

الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا  
في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

**Administrative Intelligence among Public- School Principals  
in Marka District of the Capital Amman from  
the Teachers' Point of View**

إعداد

نجوى ذيب عبد الجبار الشدفان

إشراف

الدكتور علي عودة الطراونة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2022

## تفويض

أنا نجوى ذيب عبد الجبار الشدفان، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخٍ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: نجوى ذيب عبد الجبار الشدفان.

التاريخ: 2022 / 06 / 21.

التوقيع: نجوى ذيب الشدفان  

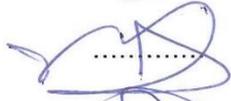
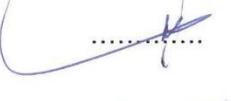
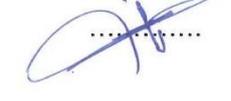

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ : الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

للباحثة : نجوى ذيب عبد الجبار الشدفان.

وأجيزت بتاريخ: 2022 / 6 / 21.

### أعضاء لجنة المناقشة

الإسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. علي عودة الطراونة	مشرقاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. إبراهيم أحمد أبو جامع	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. خولة حسين عليوة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. نايل سالم الرشادية	عضواً من خارج الجامعة	جامعة مؤتة	

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وأصحابه ومن تبعه وسار على هديه إلى يوم الدين.

يسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي ومشرفي على الرسالة الدكتور علي عودة نعيم الطراونة الذي تعهدني برعايته وتوجيهاته السديدة وبذل قصارى جهده في مساعدتي لإتمام هذا العمل على أكمل وجه، جزاه الله ألف خير.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور ابراهيم ابو جامع والدكتورة خولة عليوه، والدكتور نائل الرشايده على تفضلهم بقراءة ومناقشة وتقييم الرسالة.

وأشكر الأساتذة الخبراء الذين أسهموا في تقديم ملاحظاتهم العلمية والتي أفادت الباحثة في بناء الإستبانة، وإظهارها بصورتها النهائية.

واخيرا أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إخراج هذه الرسالة بأكمل صورة.

## الإهداء

إلى روح والدي الحبيب ذيب رحمه الله وأسكنه فسيح جناته  
إلى روح والدتي الحبيبة ميسررحمها الله وأسكنها فسيح جناته  
إلى روح أختي الحبيبة وفاء رحمها الله وأسكنها فسيح جناته  
إلى روح أخي الحبيب مفيد رحمه الله وأسكنه فسيح جناته  
إلى روح أخي الحبيب عدنان رحمه الله وأسكنه فسيح جناته  
إلى كل من قدّم لي العون والمساعدة في إنجاز هذه الرسالة  
مع المحبة والعرفان

الباحثة

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	2.....
مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	4.....
أهمية الدراسة.....	5.....
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....	5.....
حدود الدراسة.....	6.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	8.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	27.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	31.....

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

مجتمع الدراسة.....	34.....
عينة الدراسة.....	34.....
أداة الدراسة.....	35.....
إجراءات تطبيق الدراسة.....	38.....
المعالجات الإحصائية.....	39.....

**الفصل الرابع : نتائج الدراسة**

نتائج الدراسة..... 40

**الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات**

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول..... 55

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني..... 63

**قائمة المراجع**

أولاً: المراجع العربية..... 64

ثانياً: المراجع الأجنبية..... 67

الملحقات..... 69

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1 - 3	التوزيع النسبي لحجم عينة الدراسة حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).	36
2 - 3	معاملات ثبات كرونباخ ألفا لكل من أبعاد المقياس.	37
3 - 3	معامل الارتباط بين الفقرات والعلامة الكلية لمقياس الذكاء الإداري.	38
4 - 3	سلم تدرج مقياس الذكاء الإداري.	39
1 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الذكاء الإداري وأبعاده.	42
2 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة بمجال التخطيط الإستراتيجي.	43
3 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة بمجال الإتصال الإداري.	44
4 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة بمجال إدارة الأزمات.	45
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة بمجال اتخاذ القرار.	46
6 - 4	الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب الجنس.	47
7 - 4	اختبار (t) العينات المستقلة لفحص دلالة الفروق الذكاء الإداري العائدة للجنس.	47
8 - 4	أبعاد الذكاء الإداري لدى مديري المدارس حسب الجنس	48
9 - 4	اختبار (t) العينات المستقلة لفحص دلالة الفروق في كل من أبعاد الذكاء الإداري العائد للجنس.	49
10 - 4	الذكاء الإداري لدى مديري المدارس حسب المؤهل العلمي.	49
11 - 4	اختبار (t) العينات المستقلة لفحص دلالة الفروق في الذكاء الإداري العائد للمؤهل العلمي.	50
12 - 4	أبعاد الذكاء الإداري لدى مديري المدارس حسب المؤهل العلمي.	50
13 - 4	اختبار (t) العينات المستقلة لفحص دلالة الفروق في كل من أبعاد الذكاء الإداري العائد للمؤهل العلمي.	51

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
51	الذكاء الإداري لدى مديري المدارس حسب الخبرة.	14 - 4
52	تحليل التباين الأحادي للذكاء الإداري لدى مديري المدارس والعائد لخبرة المعلمين.	15 - 4
52	اختبار أقل فرق دال للمقارنات البعدية.	16 - 4
53	ابعاد الذكاء الإداري لدى مديري المدارس حسب الخبرة.	17 - 4
54	تحليل التباين الأحادي لأبعاد الذكاء الإداري لدى مديري المدارس والعائد لخبرة المعلمين.	18 - 4
55	اختبار شيفية للمقارنات البعدية.	19 - 4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
71	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
75	قائمة بأسماء المحكمين	2
76	أدارة الدراسة بصورتها النهائية	3
80	كتاب تسهيل مهمة الباحثة من جامعة الشرق الأوسط	4
81	كتاب تسهيل مهمة الباحثة من وزارة التربية والتعليم الاردنية	5

## الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان

من وجهة نظر المعلمين

إعداد:

نجوى ذيب عبد الجبار الشدفان

إشراف:

الدكتور علي عودة الطراونة

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتتكون من (35) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: التخطيط الاستراتيجي، الإتصال الإداري، إدارة الأزمات، اتخاذ القرارات.

تكونت عينة الدراسة من (407) معلم ومعلمة في المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان للفصل الدراسي الثاني (2021 / 2022) وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري مدارس تربية لواء ماركا يتمتعون بمستوى مرتفع من الذكاء الإداري من وجهة نظر المعلمين ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) لصالح الذكور.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بالبحث في الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة، واشترطت الخبرة عند تعيين مديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإداري، المدارس الحكومية الأردنية، مديرو المدارس.

**Administrative intelligence among public- school principals in Marka district in the Capital**

**Amman from the teachers' point of view**

**Prepared by: Najwa Deeb Al -Shadfan**

**Supervised by: Dr. Ali Odeh Al -Tarawneh**

**Abstract**

This study aimed to identify the administrative intelligence among the principals of public schools in Marka District in the Capital of Amman where the researcher adopted the descriptive approach. For achieving the goals of this study, a questionnaire was produced, where its validity and reliability were confirmed. Such questionnaire consists of 35 paragraphs divided into four dimensions; strategic planning, administrative contact, crisis management and decision-making .

The sample of study consisted of 407 teachers in the public schools at Marka District in the Capital Amman for the second educational semester of 2021 / 2022. Where the results of this study pointed out that the directors of schools at Education Directorate of Marka District have a high level of administrative intelligence from teachers' point of view at such schools and that the differences in the administrative intelligence among school principals as from teachers' point of view are of statistic significance at the level of significance ( $0.05 > \alpha$ ) for the favor of males.

Therefore and upon the results of this study, the researcher recommends conducting researches over administrative intelligence among the principals of private schools and that the high experience should be deemed as basic requirement for appointing schools' principals .

**Keywords: Administrative Intelligence, Jordanian Government Schools, School Principals.**

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

قال تعالى في كتابه الكريم: أَمَّنْ هُوَ قَنِيْتُ ءَأَنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ [سورة الزمر، ١]

يشهد القرن الحادي والعشرون تغيرات نسبية على مستوى المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة؛ فالمجتمع المدرسي مليء بالتفاعلات الذهنية والحسية والحركية وذلك لتضمنه عناصر أساسية: مدير المدرسة والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور والتي ترتبط ببعضها البعض لتحقيق أهداف تربوية وتعليمية تنعكس إيجاباً على أداء الطلبة والمعلمين، لذا لا بد من إدارة حكيمة لإحداث التفسير المطلوب داخل المؤسسة التربوية التي أوكلت إليها مهمة إعداد الجيل الجديد لمواجهة الحياة المستقبلية.

ويرى الظفيري (2020) بأن كفاءة العملية التعليمية لأية مدرسة ترتبط بنجاح إدارتها المتمثلة بشخصية مدير المدرسة؛ فهو المسؤول الأول عن التلاميذ بالمدرسة وتقع على عاتقه مسؤوليات كبيرة تشمل الجانب التنظيمي للمدرسة، والجانب التعليمي بها، وهو المسؤول عن البحث عن أساليب جديدة للقيام بالعمل بكل كفاءة وفاعلية. ويفرض الذكاء الإداري على مديري المدارس بتعهد ذكاء المعلمين بالرعاية والتطوير عن طريق توفير مناخ تسود فيه روح التحدي، والتشجيع من خلال توجيه حاصل ذكاء المعلمين بطرق مناسبة تؤدي إلى نجاح عملهم ومن المهم إدراك بأن كل شخص مبدع ووجب على مديري المدارس التعامل مع العواطف، والمشاعر، والتحكم بالطاقة الموجودة لديهم لكي تؤثر على سلوك المعلمين وتصرفاتهم بشكل إيجابي.

نجاح مدير المدرسة في إدارة مدرسته يعتمد بشكل كبير على ذكائه، ومقدرته على تفهم حاجات المعلمين، والطلبة بتوفير مناخ قائم على المحبة، والتفاهم، والتعاون، والعلاقات الإنسانية، والمقدرة على اتخاذ القرارات بحيث يمثل المعلمون لقراراته بكل روح رياضية، لعلاقته الطيبة معهم وتأمين احتياجاتهم اللازمة للقيام بعملهم بكل كفاءة وفاعلية مع التركيز على إدخال التقنية الحديثة في العملية التعليمية للمساهمة في تحقيق الأهداف التعليمية وتجاوز التحديات التي قد تواجه إنجاز المهام.

فالذكاء الإداري يُسهم في تغيير سلوك العاملين كما أشار لذلك المطيري (2020) فيصبح الموظفون السليبيون أكثر اجتهاداً؛ فالمدير الذكي يغير في مواقف العاملين تجاه العمل ويجعلهم يستخدمون الموارد بشكل عقلائي، ويؤدون عملهم بفاعلية داخل المدرسة، وبالتالي ينعكس ذلك على تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية ويمكننا أن نحكم على درجة الذكاء الإداري من خلال قياس فاعليته فعندما تتعثر جهود المدرسة في التطوير والتحسين يكون لزاماً على مديري المدارس استثمار أقصى طاقاتهم وذكائهم الإداري للنهوض بمدارسهم.

يرى خنجي (2020) بأن الذكاء الإداري يتناول عملية المزج بين أمرين: الإدارة والقيادة، وأن المدارس يجب أن تقاد وتدار بالذكاء الإداري أكثر من أن تدار إدارياً أوقياً بصورة منفصلة؛ فكل إداري يمكنه أن يصبح إدارياً ذكياً حسب المستوى المسؤول عنه للوصول إلى التغيير المطلوب، كل المطلوب بعض الجهد والرغبة في التغيير، ووضع الأفكار والخطط من خلال الإتصال الجيد مع المعلمين والإداريين وإعداد الهيكل التنظيمي للمدرسة وعقد اللقاءات الدورية المستمرة لمناقشة مشكلات العمل ومقترحات المعلمين للعمل على حلها وتبني سياسة الباب المفتوح وتدعيم العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.

جاءت الحاجة لمفهوم الذكاء الإداري الذي يعد من المفاهيم الحديثة للوقوف على أهميته في تحقيق التقدم، والتطور العلمي المنشود من خلال تنفيذ استراتيجيات وأساليب حديثة قائمة على التقدم التقني والتكنولوجي في إيجاد أساليب متطورة تساعد الميدان التربوي من إداريين، ومعلمين على مواجهة التحديات، ورفع مقدرتهم على العمل بكل حماسة ودافعية وانعكاس ذلك بشكل إيجابي على مخرجات العملية التعليمية.

وفي ضوء ما سبق يتضح أهمية تحلي مديري المدارس بالذكاء الإداري لكونه المدخل الذي يمكنهم من إحداث التوازن بين سلطة القرارات والتأثير في الآخرين. لذا جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تبرز مشكلة الدراسة من الواقع الذي تعيشه معظم المؤسسات التربوية بشكل عام، والمدارس بشكل خاص، إذ إن الأزمات والتحديات التي يتعرض لها المجتمع المدرسي بشكل كبير، وكغيره من المجتمعات لا سيما في ظل جائحة كورونا والتي كان لقطاع التعليم في الأردن نصيب منها، قد تطلبت وجود مدير مدرسة يتمتع بالذكاء الإداري؛ فيرى إسماعيل (2020) بأن الذكاء الإداري يسهم في الإنفتاح على الأفكار الجديدة، ويساعد على الإنتماء الروحي للمدرسة بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات والتحديات التي تواجه الأفراد في إدارة العمل داخل المدرسة وبأن أهم العوامل التي تجعل من الذكاء الإداري متأصلاً وراسخاً هي الإنسانية وكيفية التعامل مع الأمور، وذلك لأن سلامة المدرسة وقوتها من سلامة أفرادها وقوتهم.

ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة في المدارس الحكومية لاحظت بأن الذكاء الإداري يؤدي دورا هاما في تحفيز المعلمين لتحقيق الأهداف المدرسية، والتخفيف من ضغوطات العمل، ومراعاة مشاعر المعلمين، وتفهمها، وإيجاد روح الإنتماء للعمل، والعمل بروح الفريق، لذا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالي:

**السؤال الأول:** ما مستوى الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 > 9$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة الذكاء الإداري تعزى لكل متغير من متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

### أهمية الدراسة

قد تفيد هذه الدراسة من خلال تزويد مديري المدارس بمفاهيم ومبادئ، وأبعاد الذكاء الإداري، والعمل على تنميتها لديهم، وقد تفيد أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم من خلال الوقوف على جوانب القوة، والضعف في مجال الذكاء الإداري لدى مديري المدارس، وقد تستثير الدراسة اهتمام الدارسين، والباحثين بإمكانية تناولهم موضوع الذكاء الإداري مع متغيرات أخرى.

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

تحدد المصطلحات الرئيسة للدراسة الحالية في الآتي:

**الذكاء اصطلاحًا:** "هو المقدرة الكلية العامة على القيام بفعل مقصود والتفكير بشكل عقلائي، والتفاعل مع البيئة بكفاية؛ فالذكاء مقدرات الفرد في عدة مجالات، كالمقدرات العالية في المفردات

والأرقام والمفاهيم وحل المشكلات، والمقدرة على الإفادة من الخبرات، وتعلم المعلومات الجديدة " كما أشار اسماعيل (2020).

