 سنوات	في اتخاذ
0.84	0.18	0.13	2	0.26	الكلي	0.93	3.51	221	أكثر من 10 سنوات	القرار
		0.72	320	230.30	بين المجموعات	0.82	3.71	33	أقل من 5 سنوات	متابعة
					الخطأ	0.81	3.60	69	من 5 إلى 10 سنوات	تنفيذ
0.94	0.06	0.04	2	0.08	الكلي	0.86	3.62	221	أكثر من 10 سنوات	القرار
		0.65	320	207.22	بين المجموعات	0.91	3.59	33	أقل من 5 سنوات	الكلية
					الخطأ	0.74	3.64	69	من 5 إلى 10 سنوات	الكلية
					الكلي	0.80	3.61	221	أكثر من 10 سنوات	الكلية

يلاحظ من الجدول رقم (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى اتخاذ القرارات وأبعاده لدى مديري المدارس المبحوثة تعزى للخبرة، حيث كانت قيمة (ف) للكلية = (0.06).

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

للإجابة على السؤال الخامس والذي ينص على: هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا؟ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا كما في الجدول رقم (27) يبين ذلك:

الجدول (27)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا

المعرفة والاطلاع	تحديد المشكلة	وضع بدائل لحل المشكلة	اختيار أنسب البدائل	المشاركة في اتخاذ القرار	متابعة تنفيذ القرار	اتخاذ القرار الكلي		
الاستشراف	معامل الارتباط	.74**	.72**	.746**	.74**	.67**	.72**	.78**
	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
التفكير	معامل الارتباط	.75**	.76**	.760**	.79**	.74**	.79**	.83**
النظمي	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
التشاركية	معامل الارتباط	.76**	.73**	.754**	.76**	.72**	.75**	.80**
	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
الرؤية	معامل الارتباط	.80**	.75**	.788**	.81**	.78**	.81**	.85**
المستقبلية	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
الدافعية	معامل الارتباط	.82**	.78**	.783**	.78**	.80**	.79**	.85**
	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
الذكاء	معامل الارتباط	.85**	.82**	.846**	.86**	.82**	.85**	.91**
الاستراتيجي الكلي	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

(\*\*) دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يلاحظ من الجدول رقم (27) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء الاستراتيجي وأبعاده وعملية اتخاذ القرارات وأبعاده لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا، حيث بمعامل ارتباط بيرسون (0.91)، أي أنه كلما ارتفع مستوى الذكاء الاستراتيجي ارتفع بالمقابل مستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا.

## 2.4 مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين جاء على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري بلغ (0.75)، وربما يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لم يتلقوا التدريب الكافي على تطبيق الذكاء الإستراتيجي في إدارتهم لمدارسهم، والمتمثل بـ(الاستشراف، والتفكير النظامي، والتشاركية، والرؤية المستقبلية، والدافعية)، والاعتماد على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها؛ حتى يكونوا متميزين في المقدرة على وضع حلول لمشكلات العمل المعقدة بأقل وقت وجهد وتكلفة، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من تخريج لأجيال المستقبل، والمتسلحين بسلاح العلم والمعرفة، والوصول بمدارسهم إلى بر الأمان، والتميز والتقدم والسمعة الطيبة دائماً.

وجاء في المرتبة الأولى مجال "التشاركية"، وبمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري بلغ (0.75)، وبدرجة مرتفعة. بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال "الدافعية" وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (0.91)، وبدرجة متوسطة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة شيري ونوري وجويتا ( Sheri, & Nori, & Gupta, 2017)، ودراسة الناشي (2019)، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة محمد (2015)، ودراسة عبدومينونا (Abdimomynova,2018)، ودراسة مهدي (2018)، ودراسة القرني(2019).

وفيما يلي مناقشة النتائج الخاصة بكل مجال على حده، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (التشاركية):

أظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لمجال (التشاركية) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبانحراف معياري بلغ (0.75)، وجاء هذا المجال في المرتبة الأولى، وربما يعزى ذلك إلى أهمية التشاركية في جميع المؤسسات بشكل عام، وفي المؤسسة التربوية - المدرسة- بشكل خاص، وذلك لما للتشاركية من فوائد عديدة

تعود على المدرسة التي يكون العمل فيها بروح الفريق الواحد، والذي يعرف فيها كل فريق مهامه وواجباته، ويؤديها بكفاءة وفعالية عالية، وبذلك تتحقق الأهداف المنشودة داخل المدرسة، وذلك بفضل إعطاء الفرصة لجميع العاملين في المدرسة بالمشاركة في بناء وتطوير العمل في للمدرسة، والوصول بها إلى أعلى المستويات مقارنة بالمدارس الأخرى المجاورة، والتي تكون في نفس المديرية والمديريات الأخرى، وبذلك يكون لهذه المدرسة السمعة الطيبة بين المدارس، ويشار لها بالبنان في التميز والصدارة والتألق دائماً، ويضاف إلى ذلك أيضاً أهمية تفعيل التشاركية ما بين المدرسة نفسها والمدارس الأخرى، وأيضاً التشاركية مع مؤسسات المجتمع المحلي والاستفادة منهم في دعم المدرسة معنوياً ومادياً، وتأمين ما يستطيعون تأمينه من احتياجات المدرسة المتنوعة.

وجاءت الفقرة رقم (2) والتي نصها: " تحدد الإدارة في مدرستي مهام العاملين في المدرسة " في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري بلغ (0.81)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية تحديد إدارة المدرسة للمهام الموكلة للعاملين في المدرسة تحديداً واضحاً، وذلك حتى يعرف كل من يعمل في المدرسة ما عليه من واجبات ليقوم بها بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب، وذلك حتى يسير العمل في المدرسة بالشكل الصحيح، وكما هو مخطط له مسبقاً، وذلك للوصول إلى تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، والأهداف المنشودة للعملية التعليمية – التعليمية، والقيام بالعمل بكفاءة وفعالية عالية، وفي أقل وقت وجهد وتكلفة.

بينما جاءت الفقرة رقم (4) والتي نصها: "تقوم الإدارة في مدرستي بتفويض المهام للعاملين في المدرسة كل حسب قدراته واهتماماته" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري بلغ (0.91) وربما يعزى ذلك إلى أن بعض مديري المدارس قد لا يثقون بجميع المعلمين في المدرسة، لذلك لا يقومون بتفويض المهام للعاملين في المدرسة باستمرار، لأنهم على علم بقدرات العاملين في المدرسة، ويعلمون تمام العلم بخصائص كل معلم في مدرستهم، لذلك فهم يحبون دائماً أن يقوموا بالأعمال الإدارية بأنفسهم، وذلك تقديراً للوقوف في الأخطاء التي قد لا تحمد عقباها.

## ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (الاستشراف):

أظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لمجال (الاستشراف) جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري بلغ (0.80)، وجاء هذا المجال في المرتبة الثانية، وربما يعزى ذلك إلى أهمية إمكانية إسقاط الواقع الحالي على المستقبل، وإبصار التغيير المحتمل، وإدراك ما يمكن تجنبه، وما يمكن التأثير فيه والسيطرة عليه، ولا يكون ذلك إلا من خلال توظيف الذكاء الاستراتيجي في إدارة المدارس وذلك من خلال استشراف المستقبل، وهو أمر هام في صناعة القرارات، وتوفير المعلومات الاستراتيجية التي تتعلق بالمستقبل لاتخاذ القرارات المناسبة، فالاستشراف هو فهم الماضي والحاضر للسيطرة على المستقبل، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.

وجاءت الفقرة رقم (6) والتي نصها: "تقدم الإدارة في مدرستي تغذية راجعة لإجراءات العمل في المدرسة" في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري بلغ (0.92)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية قيام مدير المدرسة بعملية التغذية الراجعة، وذلك للوقوف على نقاط القوة في المدرسة، والعمل على تطويرها وزيادة فعاليتها، والوقوف على نقاط الضعف في المدرسة ومعالجتها، ومعرفة أسبابها، والعمل على الحل السريع لها، وذلك لتحسينها ومعالجتها، حتى يسير العمل في المدرسة بشكل صحيح، وتحقيق جميع الأهداف المنشودة ورؤية ورسالة المدرسة للوصول بالمدرسة إلى أعلى المراتب في التقدم والتميز دائماً.