**الذكاء الإداري:** "هو مجموعة من المهارات والمقدرات الذهنية التي تكفل لمن يجلس في أي من المستويات الإدارية على أن يقدم حلول للمشاكل الحالية والنظر بأهمية المشاكل المستقبلية قبل وقوعها". (Roth, 2016,70)

**ويعرف إجرائيا:** بأنه متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسات مديري المدارس الحكومية وفقا لأبعاد الذكاء الإداري وهي: التخطيط الإستراتيجي، إدارة الأزمات، والاتصال الإداري، اتخاذ القرار.

### حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة في ضوء الحدود التالية:

الحد البشري: كافة معلمي المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان.

الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في لواء ماركا.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني 2021 / 2022.

الحد الموضوعي: الذكاء الإداري.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي الصلة بأهداف الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

#### أولاً: الأدب النظري

ويتضمن الآتي:

##### الذكاء الإداري

يعد الذكاء الإداري من أهم المواضيع التي يسعى إليها كل من العاملين في المواقع القيادية، والإدارية بمختلف مستوياتها، لا سيما في المؤسسات التربوية والمدارس تحديداً، فمدير المدرسة المتمتع بالذكاء يستطيع الوصول بالمدرسة إلى مستويات متقدمة، والتعامل مع كافة عناصر العملية التعليمية بكفاءة وفعالية.

وانطلاقاً من أهمية الدور الذي يقدمه مديرو المدارس، وضرورة الرفع من كفاءتهم الإدارية لازدياد حجم المسؤوليات والأدوار المناطة بهم في ظل التحديات التنافسية الكبيرة التي تواجه المدارس، نظراً لزيادة التطور والإبداع بين المدارس، أصبح من الضروري أن يكون المدير ذكياً؛ وذلك من أجل تحسين المخرج التعليمي (الزهراني، 2020).

وبناءً على ما سبق؛ فقد قسم موضوع الذكاء الإداري في هذه الدراسة على النحو الآتي:

#### 1. مفهوم الذكاء الإداري

**الذكاء الإداري:** "هو مجموع المهارات والمقدرات التي تكفل للمديرين في جميع المستويات الإدارية تقديم حلول للمشاكل الحالية والنظر والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية قبل وقوعها" (الصليبي، عمر، 2012، 225).

**الذكاء الإداري:** "هو عملية اكتشاف الفرص وتنظيم الإجراءات والوقاية من المشكلات وإدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي وحسن التعامل مع الموظفين والزبائن وتوليد الأفكار بمهارات قيادية والتفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين". (الأسدي، والزيدي، 2018، 343)

**الذكاء الإداري:** "هو عملية المزج بين الإدارة والقيادة" (خنجي، 2020، 479)

وبعد استطلاع الآراء فإن الذكاء الإداري هو "مجموعة المهارات، والمقدرات الذهنية والتفاعلات الإجتماعية، والعلاقات الإنسانية الطيبة التي تحدث داخل بيئة العمل وتساهم في إدارة العمل بالشكل المناسب، وتحقيق الأهداف المنشودة بأسرع وقت وبأقل جهد مع مراعاة أهمية التخطيط الإستراتيجي، والإتصال الإداري، وإدارة الأزمات، وعملية اتخاذ القرارات"

## 2. أهمية الذكاء الإداري

للذكاء الإداري أهمية كبيرة فهو يساهم في تعزيز أطرالتفاهم والتعاون بين مدير المدرسة والأفراد العاملين ويؤدي إلى إحداث نقلة نوعية في كيفية إدارة المهام على أساس من العلاقات المتينة، والمهارات، والمقدرات الذهنية، والتفاعلات الإجتماعية التي يتمتع بها مدير المدرسة وبالتالي ينعكس ذلك على تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد وأسرع وقت وسمعة طيبة بين مؤسسات المجتمع المحلي.

وأشار الظفيري (2020) بأن الذكاء الإداري يؤدي دورا مهما في العملية الإدارية تتمثل في الآتي:

1. تنمية الشعور الجماعي بالأهداف، والغايات، والتوجه نحو تحقيقها: تفيد الرؤية التي يضعها مدير المدرسة في تحقيق الأهداف، والغايات الخاصة بالمدرسة. حيث يلعب الذكاء دورا في تسهيل أنواع معينة من العمليات الإدراكية، وقد يساعد الذكاء الإداري مديري المدارس على تطوير رؤية مقنعة والحالات المزاجية الإيجابية يمكن أن تعزز الإبداع والتفكير التكاملي

والإستقرائي فاستخدام القادة لعواطفهم قد يعزز من معالجة المعلومات المتعلقة بالتحديات، والتهديدات، والقضايا، والفرص التي تواجه المنظمات.

2. تشجيع المرونة في صنع القرار والتغيير: يستخدم مديري المدارس ذكائهم وعواطفهم في

تحسين صنع القرار فمعرفة أسباب أومحددات تلك المشاعر والعواطف قد توفر للقائد معلومات

ترتبط بفرص أو مشكلات داخل المدرسة. ويمكن استخدام تلك المشاعر كإشارات لتوجيه

انتباههم إلى الإهتمامات الملحة التي تحتاج إلى معالجة وعناية فورية.

3. الحفاظ على الإثارة والحماس، والثقة، والتعاون في المدارس: يحتاج مدير المدرسة إلى التمييز

بين ما يشعر به المرؤوسين فعلا، وما يظهره من مشاعر ويجب أن يكون قادر على توقع

ردود أفعالهم إلى مختلف الظروف والأحداث والتغيرات وإدارة تلك المشاعر بفاعلية. لذا يجب

عليه أن يكون قادرا على تقييم مشاعر مرؤوسيه ومعرفة مدى تأثير تلك المشاعر.

4. الذكاء الإداري يساعد على بناء علاقات شخصية قوية: وكما وجد بأن العاملين ذوي الذكاء

الإداري المرتفع قادرين على القيادة بفاعلية أكثر وتجربة وظيفية أكثر نجاحا، وللذكاء الإداري

تأثير على مجموعة من سلوكيات العمل مثل: التزام العاملين، وجودة الخدمة، وتنمية المواهب

والإبتكارات، وولاء العملاء.

5. الذكاء الإداري يؤدي دورا بارزا في تحسين أداء فريق العمل: يساعد الذكاء الإداري في قيام

المعلمين بأداء المهام، والوعي بمشاعرهم الذاتية هذا، وتسهم العلاقات الطيبة بين المديرين

والمعلمين في تبادل أفضل المعلومات، وعملية صنع القرار داخل فرق العمل وتعد مقدرات

الوعي وإدارة العواطف من المحددات الهامة لأداء فرق العمل، وتساعد هذه المقدرات على

البقاء على علاقات أكثر فاعلية مع العاملين.

وللذكاء الإداري أهمية كبيرة تعود بالفوائد تعود على المؤسسة وجميع المعلمين أشارت إليها (الكليش، 2017) والتي منها:

إعطاء المعلمين مزيدا من الحرية والإستقلالية التي تمكنهم من تغيير بيئة العمل والانتقال بها إلى أقصى مستوى ممكن، التحسن المستمر من خلال الحد من الدلائل السلبية للجهود الفاشلة والنظر إليها أنها فرص للتعلم والمخاطرة، حل المشكلات بطريقة مبتكرة من خلال تقديم أفكار جديدة لجميع المعلمين. اتخاذ القرارات الإدارية بطريقة أكثر سهولة وأكثر دقة في تحديدها، تسهيل عملية الإتصال ومشاركة جميع المعلمين لتقديم الأفكار الإدارية.

لكل مدرسة أهداف منشودة يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا ويتطلب تحقيقها وجود مدير يتمتع بالذكاء الإداري الذي يعتمد على الذكاء الإجتماعي، العاطفي، والثقافي حيث يصف ليفرمور (2015) مدير المدرسة الذكي إداريا وثقافيا بأنه شخص قادر على إدارة المدرسة والمعلمين بفاعلية وتشير Avilla (2018) إلى أن هناك قوة ارتباط بين المدير الذكي والمستويات العالمية للذكاء الثقافي لمدير المدرسة فيستطيع بذلك تنمية أطر التعاون والتفاهم بينه وبين المعلمين، يطلق العنان للأفكار الحديثة والإبتكارية، وتجاوز التحديات التي من الممكن أن تعترض تحقيق الأهداف، ومن خلال العلاقات الإنسانية الطيبة مع المعلمين يستطيع تفهم حاجاتهم ومتطلباتهم فيزيد من قوة العلاقة بينهم وبالتالي يساعد ذلك على تنمية الإلتناء للعمل من قبل المعلمين وتحقيق الأهداف بكل يسر وسهولة بأسرع وقت وأقل جهد ممكن.

### 3. أنواع الذكاء الإداري

لكل مدير مدرسة أسلوبه وطريقته في إدارة مدرسته، ولذلك نلاحظ بأن طبيعة عمل المؤسسات التعليمية مختلفة في أنشطتها وتفاعلاتها مع المجتمع المحلي ومقدرتها على تحقيق الأهداف

التربوية والتعليمية؛ فمدير المدرسة الذكي هو الذي يصل بمدرسته إلى أقصى حد ممكن من التفاعل والمشاركة مع المجتمع المحلي ويكون قادراً على تحقيق التكامل بين إدارة المهام وتحقيق الأهداف، وقد أشار العديد من الباحثين بأن هناك متطلبات للذكاء الإداري نذكر منها:

### 1- الذكاء العاطفي: Emotional intelligence

عرف ماير وسالوري Mayer & Salorey (2012) الذكاء العاطفي بأنه المقدرة على التفكير في المشاعر والمعلومات العاطفية والعواطف لتعزيز الفكر.

ويرى Hein & Goodwin (2015) بأن الذكاء العاطفي يفيد في تطوير مهارات القيادة الفعالة من خلال تمتع مدير المدرسة بسلوك هادي وعلاقته الجيدة بالمعلمين وأولياء المور والطلبة. وقد أشارت الجميل (2012) إلى أن للذكاء العاطفي أبعاداً يمكن لمدير المدرسة أن يتحلى بها في التعامل في إدارته لمدرسته ومنها:

أ. فهم الذات: ويعني مقدرة الفرد على الوعي بمشاعره وانفعالاته وأفكاره المرتبطة بهذه العواطف والإنفعالات.

ب. الفهم الإجتماعي: المقدرة على إدارة العواطف والمشاعر مع الآخرين أساس العلاقات الإجتماعية السليمة وهي مهارات التواصل مع الآخرين.

ج. تحفيز الذات: وتعني المقدرة على استكشاف المواهب الذاتية التي تميز العاملين الأذكياء والمبدعين عن غيرهم.

د. إدارة الذات: وهي مقدرة الفرد على التحكم في مشاعره وضبطها وفن تهدئة النفس.

هـ. إدارة العلاقات (المهارات الإجتماعية): وهي مهارة اجتماعية تجعل الفرد له المقدرة والقابلية

على التكيف مع الصراعات الإجتماعية بدلا من الدخول في المنافسة وترتبط بقدره الذات

ومرونتها.

وقد أوضح Lynch (2021) بأن الذكاء الإداري لدى مدير المدرسة له علاقة ايجابية مع إبداع المعلم.

2- **الذكاء العقلي:** للذكاء العقلي أهمية كبيرة في مقدرة الإنسان على إدارة شؤون حياته بكل يسر وسهولة، نجد بأن هناك اختلاف بين الأفراد في الذكاء العقلي ولذلك فالمدير الذكي يتمتع بمقدرات عقلية عالية تساعد على تنظيم وتخطيط وتوجيه ومتابعة عمله في المدرسة بكل كفاءة وفاعلية وبالتالي يجعل المدرسة في الترتيب الأول بين المدرسة الأخرى ويكون قدوة للآخرين يستمدون منه الأفكار والخطط الخلاقة المتعلقة بإدارة المدرسة.

ويتضمن الذكاء الوجداني أربع مهارات ذكرتها شحاته، ومعوض (2018) وهي كالآتي:

أ. إدراك الانفعالات على نحو صحيح: المدير الذكي يجب أن يتحلى بالمقدرة على التعبير عن الانفعالات مع الآخرين، على نحو مناسب، وقراءة انفعالات الآخرين وبالتالي التعامل بشكل يتناسب مع الموقف الإنفعالي، وإدارته بكل سهولة.

ب. فهم الإنفعالات والمعرفة العاطفية: يستطيع المدير الذكي فهم أسباب انفعالات الآخرين وشعورهم بالحزن أو الغضب أو الإندفاع.

هـ. تنظيم الانفعالات بشكل مدروس، لتعزيز النمو الوجداني الفكري (إدارة الانفعالات): وضع انفعالاته لتعمل لصالحه، بحيث يمكنه التوافق مع المعلمين وإصدار الأحكام او إدارة سلوكياته على نحو أفضل.

و. التواصل مع الانفعالات، وإثارته، للمساعدة على التفكير (تيسير التفكير) المدير الذكي يقوم باستخدام انفعالاته؛ لكي يشعر بأنه في حالة مزاجية جيدة تساعد على التركيز والتوجيه أثناء حل المشكلات.

وقد أشار كمال (2015) إلى أن المقدرات العقلية والتي تعبر عن مدى الذكاء العقلي لدى المدير الذكي بالآتي: الوقاية من المشكلات قبل حدوثها، ابتكار، واكتشاف الفرص السانحة، إدارة الأزمات والكوارث قبل وقوعها، تنظيم وهندسة العمليات والإجراءات والمشروعات، التحكم بمشاعر الإنسان وانفعالاته، وقدرته على التحكم في قراراته في كافة المواقف الحياتية التي تواجهه وهنا نجد بأن المدير الذكي يكون لديه القدرة على حسن التصرف ويتخذ القرارات بعيدا عن أية ضغوط انفعالية يتعرض لها ويتحكم بانفعالاته وفي المقابل يعبر عن مشاعره واحترامه، وتقديره للآخرين ويظهر ذلك في كافة المواقف، مقدرة الإنسان على التعامل الإيجابي مع نفسه ومع الآخرين، بحيث يتعامل مع عواطفه بما يحقق قدرا ممكنا من السعادة لنفسه ولمن حوله وهذا الذكاء يمكن اكتسابه وتمميته والتدرب عليه.

### 3- الذكاء الإجتماعي: Social intelligence

تعد مقدرة الفرد على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين، ومقدرته على تسيير أمور حياته بطريقة سهلة نتيجة تعامله بروح رياضية طيبة مع الأشخاص الآخرين نوع من الذكاء الإجتماعي وكذا فإن المدير الذكي هو المدير القادر على إقامة علاقات إجتماعية طيبة مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور؛ ليتسنى لهم منع حدوث المشكلات داخل المدرسة ومعالجة المشكلات عند حدوثها بكل يسر وسهولة من خلال مقدرته على استيعاب أطراف المشكلة، وهذا لايتأتى إلا من خلال احتكاك مدير المدرسة بالمعلمين والطلبة بصورة دائمة وتحليه بقيم التواضع والصبر والتقييم الموضوعي للأمور.

وقد أشار كل من زاير، وهاشم، والمندلاوي (2020) إلى أن مفهوم الذكاء الإجتماعي: "هو المقدرة على ملاحظة الفروق بين الأشخاص في أمزجتهم وطبائعهم ودوافعهم ومقاصدهم ومقدراتهم

وأنماط شخصياتهم والإستفادة من ذلك عند التعامل معهم ويتجلى في سرعة تكوين الصداقات، ومشاركة الآخرين مناسباتهم، والعمل داخل المجموعة بسلاسة، التهذيب وحسن الخلق، واستنباط ما يدور في دخيلة الآخرين من قرائن خارجية (الفراسة).

وعرف (2016) Brrios الذكاء الاجتماعي بأنه " امتلاك المقدرة على التفاعل بشكل فعال مع البيئة لتحقيق النجاح في الأعمال والحياة".

وقد أشارت العمرات (2014) إلى أن للذكاء الإجماعي أهمية في فاعلية المؤسسات التربوية يتعلق بمقدرة وطاقت العاملين فيها فتظهر العديد من العناصر والعوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد العاملين في الإدارة حيث يظهر التنافس الكبير على الموارد البشرية، والمالية المحدودة، ومن هنا يظهر دور المدير والقائد التربوي الناجح والذي يتمتع بمقدرات ومهارة عالية في الإتصال مع الآخرين وذلك لتحقيق أهداف الإدارة التربوية.

وللخبرة دور كبير في مقدرة المدير الذكي إدارياً على التفاعل بشكل إيجابي مع المعلمين وأولياء الأمور والتعامل مع المشرفين التربويين، ومواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهه والإستفادة من الموارد البشرية والمادية إلى أقصى حد ممكن لكي يتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة بطريقة منظمة يساعده في ذلك ذكائه الإجماعي، وحسن توزيع المهام على فريق العمل الذي يقوم كل منهم بدوره والمحافظة على العلاقة الإنسانية مع الآخرين ومراعاة مشاعرهم ومعرفة احتياجاتهم الضرورية.

#### 4. نظرية الذكاءات المتعددة لجاردنر (Gardner) وحدد أنواع الذكاءات فيما يلي:

أنواع الذكاءات المتعددة: حدد جاردنر (Gardner) الذكاءات المتعددة كما أشار إليها (الحدان، 2017) بسبعة أنواع وهي:

1. الذكاء اللغوي: وهو المقدرة على التعبير اللغوي باستخدام الكلمات بالشكل المناسب.
2. الذكاء المنطقي الرياضي: وهو المقدرة على الملاحظة والاستنباط وحل المشكلات.
3. الذكاء المكاني: وهو المقدرة على تصوير الأشكال والأماكن.
4. الذكاء الجسمي الحركي: وهو المقدرة على استخدام الجسم لحل المشكلات ويتفوق من يتمتع بهذا النوع من الذكاء بالأنشطة البدنية.
5. الذكاء الموسيقي: وهذا النوع من الذكاء نجده عند أساتذة الموسيقى والملحنين ويمكن صاحبه من التشخيص الدقيق للنغمات الموسيقية.
6. الذكاء في العلاقة مع الآخرين: وهو المقدرة على التواصل وعمل العلاقات مع الآخرين.
7. الذكاء الشخصي الداخلي: وهو المقدرة على إدراك علاقة الإنسان بنفسه وبالعالم الذي يعيش فيه.

##### 5. دور مدير المدرسة الذكي إدارياً في تنمية مدرسته:

لمدير المدرسة الذي يتمتع بالذكاء الإداري دور كبير في تنمية المدرسة التي يعمل بها من خلال استشعار احتياجات المعلمين، والطلبة وتوفير المواد اللازمة لهم للقيام بعملية التعلم بكل سهولة وبساطة وتوفير الأجواء النفسية المريحة مع تشجيعهم على استخدام أساليب التقنية الحديثة وطرق التدريس الحديثة، وإشراكهم في أنشطة لا صفية هادفة تسعى لتخفيف ضغوط العمل والإقبال على العمل داخل المدرسة بروح رياضية طيبة وهنا نذكر أهم أدوار مدير المدرسة في الذكاء الإداري كما ذكرها خنجي (2020).

- 1- يحدد رؤية المدرسة بلغة مفهومة للجميع، ويقوم شرح رسالة المدرسة التي يعمل بها وأهدافها بلغة بسيطة يفهمها الجميع: فالمدير الذكي يقوم بشرح رسالة المدرسة، ويحدد رؤية المدرسة بلغة مفهومة للجميع.

2- استقبال الضيوف والمشرفين التربويين الرسميين، وتأمين متطلباتهم وراحتهم في حضور

الحصص الصفية، والإطلاع على السجلات المتعلقة بمتابعة المعلمين للطلبة، وسجلات

الإذاعة المدرسية، وكتابة ملاحظات المشرفين التربويين ومتابعتها.

3- القيام بالآداب العامة أثناء الأفراح والأحزان من حيث مشاركة المعلمين في أفراحهم

وأحزانهم: إذ يتجلى دور المدير الذكي في العلاقات الإنسانية من خلال مشاركة المعلمين

في أفراحهم وأحزانهم فيدل ذلك على عمق العلاقة الإنسانية بينه وبين المعلمين.

4- التنسيق مع مديريات التطوير، ودوائر العلاقات العامة؛ وذلك لكي يتم تبادل الخبرات:

المدير الذكي يقوم بالتواصل الدائم مع دوائر العلاقات العامة، ومديرية التربية الحكومية

بمنطقته وذلك للتشاور في جميع الأمور الخاصة بعمله كمدير للمدرسة والتعرف على

الإجراءات الواجب إتخاذها مثل: انفصال الوالدين ومعرفة لمن تعود حضانة الطالب.

5- يقوم المدير الذكي بعقد مناقشات موضوعية تهدف إلى إعادة توزيع المعلمين في اللجان

المدرسية، وتطوير الجهاز الإداري بما يتفق مع مصلحة المدرسة من الضروري أن يقوم

المدير الذكي بعقد اجتماعات ومناقشات دورية مع المعلمين وذلك للإستماع إلى آرائهم

ووجهات نظرهم في الأمور المتعلقة بتنظيم العملية التعليمية ومتابعتها ومناسبة توزيع

المعلمين في اللجان المدرسية كل حسب مقدراته واهتماماته.

وأشار ابراهيم، السيد (2019) إلى أن المدير الذكي له أدوار هامة تنعكس إيجاباً على المدرسة

التي يعمل بها وهي كالاتي:

1- حل النزاعات بين العاملين بكل حكمة وخبرة ومعرفة: يقوم المدير الذكي بتجنب حدوث

مشكلات داخل مدرسته من خلال المتابعة الدقيقة لمجريات الأحداث اليومية داخل

المدرسة وفي حال حدوث بعض المشكلات فإنه يسارع إلى حلها بحكمته وخبرته.

2- توزيع المكافآت الشخصية، والحوافز الجماعية، والمساندة، والتشجيع يؤدي ذلك إلى توليد افكار جديدة تنعكس على النتائج النهائية للمدرسة.

### 6. صفات المدير الذكي إداريًا

هناك مجموعة من الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها مدير المدرسة ليتصف بالذكاء الإداري ومن بين هذه الصفات التي أشارت إليها مقراش (2014) ما يلي:

أ. المهارات الفكرية: وتشمل المقدرة على استنباط، وفهم الحجج المعقدة واستخلاص استنتاجات تحكيمية استناد إلى كافة الأدلة المتاحة، والحكم على وجهات نظر المنافسة ومزاياها، إذ يجب على القائد التربوي والمدير الذكي امتلاك مجموعة واسعة من المهارات الفكرية لتجاوز بساطة ووضوح التفكير والتعبير.

ب. الخبرات الشخصية: المدير الذكي بحاجة إلى مهارات معرفية رفيعة المستوى وأن يكون لديه اقدرة على استثمار قواعد البيانات الإلكترونية مع ضرورة عدم إهمال أهمية مصادر المعلومات المطبوعة، والإستفادة من أنواع مختلفة من المعرفة، والخبرة العملية واتقان عدة لغات يساعد على تفسير الوثائق، كما أن مقدرات التحكم في تكنولوجيا المعلومات، وأساليب البحث على شبكة الإنترنت يساعد على تحليل المعلومات.

ج. المقدرة على استثمار المعلومات بسرعة: حتى يتمكن المدير الذكي من تحديد ما هو مفيد، وما هو مهم والرد على ما هو عاجل، ويجب أن يكون لديه المقدرة على القراءة واستخلاص كميات كبيرة من المعلومات.

د. المقدرة على استيعاب التغيرات البيئية: من خلال بناء نماذج مفاهيمية للقضايا المدروسة وتحديد الإتجاهات المهمة الناشئة والمقدرة على الإعتراف بالتطورات الحرجة عند وقوعها.

هـ. المقدرة على التواصل: يحتاج المدير لذكى إلى المقدرة على التواصل بوضوح وبإيجاز، حتى يتمكن من نقل وتوزيع نتائج المعلومات التي قام بها بالطرق التي تناسب احتياجات مستخدمي هذه المعلومات ويجيد الإتصال الشفوي والكتابي على حد سواء.

و. المقدرة على الإبداع واستقصاء الحقائق: المدير الذكي هو الذي يتحقق في طبيعة المعرفة والآراء الواردة للوصول إلى الحقيقة ويتمتع بالمفاهيم والأفكار والبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لفهم القضايا.

### 7. أبعاد الذكاء الإداري في الإدارة المدرسية

مدير المدرسة الذكي له دور مهم في رسم السياسة العامة للمدرسة من خلال وضع الخطط الاستراتيجية بغية تحقيق الأهداف، كما له دور هام في التواصل مع فريق العمل الذي يتكون من مساعدين إداريين، ومرشدين، ومعلمين، كما يسعى إلى مواجهة التحديات، وإدارة الأزمات في مدرسته والتنبؤ بها، وهذا بدوره يخفف من الأعباء والمخاطر المحتملة.

وقد أشارت أدبيات الدراسات والمراجع السابقة إلى مجموعة من الأبعاد والتي استرشدت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وعلى النحو الآتي:

#### 1- التخطيط الإستراتيجي

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "النشاط الإداري الذي يسعى لرسم الأهداف والخطط والبدائل اللازمة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف، وأفضل الوسائل، وأحسن أداء وأقل جهد ووقت ممكن". (البدوي، 2020، 51).

للتخطيط الاستراتيجي دور كبير يتمثل في تحديد التحديات التنظيمية الرئيسية في الوقت الحاضر، وفي المستقبل، وتحسين التعلم التنظيمي المستمر، وتقديم القيمة المضافة العامة من

خلال العمل على توفير التكامل بين التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي كما يرى بريسون (Bryson, 2018) وأن التخطيط الإستراتيجي يساعد في تحقيق رؤية المدرسة، وذلك باتباع الطرق العلمية بالتعاون مع الآخرين وهو عملية استشارية تقوم على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بفاعلية، وكفاءة، وتقديم قيم للمتعاملين والمستفيدين من خدمات المدرسة، ويعتبر بأن مقومات التخطيط الإستراتيجي تقوم على تصميم العمل وذلك بأن تكون الأنشطة متكاملة مما يعزز فاعليتها والأهداف التنظيمية المنشودة واضحة، وتعتمد أسباب نجاح المدرسة على تحديد أنواع العمل التي يجب تنفيذها لجعل المدرسة أكثر مقدرة على تقديم خدماتها وربط أنواع العمل بالأهداف والأفراد، والهياكل، والعمليات، والموارد والمقدرة على التعلم بطرق إنتاجية للحصول على مخرجات واضحة ومحددة.

أشارت (الحايك، 2018) إلى أن الالتزام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدرسة يساعد على بناء ثقافة العمل بروح الفريق الواحد بين العاملين لذا من المهم اطلاع الافراد العاملين بأهداف المدرسة ويؤدون بالتالي الواجبات التي تدعم هذه الاهداف كما وبناء قاعدة معرفية تشاركية سليمة لصنع القرارات والحد من الصراع التنظيمي بين العاملين، وأن التخطيط الاستراتيجي يجعل الادارة المدرسية اكثر مقدرة على ترتيب أولوياتها، وأكثر استجابة باحتياجاتها، ويساعد على توفير وقت الإدارة المدرسية، وعدم انشغالها بأنشطة غير مهمة، وتوجيه الجهود نحو استثمار الموارد المدرسية بأفضل طريقة ممكنة.

## 2- الإتصال الإداري

للإتصال الإداري النجاح أهمية كبيرة في بلوغ المدرسة إلى أقصى حد ممكن، ويتكون الإتصال الإداري من المرسل والمستقبل والرسالة؛ فالمدير الذي يتمتع بالذكاء الإداري يسعى إلى النجاح في

الاتصال من خلال المعلومات والبيانات التي يقوم بجمعها عن مدرسته، وكذلك مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ومن ثم يقوم بالاتصال الإداري الفعال مع رؤوسيه وإيصال الرسالة لهم بكل يسر وسهولة ساعيا إلى بلوغ أقصى درجات النجاح في مدرسته، وتحقيق أهداف المؤسسة بما يتناسب مع إمكانياته ومقدراته والموارد البشرية والمالية المتاحة، وقد عرف الأرياني الإتصال (2019)، (ص38) " هو عملية تبادل للمعلومات والحقائق والمعاني والمشاعر بين جهة وأخرى في انجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تغيير سلوك".

وقد أشار كل من عساف ومسودة (2018) إلى أن للإتصال الإداري أنواعاً مختلفة لمدير المدرسة أن يختار الشكل والمضمون المناسب لها في اتصاله الإداري مع رؤوسيه وطريقته في إيصال الرسالة وهي كالآتي:

أ. **الإتصالات الرسمية والإتصالات غير الرسمية:** الإتصال الرسمي يكون خاضعا في مساراته وقنواته للإعتبارات المحددة بالقوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة ويتم في المؤسسات الإدارية المختلفة. أما الإتصال غير الرسمي يتم من خلال خضوعه لاعتبارات شخصية بين الأطراف المعنيين ونلاحظ بأن أية مؤسسة يكون شائعاً بها الإتصال الرسمي والإتصال غير الرسمي.

ب. **الإتصالات المباشرة والإتصالات غير المباشرة:** الإتصالات المباشرة هي التي تتم بين المرسل والمستقبل من غير وسائط أو أطراف ثالثة تقع بينهما، يسمح للمرسل بالتعبير عن نفسه بنفسه دون أية تحريفات مما يضمن مزيداً من الوضوح ويحول دون تسرب المعلومات، ويضمن سرية عملية الإتصال. أما الإتصال غير المباشر يتم بوجود طرف ثالث فبالتالي لا يكون هناك سرية في المعلومات ويحدث عندما يكون تباعد بين المرسل والمستقبل.

ج. الإتصالات الصاعدة والإتصالات الهابطة: وتتم من خلال السلطة الرسمية في الجهاز الإداري. والإتصالات الصاعدة تمثل الوسيلة التي يعبر من خلالها المرؤوسين عن أنفسهم، ووجهات نظرهم فهي تتم من قبل المرؤوسين في علاقاتهم. أما الإتصالات الهابطة: فيتم من خلالها نقل المعلومات والأوامر والتوجيهات والقرارات إلى المرؤوسين فالإتصالات الهابطة يقوم بها الرؤساء في علاقاتهم بالمرؤوسين، والإتصال الصاعد أوالإتصال الهابط قد يكلف الكثير من الوقت والجهد.