بينما جاءت الفقرة رقم (2) والتي نصها: "تقوم الإدارة في مدرستي باستشراف مستقبل المدرسة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري بلغ (1.02)، وربما يعزى ذلك إلى أن استشراف إدارة المدرسة للمستقبل قد لا يصيب في بعض الأحيان، وذلك لأن بيئة المدرسة قد يحدث فيها الكثير من المفاجئات والظروقات التي قد لا تكون في الحسبان، لذلك لا تستطيع إدارة المدرسة دائماً بناء خطط طويلة الأمد نوعاً ما، ولا بناء توقعات لما قد يحدث في مستقبل المدرسة، وما ستواجهه المدرسة من أي تطورات وتداعيات مختلفة.



### ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (التفكير النظامي):

أظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لمجال (التفكير النظامي) جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري بلغ (0.80)، وجاء هذا المجال في المرتبة الثالثة، وربما يعزى ذلك إلى أن التفكير النظامي يساعد مديري المدارس بأن يهيئ لهم إطاراً للتفكير الاستراتيجي، وأسلوباً لمواجهة تعقيدات البيئة في مدارسهم، ويهيئ لهم أيضاً رؤية أوضح وتقييم دقيق للأحداث داخل المدرسة، والعلاقة بين أنظمتها وما ينتج عن هذه العلاقات، ويسهم التفكير النظامي في إيجاد طرق أفضل لتطوير استراتيجيات التعامل مع أي مشكلة داخل المدرسة، والكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة، ويساعد على مشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل المشكلات داخل المدرسة، والوصول إلى الحل الأنسب لكل مشكلة بأقل وقت وجهد وتكلفة، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة في المدرسة.

جاءت الفقرة رقم (1) والتي نصها: " تنظر الإدارة في مدرستي إلى المدرسة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء" في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري بلغ (0.88)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية النظر إلى المدرسة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء، وذلك لأن المدرسة تتكون من وحدات متنوعة مثل: (المكتبة، ومختبر الحاسوب، ومختبر العلوم، والمشغل المهني،... إلخ)، ولكل وحدة عمل خاص بها، ولكن في النهاية تشترك جميع هذه الوحدات في هدف واحد هو خدمة العملية التعليمية - التعليمية والتي محورها في النهاية هو الطالب، والذي تتمحور حوله جميع الجهود التي تقوم بها جميع الوحدات في المدرسة، والتي تعمل معاً وبشكل مترابط ومتناسق، كل يكمل بعضه البعض.

بينما جاءت الفقرة رقم (2) والتي نصها: " تمتلك الإدارة في مدرستي المقدرة على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري بلغ (0.93)، وربما يعزى ذلك إلى أن مقدرة إدارة المدرسة على رؤية الأحداث التي تحيط بها قد لا تكون بالشكل المطلوب نوعاً، وذلك لأن الأحداث قد تتغير باستمرار وليست ثابتة، وربما يعزى ذلك أيضاً بأن مديري المدارس لا يمتلكون الدقة في رؤية

الأحداث التي تحيط في المدرسة بدقة، وذلك لأنه قد ينقص بعضهم خبرة، وتدريب أكثر، ومهارة في رؤية الأحداث التي تحيط بالمدرسة بصورة أكثر وضوحاً.

#### رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (الرؤية المستقبلية):

أظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لمجال (الرؤية المستقبلية) جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري بلغ (0.87)، وجاء هذا المجال في المرتبة الرابعة قبل الأخيرة، وربما يعزى ذلك إلى توصيف أي حالة مستقبلية مرغوب فيها في المدرسة تستند إلى إمكانات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع المدرسة، ومدراء المدارس بحاجة إلى تدريب أكثر وذلك لزيادة مقدرتهم على تشكيل الرؤية المستقبلية لمدارسهم، وبالتالي تطبيق ذلك على أرض الواقع لمدارسهم، وبناء تصور للمستقبل المرغوب لمدارسهم من خلال دراسة الماضي والحاضر، والأوضاع الداخلية للمدرسة، والوقوف على مواطن القوة والضعف، وتحديد المسار الذي يمكنهم من اتخاذ القرارات الصحيحة، وتحديد وما تتعرض له المدرسة من مثيرات خارجية قد تمثل فرصاً أو مخاطر مستقبلية.

وجاءت الفقرة رقم (2) والتي نصها: "تتخذ الإدارة في مدرستي القرارات في ضوء رؤية المدرسة" في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري بلغ (0.97)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية قيام إدارة المدرسة بصياغة رؤية واضحة للمدرسة، وأن تكون القرارات التي يتم اتخاذها في المدرسة منسجمة ومتفقة مع رؤية المدرسة، وذلك حتى يتم تحقيق الأهداف المنشودة من وضع هذه الرؤية، وحتى تتحقق الأهداف العامة والخاصة في المدرسة والتي تخدم العملية التعليمية - التعليمية في المدرسة، وذلك للوصول بالمدرسة أعلى مراتب التقدم والتميز والرقى دائماً.

بينما جاءت الفقرة رقم (1) والتي نصها: "تشارك الإدارة في مدرستي العاملين في رؤيتها عند صنع القرار" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري بلغ (1.03)، وربما يعزى ذلك إلى أن طبيعة العلاقة في بعض المدارس بين إدارتها والمعلمين فيها، والتي قد لا تكون بالشكل المطلوب من التعاون والتشارك عند وضع رؤية المدرسة، وصنع القرارات

التي تتعلق بالمدرسة وما فيها من عمليات، ويعود ذلك إلى النمط الإداري الذي تتبعه إدارة المدرسة والذي يتمثل بالانعزال نوعاً ما عن المعلمين، والتفرد عند صنع واتخاذ القرار، ظناً منهم أنهم هم الأقدر على صنع واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

#### خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (الدافعية):

أظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لمجال (الدافعية) جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (0.91)، وجاء هذا المجال في المرتبة الأخيرة، وربما يعزى ذلك إلى أن الدافعية تزيد وتنقص أحياناً، وليس لها مقياس ثابت تقاس فيه، ولكن تحكمها الظروف، والمواقف، والخبرة نوعاً ما، لذلك جاءت في المرتبة الأخيرة ليس لعدم أهيتها، ولكن لأنه قد يسبق وجودها وزيادتها أموراً لها الأثر الكبير في زيادتها. ومن الطبيعي في المؤسسة التربوية أن يكون هناك اهتمام كبير في زيادة الدافعية لدى العاملين، وذلك حتى يقوموا بالعمل الموكل إليهم بكفاءة وفعالية عالية، والقيام بالعمل الصحيح، وبشكل صحيح، ومن أول مرة، وذلك للوصول إلى أعلى مستوى من الجودة الشاملة في التعليم، والتي هي الهدف المنشود من العملية التعليمية - التعليمية، وجاءت الفقرة رقم (5) والتي نصها: " تحت الإدارة في مدرستي المعلمين على المشاركة الفعالة بالأنشطة المدرسية "في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.95)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية تفعيل الأنشطة المدرسية في المدرسة، وضرورة المشاركة الفعالة من قبل المعلمين فيها، وذلك لما لهذه الأنشطة من فائدة عظيمة تعود على الطلبة في المدرسة، وزيادة دافعيتهم نحو التعلم، وحب التعلم، وحب المدرسة، والانتماء لها، والمحافظة عليها دائماً، وربما يعزى ذلك أيضاً إلى أن المعلم في المدرسة يعتبر قدوةً لطلابه، فالمعلم إذا كان مشاركاً فعالاً بالأنشطة المدرسية فهذا ينعكس إيجاباً على الطلبة وعلى مشاركتهم الفعالة بالأنشطة المدرسية.

بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي نصها: " تمنح الإدارة في مدرستي العاملين مكافآت وحوافز متنوعة مقابل انجازهم لأعمالهم " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.09) وانحراف معياري بلغ

(1.24)، وربما يعزى ذلك إلى الوضع المادي السيء الذي تعانيه كثير من المدارس، والتي قد لا تكفي ميزانيتها لتلبية الاحتياجات الأساسية في المدرسة، وصعوبة تأمين جميع مستلزماتها والأدوات التي تحتاجها المدرسة، فهذا ينعكس سلباً على منح المدرسة مكافآت وحوافز متنوعة للعاملين فيها وتقدير انجازاتهم وأعمالهم. وربما يعزى ذلك إلى كثرة أعداد العاملين في المدرسة، لذلك لا تستطيع المدرسة تغطية كافة المكافآت والحوافز المطلوبة للعاملين في المدرسة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: ما مستوى عمليّة اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين؟**

أظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لعمليّة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين جاء على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري بلغ (0.80)، وربما يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم ضعف في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب الأمر الذي يؤثر على سير العملية التعليمية، وربما يعزى أيضاً إلى عدم تلقيهم التدريب الكافي على تطبيق المنهجية العلمية الصحيحة في عمليّة اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة لمديري المدارس في إدارتهم لمدارسهم، والذي هو جوهر عمل القيادة الإدارية، وهو نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة داخل المدرسة، وفي علاقتها مع البيئة الخارجية. وأن تعطل عمليّة اتخاذ القرار الصحيح يؤدي إلى تعطل جميع أعمال المدرسة، مما يؤدي إلى عدم تقدمها وتطورها، وسوء سمعتها بين المدارس المحيطة بها.