د. الاتصالات الأفقية والاتصالات من جميع الجهات: يتم الإتصال الأفقي بصورة رسمية أو بصورة غير رسمية وفي هذا الإتصال يتم الإتصال بين الأشخاص مع بعضهم وتبادل المعلومات حول كيفية تنفيذ الأعمال المختلفة وبين الزملاء في المؤسسة التعليمية. أما الإتصال من جميع الجهات يكون بصورة رسمية، أو غير رسمية معتمدا على سياسة كل مدير على حده وغالبا ما يقوم على أساس سياسة الباب المفتوح، وتبرز أهميته في أنه يسمح بوصول المعلومات، والآراء من كل جانب وهذا يعطي المديرين فرصة الحصول على ما يلزم من المعلومات والآراء لاتخاذ القرار المناسب.

أشارت الزبيدي (2018) إلى أن للإتصال الإداري دور هام لتعزيز أهمية وجود المديرالذي يتمتع بالذكاء الإداري داخل المدرسة وتناول مشكلات المدرسة وطرق علاجها ويساعد على إنجاز الأهداف المطلوبة، واتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المدرسة وتطويرها من خلال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، ويضمن الإتصال الإداري التبادل والتفاعل المشترك للأنشطة المختلفة المدرسة؛ فبالإتصال الإداري يفسر المدير الذكي للعاملين برامج العمل وتوجيه جهودهم في الأداء وتقوية الشعور عندهم بالإنتماء للمدرسة والاندماج فيها، ويتعرف إلى أهداف العاملين معه وحاجاتهم، وردود الفعل لديهم تجاه أهداف المدرسة

وسياساتها ومن خلال الإتصال الإداري يستطيع مدير المدرسة توثيق العلاقات والصلات بين المدرسة والمتعاملين معهم سواء أكانوا أفراداً أم مؤسسات بالتفاهم المتبادل والإحترام والثقة المتبادلة. وأشار كل من حنا، حرات، محمود (2014) إلى أن الاتصال الإداري يدعم العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين جميع العاملين في المؤسسة فهو أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للعاملين، ويحقق الفعالية لوظائف الإدارة المختلفة: كالخطيط، والتوجيه والتنظيم، والرقابة، واتخاذ القرارات، ويساعد على التحقق من فهم العاملين لجميع سياسات واستراتيجيات المؤسسة إلى جانب توفير أداة اتصال مناسبة وفعالة، ويعمل على نقل آراء وأفكار ووجهات نظر العاملين وردود فعلهم تجاه التعليمات الصادرة إلى مدير المؤسسة لكي يتم التصرف على ضوءها.

### 3- إدارة الأزمات

تحدث الأزمة نتيجة اضطراب مفاجيء داخل المدرسة وهنا يلعب المدير الذكي دوراً هاماً في طريقة معالجة، وإدارة الأزمة، واستخدام الطرق الحديثة في إدارة الأزمة يساعده في ذلك فريق العمل، وللمرشد التربوي دور مهم في عقد ورشات تدريبية داخل المدرسة تؤكد على ضرورة ضبط النفس وعدم حدوث اختلالات بين الطلبة أنفسهم، والطلبة والمعلمين وأولياء الأمور. ومن خلال الإتصال الإيجابي مع المجتمع المحلي يستطيع المدير الذكي إدارة الأزمات بشكل إيجابي وتجنب حدوث المشكلات وفي حال حدوثها يقوم بحلها بطريقة سليمة، ويحقق ما يصبو إليه النظام التربوي وهو إنتاج مواطن صالح ذو شخصية متكاملة قادر على تحقيق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية.

وقد عرّف بطاح، الطعاني (2016) إدارة الأزمات على أنها: نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة،

وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المؤسسة التعليمية.

دور مدير المدرسة في إدارة الأزمات: للمدير الذكي دور فعال في إدارة الأزمات وذلك من خلال مقدرته وكفاءته في عمليات التخطيط، والتنظيم والإتصال، وقد ذكرها عزازي (2011) على النحو التالي:

أ- **التخطيط:** إن أهم ما يميز المدارس الفعالة هو الإستعداد لمواجهة الأزمات وإدارتها من خلال تخطيط منهجي، والتخطيط عملية مستمرة لا تتوقف، وتهدف خطط مواجهة الأزمة إلى منع الأزمات من خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية والتحضير للتعامل المناسب مع الأزمات والتخطيط لإدارة الأزمة من خلال تخطيط سيناريو يحدد ما يمكن أن يحدث، وأدوار الأعضاء المشاركين في عملية المواجهة والذي يخفف من حدة مفاجأة حدوث الأزمات.

ب- **التنظيم:** تتطلب إدارة الأزمات وجود فريق العمل لمواجهة هذه الأزمات حيث يشمل الفريق: مدير المدرسة، ومساعدوه، المرشد التربوي. ومن الممكن أن يشمل أعضاء من المجتمع المحلي الذين يقدمون المساعدة في إدارة الأزمات ويقوم المدير الذكي بتوفير نوعٍ ما من التنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة المبذولة لإدارة الأزمة، وذلك عندما تحتاج الأزمة إلى جهد جماعي.

ج- **الإتصال:** يحرص المدير الذكي على إدامة التواصل بأولياء الأمور والمجتمع المحلي بشكل مستمر قبل حدوث الأزمات من أجل وجود العلاقات القوية والتآلف والإنسجام وذلك بالتعاون مع المدرسة في مواجهة الأزمات من خلال تقديم الإقتراحات ومناقشة الأزمات أو المشاركة الفعلية في إدارتها معتمدين بذلك على رغبتهم في توفير البيئة التربوية الآمنة لأبنائهم.

وقد أشار العامري (2022) أن أهمية إدارة الأزمات تبرز من خلال المقدره العلمية على الإستقراء، والتنبؤ، والإستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة والتعرف

على مصادر التهديد الواقعة والمحتملة، وتوفير المقدرات العملية والإمكانات المادية للإستعداد والمواجهة والعودة إلى الحالة الطبيعية، ويتمثل الهدف الكلي لإدارة الأزمات في تحقيق الإستجابة الفعالة والسريعة من خلال فتح قنوات الإتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر وفقا للظروف والمتغيرات المتسارعة اللازمة للحد من الأزمة ونتائجها بعد وقوعها باتخاذ الإستعدادات اللازمة لمواجهة الأزمات.

أشار عبد المجيد (2016) إلى أن لإدارة الازمات متطلبات واحتياجات ادارية خاصة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الازمات كما كالتأكيد على ضرورة وجود نظام إداري فعال للإنذار المبكر في المدرسة، ووجود نظام اتصال يتسم بالكفاءة، والفاعلية، وإنشاء قاعدة شاملة ومتمكاملة من المعلومات، والبيانات الخاصة بكل أنشطة المدرسة وضرورة ايجاد جهة مركزية منسقة في عمليات تناول ونقل المعلومات في حالة الازمة.

#### 4- اتخاذ القرارات

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية هامة جدا؛ فمدير المدرسة الذكي هو المسؤول الأول الذي تقع على عاتقه مهمة اتخاذ القرارات وتحمل تبعات قراراته الإدارية، كما ويقوم المدير الذكي بوضع بدائل مختلفة، ويتم اختيار أفضلها بناء على المعلومات المتوفرة لديه حول طبيعة المدرسة.

وقد أشار البدوي (2020) إلى أن عملية اتخاذ القرارات: هي عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية، والخارجية التي تواجه متخذ القرار.

## خطوات اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرار عملية موضوعية رشيدة عقلانية لها علاقة بكل مشكلة معينة وإزالة جميع المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة، وأوضح العتيبي، الحواري، خريس (2021) بأنها تمر بمراحل محددة هي:

1. تحديد المشكلة: تحديد المشكلة أمر في غاية الأهمية لأنها تساعد على اتخاذ قرار سليم وبصورة أكثر دقة، وموضوعية، إذ إن عملية اتخاذ القرار تبدأ بوجود مشكلة تحتاج إلى حل وهذه المشكلة تحدد الهدف الذي نسعى لاتخاذ قرار من أجله.
2. جمع المعلومات والحقائق وتحليل المشكلة: يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالمشكلة ومن ثم تحليل المعلومات من خلال تجزئة المشكلة إلى عدة عناصر بعد ذلك يتم فحص هذه العناصر ووضع الإفتراضات.
3. تطوير وتقييم البدائل والتنبؤ بنتائجها: اكتشاف البدائل يعتبر أمراً مهما ولرجل الإدارة الدور الكبير في تقييم هذه البدائل من أجل التمهيد للمرحلة اللاحقة.
4. اختيار البديل الأمثل: بالإعتماد على الخبرة والتجربة والبحث العلمي يتم اختيار البديل الأفضل، والأمثل مع مراعاة أن يكون البديل واقعياً، أكثر تحقيقاً للأهداف وأن نلاحظ الآثار الإيجابية عند تطبيق البديل الأمثل.
5. مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته: يتم تبني البديل الأمثل وتنفيذه ومن ثم المتابعة، والتحقق من سلامة القرار، وسلامة التنفيذ ومدى تحقيقه للأهداف.

لعملية اتخاذ القرارات مميزات أشار إليها (شعبان، 2017) بأنها توجد في مناخ تتوفر فيه المعلومات وإمكانيات البحث، والتحري وحرية التفكير، نتاج ومحصلة تفاعل متخذ القرار مع غيره

من المرؤوسين، تتم في تنظيم حقيقي لمواجهة مواقف ومشكلات ملموسة، تستثمر الخبرة، والمعلومات المتراكمة، ولا تتطرق فجأة من دون مقدمات.

### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

ويتضمن هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، إذ لم تتمكن الباحثة من إيجاد دراسات بحثت بالموضوع وعليه استرشدت ببعض الدراسات القريبة من موضوع الدراسة، وقد تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث:

دراسة إسلام، عبدالرحمن، عمران (Aslam, abdulrehman, and Imran, 2016) هدفت التعرف إلى مهارات الذكاء ورعايتها وأهميتها في تبادل المعرفة ودورها في تحسين أداء المديرين في مكان العمل في باكستان وتأثير أنواع متعددة من الذكاء على الأداء الإداري، والدور التفاعلي لتبادل المعرفة والثقافة وارتباطها بين أنواع الذكاء المتعددة والأداء الإداري الناجح والذكي، تم استخدام (254) موظفاً، وتشير نتائج الدراسة إلى الآثار الإيجابية للذكاء للمعرفة والذكاء الاجتماعي والعاطفي والثقافي على الأداء الإداري الناجح والذكي وتبادل المعرفة والتفاعل يؤدي إلى تقوية العلاقات بين مهارات الذكاء والأداء الإداري الناجح والذكي في القطاع المصرفي.

دراسة بوركوف وايتل (Burkov, et al., 2016) هدفت التعرف إلى طرق وآليات الغدرة الذكية التي تعمل على تحسين كفاءة الإدارة للمؤسسات والمنظمات الصناعية، وتوصلت إلى ضعف مستويات القيادات على الإدارة الذكية في المنظمات الصناعية الروسية، وضعف الإجراءات الخاصة بفحص المؤسسات من قبل خبراء الإدارة الذين يمكنهم اختيار، وتنفيذ أساليب الإدارة الذكية مع مراعاة طرق تفكيرهم وغيرها من الميزات في ظروف معينة من العمل.

دراسة أسلام (Aslam, 2016) هدفت إلى التحقق من تأثير الذكاء العاطفي والإجتماعي والمعرفي والثقافي على الفعالية الإدارية والنجاح الوظيفي في قطاع التأمين في باكستان، تم استخدام الإستبيانات بواسطة عينة عشوائية تتألف من (202) مدير مؤسسة وكشفت نتائج البحث أن الذكاء العاطفي والإجتماعي لهما تأثير إيجابي على الذكاء الإداري والنجاح الوظيفي، على العكس من ذلك فإن الذكاء الثقافي له علاقة غير مهمة في الذكاء الإداري والفاعلية الإدارية والنجاح الوظيفي في المؤسسات التعليمية.

دراسة شعبان (2017) هدفت الدراسة التعرف إلى أثر عبء المعلومات الإلكترونية على اتخاذ القرار في المدارس الخفي العاصمة عمان من وجهة نظر الإداريين. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي، تم تطوير استبانتيين، والتأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (300) مدير، مساعد مدير، مشرف مقيم، ومدير عام في المدارس الخاصة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ان درجة عبء المعلومات الإلكترونية التي يواجهها إداريو المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان كان مرتفعاً، كما أن درجة ممارستهم لاتخاذ القرار كانت مرتفعة.

دراسة الجعافرة (2017) هدفت إلى معرفة العلاقة بين الذكاء الإجتماعي وأنماط الإتصال الإداري لدى مديري، ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (225) مديرا ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي للذكاء الإجتماعي جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الإجتماعي تعزى للنوع الإجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، كما أشارت إلى أن المجال الكلي لأنماط الإتصال الإداري جاء بدرجة متوسطة

،وعم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الإتصال الكلي تعزى للدراسات العليا ،ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الإتصال الإداري تعزى للخبرة الإدارية ولصالح ذوي مؤهل أعلى بوجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين الذكاء الإجتماعي وأبعاده وأنماط الإتصال الإداري وأبعاده، أوصت الدراسة في ضوء تلك النتائج بإعداد برامج تدريبية لتنمية الذكاء الإجتماعي لدى العاملين في المجال التربوي خصوصا مديري ومديرات المدارس لإكسابهم مقدرات التعامل مع المعلمين والطلاب والفهم الجيد لسلوكياتهم وميولهم واهتماماتهم، لتوجيههم وإرشادهم.

دراسة الزبيدي (2018) هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط الاتصال وعلاقته بإتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة في السعودية ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة مكونة من (23) فقرة وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) بين أنماط الاتصال واتخاذ القرار .

دراسة الجبوري (2019) هدفت للتعرف على مستوى الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، ومستوى المقدره على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة كركوك بالعراق. حيث أعد الباحث مقياسا في الذكاء الإداري، وتكون من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: الرؤية، والسلوك، فن الإتصال، التغذية الراجعة بأوزان بدائل (دائما، غالبا، قليلا، أحيانا)، وقد توصلت الرسالة إلى عدد من النتائج أهمها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الإداري لمتغير الجنس ولصالح الإناث. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المقدره على الذكاء الإداري تبعا لمتغير التخصص علمي-إنساني. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

المقدرة على اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الجنس (ذكور-إناث). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المقدرة على اتخاذ القرار تبعاً لمتغير التخصص علمي-إنساني ووجود علاقة طردية بين الذكاء الإداري والمقدرة على اتخاذ القرار.

دراسة الظفيري (2020) هدفت التعرف إلى الذكاء الإداري وأهم أبعاده. وتعرف واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت. وتفعيل بعض المقترحات لتفعيل الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت. استغرقت الدراسة المنهج الوصفي التحليل. ومن أهم نتائج الدراسة أن واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت فتحقق بدرجات متفاوتة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ما بين الدرجة المتوسطة، والدرجة الكبيرة جداً.

دراسة الزهراني (2020) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس التابعة لمدينة الطائف في السعودية، والتعرف إلى درجة الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلمهم، إضافة إلى الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء الإنفعالي والإبداع الإداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم استبيان ويكمان (wakeman) للذكاء الإنفعالي، واستبانة لقياس الإبداع الإداري صممها الباحث وتأكد من صدقها وثباتها. وتألقت عينة الدراسة من (40) مديراً، و(400) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة بالنسب المئوية الإيجابية للمظاهر الدالة على الذكاء الإنفعالي لمديري المدارس.

دراسة استيانينغسي، ماسنون، براتيوي (Istianingsih, Masnun, Pratiwi, 2020) هدفت إلى تحديد وتحليل تأثير الذكاء العاطفي على الأداء الإداري بشكل مباشر غير مباشر من خلال اتخاذ القرار في إندونيسيا، حيث بلغت عينة الدراسة (44) من قادة المدارس وتم تحليل البيانات

باستخدام تحليل المسار، وتشير نتائج الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي واتخاذ القرار يؤثران على الأداء الإداري وبالتالي على عملية اتخاذ القرارات أي أن المدير الذي يتمتع بالذكاء الإداري والعاطفي الجيد سيكون قادراً على اتخاذ القرار الصحيح وبحيث يكون تأثير له على الأداء الإداري.

دراسة جرجا والعايدين (2021) هدفت للتعرف إلى دور الذكاء الإداري في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع الإستبيان على عينة عشوائية عددها (135) فرد لدراسة دور الذكاء الإداري بأبعاده المتمثلة بالذكاء العقلاني والذكاء العاطفي على الإصلاح الإداري، استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) في إجراء التوصيف الإحصائي واختبار الفرضيات، توصل الباحث إلى وجود تأثير معنوي بين كل من الذكاء العقلاني والإصلاح الإداري، وكذلك ارتباط ضعيف جدا لبعد الذكاء العاطفي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.

دراسة جاسم (2021) هدفت التعرف إلى إدراك الإنفعالات، وعلاقتها بالذكاء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في بغداد ولتحقيق أهداف البحث تطلب بناء أداتين لقياس إدراك الإنفعالات والذكاء الإداري وتم استخراج الخصائص السيكومترية للأداتين، وطبق المقياسان على عينة البحث البالغ عددها (200) مدير ومديرة اختيروا عشوائيا وخرجت النتائج بوجود إدراك انفعالي لدى المدراء وكذلك وجود ذكاء إداري والعلاقة بينهما كانت دالة موجبة وتم وضع استنتاجات وتوصيات ومقترحات.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والاجنبية، قامت الباحثة ببيان أوجه التشابه، وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة، ومنهج الدراسة

وعينة الدراسة بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وإبراز ما تميز به الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.

تنوعت أهداف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الذكاء الإداري فمنهم من تناول موضوع الذكاء الإداري، وعلاقته بالاتصال الإداري كدراسة جرجا والعايدين (2021)، تناولت دراسة الجبوري (2019) موضوع الذكاء الإداري مستوى القدرة على اتخاذ القرار، وتناول جاسم (2021) موضوع الذكاء الإداري وعلاقته بإدراك الانفعالات وتناولت دراسة استيانينغسي، ماسون، برايتوي (2020) موضوع الذكاء الإداري وعلاقته بأهمية اتخاذ القرار.

اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. من حيث عينة الدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة جرجا والعايدين (2021)، الجعافرة (2017)، دراسة جاسم (2021) واختلفت مع الدراسات السابقة.

حسب علم الباحثة فقد امتازت هذه الدراسة في تناولها لموضوع الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان، إذ لا توجد دراسات سابقة تناولت موضوع الذكاء الإداري داخل الأردن، واستفادت الباحثة من الدراسات التي تتعلق بأنواع الذكاء من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة. بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة في استخدام منهجية البحث العلمي وبخاصة في تطوير أداة الدراسة واختيار عينة الدراسة والإجراءات الإحصائية لمعالجة البيانات، ومناقشة النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثالث  
منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة المستخدمة، ويتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينة، وطريقة بناء أدوات الدراسة، وعرضاً مفصلاً لإجراءات الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية التابعة لتربية لواء ماركا في العاصمة الأردنية عمان للعام الدراسي 2022/2021 والبالغ عددهم (7210) منهم (3070) معلماً و(4140) معلمة.

#### عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، حيث تم توزيع (500) استبانة موزعة على مدارس لواء ماركا بالعاصمة عمان بشكل عشوائي وتم تطبيق أداة الدراسة على المعلمين والمعلمات من خلال روابط الكترونية للاستبانة تم إرسالها لمجموعات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمعلمين على بعض التطبيقات مثل تطبيق واتساب (WhatsApp) أو فيس بوك (facebook).

وقد بلغ حجم العينة النهائي (407) معلمين ومعلمات إذ تمثل ما نسبته (5%) تقريباً من مجتمع الدراسة. وتتوزع عينة الدراسة على متغيرات الدراسة المتمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي،

سنوات الخبرة) كما هو موضح في الجدول (1):

### الجدول (1/3)

التوزيع النسبي لحجم عينة الدراسة حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

النسبة	العدد	الجنس
30%	122	ذكور
70%	285	اناث
100%	407	المجموع
النسبة	العدد	المؤهل العلمي
%73.2	298	بكالوريوس
%26.8	109	دراسات عليا
100%	407	المجموع
النسبة	العدد	الخبرة
%13.5	55	أقل من 5 سنوات
%31.7	129	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
%54.8	223	10 سنوات وأكثر
100%	407	المجموع

### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير مقياس للذكاء الإداري لدى مديري المدارس

الحكومية في المدارس التابعة لتربية لواء ماركا وفقا للإجراءات التالية:

- بالرجوع للأدب النظري المتعلق في الذكاء الإداري وبالرجوع إلى دراسة الحايك (2018) ودراسة الزبيدي (2018) ودراسة العامري (2022) ودراسة شعبان (2017) لتحديد المحاور الأساسية للذكاء الإداري وهي (التخطيط الاستراتيجي، الاتصال الإداري، إدارة الأزمات، اتخاذ القرار) وتم كتابة مجموعة من الفقرات التي تقيس كل منها، وقد بلغ عددها

(35) فقرة مدرجة حسب سلم ليكرت الخماسي موزعة على الأبعاد الأربعة. لتشكل الاستبانة

بصورتها الأولية كما هو مبين في الملحق (1).

• تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرض الصورة الأولية من المقياس على بعض أساتذة الإدارة والقيادة التربوية نومختصين في القياس والتقويم لإبداء الراي حول مناسبة كل من فقرات المقياس والبعد الذي تنتمي له وبعض مختصي اللغة العربية للتحقق من سلامتها اللغوية، حيث لم يتم حذف أي من فقرات المقياس، وتم تعديل صياغة الفقرات بناءً على توصيات المحكمين.

• تم التحقق من ثبات المقياس من خلال تطبيقه على عينة مكونه من (30) معلما ومعلمة من المدارس التابعة لتربية لواء ماركا تم اختيارها بشكل عشوائي، وتم حساب معامل ثبات كرونباخ الفا Cronbach Alpha للمقياس بكافة أبعاده وقد بلغت قيمته (0.978) وهي قيمة مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، كما هو مبين في الجدول (2/3).

### الجدول (2/3)

معاملات ثبات كرونباخ الفا لكل من أبعاد المقياس.

عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ الفا	البعد
9	0.93	التخطيط الاستراتيجي
10	0.93	الاتصال الإداري
8	0.90	إدارة الأزمات
8	0.92	اتخاذ القرار

وهي قيم مرتفعة لأغراض البحث، على الرغم من العدد المنخفض لفقرات كل من الأبعاد.

كما تم التحقق من ثبات فقرات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة الفقرة

والدرجة الكلية لكل بعد كما يوضحها الجدول (3/3).

### الجدول (3/3)

معامل الارتباط بين الفقرات والعلامة الكلية لمقياس الذكاء الإداري.

الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
.726**	28	.825**	19	.813**	10	.765**	1
.361*	29	.681**	20	.718**	11	.795**	2
.742**	30	.553**	21	.821**	12	.750**	3
.923**	31	.759**	22	.706**	13	.888**	4
.832**	32	.629**	23	.802**	14	.740**	5
.833**	33	.787**	24	.689**	15	.762**	6
.825**	34	.786**	25	.735**	16	.821**	7
.894**	35	.811**	26	.695**	17	.726**	8
		.756**	27	.814**	18	.743**	9

يتضح من الجدول (3/3) مؤشرات ثبات فقرات المقياس جيدة ومقبولة لأغراض الدراسة،

وجميعها ذات دلالة إحصائية ليبقى المقياس بصورته النهائية المكونة من (35) فقرة.

#### تصحيح الأداة:

تم تتبع فقرات المقياس وفقاً لسلم ليكرت (Likert) الخماسي باستجابة أفراد عينة الدراسة على

المقياس بحيث تمثل الدرجة (5) "موافق بشدة"، وتمثل الدرجة (4) "موافق"، وتمثل الدرجة (3)

"موافق لحد ما"، وتمثل الدرجة (2) "غير موافق"، وتمثل الدرجة (1) "غير موافق بشدة"، وتكون

أعلى درجة يمكن الحصول عليها على المقياس (175) وأدنى درجة (35)، ويتم الحكم على

المستوى من خلال الدرجة على المقياس بالاعتماد على المعيار التالي: انظر الملحق (1).

**الجدول (4/3)**  
**سلم تدرّيج مقياس الذكاء الإداري**

حسب درجة الفقرة			حسب درجة الاختبار			مستوى
2.33	-	1.00	81	-	35	منخفض
3.62	-	2.33	128	-	82	متوسط
5.00	-	3.67	175	-	129	مرتفع

وقد أصبحت أداة الدراسة بشكلها النهائي كما هو مبين في الملحق (3).

### إجراءات تطبيق الدراسة

بعد القيام بإعداد أداة الدراسة تم تطبيقها وفقا للإجراءات التالية:

1. تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه لوزارة التربية والتعليم لإجراء الدراسة وتطبيق المقاييس. ملحق رقم (4)
2. الحصول على قائمة بالمدارس التابعة لتربية لواء ماركا من قسم التخطيط التابع للمديرية. ملحق رقم (5)
3. مراجعة النسخة الإلكترونية من المقياس تمهيدا لتطبيقها.
4. التواصل مع مديري المدارس التي تم اختيارها لتكون ضمن عينة الدراسة والتنسيق معهم لكيفية تطبيق المقياس الكترونيا على مجموعات الواتس أب أو صفحات الفيس بوك الخاصة بمعلمي المدرسة.
5. قراءة التعليمات الخاصة بالمقاييس عبر المجموعات صوتيا.
6. استقبال استجابات المعلمين في ملف جداول الكترونيا.

## المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الإحصائيات الآتية:

- التحقق من ثبات الأداة من خلال معامل كرونباخ الفا باستخدام برمجية (SPSS).
- حساب ثبات كل من فقرات المقياس من خلال معامل الارتباط باستخدام برمجية (SPSS).
- حساب مستوى الذكاء الإداري وكل من أبعاده لدى مديري المدارس من خلال المتوسط الحسابي باستخدام برمجية (SPSS).
- التحقق من الفروق في الذكاء الإداري لدى مديري المدارس التي تعزى لأثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة لدى المعلمين من خلال اختبار t أو تحليل التباين باستخدام برمجية (SPSS).

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل لها من خلال وصف إحصائي للبيانات المتعلقة بالمتغيرات، كما يتضمن عرضاً لنتائج الاختبارات الإحصائية المستخدمة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مستوى الذكاء الإداري لدى مديري المدارس التابعة لتربية لواء ماركا؟"

للإجابة عن السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين على مقياس الذكاء الإداري وكل من أبعاده كما هو مبين في الجدول (1/4).

#### الجدول (1/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر العينة لمقياس الذكاء الإداري وأبعاده

الترتيب	المجال	تسلسل الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	التخطيط الاستراتيجي	9 - 1	3.9263	.75639	2	مرتفع
2	الاتصال الإداري	18 - 10	4.0295	.74544	1	مرتفع
3	إدارة الأزمات	27 - 19	3.8431	.81891	4	مرتفع
4	اتخاذ القرار	35 - 28	3.8990	.83339	3	مرتفع
الكلية		35 - 1	3.9305	.74449		مرتفع

يتضح من الجدول (1/4) ان مديري مدارس تربية لواء ماركا بمستوى مرتفع من الذكاء الإداري من وجهة نظر معلمي مدارسهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكاء الإداري (3.93) وانحراف معياري 0.74 على المقياس وهي قيمة تقع ضمن المستوى المرتفع حسب تدرج المقياس على سلم الفقرة. وكذلك يتضح ان كل بعد من أبعاد المقياس بمستوى مرتفع. ويلاحظ ان المتوسط الحسابي للاتصال الإداري كان هو الأعلى إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.02) وانحراف معياري

(0.74)، وكان أقل بعد هو إدارة الأزمات إذ بلغ بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.81).

وفيما يلي عرض نتائج السؤال الأول حسب المجالات، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الذكاء الإداري مرتبة حسب مستوى الاستجابة عليها، يمكن توضيحها في الجداول من (2/4 - 5/4).

#### - مجال التخطيط الاستراتيجي:

##### الجدول (2/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة بمجال التخطيط الاستراتيجي.

رقم الفقرة	فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يحدد الأهداف الإستراتيجية بناء على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية	4.04	0.81	1	مرتفع
2	يتخذ قرارات أقرب ما تكون للقرار الرشيد	4.03	0.87	2	مرتفع
9	يعمل على بناء نظام داخلي للمدرسة يساهم في تنفيذ الخطط الإستراتيجية بفعالية	3.99	0.88	3	مرتفع
6	يبنى الخطة الإستراتيجية بناء على البيانات المتاحة	3.98	0.87	4	مرتفع
8	يرتب الأهداف الإستراتيجية للمدرسة بناء على الأولويات	3.98	0.90	5	مرتفع
5	يحدد (الإجراءات، والموارد، والإمكانات) اللازمة لتحقيق الأهداف وتحسين المخرجات التعليمية	3.96	0.89	6	مرتفع
7	يضع خططا تطويرية للمعلمين للإرتقاء بكفاءاتهم المهنية	3.88	0.97	7	مرتفع
3	يشرك أصحاب الخبرة في المجتمع المحلي في وضع الخطة الإستراتيجية للمدرسة	3.75	1.05	8	مرتفع
4	يعقد جلسات عصف ذهني مع المعلمين لوضع الرؤية، والرسالة، ورسم السياسات	3.74	1.07	9	مرتفع
	<b>مجال التخطيط الاستراتيجي الكلي</b>	<b>3.92</b>	<b>60.7</b>	<b>2</b>	<b>مرتفع</b>

يلاحظ من الجدول (6) أن تقديرات المعلمين والمعلمات في تربية لواء ماركا لمجال التخطيط الاستراتيجي قد جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت الفقرة (1) (يحدد الأهداف الإستراتيجية بناء على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.80)، وجاءت الفقرة (4) (يعقد جلسات عصف ذهني مع المعلمين لوضع الرؤية، والرسالة، ورسم السياسات) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.068).