وجاء مجال "تحديد المشكلة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري بلغ (0.85)، وبدرجة متوسطة. بينما جاء مجال "المشاركة في اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري بلغ (0.93)، وبدرجة متوسطة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخصري(2017)، ودراسة الجهني(2018)، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عالم (2008)، ودراسة حسن (2020).

وفيما يلي مناقشة النتائج الخاصة بكل مجال على حده، وذلك على النحو الآتي:  
أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (تحديد المشكلة):

أظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لمجال (تحديد المشكلة) جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري بلغ (0.85)، وجاء هذا المجال في المرتبة الأولى، وربما يعزى ذلك إلى أهمية تحديد المشكلة التي تعاني منها المدرسة، والوقوف على أسباب حدوثها بدقة، وذلك حتى يتم تحديد نقطة البداية التي يجب من عندها حل هذه المشكلة، وتحديد ما تحتاجه هذه المشكلة من متطلبات لحلها، وتحديد المسؤول عن حل هذه المشكلة، وتحديد الميزانية المطلوبة لحل هذه المشكلة، كل ذلك يتوقف على تحديد المشكلة بدقة، وصياغتها بشكل دقيق، وذلك حتى يتم حلها بأقل وقت وجهد وتكلفة. وجاءت الفقرة رقم (4) والتي نصها: " تقوم الإدارة في مدرستي بتحديد المعنيين بالمشكلة " في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري بلغ (0.91)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية أن تحدد إدارة المدرسة المعنيين بالمشكلة، وذلك حتى يتم الوقوف على وضع الحلول المناسبة لحل هذه المشكلة، ووضع الأبدال لحل هذه المشكلة أيضاً، وتحديد المعنيين بالمشكلة تتضح معالم وحدود وحجم هذه المشكلة، وكل ذلك يؤدي إلى حل المشكلة في أقل وقت وجهد وتكلفة.

بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي نصها: " تمتلك الإدارة في مدرستي المقدره على تحديد المشكلة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري بلغ (0.94)، وربما يعزى ذلك إلى أن بعض مديري المدارس لا يعرفون المنهجية العلمية الصحيحة للتعامل مع المشكلة التي قد تحدث في المدرسة، والتي تبدأ بالشعور بهذه المشكلة، ويعود السبب في ذلك إلى كثرة الأعباء والمهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وضغوط العمل التي تعيق من تحديد المشكلة بدقة. وربما يعزى ذلك أيضاً إلى انخراط مديري المدارس في العمل الإداري، وإنشغالهم عن تلمس احتياجات المدرسة، فقد تكون هذه الاحتياجات مشكلة بحد ذاتها، وتحتاج إلى حل سريع لها حتى لا تتفاقم هذه المشكلة ويصعب حلها بعد ذلك.

## ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (المعرفة والاطلاع):

أظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لمجال (المعرفة والاطلاع) جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري بلغ (0.90)، وجاء هذا المجال في المرتبة الثانية، وربما يعزى ذلك إلى أهمية المعرفة والاطلاع لمديري المدارس، وضرورة توافر المعلومات، وإدارتها، والتحقق من صحتها، وتصنيفها؛ لأنها مصدر لجميع الأنشطة في العملية الإدارية في المدرسة. وإن من يمتلك المعلومة يمتلك القرار. إذ إن المعلومة تساعد قائد المدرسة على تحديد المشكلة عبر دراسة المعلومات والبيانات الداخلية والخارجية التي تخص المدرسة.

وجاءت الفقرة رقم (2) والتي نصها: "تمتلك الإدارة في مدرستي خبرة واسعة في مجال العمل الإداري ومتطلباته" في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.98)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية امتلاك مدير المدرسة للخبرة في مجال العمل الإداري ومتطلباته، وذلك لما لهذه الخبرة من أهمية في تسيير العمل الإداري في المدرسة بالشكل الصحيح، وذلك حتى لا تقع أخطاء لا تحمد عقباها من جراء عدم امتلاك الخبرة في العمل الإداري ومتطلباته، وربما يعزى ذلك أيضاً إلى أن المدرسة تستمد قوتها من قوة مديرها وخبرته الواسعة في مجال العمل الإداري ومتطلباته، كل ذلك يؤدي إلى القيام بالعمل الإداري الصحيح وبشكل صحيح ومن أول مرة، والوصول بالمدرسة إلى تحقيق الجودة الشاملة في جميع عملياتها الإدارية وبكفاءة وفعالية عالية.

بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي نصها: "تحرص الإدارة في مدرستي على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري بلغ (1.02)، وربما يعزى ذلك إلى أن إدارة المدرسة قد تخطئ أحياناً في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وذلك لأنها لا تشرك المعلمين في صناعة القرار من البداية قبل اتخاذه، وذلك ظناً منها أنها هي الأكفأ والأقدر على صناعة واتخاذ القرار المناسب، لذلك يجب على إدارة المدرسة أن تُفعل مبدأ الشورى عند صنع القرار، وذلك حتى يكون هناك أكثر من رأي عند طرح قضية معينة في المدرسة والتي تحتاج إلى اتخاذ قرار بالنهاية

بشأنها، وبذلك تكون فرصة أكبر لاختيار أفضل الآراء وأقواها لحل هذه المشكلة موضوع القرار.

### ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (وضع بدائل لحل المشكلة)

أظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لمجال (وضع بدائل لحل المشكلة) جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري بلغ (0.86)، وجاء هذا المجال في المرتبة الثالثة، وربما يعزى ذلك إلى أنه يجب على مدير المدرسة إعداد قائمة بالبدايل المتوفرة لحل المشكلة التي تواجه المدرسة؛ ليتم الاختيار من بينها على أساس ترتيبها، وذلك حسب أوزان المعايير المحددة لكل بديل، بما يحقق النتائج المرجوة، وإمكانية تنفيذه في حدود الموارد المتاحة في المدرسة. وجاءت الفقرة رقم (1) والتي نصها: "تمتلك الإدارة في مدرستي المقدرة على وضع بدائل متعلقة باتخاذ القرار" في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري بلغ (0.92)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية وضع بدائل متعلقة باتخاذ القرار، وضرورة امتلاك إدارة المدرسة مهارة وضع هذه البدائل، وذلك حتى يتسنى لإدارة المدرسة اختيار البديل الأنسب والأقوى لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وذلك حتى يسير العمل في المدرسة بالشكل الصحيح من جراء اتخاذ القرار المناسب المبني على وضع البدائل المناسبة لاتخاذ القرار الذي يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة في المدرسة في أقل وقت وجهد وتكلفة.

بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي نصها: "تدرس الإدارة في مدرستي الحلول البديلة في ظل الظروف البيئية المحيطة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري بلغ (0.97)، وربما يعزى ذلك إلى أن هناك ظروفاً قد تطرأ في المدرسة قد تعيق تطبيق الحلول البديلة التي تم دراستها من إدارة المدرسة، لذلك قد يصيب إدارة المدرسة الملل نوعاً ما من تغير الظروف البيئية المحيطة، وهذا من شأنه ما يشكل عائقاً لدراسة الحلول البديلة لدى إدارة المدرسة نوعاً ما.

#### رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بـمجال (اختيار أنسب البدائل)

أظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لمجال (اختيار أنسب البدائل) جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري بلغ (0.83)، وجاء هذا المجال في المرتبة الرابعة، وربما يعزى ذلك إلى أهمية اختيار أنسب البدائل، وذلك بعد دراسة البدائل المتوفرة، وتقييمها، وتحليلها، بالشكل الذي يضمن تفوقه على باقي البدائل، ويعتمد متخذ القرارات في المدرسة في اختيار البديل الأفضل على خبراته السابقة، والتجربة، والبحث والتحليل، وذلك بعد المفاضلة في ضوء النتائج المتوقعة، وتقييم المخاطر المحتملة.