#### - مجال الإتصال الإداري:

#### الجدول (3/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة بمجال الإتصال الإداري.

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال الاتصال الإداري	الفقرة
مرتفع	0.84	4.10	يتواصل مع المعلمين عبر قنوات الإتصال الرسمية	8
مرتفع	0.86	4.09	يدعم العلاقات الإنسانية من خلال المشاركة في المناسبات الإجتماعية	5
مرتفع	0.88	4.08	يتواصل مع المعلمين في المدرسة بأساليب وطرق متنوعة	3
مرتفع	0.91	4.06	يعمم القوانين والأنظمة على المعلمين ويناقشها معهم	2
مرتفع	0.94	4.05	يوظف التكنولوجيا الحديثة في عملية الإتصال مع المعلمين	7
مرتفع	0.91	4.04	يتشارك المعرفة مع المعلمين في المدرسة	1
مرتفع	0.88	4.01	يوفر قنوات تواصل مفتوحة مع المجتمع المحلي	4
مرتفع	0.90	3.10	يعمل على وجود قنوات اتصال فعالة قادرة على نقل الرسالة بمواقيت محددة	10
مرتفع	0.99	3.94	يتقبل آراء المعلمين في المدرسة	9
مرتفع	0.93	3.94	يحدد مواعيد الإجتماعات الدورية	6
مرتفع	0.75	4.03	مجال الاتصال الإداري الكلي	

يلاحظ من الجدول (3/4) أن تقديرات المعلمين والمعلمات في تربية لواء ماركا لمجال الاتصال الإداري قد جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.75)، وجاءت الفقرة (8) (يتواصل مع المعلمين عبر قنوات الإتصال الرسمية) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.84)، وجاءت الفقرة (10) (يجدد مواعيد الاجتماعات الدورية) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.93).

#### - مجال إدارة الأزمات:

#### الجدول (4/4)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة بمجال إدارة الأزمات

الفقرة	فقرات مجال إدارة الأزمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يستخدم الطرق العلمية في إدارة الأزمات	3.98	0.90	1	مرتفع
5	يحافظ على هدوئه عند مواجهة الأزمات	3.93	0.97	2	مرتفع
6	يوظف نتائج الأزمات في ابتكار أساليب جديدة لتطوير العمل	3.90	0.95	3	مرتفع
2	يستعين بخبرات تربوية من خارج المدرسة لإدارة الأزمات	3.80	0.97	4	مرتفع
4	يستعين بخبرات المجتمع المحلي من أولياء أمور الطلبة لمواجهة الأزمات	3.80	0.95	5	مرتفع
8	يتشارك تجربته في إدارة الأزمات مع المدارس الأخرى	3.80	1.01	6	مرتفع
7	يعقد ورشات تدريبية للمعلمين تؤكد على ضرورة ضبط النفس	3.77	1.08	7	مرتفع
3	يستشعر الأزمات قبل حدوثها في المدرسة	3.76	1.02	8	مرتفع
	<b>مجال إدارة الأزمات الكلي</b>	<b>3.84</b>	<b>0.82</b>	<b>4</b>	<b>مرتفع</b>

يلاحظ من الجدول (4/4) أن تقديرات المعلمين والمعلمات في تربية لواء ماركا لمجال إدارة الأزمات قد جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.82)، وجاءت الفقرة

(1) (يستخدم الطرق العلمية في إدارة الأزمات) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت الفقرة (8) (يستشعر الأزمات قبل حدوثها في المدرسة) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.02).

- مجال اتخاذ القرارات:

#### الجدول (5/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة بمجال اتخاذ القرار.

الفقرة	فقرات مجال اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	يتخذ القرارات الأنسب لحل المشكلة	3.97	0.89	1	مرتفع
3	يتغلب على الضغوط التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات	3.94	0.92	2	مرتفع
5	يحرص على أن تكون قراراته تشاركيه مع خبرات المجتمع المحلي	3.89	0.99	3	مرتفع
1	يستثمر خبرات الآخرين في عملية صنع القرار	3.89	0.98	4	مرتفع
8	يتبع منهجية علمية واضحة في اتخاذ القرارات الإدارية	3.89	1.00	5	مرتفع
2	يطلق العنان لنفسه لتحري تبعات القرارات المتخذة	3.88	0.93	6	مرتفع
7	يشرك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات	3.88	1.01	7	مرتفع
6	يوظف مهارات التفكير العليا في وضع البدائل المناسبة لحل مشكلة ما واختيار المناسب منها	3.86	0.95	8	مرتفع
	<b>مجال اتخاذ القرار الكلي</b>	<b>3.89</b>	<b>0.83</b>	<b>3</b>	<b>مرتفع</b>

يلاحظ من الجدول (5/4) أن تقديرات المعلمين والمعلمات في تربية لواء ماركا لمجال اتخاذ القرارات قد جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.83)، وجاءت الفقرة (4) (يتخذ القرارات الأنسب لحل المشكلة) بالمرتبة الأولى، وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.88)، وجاءت الفقرة (6) (يوظف مهارات التفكير العليا في وضع البدائل المناسبة لحل مشكلة ما واختيار المناسب منها) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.94).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة الذكاء الإداري تعزى لكل متغير من متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟"

للإجابة عن السؤال تم إجراء ما يلي:

أولاً: تغير الجنس: البحث في فروق في الذكاء الإداري العائدة لمتغير الجنس حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين على مقياس الذكاء الإداري حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول (6/4).

#### الجدول (6/4)

الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب الجنس.

الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الجنس
.78	122	4.08	ذكور
.72	285	3.87	إناث

يلاحظ من الجدول (6/4) وجود فروق في الذكاء الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكاء الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الذكور (4.08) في حين بلغ المتوسط الحسابي للذكاء الإداري لدى مديري المدارس (3.87) من وجهة نظر المعلمات وللكشف عن دلالة تلك الفروق تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة والمبينة نتائجها في الجدول (7/4).

#### الجدول (7/4)

اختبار (t) للعينات المستقلة لفحص دلالة الفروق في الذكاء الإداري العائدة للجنس.

قيمة اختبار t	درجة الحرية	الدلالة
2.67	405	0.01

يتضح من نتائج الجدول (7/4) لاختبار (t) يتبين ان الفروق في الذكاء الإداري العائدة للجنس ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). أي ان الذكاء الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الذكور يختلف عن الذكاء الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمات الإناث ولصالح الذكور أي انه من وجهة نظر الذكور بمستوى اعلى.

وللبحث في الفروق في أبعاد الذكاء الإداري العائدة لمتغير الجنس حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين على أبعاد مقياس الذكاء الإداري حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول (8/4).

#### الجدول (8/4)

أبعاد الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب الجنس.

التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
ذكور	4.06	122	.83
إناث	3.87	285	.72
الاتصال الإداري	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
ذكور	4.15	122	.75
إناث	3.98	285	.74
إدارة الازمات	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
ذكور	4.02	122	.83
إناث	3.77	285	.81
اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
ذكور	4.07	122	.88
إناث	3.83	285	.81

يلاحظ من الجدول (8/4) وجود فروق في كل من أبعاد الذكاء الإداري باختلاف الجنس، وللكشف عن دلالة تلك الفروق تم استخدام اختبار (t) والمبينة نتائجه في الجدول (9/4).

#### الجدول (9/4)

اختبار (t) للعينات المستقلة لفحص دلالة الفروق في كل من أبعاد الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان العائدة للجنس.

البعد	قيمة اختبار t	درجة الحرية	الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	2.43	405	.02
الاتصال الاداري	2.17	405	.03
ادارة الازمات	2.82	405	.01
اتخاذ القرار	2.74	405	.01

من نتائج اختبار (t) في الجدول (9/4) يتبين ان الفروق في كل من ابعاد الذكاء الإداري

العائدة للجنس ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

ثانيا: البحث في الفروق في الذكاء الإداري العائدة لمتغير المؤهل العلمي حيث تم استخراج

المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين على مقياس الذكاء الإداري حسب متغير المؤهل العلمي

كما هو مبين في الجدول (10/4).

#### الجدول (10/4)

الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر

المعلمين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
بكالوريوس	3.95	298	.75
دراسات عليا	3.87	109	.74

يلاحظ من الجدول (10/4) وجود فروق في الذكاء الإداري لدى مديري المدارس من وجهة

نظر المعلمين باختلاف المؤهل العلمي حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكاء الإداري (3.95) لدى

مديري المدارس من وجهة نظر حملة درجة البكالوريوس في حين بلغ المتوسط الحسابي للذكاء لدى

مديري المدارس من وجهة نظر حملة الدرجات الجامعية العليا (3.87) وللكشف عن دلالة تلك

الفروق تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة والمبينة نتائجه في الجدول (11/4).

#### الجدول (11/4)

اختبار (t) للعينات المستقلة لفحص دلالة الفروق في الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين العائدة للمؤهل العلمي.

قيمة اختبار t	درجة الحرية	الدلالة
1.06	405	0.29

من نتائج اختبار (t) في الجدول (11/4) يتبين ان الفروق في الذكاء الإداري لدى مديري المدارس العائدة لمؤهلات المعلمين غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) مما يشير لعدم الاختلاف في تقييم مستويات الذكاء الإداري لدى مديري المدارس باختلاف المؤهلات العلمية لدى المعلمين.

وللبحث في الفروق في أبعاد الذكاء الإداري العائدة لمتغير المؤهل العلمي حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين على أبعاد مقياس الذكاء الإداري حسب متغير المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول (12/4).

#### الجدول (12/4)

أبعاد الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب المؤهل العلمي.

التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
بكالوريوس	3.96	298	.75
دراسات عليا	3.84	109	.77
الاتصال الإداري	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
بكالوريوس	4.03	298	.76
دراسات عليا	4.02	109	.71
إدارة الازمات	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
بكالوريوس	3.88	298	.81
دراسات عليا	3.75	109	.84
اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
بكالوريوس	3.93	298	.83
دراسات عليا	3.82	109	.85

يلاحظ من الجدول (12/4) وجود فروق في كل من أبعاد الذكاء الإداري باختلاف المؤهل العلمي، وللكشف عن دلالة تلك الفروق تم استخدام اختبار (t) والمبينة نتائجه في الجدول (13/4).

#### الجدول (13/4)

اختبار (t) للعينات المستقلة لفحص دلالة الفروق في كل من أبعاد الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين العائدة للمؤهل العلمي.

البعد	قيمة اختبار t	درجة الحرية	الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	1.38	405	.17
الاتصال الإداري	.14	405	.89
ادارة الازمات	1.46	405	.15
اتخاذ القرار	1.16	405	.25

من نتائج اختبار (t) في الجدول (13/4) يتبين ان الفروق في كل من ابعاد الذكاء الإداري

العائدة للمؤهل غير دالة احصائياً إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

ثالثاً: سنوات الخبرة: البحث في فروق الذكاء الإداري العائدة لمتغير الخبرة حيث تم استخراج

المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين على مقياس الذكاء الإداري حسب متغير الخبرة كما هو

مبين في الجدول (14/4).

#### الجدول (14/4)

الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب سنوات الخبرة.

الخبرة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	4.07	55	.72
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	4.03	129	.75
10 سنوات وأكثر	3.84	223	.74

يلاحظ من الجدول (14/4) وجود فروق في الذكاء الإداري لدى مديري المدارس باختلاف

خبرة المعلمين حيث بلغ المتوسط الحسابي الأكبر للذكاء الإداري لدى مديري المدارس (4.07)

وهو من وجهة نظر المعلمين الأقل خبرة في حين بلغ المتوسط الحسابي الأقل (3.84) وهو من

وجهة نظر المعلمين الأعلى خبرة وللكشف عن دلالة تلك الفروق تم إجراء تحليل تباين والمبينة نتائجه في الجدول (15/4).

#### الجدول (15/4)

تحليل التباين الأحادي للذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والعائد لسنوات خبرة المعلمين.

الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.02	3.92	2.14	2	4.29	بين المجموعات
		.55	404	220.75	داخل المجموعات
			406	225.03	الكلية

من نتائج تحليل التباين في الجدول (15/4) يتبين ان الفروق في الذكاء الإداري العائدة للخبرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). أي ان الذكاء الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يختلف باختلاف خبرة المعلمين حيث يلاحظ ان الذكاء الإداري لدى مديري المدارس بعلاقة سلبية مع الخبرة حيث يقيم المعلم الأقل خبرة الذكاء الإداري بمستويات مرتفعة لدى مدير مدرسته. ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تم عمل مقارنات بعدية باستخدام اختبار مديرو أقل فرق دال (LSD) للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول (16/4).

#### الجدول (16/4)

اختبار أقل فرق دال للمقارنات البعدية

الدلالة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
أقل من 5 سنوات الزمن	-	0.70	0.03
من 5 إلى 10 سنوات		-	0.02
10 سنوات وأكثر			-

يتضح من نتائج المقارنات البعدية في الجدول (16/4) ان الفروق لصالح كل من سنوات الخبرة المنخفضة (أقل من 5 سنوات) والخبرة المتوسطة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بمقابل

الخبرة المرتفعة (10 سنوات وأكثر) أي ان الخبرة الأعلى تقلل من مستوى تقييم الذكاء الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

وللبحث في الفروق في أبعاد الذكاء الإداري العائدة لمتغير الخبرة حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين على أبعاد مقياس الذكاء الإداري حسب متغير الخبرة كما هو مبين في الجدول (17/4).

#### الجدول (17/4)

أبعاد الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الخبرة	المجال
.71	55	4.05	أقل من 5 سنوات	التخطيط الاستراتيجي
.77	129	4.04	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
.75	223	3.83	10 سنوات وأكثر	
.70	55	4.15	أقل من 5 سنوات	الاتصال الإداري
.74	129	4.09	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
.75	223	3.96	10 سنوات وأكثر	
.78	55	4.04	أقل من 5 سنوات	إدارة الازمات
.80	129	3.98	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
.82	223	3.72	10 سنوات وأكثر	
.82	55	4.04	أقل من 5 سنوات	اتخاذ القرار
.83	129	3.99	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
.83	223	3.81	10 سنوات وأكثر	

يلاحظ من الجدول (17/4) وجود فروق في كل من أبعاد الذكاء الإداري باختلاف سنوات

الخبرة، وللكشف عن دلالة تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين والمبينة نتائجها في الجدول

(18/4).

## الجدول (18/4)

تحليل التباين الأحادي لأبعاد النكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والعائد سنوات خبرة المعلمين.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	4.43	2	2.22	3.93	.02
	داخل المجموعات	227.85	404	.56		
	الكلي	232.28	406			
الاتصال الإداري	بين المجموعات	2.247	2	1.12	2.03	.13
	داخل المجموعات	223.36	404	.55		
	الكلي	225.61	406			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	8.09	2	4.04	6.18	.00
	داخل المجموعات	264.19	404	.65		
	الكلي	272.27	406			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	3.99	2	1.99	2.90	.06
	داخل المجموعات	278.00	404	.69		
	الكلي	281.99	406			

من نتائج تحليل التباين في الجدول (18/4) يتبين ان الفروق في كل من مجال الاتصال

الإداري ومجال اتخاذ القرار العائدة للخبرة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ . في

حين يتبين ان الفروق في كل من مجال التخطيط الاستراتيجي ومجال إدارة الأزمات العائدة للخبرة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ . ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تم عمل

مقارنات بعدية باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول (19/4).