وجاءت الفقرة رقم (3) والتي نصها: " تعمل الإدارة في مدرستي على اختيار البديل المناسب بما لا يتعارض مع اللوائح والأنظمة" في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري بلغ (0.91)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية اختيار البديل المناسب الذي لا يتعارض مع اللوائح والأنظمة، وذلك تقادياً من المساءلة التي قد تلحق إدارة المدرسة من جراء اختيار البديل الغير المناسب والذي يتعارض مع اللوائح والأنظمة، وذلك حتى لا يفتح باب على المدرسة لا يمكن اغلاقه من جراء هذا التصرف الذي تعارض مع اللوائح والأنظمة، لذلك فإن مدير المدرسة دائماً يهتم بأن تكون مدرسته في أمان ومأمّن من أي مخالفة قانونية قد تلحق الضرر بالمدرسة، وإصدار أي عقوبة من السلطة الأعلى من إدارة المدرسة، والمتمثلة بمديرية التربية والتعليم والوزارة.

بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي نصها: " تقوم الإدارة في مدرستي باختبار كل بديل للتأكد من مخاطره وميزاته " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري بلغ (0.99)، وربما يعزى ذلك إلى أن اختبار كل بديل يحتاج إلى وقت كبير حتى يتم التأكد من مخاطره وميزاته، لذلك فإن إدارة المدرسة لا تعطي نفسها الوقت الكافي إلى اختبار كل بديل للتأكد من مخاطره وميزاته، فهي متسرعة في تطبيق ما تختاره من بدائل لحلول المشكلة المطروحة، وهي تعمل بطريقة التخمين لتطبيق البدائل الموجودة، دون التأكد



من مخاطره وميزاته، وهذا بالتالي يؤدي إلى نتائج سيئة تؤدي إلى تفاقم المشكلة وتعقد حلها.

#### خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (متابعة تنفيذ القرار)

أظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لُبعد (متابعة تنفيذ القرار) جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري بلغ (0.83)، وجاء هذا المجال في المرتبة الخامسة قبل الأخيرة، وربما يعزى ذلك إلى ما يعانيه مدير المدرسة من ضغوط العمل، وكثرة المهام الملقاة على عاتقه، من متابعة للمدرسة ومرافقتها، وسير العملية التعليمية فيه، ومتابعة جميع العمليات الإدارية في المدرسة وخارجها من تعامل مع الوزارة والمديرية والمجتمع المحلي، كل ذلك قد يعيق متابعة تنفيذ القرار الذي اتخذه مدير المدرسة بشأن قضية ما متابعة يومية ومستمرة، لذا فإن فاعلية القرارات لا تتحقق إلا بالمتابعة والتقييم وذلك لتحقيق التنفيذ الأمثل لها، والاستفادة من المعلومات الراجعة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ القرارات.

وجاءت الفقرة رقم (5) والتي نصها: " تقوم الإدارة في مدرستي بتوجيه المعلمين عند حدوث خطأ في تطبيق القرارات " في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري بلغ (0.92)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية توجيه إدارة المدرسة للمعلمين عند حدوث خطأ في تطبيق القرارات، وذلك حتى لا يحدث ما لا تحمد عقباه من جراء هذا التطبيق الخاطئ للقرارات. وربما يعزى ذلك إلى أن هذا الخطأ قد يلحق بالعملية التعليمية - التعليمية في المدرسة، وهذا ما لا يجب أن يحدث في المدرسة، وذلك لأن مثل هذا الخطأ قد لا تستطيع إدارة المدرسة علاجه في نفس اللحظة، وقد يلحق الضرر بالطلبة الذين هم محور العملية التعليمية - التعليمية في المدرسة، وبذلك نكون قد هدمنا ما لا يجب هدمه.

بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي نصها: " تقوم الإدارة في مدرستي بتهيئة الظروف المناسبة قبل اتخاذ القرار " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (1.00)، وربما يعزى ذلك إلى أن إدارة المدرسة قد لا تستطيع تهيئة الظروف المناسبة قبل اتخاذ القرار، وربما يكون ذلك إما لعدم وجود إمكانية مادية تساعد على تهيئة الظروف

المناسبة قبل اتخاذ القرار واعتماده، وإما لعدم وجود الوقت الكافي لدى إدارة المدرسة وإنشغالها بالأعمال الإدارية اليومية الروتينية، وهي بذلك لم تضع الأولويات في العمل في المدرسة.

#### سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (المشاركة في اتخاذ القرار)

أظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لبُعد (المشاركة في اتخاذ القرار) جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبانحراف معياري بلغ (0.83)، وجاء هذا المجال في المرتبة الأخيرة، وربما يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لا يميلون دائماً إلى إشراك معلمهم في صنع واتخاذ القرار، وذلك ظناً منهم على أنهم هم الوحيدون الأكفأ والأقدر على صنع واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وربما يعزى ذلك أيضاً إلى كثرة الأعباء والمهام الملقاة على عاتق المعلم، لذلك فالمعلم ليس لديه الوقت الكافي للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار في المدرسة، ودفاعيته نحو المشاركة في ذلك ضعيفة نوعاً ما. وجاءت الفقرة رقم (3) والتي نصها: " تقوم الإدارة في مدرستي بمساعدة المعلمين لتنفيذ القرارات " في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري بلغ (0.98)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية قيام إدارة المدرسة بمساعدة المعلمين لتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها من قبلها، وذلك حتى يتم تنفيذ هذا القرار بالشكل الصحيح، وذلك حتى لا يحدث خللاً في تنفيذ هذا القرار، وحتى يسير تنفيذ هذا القرار من قبل المعلمين بالشكل الصحيح، وذلك حتى تتحقق الأهداف المنشودة من جراء تنفيذ هذا القرار، وتحقق الفائدة المرجوة من تنفيذ لاهذا القرار.

بينما جاءت الفقرة رقم (1) والتي نصها: " تشرك الإدارة في مدرستي المعلمين في اتخاذ القرار " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري بلغ (1.06)، وربما يعزى ذلك إلى أن إدارة المدرسة لم تشرك المعلمين عند صناعة القرار، فكيف بها تشركهم عند اتخاذ القرار، بل كان الأجدر بها أن تشرك المعلمين عند صناعة القرار ومناقشته علناً مع المعلمين، وذلك حتى تحصل الفائدة المرجوة من جراء تطبيق هذا القرار.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم ما يلي:

أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المعلمين لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح (الإناث)، وربما يعزى ذلك إلى أن المعلمات أكثر دقة في الملاحظة لإدارة المدرسة التي يعملن فيها، وذلك لما تتمتع به المعلمات من دافعية عالية نحو مهنة التعليم، لذلك فالمعلمات لديهن مقدرة عالية في تحديد امتلاك مديرة مدارسهن لمستوى الذكاء الاستراتيجي. وربما يعزى ذلك إلى أن الإناث بطبعهن لديهن الرغبة دائماً للوقوف على نقاط الضعف لدى مديرات المدارس التي يعملن فيها. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة محمد (2015)، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة مهدي (2017)، ونتائج دراسة الناشي (2019).

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المعلمين لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وربما يعزى ذلك إلى أن المعلمين (ذكور، وإناث) وبغض النظر عن مؤهلهم العلمي، فهم يمتلكون المقدرة على تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس التي يعملون فيها وبكل موضوعية. فالمعلم مهما كان مؤهله العلمي فهذا لا يمنعه من أن يمتلك الملاحظة، وأن يحدد مستوى امتلاك مدير مدرسته للذكاء الاستراتيجي ودرجة تطبيقه لهذا الذكاء في إدارته لمدرسته. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة مهدي (2018).

## بالنسبة لمتغير الخبرة:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المعلمين لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة، وربما يعزى ذلك إلى أن المعلمين (ذكور، وإناث) وبغض النظر عن الخبرة في التدريس، فهم يمتلكون المقدرة العالية على تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الذين يعملون فيها وبكل دقة وموضوعية، فالمعلم مهما كانت خبرته في التدريس فهذا لا يمنع أن يكون دقيق الملاحظة، وأن يستطيع أن يحدد مستوى امتلاك مدير مدرسته للذكاء الاستراتيجي ودرجة تطبيقه لهذا الذكاء في إدارته لمدرسته. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة مهدي (2018)، ونتائج دراسة الناشي (2019) واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة محمد (2015)، ونتائج دراسة القرني (2019).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ما يلي:

### أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المعلمين لمستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير الجنس ولصالح (الإناث)، وربما يعزى ذلك إلى أن المعلمات أكثر دقة في الملاحظة لإدارة المدرسة التي يعملن فيها؛ وذلك لما تتمتع به المعلمات من دافعية عالية نحو مهنة التعليم، لذلك فالمعلمات لديهن مقدرة عالية في تحديد امتلاك مديرة مدارسهن لمستوى اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. وربما يعزى ذلك إلى أن الإناث لديهن الرغبة بطبعهن دائماً إلى الوقوف على نقاط الضعف لدى مديرات المدارس التي يعملن فيها. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخضري (2017).

## بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المعلمين لمستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وربما يعزى ذلك إلى أن المعلمين (ذكور، وإناث) وبغض النظر عن مؤهلهم العلمي، فهم يمتلكون المقدرة على تحديد مستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس التي يعملون فيها وبكل موضوعية، فالمعلم مهما كان مؤهله العلمي فهذا لا يمنع أن يمتلك الملاحظة، وأن يستطيع أن يحدد مستوى امتلاك مدير مدرسته لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عالم (2008)، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغامدي (2015)، ونتائج دراسة الخضري (2017).

## بالنسبة لمتغير الخبرة:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تقديرات المعلمين لمستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير الخبرة، وربما يعزى ذلك إلى أن المعلمين (ذكور، وإناث) وبغض النظر عن الخبرة في التدريس، فهم يمتلكون المقدرة على تحديد مستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الذين يعملون فيها وبكل موضوعية، فالمعلم مهما كانت خبرته في التدريس فهذا لا يمنعه من أن يمتلك الملاحظة، وأن يحدد مستوى امتلاك مدير مدرسته لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الجهني (2018)، ونتائج دراسة حسن (2020)، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عالم (2008).

**خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا؟**

أظهرت نتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء الاستراتيجي وأبعاده وعملية اتخاذ القرارات وأبعادها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا، أي أنه كلما ارتفع مستوى الذكاء الاستراتيجي

ارتفع بالمقابل مستوى اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا، ويعزى ذلك إلى أنه ومن الطبيعي والمؤكد أن اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لدى مديري المدارس يحتاج إلى أن يتمتع مدير المدرسة بدرجة عالية من الذكاء الاستراتيجي الذي يؤهله إلى اتخاذ القرارات الصحيحة وبشكل صحيح، والتي تعود بالفائدة على المدرسة التي يدير شؤونها، وذلك حتى تتحقق الأهداف المنشودة والمرسومة لسير العمل في المدرسة بالشكل الصحيح، وذلك للقيام بالعمل في المدرسة بشتى أنواعه بكفاءة وفعالية عالية. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حسيب (2011)، ونتائج دراسة القرني (2019).

#### 3.4 التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:  
أ. أظهرت نتائج السؤال الأول أن التقدير الكلي لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين جاء على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، لذا يوصي الباحث بقيام وزارة التربية والتعليم بالعمل على تدريب مديري المدارس على كيفية تفعيل الذكاء الاستراتيجي في إدارتهم لمدارسهم بصورة أفضل.

ب. أظهرت نتائج السؤال الثاني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات المعلمين لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح (الإناث)، لذا يوصي الباحث أن تكثف وزارة التربية والتعليم تدريب مديري المدارس (الذكور) على امتلاكهم لعناصر الذكاء الاستراتيجي، وتطبيقها على أرض الواقع.

ج. أظهرت نتائج السؤال الثالث أن التقدير الكلي لعملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين جاء على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، لذا يوصي الباحث بقيام وزارة التربية والتعليم بالعمل على تدريب مديري المدارس على كيفية اتخاذ القرار الصحيح بالطريقة العلمية.

د. أظهرت نتائج السؤال الرابع وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الذكاء الاستراتيجي وأبعاده وعملية اتخاذ القرارات وأبعادها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا، أي أنه كلما ارتفع مستوى الذكاء الاستراتيجي ارتفع بالمقابل مستوى اتخاذ القرارات، لذا يوصي الباحث بقيام الباحثين بدراسة متغير آخر يؤثر على اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس غير الذكاء الاستراتيجي.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية

- أبو الغنم، خالد (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي في فعالية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصاد، السعودية، 2(5)، 33-43.
- أحمد، ابراهيم (2001). إدارة الأزمات التعليمية منظور عالمي، الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- أدير، جون (2014). اتخاذ القرارات وحل المشكلات، عمان، الأردن: ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر والتوزيع.
- الأشهب، نوال (2015). اتخاذ القرارات الإدارية: أهميتها ومراحلها، عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- أيوب، نادرة (1997). نظرية القرارات الإدارية، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- البتانوني، علاء (2016). بحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات، الاسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي.
- الجهني، عبدالله بن مسعود (2018). أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية، جامعة الملك سعود، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد 60، ص 45-63.
- الحايك، عمر (2018). أثر سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف في الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار في وزارة الداخلية والأمن الوطني -قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حبتور، عبدالعزيز (2009). الادارة العامة المقارنة، عمان، الأردن: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة (2007). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع



حسن، حنين (2020). فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن. حسن، عاصم (2015). استشراف المستقبل من منظور إسلامي مداخل أساسية، سلسلة تصدر عن وحدة الدراسات المستقبلية بمكتبة الاسكندرية: مصر، العدد (18) 17-18.

حسيب، محمد (2011). فاعلية التدريب على الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات صنع القرار لدى القيادات التربوية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، القاهرة، مصر: 71(21)، 66-71.

خضر، ضحى حيدر محمد (2009). نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، العدد 71، ص 73-98.

الخضري، نجلاء (2017). فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

السرسك، هاشم صلاح عاشور (2020)، أثر الذكاء لاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والتمويل ، جامعة الأقصى، غزة.

السنبل، عبدالعزيز (2003). استشراف مستقبل التعليم عن بعد في المملكة العربية السعودية، الرياض، السعودية: مركز البحوث، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

صالح، أحمد والعزاوي، بشرى وهاشم، إبراهيم وإبراهيم خليل (2010). الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الطائي، محمد وعبد، الخفاجي ونعمة، عباس (2009). نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الطفيلي، عقيل (2016). جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، 24، جامعة بابل، العراق، (1)، 467-454.

عالم، خالد (2008). درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

عباسي، سهيلة، ومعلول، ليله، وترشة، سيف الدين (2008). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار. دراسة حالة لوكالات السياحة والاسفار بولايات الوادي، بسكرة وورقلة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

عبدالوهاب، جناد(2012). أثر بعض العوامل الأسرية والاجتماعية والاقتصادية لمحددات للدافعية للتعلم لدى تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط، الجزائر، مجلة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، دراسات نفسية واجتماعية، 12 (32)، 62-55.

عبيد، مهند (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن وعبدالحق، كايد (2007). مناهج البحث العلمي، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العبيدي، آردان (2010). ثقافة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرها في استراتيجية الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

عتريس، محمد (2017). تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي صلى الله عليه وسلم، مجلة كلية التربية، بنها، مصر، 11(4)، 56-45.

عثمان، مزمل علي محمد (2017). اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر-الدمام

- السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. المركز القومي للبحوث، غزة، المجلد 1 العدد 1 ص 181-165.
- عزازي، فاتن (2015). التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، الرياض، السعودية: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- العزاوي، بشرى (2008). أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- العشي، نهال (2013). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عطا، خالدية (2015). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، بغداد، العراق، 44(12)، 135-162.
- عقيلي، عمر وصفي (1997). الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عوض، محمد (2000). الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مصر: الدار العلمية للنشر والتوزيع.
- العيداني، إلياس وضويفي، حمزة (2012). الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، مقدمة ضمن فعاليات ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- الغامدي، علي (2015). واقع عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، رسالة الخليج العربي، الرياض، السعودية، 137(55)، 69-88.

- الفضل، مؤيد (2009). الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- الفضل، مؤيد (2019). المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- فياض، محمود وقداة، عيسى وعليان، رحي(2010). مبادئ الإدارة: وظائف المدير، عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- قاسم، سعاد حرب (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- القرني، عبدالله (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى قادة المدارس بمدينة تبوك، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 44(12)، 79-88.
- كنعان، نواف (2003). اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الكواز، سعد (2012). إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة حالة شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، الملتقى العلمي السنوي رقم 11 حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- لعلايمية، محمد (2015). أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- محمد، عدنان (2015). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالقلق الاجتماعي لدى مدراء المدارس الثانوية، مجلة سُر من رأى، العراق، 11(40)، 256-325.
- مصطفى، عبدالجليل (2012). عن اتخاذ القرارات الذكية، الرياض، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- مهدي، ساهرة (2018). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالدافعية نحو العمل لمديري المدارس الثانوية، مجلة أبحاث الذكاء والقدرات العقلية، جامعة المستنصرية، بغداد 12(25)، 527-551.

- موسى، شهرزاد (2010). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الناشي، وجدان عبد الأمير، (2019) الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين. مجلة نسق، جامعة المستنصرية، كلية التربية، بغداد. العدد 22.
- النعيمي، صلاح (2008). المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، عمان، الأردن: دار اثراء للنشر والتوزيع.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (2003). اتخاذ القرار: الإبداع والابتكار في حل المشكلات، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

## المراجع الأجنبية:

- Abdimomynova Almakul. (2018). **The Impact of Strategic Intelligence of Managers on the Effectiveness of Group Work and Performance of Employees in General Directorate of Education.** UCT JOURNAL OF MANAGEMENT AND ACCOUNTING STUDIES 6 (1) (2018) 75–78.
- Adegoke, B. (2010). **Influence of Teachers Participation in Decision Making on Job Productivity in Secondary schools.** Bowen University Retrieved, 11, 7, 2013. From: [www.grin.com/en/e-book/178868](http://www.grin.com/en/e-book/178868)
- Andressl, M. (2007). **Decision Making Psychology Teacher Press,** New York, U.S.A.B.N.55.
- Sheri, Araz Albarwari. & Nori, Nazar Rasheed. & Gupta, Sandeep Kumar. (2017). **The Role of Strategic Intelligence in Enhancing Effective Talent Management: A Study on some Academic Institutions of Duhok Governorate.** **Academic Journal of Nawroz University (AJNU),** Vol.10, No.2, 2021.
- Beal, Daniel J. & Cohen, Robin, R. & Burke, Michael J. & Mc Lendon, Christy L. (2003). **Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations,** **Journal of Applied Psychology,** Vol.88, No.6, pp. 989-1004.
- Chi Keung, C. (2008). **the Effect of Shared Decision Making on the Improvement in Teachers Job Development,** **New Horizons in Education,** v56 n3 p31-46 Dec 2008.
- Clar, G. & Acheson, H. & Hafner-Zimmermann, S. & Sautter, B. & Buczek, M. & Allan, J. (2008). **Strategic Policy Intelligence tools, enabling better RTDI Policy-Making Europes region.** Steibeis-Edition, Stuttgart/Berlin.
- Daft, R. (2010). **Understanding the theory and decision of organization.** 10 thed, South-Western New York, USA.
- Degenaro, B. (2000). **Strategic Intelligence Providing Critical information for Strategic Decisions.** Corporate Strategy Board, Executive Inquire.
- Johnson, A. (2000). **What is Competitive Intelligence.** Available from: [http://www.aurorawdc.com/what\\_isc\\_i.htm](http://www.aurorawdc.com/what_isc_i.htm) accessed on June.
- Kuosa, T. (2014). **Towards Intelligence foresight, Intelligence, and Policy-Making,** **Dynamic Futures,** Helsinki, Finland.
- Maccoby, M & Scudder, T. (2011) **Strategic Intelligence: A Conceptual System of Leadership for Change, Performance Improvement,** 50(3), 32-44.
- Maccoby, M. (2004). **Only the Brainiest Succeed.** RTM, Vol. (44), No. (5).

- Maccoby, M. (2001). **Successful Leaders Employ Strategic Intelligence**. RTM, Vol.44, No.30, May-June, PP. 51-60
- McDowell, D. (2009). **Strategic intelligence: a Handbook for practitioner, managers, and users**. Scarecrow press, Inc. United States of America.
- Metoyer, E. (2002). **Competitive Intelligence: Turning Intelligence into actions to Succeed Globally, What it means for SMEs**, Compete Inc, available on: [http://www. Saktrad. Sk. Ca](http://www.Saktrad.Sk.Ca).
- Moodley, R. (2012). **Decision making as an Activity of School leadership: A Case Study**, University of KwaZulu-Natal.
- Mualuko, J. & others. (2009). **Improving decision making in schools through teacher participation**. Educational Research and Review Vol.4 (8), pp. 391-397, Kenya.
- Pauker, B & Whitaker J. (2000). **Strategic Intelligence, Providing critical information for strategic decisions**. Corporate Executive Board, Executive Inquiry. Pellissier, R, Kruger, J. Understanding.
- Payne David, McMorris Robert (1967) **Adapted from Educational and Psychological Measurement**, P419, Waltham, Mass, BlaisdellPub .Co.
- Quarmby, N. (2003). Future Work in Stearic Criminal Intelligence. Paper presented at the evaluation in crime and justice: **trends and methods conference convened by the Australian institute of criminology in conjunction with the Australian Bureau of statistics**, Canberra, PP: 1-10.
- Reigle, J. (2008). **Strategic Intelligence for better Design from management**, United States of America, Bascom Hill Publishing Group.
- Service, R. (2006). The Development of Strategic intelligence: A Managerial Perspective, **International Journal of Management**, Vol, 23, No, 1, PP: 61-77.
- Sullivan, j. (2008). **The frontiers of global security Intelligence: analytical trade craft and education as drivers for Intelligence reform**. Small wars journal, 22(12), 33-44.
- Xu M. (2007). **Managing strategic intelligence: techniques and technologies**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, pp 2, 3.

الملاحق



الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها الأولية:

## أداة الدراسة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور/.....المحترم.

الدكتور/.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

سيقوم الباحث بدراسة بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة. ولأغراض هذه الدراسة فقد قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة، والمكونة من قسمين على النحو الآتي:

القسم الأول: يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).  
القسم الثاني: يتعلق بالفقرات التي تقيس واقع الذكاء الاستراتيجي، حسب المجالات الآتية: (الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية).  
القسم الثالث: يتعلق بالفقرات التي تقيس واقع عملية اتخاذ القرارات، حسب المجالات الآتية: (المعرفة والاطلاع،

تحديد المشكلة، وضع بدائل لحل المشكلة، اختيار أنسب البدائل، المشاركة في اتخاذ القرار، متابعة تنفيذ القرار).

علمًا بأن الإجابة عن فقرات الاستبانة ستكون وفقاً لمقياس "ليكرت الخماسي" كما يلي:

بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
------------------	-------------	--------------	-------------	------------------

وبما أنكم المختصون في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية لقراءتها وتحكيمها من حيث:

1 - درجة انتماء الفقرة للمجال الذي تدرج تحته.

2- شمولية المجال الواحد ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.

3- تعديل أو إضافة أو حذف أو تقدير ما ترونه مناسباً.

هذا وسيكون لأرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة، لذا يرجو منكم الباحث إبداء رأيكم في كل فقرة بوضع ( X ) في الحقل الذي ترونه مناسباً وتدوين ملاحظتكم (تعديل، حذف، إضافة، دمج، إعادة صياغة).

مع فائق الشكر والاحترام والتقدير

الباحث  
شادي أبو حية

## أولاً: محور الذكاء الاستراتيجي:

ت	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
<b>البعد الأول: الاستشراف</b>						
1	تقوم الإدارة باستشراف المستقبل نحو تطوير استراتيجيات المدرسة في الأمد البعيد.					
2	تحرص الإدارة دائماً على القضايا الإستراتيجية ذات الأثر في مستقبلها.					
3	تحدد الإدارة الفرص المتاحة في المدرسة بطريقة تمكنها من استثمارها لتحقيق أهداف المدرسة.					
4	تتابع الإدارة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها.					
5	تقوم الإدارة بعمل تغذية راجعة لإجراءات العمل في المدرسة وبشكل مستمر.					
6	تستفيد الإدارة من الخبرات والإمكانات الشخصية تماشياً مع الأحداث المستقبلية.					
<b>البعد الثاني: تفكير النظم</b>						
1	تنظر الإدارة إلى المدرسة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.					
2	تقوم الإدارة بدمج العناصر المختلفة من أجل تحليلها وفهم كيفية تفاعلها.					
3	تنظر الإدارة إلى المشكلات التي تواجه المدرسة والعاملين فيها من زوايا مختلفة.					
4	تمتلك الإدارة المقدرة على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً.					
5	تحلل الإدارة المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة دون فصلها عن بعضها البعض.					
<b>البعد الثالث: الشراكة</b>						
1	تقوم الإدارة بتفويض المهام للعاملين في المدرسة.					
2	تحدد الإدارة مهام العاملين في المدرسة بحيث يعرف كل من في المدرسة واجباته ومسؤولياته.					
3	تؤمن الإدارة بالشراكة مع المدارس والمنظمات ذات العلاقة بالعمل.					
4	تري الإدارة أن في الشراكة مع المؤسسات ذات العلاقة بالعمل حلاً للأزمات التي تواجهها.					
5	تعمل الإدارة على ديمومة التواصل مع المدارس والمؤسسات ذات العلاقة بالعمل.					
6	تسعى الإدارة لإقامة شراكة وتعاون مع المدارس والمؤسسات ذات العلاقة بالعمل للإستفادة من مواردها وخبراتها في العمل.					
<b>البعد الرابع: الرؤية المستقبلية</b>						
1	تعتمد الإدارة على إشراك العاملين في رؤيتها عند اتخاذ القرار.					
2	تعتمد الإدارة على رؤيتها في اتخاذ القرارات.					
3	تمتلك الإدارة المقدرة على اقناع المعلمين برؤيتها الاستراتيجية.					
4	تستطيع الإدارة ترجمة الرؤية على أرض الواقع من خلال خطة المدرسة.					
5	تصدر الإدارة كافة القرارات التي يتم اتخاذها بناءً على الرؤية الاستراتيجية.					
<b>البعد الخامس: الدافعية</b>						
1	تمتلك الإدارة المقدرة على تحفيز المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة.					
2	تعمل الإدارة على تشجيع التفاعل بين المعلمين ودفعمهم للعمل بروح الفريق.					
3	تمنح الإدارة العاملين مكافآت وحوافز متنوعة مقابل انجازهم لأعمالهم.					
4	تثير الإدارة المنافسة بين المعلمين لتقديم الإنجازات بفعالية عالية.					
5	تحث الإدارة المعلمين على المشاركة الفعالة بالأنشطة المدرسية.					

## ثانياً: محور عملية اتخاذ القرارات:

ت	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		صلاحية الفقرة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية			
البعد الأول: المعرفة والاطلاع						
1	تتمتع الإدارة بخبرة طويلة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.					
2	تمتلك الإدارة اطلاع واسع على طبيعة العمل الإداري ومتطلباته.					
3	تحرص الإدارة المقدر على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.					
4	تمتلك الإدارة المقدر على اتخاذ قرارات حاسمة.					
5	تمتلك الإدارة المقدر على التكيف مع الأحداث الطارئة.					
البعد الثاني: تحديد المشكلة						
1	تمتلك الإدارة المقدر على تحديد المشكلة.					
2	تعطي الإدارة الأولوية لتحديد المشكلة قبل الاتجاه للحل.					
3	تحرص الإدارة على جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.					
4	تقوم الإدارة بتحديد المعنيين بالمشكلة.					
5	تحدد الإدارة ما تريد عمله تجاه المشكلة.					
البعد الثالث: وضع بدائل لحل المشكلة						
1	تمتلك الإدارة المقدر على وضع بدائل متعلقة باتخاذ القرار.					
2	تستطيع الإدارة تعديل القرارات بما يتناسب مع المتغيرات.					
3	تعمل الإدارة على إيجاد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلة.					
4	تدرس الإدارة الحلول البديلة في ظل الظروف البيئية المحيطة.					
البعد الرابع: اختيار أنسب البدائل						
1	تحرص الإدارة على دراسة الآثار المترتبة على عملية اتخاذ القرار.					
2	توازن الإدارة بين المخاطر والمزايا الناتجة عن اختيار البديل.					
3	تعمل الإدارة على اختيار البديل المناسب بما لا يتعارض مع اللوائح والأنظمة.					
4	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار عند اختيار البديل الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذه.					
5	تقوم الإدارة باختيار كل بديل للتأكد من مخاطره وميزاته.					
البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرار						
1	تشارك الإدارة المعلمين في اتخاذ القرار.					
2	تتخذ الإدارة القرار النهائي بناءً على المشورة.					
3	لا تجد الإدارة معارضة عند اتخاذ قرار مفاجئ					
4	تتخذ الإدارة قراراتها حسب قدرات المعلمين وامتلاكهم المعرفة التي تؤهلهم لتنفيذها.					
5	تقوم الإدارة بمساعدة المعلمين لتنفيذ القرارات.					
البعد السادس: متابعة تنفيذ القرار						
1	تتابع الإدارة القرارات المتخذة للتأكد من أن تنفيذها يتم بالصورة المطلوبة.					
2	تحدد الإدارة الأسس التي تقيس نجاح أو فشل اختيار القرار.					
3	تقوم الإدارة بتهيئة الظروف المناسبة قبل اتخاذ القرار.					
4	تقوم الإدارة بالإعلان عن القرار باستخدام وسائل اتصال مناسبة.					
5	تقوم الإدارة بتوجيه المدرسين عند حدوث خطأ في تطبيق القرارات.					

ملحق (ب)  
قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

ت	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مكان العمل
1	أحمد محمدعبدالجليل بطاح	أستاذ	الإدارة والتخطيط	الجامعة الأردنية
2	بسام عمر ذياب غانم	أستاذ	أصول التربية	جامعة عمان العربية
3	سليمان سالم الحجايا	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة الطفيلة التقنية
4	عارف توفيق محمد عطاري	أستاذ	إشراف تربوي	جامعة اليرموك
5	محمد عبود موسى الحراحشة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
6	ملوح باجي الخريشا	أستاذ	أصول التربية	جامعة مؤتة
7	نايل سالم الرشايذة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
8	هاني أحمد الكريمين	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة الطفيلة التقنية
9	سامح محمد سالم الضروس	دكتورة	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
10	محمد بكر محمد نوفل	دكتورة	علم نفس تربوي	مجموعة البسام التعليمية
11	ياسر سلمان سلامة الحشوش	دكتورة	فلسفة التربية	وزارة التربية والتعليم

ملحق (ج)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

## أداة الدراسة بصورتها النهائية

أخي المعلم .. أختي المعلمة ..

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ،،،

الاستبانة التي بين أيديكم هي إحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة ، وهي بعنوان: (الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين).

ويأمل الباحث منكم التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بدقة وموضوعية ، بهدف الوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة ، علماً بأن اجاباتكم هي موضع اهتمام الباحث وسيتم التعامل معها بسرية تامة ، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

شادي أبو حية

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب

الجنس:

ذكر  أنثى

المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط  بكالوريوس/دبلوم عالي  دراسات عليا

الخبرة:

أقل من خمس سنوات  من خمس إلى أقل من 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات



القسم الثاني: بيانات تتعلق بالذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات:

المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي:

أرجو قراءة الفقرات الآتية بتمعن وتحديد وجهة نظرك فيها من خلال وضع إشارة (√) أمام الخيار الذي تراه مناسباً:

ت	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
<b>البعد الأول: الاستشراف</b>						
1	تقوم الإدارة في مدرستي باستشراف مستقبل المدرسة.					
2	تحرص الإدارة في مدرستي على القضايا ذات الأثر طويل الأمد على مستقبلها.					
3	تحدد الإدارة في مدرستي الفرص المتاحة للمدرسة بطريقة تمكنها من استثمارها لتحقيق أهداف المدرسة.					
4	تتابع الإدارة في مدرستي التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها.					
5	تقدم الإدارة في مدرستي تغذية راجعة لإجراءات العمل في المدرسة.					
6	تستفيد الإدارة في مدرستي من الخبرات والإمكانات الشخصية للعاملين فيها.					
<b>البعد الثاني: التفكير النظامي</b>						
1	تنظر الإدارة في مدرستي إلى المدرسة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.					
2	تقوم الإدارة في مدرستي بدمج العناصر المختلفة من أجل تحليلها وفهم كيفية تفاعلها.					
3	تنظر الإدارة في مدرستي إلى المشكلات التي تواجه المدرسة من زوايا مختلفة.					
4	تمتلك الإدارة في مدرستي المقدرة على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً.					
5	تحلل الإدارة في مدرستي المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة دون فصلها عن بعضها بعضاً.					
<b>البعد الثالث: التشاركية</b>						
1	تقوم الإدارة في مدرستي بتفويض المهام للعاملين في المدرسة كل حسب قدراته واهتماماته.					
2	تحدد الإدارة في مدرستي مهام العاملين في المدرسة.					
3	تعمل الإدارة في مدرستي على إقامة شراكة وتعاون مع المدارس والمؤسسات ذات العلاقة بالمدرسة لما فيه المصلحة المتبادلة.					
4	تعمل الإدارة في مدرستي على ديمومة التواصل مع المدارس والمؤسسات ذات العلاقة بالعمل.					
<b>البعد الرابع: الرؤية المستقبلية</b>						
1	تشرك الإدارة في مدرستي العاملين في رؤيتها عند اتخاذ القرار.					
2	تتخذ الإدارة في مدرستي القرارات في ضوء رؤية المدرسة.					
3	تعمل الإدارة في مدرستي على إقناع العاملين فيها برؤيتها الاستراتيجية.					
4	تعمل الإدارة في مدرستي على ترجمة الرؤية على أرض الواقع من خلال خطة المدرسة.					
5	تصدر الإدارة في مدرستي كافة القرارات التي يتم اتخاذها بناءً على الرؤية الاستراتيجية.					
<b>البعد الخامس: الدافعية</b>						
1	تعمل الإدارة في مدرستي على تحفيز المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة.					
2	تشجع الإدارة في مدرستي التفاعل بين المعلمين ودفعهم للعمل بروح الفريق.					
3	تمنح الإدارة في مدرستي المعلمين مكافآت وحوافز متنوعة مقابل إنجازهم لأعمالهم.					
4	تثير الإدارة في مدرستي المنافسة بين المعلمين لتقديم الإنجازات بفعالية عالية.					
5	تحت الإدارة في مدرستي المعلمين على المشاركة الفعالة بالأنشطة المدرسية.					

## المحور الثاني: اتخاذ القرارات:

ت	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
البعد الأول: المعرفة والاطلاع						
1	تمتلك الإدارة في مدرستي خبرة طويلة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.					
2	تمتلك الإدارة في مدرستي خبرة واسعة في مجال العمل الإداري ومتطلباته.					
3	تحرص الإدارة في مدرستي على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.					
4	تمتلك الإدارة في مدرستي المقدرة على التكيف مع الأحداث الطارئة.					
البعد الثاني: تحديد المشكلة						
1	تمتلك الإدارة في مدرستي المقدرة على تحديد المشكلة.					
2	تعطي الإدارة في مدرستي الأولوية لتحديد المشكلة قبل الاتجاه للحل.					
3	تحرص الإدارة في مدرستي على جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.					
4	تقوم الإدارة في مدرستي بتحديد المعنيين بالمشكلة.					
5	تحدد الإدارة في مدرستي ما تريد عمله تجاه المشكلة.					
البعد الثالث: وضع بدائل لحل المشكلة						
1	تمتلك الإدارة في مدرستي المقدرة على وضع بدائل متعلقة باتخاذ القرار.					
2	تستطيع الإدارة في مدرستي تعديل القرارات بما يتناسب مع المتغيرات.					
3	تعمل الإدارة في مدرستي على إيجاد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلة.					
4	تدرس الإدارة في مدرستي الحلول البديلة في ظل الظروف البيئية المحيطة.					
البعد الرابع: اختيار أنسب البدائل						
1	تحرص الإدارة في مدرستي على دراسة الآثار المترتبة على عملية اتخاذ القرار.					
2	توازن الإدارة في مدرستي بين المخاطر والمزايا الناتجة عن اختيار البديل.					
3	تعمل الإدارة في مدرستي على اختيار البديل المناسب بما لا يتعارض مع اللوائح والأنظمة.					
4	تأخذ الإدارة في مدرستي بعين الاعتبار عند اختيار البديل الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذه.					
5	تقوم الإدارة في مدرستي باختبار كل بديل للتأكد من مخاطره وميزاته.					
البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرار						
1	تشارك الإدارة في مدرستي المعلمين في اتخاذ القرار.					
2	تتخذ الإدارة في مدرستي قراراتها حسب قدرات المعلمين وامتلاكهم المعرفة التي توهم لتنفيذها.					
3	تقوم الإدارة في مدرستي بمساعدة المعلمين لتنفيذ القرارات.					
البعد السادس: متابعة تنفيذ القرار						
1	تتابع الإدارة في مدرستي القرارات المتخذة للتأكد من أن تنفيذها يتم بالصورة المطلوبة.					
2	تحدد الإدارة في مدرستي الأسس التي تقيس نجاح أو فشل اختيار القرار.					
3	تقوم الإدارة في مدرستي بتهيئة الظروف المناسبة قبل اتخاذ القرار.					
4	تقوم الإدارة في مدرستي بالإعلان عن القرار باستخدام وسائل اتصال مناسبة.					
5	تقوم الإدارة في مدرستي بتوجيه المعلمين عند حدوث خطأ في تطبيق القرارات.					

ملحق (د)

كتب تسهيل المهمة:



Re.....

Date.....

الرقم :ك.د.ع/ ٩٦٥ / ٩١

التاريخ : هـ.....

الموافق : م.....

وزارة التربية والتعليم  
السادة مديرة تربية محافظة مادبا المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

فارجو التكرم بالموافقة بمخاطبة من يلزم لتسهيل مهمة الطالب شادي يوسف محمود أبو حبه والذي يدرس في جامعة مؤتة ماجستير/ ( إدارة تربوية ) الرقم ( ٦٢٠١٩٠٨١٤٠١٠ ) وذلك من أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراسته والموسومة بـ" (النكء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين ) " والذي يقوم بها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .

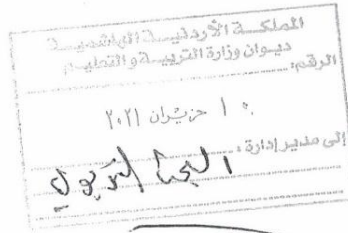
شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله ورعاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. عمر نواف المعايطة

د. سحر رجب



MUTAH-KARAK-JORDAN

Postal Code: 61710

TEL :03/2372380-99

Ext. 6131-4050

FAX:03/ 2375694

dean\_dgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo

الموقع الإلكتروني <http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm>



وَأَذِّنُ لِلنَّاسِ وَأَنبِئُهُمْ بِمَا كَانُوا يَكْفُرُونَ

٢١١٠٢١١٠/٣

الرقم ٢٩ شوال ١٤٤٢

التاريخ ٢٠٢١/٠٦/١٠

الموافق

السيد مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي  
السيد مدير التربية والتعليم للواء قصبة مادبا

الموضوع:

(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالب شادي يوسف محمود أبو حيه يقوم بإجراء دراسة عنوانها " الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين "، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة تربوية من جامعة مؤتة، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات وتطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم/ مديريتكم.

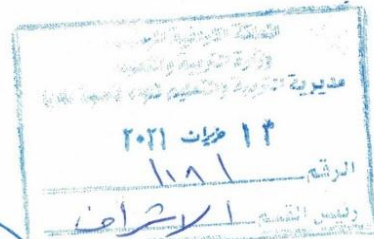
راجياً تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية المعمول بها أثناء التطبيق، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور ياسر العمري

مدير البحث والتطوير بالوكالة



نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي  
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة  
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي  
نسخة/ الملف ١٠/٣  
المرفقات: (٦) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: +٩٦٢ ٦ ٥٦٠٧١٨١ فاكس: +٩٦٢ ٦ ٥٦٦٦٠١٩ ص.ب.١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo



وزارة التربية والتعليم العالي

مديرية التربية والتعليم للواء قصبة مادبا

٢٢٣٥١٧/م  
٣ ذو القعدة ١٤٤٢  
٢٠٢١/٠٦/١٣

### مديري ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 21102/10/3 تاريخ 2021/6/10

أرجو العلم بأن الطالب شادي يوسف محمد أبو حيه يقوم بإجراء دراسة عنونها (الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بإتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين ، إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة تربوية من جامعة مؤتة ، ويحتاج ذلك الى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي مدارسكم .  
أرجو تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له شريطة مراعاة الإشتراطات الصحية المعمول بها أثناء التطبيق ، على أن يتم مطابقة الاداة المرفقة مع الاداة المطبقة .

وأقبلوا الاحترام،،،،،

مدير التربية والتعليم

الاستاذ  
جمال مفليح الجبري

نسخة/ السيد مدير الشؤون التعليمية والفنية  
نسخة / السيد رئيس قسم التدريب والإشراف التربوي  
نسخة/ السيد كاتب الإشراف