الجدول (19/4)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

المجال	الدلالة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
التخطيط الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	-	1.00	0.16
	من 5 إلى 10 سنوات		-	0.05
	10 سنوات وأكثر			-
إدارة الأزمات	أقل من 5 سنوات	-	0.88	0.03
	من 5 إلى 10 سنوات		-	0.02
	10 سنوات وأكثر			-

يتضح من نتائج المقارنات البعدية في الجدول (19/4) ان الفروق في مجال التخطيط

الاستراتيجي لصالح سنوات الخبرة المتوسطة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بمقابل الخبرة العالية

(10 سنوات وأكثر). كما يتضح من نتائج المقارنات البعدية ان الفروق في مجال إدارة الأزمات

لصالح كل من الخبرة المنخفضة (أقل من 5 سنوات) والخبرة المتوسطة (من 5 إلى أقل من 10

سنوات) بمقابل الخبرة المرتفعة (10 سنوات وأكثر).

## الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل لها وأهم توصيات الباحثة في ضوء

تلك النتائج.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما مستوى الذكاء الإداري لدى مديري المدارس التابعة لتربية لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟"**

توصلت نتائج هذا السؤال إلى ان مديري مدارس تربية لواء ماركا يتمتعون بمستوى مرتفع من

الذكاء الإداري من وجهة نظر معلمي مدارسهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكاء الإداري

(3.93) على المقياس وهي قيمة تقع ضمن المستوى المرتفع حسب سلم تدرج مقياس الذكاء

الإداري. وكذلك يتضح ان كل بعد من أبعاد المقياس جاء بمستوى مرتفع. ويلاحظ أن المتوسط

الحسابي بعد الاتصال الإداري للاتصال الإداري كان هو الأعلى إذ بلغ المتوسط الحسابي

(4.02) وانحراف معياري (0.75)، وكان أقل بعد هو إدارة الأزمات إذ جاء بمتوسط حسابي

(3.84) وانحراف معياري (0.81)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس الحكومية في لواء

ماركا في العاصمة عمان يطبقون السياسة العامة لوزارة التربية والتعليم من خلال الأنظمة

والتعليمات بوضع الخطط والالتزام بها، واستخدام الطرق والوسائل الرسمية في التواصل مع

المعلمين، مما قد يؤثر على اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة بشكل عام، وقد اتفقت هذه النتيجة

مع دراسة الزهراني (2020) ،مستوى الذكاء الإنفعالي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري

المدارس في مدينة الطائف إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال التخطيط الاستراتيجي (3.51)

وانحراف معياري (0.74)، كما اختلفت مع دراسة الكليش(2017)درجة ممارسة مديري المدارس

الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من

وجهة نظر المعلمين بمنطقة الجبل الغربي الليبية إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.54)، والانحراف المعياري (0.45).

وفيما يلي تفسير لنتائج هذا السؤال حسب المجالات:

#### - تفسير مجال التخطيط الاستراتيجي:

جاءت تقديرات المعلمين والمعلمات في تربية لواء ماركا لمجال التخطيط الاستراتيجي بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.75)، وجاءت الفقرة (1) (يحدد الأهداف الإستراتيجية بناء على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.80)، وجاءت الفقرة (4) (يعقد جلسات عصف ذهني مع المعلمين لوضع الرؤية، والرسالة، ورسم السياسات) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.068).

وتعزو الباحثة ذلك من خلال القوانين والتعليمات لوزارة التربية والتعليم التي تنص على وجوب وضع خطة تطويرية من قبل كل مدير مدرسة وهي تتضمن خطط استراتيجية، تلزمهم وتعميمها على المعلمين.

وكما اختلفت هذه الدراسة مع البدوي (2020) مهارات الإتصال الإداري بأن التخطيط الإستراتيجي يرسم الأهداف والبدائل وتعميمها لتحقيق الأهداف.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحايك (2018) متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الاساسية الخاصة لمحافظة العاصمة عمان إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال التخطيط الاستراتيجي (3.68) والانحراف المعياري (0.31).

## - مجال الإتصال الإداري

جاءت تقديرات المعلمين، والمعلمات في تربية لواء ماركا لمجال الاتصال الإداري بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.029)، وانحراف معياري (0.74)، وجاءت الفقرة (8) (يتواصل مع المعلمين عبر قنوات الإتصال الرسمية) بالمرتبة الأولى، وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت الفقرة (6) (يحدد مواعيد الاجتماعات) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.939) وانحراف معياري (0.933).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تواصل مديري المدارس بالمعلمين محكوم بتعليمات ثابتة تلزمهم بتوثيقها من خلال كتب البلاغات الرسمية وبالتالي فإنها سياسة عامة لوزارة التربية والتعليم باتباع الأنظمة والتعليمات التي تجبر مديري المدارس على اتباع الطرق الرسمية لمخاطبة المعلمين وخصوصا فيما يتعلق بالبلاغات والكتب الرسمية الصادرة عن الوزارة أو مديرية التربية والتعليم حسب رأي المعلمين.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع المطيري (2021) الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت حيث يرى أفراد العينة أن بعد ذكاء الإتصال الإداري مرتفع ويعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس أهمية الإتصال الإداري في تحقيق الأهداف. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الزبيدي (2018) انماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام لمدينة مكة المكرمة إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتصال الإداري (4.55) والانحراف المعياري (0.455).

## - مجال إدارة الأزمات:

جاءت تقديرات المعلمين، والمعلمات في تربية لواء ماركا لمجال الاتصال الإداري بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.818)، وجاءت الفقرة (1) (يستخدم الطرق

العملية في إدارة الأزمات) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.9078) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت الفقرة (3) (يستشعر الإزمات قبل حدوثها في المدرسة) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.019).

وتفسير هذه النتيجة بالنسبة لإدارة الأزمات فتعزو الباحثة ذلك؛ للمقدرة العالية لمديري المدارس على إدارتها تأتي من ضخامة المدارس، وأعداد الطلبة المرتفعة نسبيا في مدارس لواء ماركا في العاصمة عمان ومن هنا فإن المعلمين ينظرون لإدارة أي مشكلة ضمن هذه المؤسسات الضخمة على انه إدارة أزمة ناجحة وفعالة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عثمان (2016)، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الإزمات اذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال ادارة الازمات (3.84)، والانحراف المعياري (0.87)، كما اختلفت مع دراسة العامري (2022)، انماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على إدارة الأزمات في شركة التأمين العاملة في الأردن اذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال إدارة الأزمات (3.77) والانحراف المعياري (0.543).

#### - مجال اتخاذ القرارات:

جاءت تقديرات المعلمين، والمعلمات في تربية لواء ماركا لمجال اتخاذ القرارات بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.83)، وجاءت الفقرة (4) (يتخذ القرارات الأنسب لحل المشكلة) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.885)، وجاءت الفقرة (6) (يوظف مهارات التفكير العليا في وضع البدائل المناسبة لحل مشكلة ما واختيار المناسب منها) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.948).

أما بالنسبة لهذه النتيجة لمجال اتخاذ القرار فان الباحثة قد تعزو ذلك لقدرة المدير على الموازنة بين النتائج والمتطلبات ولكن مديري المدارس في كثير من الأحيان وعند عدم القدرة على اتخاذ القرار الأنسب يرجعون إلى مستوى الأعلى في سلم الهرم الإداري في وزارة التربية والتعليم وهو ما يقلل من اتخاذ القرارات الخاطئة ويظهر مديري المدارس بمستوى مرتفع من الذكاء الإداري أمام معلميهـم. مما سبق يمكن تفسير المستوى المرتفع للذكاء الإداري وكل من أبعاده لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

كما لوحظ ان الفقرة (17) حازت على اعلى متوسط حسابي والتي تنص على أن مديري المدارس يتواصلون مع المعلمين عبر قنوات التواصل الرسمية. ويمكن تفسير ذلك من خلال الأنظمة والتعليمات التي تلزم مديري المدارس على اتباع الطرق الرسمية لمخاطبة المعلمين وخصوصا فيما يتعلق بالبلاغات والكتب الرسمية لذلك جاءت الاستجابات بمستوى مرتفع حسب رأي المعلمين.

أختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، إذ أنها اختلفت في اتخاذ القرارات مع دراسة شعبان (2017) عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال اتخاذ القرار (3.97) والانحراف المعياري (0.90).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 < a$  ) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة الذكاء الإداري تعزى لكل متغير من متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟"

أولاً: تم التوصل إلى وجود فروق في الذكاء الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حسب تغير الجنس ولصالح الذكور.

ويمكن تفسير ذلك من خلال طبيعة المشاكل والتحديات التي تواجهها مدارس الذكور حيث يرى المعلمون ان مديري مدارسهم يتميزون بذكاء إداري أعلى من تلك الممارس في مدارس الإناث من وجهة نظر المعلمات الإناث، ومن هذه التحديات التمر الطلابي على بعض المعلمين.

إذ أنها اختلفت في دراسة متغير الجنس مع دراسة الحايك (2018) متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

ثانياً: تم التوصل إلى ان الفروق في الذكاء الإداري لدى مديري المدارس العائدة لمؤهلات المعلمين غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

ويمكن تفسير ذلك من خلال طبيعة المؤهلات العلمية التي يحصل عليها المعلمون في الدراسات العليا والتي لا تكون إدارية في اغلب الأحيان مما يشير لعدم تغيير وجهة نظرهم او قدرتهم على تقييم الذكاء الإداري لدى مديري مدارسهم.

إذ أنها اختلفت في دراسة متغير المؤهل العلمي مع دراسة الكليش (2017) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الجبل الغربي الليبية.

**ثالثاً:** تم التوصل إلى وجود فروق في الذكاء الإداري لدى مديري المدارس باختلاف خبرة المعلمين ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) وكذلك تم التوصل إلى ان الذكاء الإداري لدى مديري المدارس بعلاقة سلبية مع الخبرة والفروق لصالح كل من الخبرة المنخفضة (أقل من 5 سنوات) والخبرة المتوسطة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بمقابل الخبرة المرتفعة (10 سنوات وأكثر) أي ان الخبرة الأعلى تقلل من مستوى تقييم الذكاء الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

ويمكن تفسير ذلك من خلال ما يكتسبه المعلم من خبرة في مواجهة القضايا الإدارية وما يكتسبه من المقدرة على إدارة وتقييم إدارة المواقف ومع مرور الزمن. وباكتساب المعلم للخبرة يكون قد اطلع واكتسب مهارات إدارية تجعله لا يرى الذكاء الإداري إلا في مواقف متميزة. وهذا هو السبب في ظهور الذكاء الإداري بمستوى منخفض من وجهة نظر المعلمين ذوي الخبرة المرتفعة والعكس.

إذ أنها اختلفت في دراسة متغير الخبرة مع دراسة الجعافرة (2017) الذكاء الإجتماعي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقته بأنماط الإتصال الإداري.

## التوصيات

بناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسة فإن الباحثة توصي بما يأتي:

- أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال أن مستوى امتلاك مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان للذكاء الإداري كانت مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين. ولذلك توصي الباحثة بتشجيع مديري المدارس وتقديم الحوافز المعنوية والمادية من قبل وزارة التربية والتعليم، أو الإدارات الوسطى التابعة لها والتطوير المستمر لإدارات المدارس بالإجهزة والمعدات والبرامج الحوثية بما يتماشى مع التطور التكنولوجي، والبحث في العلاقة بين الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة.

- أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني إلى وجود فروق في الذكاء الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 < a$  ) حسب متغير الجنس ولصالح الذكور ولذلك توصي الباحثة بإشتراط الخبرة الميدانية عند تعيين مديري المدارس، والبحث في الذكاء الإداري باختلاف مستوى المدرسة ( أساسي، ثانوي )، والاعتماد على الذكاء الإداري كمؤشر للتمييز الإداري في وزارة التربية والتعليم، وعقد دورات لمديري المدارس الجدد لتزويدهم بمهارات الذكاء الإداري.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم.

إبراهيم، السيد مبروك (2019). الإبداع الإداري لدى مشرفات رياض الأطفال. مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية. القاهرة.

الإرياني، أروى، يحيى (2019). نظم دعم اتخاذ القرار، عمان، دارأسامة للنشر والتوزيع.

الأسدي، عباس، حنون، الزيدي، نور، شاکر (2018). الذكاء الإداري وعلاقته بالتواضع لدى مديري القسم، مجلة الآداب، 365\_126،338.

إسماعيل، عبدالله (2020). مفهوم الابتكار والإبداع الإداري، (عمان)، دار الرياء للنشر والتوزيع.

البدوي، عصمت (2020). مهارات الإتصال الإداري، عمان، دار الرياء للنشر والتوزيع.

بطاح، أحمد، الطعاني، حسن (2016). الإدارة التربوية: رؤية معاصرة، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.

جاسم، حيدر، كريم (2021). إدراك الإنفعالات وعلاقته بالذكاء الإداري لدى مدرء المدارس الثانوية، مجلة أبحاث الذكاء، 15 (31)، 141\_126.

الجبوري، حسين صالح (2019). الذكاء الإداري وعلاقته باتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الثانوية في محافظة كركوك، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة كركوك، العراق.

الجعافرة، صفاء جميل (2017). الذكاء الإجتماعي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقته بأنماط الإتصال الإداري. (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.

الجميل، ريم سعد (2012). دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل؛ دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس العام لينفي المراكز البحثية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الموصل، الموصل، العراق.

الحايك، أريج، مصطفى (2018). متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الحدان، نسيم فلاح (2017). درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حنا، تودري، مرقص، حرات، أمل، حسن، محمود، شيرين، محمد (2014). معوقات الإتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها، مجلة بحوث التربية النوعية، 34، 140\_178.

خنجي، زكريا، عبد القادر (2020). الذكاء الإداري دليلك لتفكر وتعمل كمسؤول إداري قائد، (عمان)، دار آمنة للنشر والتوزيع.

زاير، سعد علي، هاشم، عهود سامي، المندلاوي، علاء عبد الخالق (2020). الإتصال والتواصل التعليمي، (عمان)، دار الرضوان للنشر والتوزيع.

الزبيدي، وفاء، محمد (2018). أنماط الإتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، (الرياض)، مجلة البحث العلمي في التربية، (19)، 226\_263.

الزهراني، ضيف الله، سعيد (2020). مستوى الذكاء الإنفعالي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(6)، 1-28.

شحاته، حسن ومعوذ ليلي (2018). التعليم للإبداع وصناعة المبدعين، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

شعبان، لبنى، يونس (2017). عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداري ينفي العاصمة عمان، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الصليبي، عمر (2012). الذكاء الإداري وأثره في التنمية دراسة حالة\_جامعة القدس، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، (بحث منشور)، صحيفة البحوث الاجتماعية المتقدمة، العدد (1)، 222-230.

الظفيري، صلاح كساب (2020). الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بمدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، مجلة التربية، 187، 5، 111\_131.

العامري، محمد، عصام (2022). أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها على إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في الأردن، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عبدالمجيد، عثمان، رياض (2016). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختيار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإستراتيجية، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العتيبي، ضرار، الحواري، نضال، خريس، إبراهيم (2021). العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عزازي، فانتن، محمد (2011). الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض، دار الزهراء.

عساف، عبدالمعطي، محمد، مسوده، مازن، عبد العزيز (2018). أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة: دليل المدرس والدارس والممارس، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

العمرات، محمد سالم (2014). مستوى الذكاء الإنفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس في الأردن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 10، (2)، 177\_190.

غدير، باسم وزين العابدين، دانيا، وجرجا، شادي (2021). دور الذكاء الإداري : دراسة ميدانية في مديرية تربية اللاذقية. مجلة جامعة البعث لأبحاث العلمية، 43 (19).

الكليش، كريمة، علي (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الجبل الغربي الليبية. (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

كمال، إيهاب (2015). *مهاور الذكاء السبع*. عمان، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

المطيري، سعد، محمد (2021). الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت. (بحث منشور)، *مجلة التربية*، القاهرة، 1، (189)، 562\_519.

مقرش، فوزية، منصور، كمال (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، (رسالة دكتوراة منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

Aslam, V., Rehman, C., & Imran, M. (2016). *Intelligence and Managerial Performance: An Interactive Role of Knowledge Sharing Culture*. Pakistan business review, 18(3): 598 – 617

Avilla, P. (2018). *Latin community college leaders and the Role cultural intelligence plays in their leader ship*. Brandam University, California, USA.

Barrios, M. (2016). *Comparing emotional intelligence levels int teachers of the year in elementary School, middle school, and high school and now their emotional intelligence traits are exhibited in the classroom* (Doctoral disser tation) America.

Bryson. J. (2018). *Strategic to strengthening and sustaining organizational achievement*. New Jersey. United States.

Burkov. V. N. Burkova. I. V. & Loginovskiy. O. v. (2016). *Smart management methods and mechanisms of industrial enterprises and organization*. University chely binsk Russian Federation.

Goodwin, B., & Hein. (2015). *Communicate in the ways that count. Educational leadership Danvers, MA, America, 72 (7), 82 – 83*  
<https://www.ascd.org/el/articles/communicate-in-the-ways-that-count>

Istianingsih, A. and W. (2020). *Managerial performance models through decision making and emotional intelligence in public sector*. (published doctoral dissertation). Indonesia.

Liver more, D. (2015). *Leading with cultural intelligence; the real Secret to Success* (2nded). Newyork, NY: American Management Association.

Lynch, J. (2021). *The Relationship between Managers Emotional intelligence and officer's self-efficacy*. Northcentral University. USA

Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (2012). The growing singnificance of hot intelligence. *American psychologist*, 67 (6), 502 – 503

Roth R. & Schwarzwald. J (2016). Rationale and emotion in the selection of influence tactics by managers in conflict with subordinates. *Leadership and organization development Journal*. (Article) 37, 42 - 70

Usman. A. (2018). Intelligence and its impact on managerial effectiveness and career success (evidence from insurance sector of Pa..., (article). *Journal of Management Development*, Pakistan, 35(4).

## الملحقات

## الملحق (1) أداة الدراسة بصورتها الأولية

حضرة الدكتور/الأستاذ الدكتور: ..... المحترم

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان (الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم إعداد الإستبانة والمكونة من جزئين يتكون الجزء الأول منها على المتغيرات الديموغرافية، والجزء الثاني يتكون من أبعاد الذكاء الإداري (37) فقرة موزعة على (4) أبعاد وهي: بعد التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (10) فقرات، وبعد الاتصال الإداري ويتكون من (11) فقرة، وبعد إدارة الأزمات ويتكون من (8) فقرات، وبعد اتخاذ القرارات ويتكون من (8) فقرات.

أملين من حضراتكم التكرم بإبداء آراءكم حول الفقرات من حيث انتمائها للمجال، ودرجة وضوحها، وصلاحياتها وذلك لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية بهذا المجال وسيتم الأخذ بملاحظاتكم التي سنقترحونها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

المشرف

نجوى ذيب الشدفان

د. علي عودة الطراونة

0799568561

	الاسم
	التخصص
	الرتبة الأكاديمية
	الجامعة

1. الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية:

الجنس:  ذكر  أنثى

المؤهل العلمي:  بكالوريوس  دبلوم عالي  دراسات عليا

سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

## الجزء الثاني:

يتكون هذا الجزء من أبعاد الدراسة والتي تشمل (37) فقرة موزعة على (4) أبعاد رئيسية، لذا نرجو من حضراتكم التكرم بوضع إشارة (√) في المكان المخصص:

رقم الفقرة	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		درجة الوضوح		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
<b>البعد الأول: التخطيط الإستراتيجي: يقوم مدير المدرسة بما يلي:</b>						
1.	يحدد الأهداف الاستراتيجية بما يتوافق مع التحديات التنظيمية.					
2.	يتخذ قرارات قائمة على الحكمة الإستراتيجية.					
3.	يشرك أصحاب الخبرة في المجتمع المحلي في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.					
4.	يحقق (الرؤية، والرسالة والإستراتيجيات) بصورة فاعلة.					
5.	يحدد (الطرق، والوسائل، والإهتمامات) الأنسب لتحقيق الأهداف وتحسين المخرجات التعليمية.					
6.	يبنى الخطط الاستراتيجية وفق قاعدة بيانات معرفية تشاركية.					
7.	يقوم بتوجيه المعلمين في المدرسة لأخذ دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.					
8.	يقوم بترتيب الأولويات للوصول للأهداف الاستراتيجية.					
9.	يعمل على بناء نظام داخلي للمدرسة يساهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية.					
<b>البعد الثاني: الاتصال الإداري: يقوم مدير المدرسة بالآتي:</b>						
10.	يتبادل الحقائق مع العاملين في المؤسسة.					
11.	يتبع القوانين والأنظمة وذلك بما يضمن المصلحة العامة.					
12.	يعزز الشعور بالانتماء للعمل لدى المعلمين.					
13.	يعزز روابط الإتصال الفعال مع المجتمع المحلي.					
14.	يدعم العلاقات الفعالة مع المعلمين من خلال المشاركة في المناسبات الاجتماعية.					
15.	يقوم بالتخطيط للإتصال الإداري وفق برنامج محدد مسبقاً.					
16.	يوظف التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال مع المعلمين.					
17.	يراعي خصوصية الاتصال الرسمي مع المعلمين في تنفيذ المهام.					
18.	يحترم آراء المعلمين في المدرسة.					
19.	يعمل على وجود قنوات اتصال فعالة قادرة على نقل الرسالة بكل أمانة وبمواقيت محددة.					

رقم الفقرة	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		درجة الوضوح		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
<b>البعد الثالث: إدارة الأزمات: يقوم مدير المدرسة بالآتي:</b>						
20.	يستخدم الطرق الحديثة في إدارة الأزمات.					
21.	يستعين بخبراء متخصصين من خارج المدرسة لإدارة الأزمات.					
22.	يتنبأ بالأزمات والتحديات قبل حدوثها.					
23.	يستعين من تجارب المجتمع المحلي في إدارة بعض المواقف الصعبة.					
24.	يواجه الضغوط النفسية التي يفرزها موقف الأزمة أثناء معالجتها بعقلانية.					
25.	يقوم بإنشاء قاعدة بيانات شاملة يستند عليها في إدارة الأزمات.					
26.	يعقد ورشات تدريبية للمعلمين تؤكد على ضرورة ضبط النفس					
27.	يعمم تجربته في إدارة الأزمات على المدارس الأخرى.					
<b>البعد الرابع: اتخاذ القرارات: يقوم مدير المدرسة بالآتي</b>						
28.	يستثمر خبراته في اتخاذ القرارات.					
29.	يطلق العنان لنفسه لتحري تبعات القرارات المتخذة.					
30.	يتغلب على الضغوط التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات.					
31.	يتخذ القرار الأنسب لحل المشكلة القائمة أو المشكلة المتوقعة.					
32.	يبتكر حلولاً معتمداً في ذلك على خبرات المعلمين الأكثر خبرة منه في المدرسة.					
33.	يتمتع بمستوى ذكاء مرتفع يؤثر في فعالية القرارات التي يتخذها.					
34.	يشرك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات.					
35.	يربط عملية اتخاذ القرارات بالعمليات الإدارية المتبعة في المدرسة.					

**الملحق (2)**  
**قائمة بأسماء السادة المحكمين**

الجامعة	التخصص	الاسم	الرقم
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أ.د. أنمار الكيلاني	.1
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أ. د. راتب السعود	.2
جامعة الشرق الأوسط	تخطيط التعلم وإقتصادياته	أ. د. علي حورية	.3
جامعة مؤتة	إدارة تربوية	د. خالد الصرايرة	.4
الجامعة الأردنية	أصول تربوية	د. محمد القضاة	.5
الجامعة الأردنية	علم النفس التربوي	د. فريال أبو عواد	.6
جامعة الشرق الأوسط	إدارة وتخطيط وتربوي	د. ليلي أبو العلا	.7
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	د. كاظم عادل الغول	.8
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	د. ابراهيم أبو جامع	.9
جامعة الشرق الأوسط	تكنولوجيا التعليم	د. محمد السمكري	.10

### الملحق (3)

#### أداة الدراسة بصورتها النهائية



المملكة الاردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشرق الاوسط

كلية العلوم التربوية

استبيان للمعلمين والمعلمات

أخي المعلم الفاضل، أختي المعلمة الفاضلة

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الاوسط، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم اعداد الإستبانة و المكونة من جزئين يتكون الجزء الأول منها على المعلومات الشخصية، والجزء الثاني يتكون من فقرات قياس درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية للذكاء الإداري والمكونة من (35) فقرة موزعة على (4) أبعاد وهي : **بعد التخطيط الإستراتيجي** ويتكون من (10) فقرات، و**بعد الإتصال الإداري** ويتكون من (11) فقرة، و**بعد إدارة الأزمات** ويتكون من (8) فقرات، و**بعد اتخاذ القرارات** ويتكون من (8) فقرات.

أملين من حضراتكم التكرم بالإستجابة عنها بصدق وموضوعية، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة وذلك لأغراض البحث العلمي.

الباحثة

نجوى ذيب الشدفان

0799568561

المشرف

د. علي عوده الطراونة

### الجزء الاول: المتغيرات الديموغرافية:

نرجو التكرم من حضراتكم بتعبئة البيانات التالية بدقة في هذا الجزء، شاكرين لكم حسن تعاونكم:

#### الجنس:

انثى  ذكر

#### المؤهل العلمي:

دراسات عليا  بكالوريس

#### سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات   
10 سنوات فأكثر

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الاول: التخطيط الإستراتيجي: يقوم مدير المدرسة بما يلي:</b>						
1	يحدد الأهداف الاستراتيجية بناء على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية					
2	يتخذ قرارات أقرب ما تكون للقرار الرشيد					
3	يشرك أصحاب الخبرة في المجتمع المحلي في وضع الخطة الإستراتيجية للمدرسة					
4	يعقد جلسات عصف ذهني مع المعلمين لوضع الرؤية والرسالة ورسم السياسات					
5	يحدد (الإجراءات، والموارد، والإمكانات) اللازمة لتحقيق الاهداف وتحسين المخرجات التعليمية					
6	يبنى الخطة الإستراتيجية بناء على البيانات المتاحة					
7	يضع خططاً تطويرية للمعلمين للإرتقاء بكفاءاتهم المهنية					
8	يرتب الأهداف الإستراتيجية للمدرسة بناء على الأولويات					
9	يعمل على بناء نظام داخلي للمدرسة يساهم في تنفيذ الخطط الإستراتيجية بفعالية					
<b>البعد الثاني: الإتصال الإداري: يقوم مدير المدرسة بما يلي:</b>						
10	يتشارك المعرفة مع المعلمين في المدرسة					
11	يعمم القوانين والأنظمة على المعلمين ويناقشها معهم					
12	يتواصل مع المعلمين في المدرسة بأساليب وطرق متنوعة					
13	يوفر قنوات تواصل مفتوحة مع المجتمع المحلي					
14	يدعم العلاقات الإنسانية من خلال المشاركة في المناسبات الإجتماعية					
15	يحدد مواعيد الإجتماعات الدورية					
16	يوظف التكنولوجيا الحديثة في عملية الإتصال مع المعلمين					
17	يتواصل مع المعلمين عبر قنوات الإتصال الرسمية					
18	يتقبل آراء المعلمين في المدرسة					
19	يعمل على وجود قنوات اتصال فعالة قادرة على نقل الرسالة بمواقيت محددة					

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الثالث: إدارة الأزمات: يقوم مدير المدرسة بما يلي:</b>						
20	يستخدم الطرق العلمية في إدارة الأزمات					
21	يستعين بخبرات تربوية من خارج المدرسة لإدارة الأزمات					
22	يستشعر الأزمات قبل حدوثها في المدرسة					
23	يستعين بخبرات المجتمع المحلي من أولياء أمور الطلبة لمواجهة الأزمات					
24	يحافظ على هدوئه عند مواجهة الأزمات					
25	يوظف نتائج الأزمات في ابتكار أساليب جديدة لتطوير العمل					
26	يعقد ورشات تدريبية للمعلمين تؤكد على ضرورة ضبط النفس					
27	يتشارك تجربته في إدارة الأزمات مع المدارس الأخرى					
<b>البعد الرابع: اتخاذ القرارات: يقوم مدير المدرسة بما يلي:</b>						
28	يستثمر خبرات الآخرين في عملية صنع القرار					
29	يطلق العنان لنفسه لتحري تبعات القرارات المتخذة					
30	يتغلب على الضغوط التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات					
31	يتخذ القرارات الأنسب لحل المشكلة					
32	يحرص على أن تكون قراراته تشاركية مع خبرات المجتمع المحلي					
33	يوظف مهارات التفكير العليا في وضع البدائل المناسبة لحل مشكلة ما واختيار المناسب منها					
34	يشرك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات					
35	يتبع منهجية علمية واضحة في اتخاذ القرارات الإدارية					

## الملحق (4)

### كتاب تسهيل مهمة الباحثة من جامعة الشرق الأوسط

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم، درج/1375  
التاريخ، 2022/4/4

معالي الاستاذ الدكتور وجيه عويس الأكرم

وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد .

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة لالتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة نجوى ذيب عبد الجبار الشدفان ورقمها الجامعي (402020043) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الحكومية في لواء ماركا؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان الكفاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا معاليكم بقبول هادق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المجادين



## الملحق (5)

### كتاب تسهيل مهمة الباحثة من وزارة التربية والتعليم الاردنية



١٥٩٢٦/١٠/٣

الرقم ١٠ رمضان ١٤٤٣

التاريخ ٢٠٢٢/٠٦/١٢

الموافق

السيد مدير التربية والتعليم للواء ماركا

الموضوع:

(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة نجوى ذيب الشدفان تقوم بإجراء دراسة عنوانها " الذكاء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك بيانات وجمع معلومات وإلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لمديرتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية المعمول بها، والتقيد بأمر الدفاع رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢١، على أن تتم مطابقة الاداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور ياسر العمري

مدير البحث والتطوير بالوكالة



نسخة/ مدير إدارة التطوير والبحث التربوي

نسخة/ مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي

نسخة/ الملف ١٠٣

المرققات: (٤) صفحة

الملحقة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٥١٠٧١٨١ - ٦٦٢٢٦٠١٩ فاكس: ٥١٦٦٦٠١٩ ص.ب.١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo