

الذكاء الاستراتيجي لدى مديري (المدارس الابتدائية الاهلية) من وجهة نظرهم

ا. د. منتهى عبد الزهرة العزوي muntaha51@yahoo.com

الجامعة المستنصرية / كلية التربية

الكلمات المفتاحية: الذكاء، الاستراتيجي، مديري، المدارس، ابتدائية، أهلية

Keywords: intelligence, strategy, principals, schools, primary, eligibility

تاريخ استلام البحث : 2022/5/17

DOI:10.23813/FA/91/18

FA/202209/91C/452

مستخلص:

تتضح مشكلة البحث في ضرورة وجود قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة والخبرة ومبادئها وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر التي غدت تتصف بالديناميكية الشديدة والتغيرات السريعة المتلاحقة ، وتأتي أهمية موضوع الذكاء الاستراتيجي في البحث لكونه يعد من الموضوعات التي حظيت بعناية الكثير من المهتمين الامر الذي زاد من أهمية متابعتها وتحليلها باستمرار للبحث في إمكانية احتوائها وتجاوزها ثم محاولة السيطرة عليها أو التأثير فيها لضمان النجاح والتفوق والبقاء والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها . وقد هدف البحث التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري (المدارس الابتدائية الاهلية) من وجهة نظرهم.

اذ تحدد البحث بمديري المدارس الابتدائية الاهلية الذين يعملون في مديرية الرصافة الثانية (محافظة بغداد) للعام الدراسي (2021-2022) والبالغ عددهم (181) فردا، إذ قامت الباحثة بتحديد مجموعة من المصطلحات الخاصة بالبحث ، في الجانب النظري التي لها علاقة بالموضوع والتطرق الى مجموعة من الدراسات المتعلقة بالموضوع البحث، وقد اتبعت مجموعة من الاجراءات من حيث وصف مجتمع البحث وعينته إذ جرى الحصول على عينة مؤلفة من (50) فردا وهو نسبة (6.27%) الى مجتمع البحث ، وقامت الباحثة ببناء اداة خاصة بالبحث من خلال الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة ، فضلا عن السؤال المفتوح إذ تم اجراء

الصدق والثبات على الاداة ثم خرج البحث بعدد من النتائج ثم عرضها وتفسيرها . ثم وضعت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات الخاصة بالبحث.

The strategic intelligence of principals (private schools) from their point of view

Dr. Muntaha Abdel-Zahra

University of Mustansiriya / College of Education

Abstract :

The problem of research is illustrated by the need for intelligent leaders and thinkers with intellectual abilities and non-traditional skills that depend on the foundations of knowledge development and experience and its principles and the formation of perceptions and visions related to the future and ways to confront the present ,which has become characterized by highly dynamic rapid changes successively ,and comes the importance of the topic of strategic intelligence in research as it is one of the topics that has received the attention of many interested ,which increased the importance of following them and analyzing them constantly to research the possibility of containing and overcoming them and then trying to Control or influence them to ensure success ,excellence ,survival and adaptation to the changes that surround them .The research aims to identify the level of strategic intelligence of the principals of) civil primary schools (from their point of view .The research identified the 181principals of civil primary schools who work in the directory of the Second Resafa) Baghdad Governorate (for the year of the ,20212022 where the researcher identified a set of terms for the research ,on the theoretical side that has Related to the topic and addressing a series of studies related to the subject research ,and followed a set of procedures in terms of describing and designating the research community where a sample of (50) individuals was obtained and the ratio (%6.27.) to the research community ,The researcher built a special tool for research through access to previous literature and studies ,as well as the open question where honesty and stability were conducted on the tool and then the research came out with a number of results

and then presented and interpreted .Then i put in place a set of conclusions ,recommendations and proposals for research.

مشكلة البحث: (Research problem)

شهد العالم تغييرا كبيرا في مجمل نواحي الحياة وبشكل خاص ابتداء من العقد الأخير للقرن الماضي، انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية، لاسيما في ظل تطورات تقنية متسارعة، وأدوار ومشاكل تجاوزت حدود الدول التي تعيش فيها المؤسسات التربوية والتعليمية على اختلاف أنواعها ونشاطها بفعل تنامي تأثيرات العولمة وأبعادها. مما برز الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المؤسسات التربوية لكونها جزءاً من نظام محلي ضمن نظام عالمي أشمل يؤثر في نشاطات وخطط وإستراتيجيات تلك المؤسسات ، ولأن المستقبل غير واضح بما يحمله من تغيرات لا يمكن التنبؤ بها لذا يتحتم الكشف عن المبادئ الأساسية له والبحث عن أساليب علمية ملائمة يمكن من خلالها استطلاع المستقبل والاستعداد لمواجهه هذا التيار من التطورات والتغيرات. واكد (العبدلي ، 2010) في دراسته اشار الى أن تلك الظروف والمتغيرات التي رافقت التنوع والتقييد في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسات التربوية والتعليمية في العصر الحالي، استلزمت وجود قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة والخبرة ومبادئها وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر التي غدت تتصف بالديناميكية الشديدة التغيرات السريعة المتلاحقة ، مما زاد من أهمية متابعتها وتحليلها باستمرار للبحث في إمكانية احتوائها وتجاوزها ثم محاولة السيطرة عليها أو التأثير فيها لضمان النجاح والتفوق والبقاء (العبدلي، 2010 : 5).

فظهر مفهوم الذكاء الإستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المؤسسات التربوية والتعليمية نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها.(العبيدي، 2010 : 3).

وبدأت المؤسسات التربوية تدرك اثر مفهوم الذكاء الاستراتيجي، وبدأت تُكيف حاجاتها إلى هذا النمط والاسلوب من الذكاء، مع سعيها لتحقيق التوأمة بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى كالشعوري، والتنافسي، والأعمال... الخ. وتدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية وجودة في اداء عملهم الاداري في مؤسساتهم التربوية ، كما أن تعدد استخدامات هذا النمط من الذكاء تعدد الجهات التي اعتمده من دول، ومنظمات سياسية، ومنظمات عامة وخاصة، وشركات، وأفراد، كانت الأساس في رسم معالم هذا الموضوع، لا سيما بعد أن شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطوراً وزيادة بالغة في مستلزمات الذكاء وإمكاناته، وبعد أن عاشت المؤسسات وتعيش الآن تحديات مستمرة، وتهديدات فرضت عليها العمل بآليات جديدة، وتبني المداخل. (العزواي، 2008: 30)

لذا يمكن القول ان ظهور عدة مواضيع حديثة وجوهرية في مجال العمل الإداري، والتي تتضمن مجابهة التحديات التي تواجهها المؤسسات التربوية في بيئة العمل لدى مديري المدارس الاهلية ، و تسعى في ظلها لتحقيق الريادة والتميز للوصول لموقع متميز، ولعل مفهوم الذكاء الإستراتيجي من أهم هذه المواضيع، إذ يعد أحد أنواع الذكاء الذي يتسم به القادة الناجحون، (مديري المدارس الابتدائية الاهلية) والذي يوفر لهم مهارات الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذهم للقرارات، بناء على ما يحمل هذا الموضوع المتشعب الأبعاد من الارتقاء بأداء وجودة مدارسهم نحو الأفضل المواكبة المتغيرات والتطورات والمستجدات الحاصلة.

ومن خلال ما تقدم فإن الباحثة ارتأت تسليط الضوء على هذه العملية الادارية مشكلة تستحق الوقوف والدراسة والتي تتحدد في معرفة مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية الاهلية من وجهة نظرهم.

أهمية البحث : (research important)

يعد الذكاء الإستراتيجي بمثابة السيف والدرع لمؤسسات التربية ، إذ يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل إستراتيجيات وعمليات المؤسسة ، وتبرز أهمية هذا النمط من الذكاء في إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسات التربوية والتعليمية ، ووصف المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المؤسسة (سالم ، 2005 : 9) ويجعل هذا الذكاء المؤسسة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية ويوفر الفرص لتعزيز المؤسسة التربوية والتعليمية ونجاحها كما أن الذكاء الإستراتيجي يعمل على إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المؤسسة المدرسية (نجم ، 2011 : 22)

ويلعب هذا الذكاء دوراً رئيساً في كل مجال من مجالات الإدارة وقرارات كل المؤسسة بخصوص الخطط المستقبلية، ويوفر وسائل الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية، كما تبرز أهميته في دوره الواضح في فهم التهديدات الناشئة، وإعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الإستراتيجيات، وإعطاء إنذار مبكر بالحاجة إلى قدرات (الدوري ، 2009 : 102).

وتبرز أهمية الذكاء الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ومساعدة المؤسسات التربوية والتعليمية في المحافظة على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد، ويوجه قادة المؤسسة إلى الطريق الذي ستمضي فيه المؤسسة ، والتركيز على النشاطات الاستباقية وتشمل أشكال الذكاء الإستراتيجي تحليل المخاطر و التحري عنها و تقليل مخاطر الكوارث و تقييم التنبؤات والمعلومات في المستقبل (صالح واخرون، 2010 : 27).

فإن الذكاء الاستراتيجي يأتي دوره في تطوير قدرة وامكانية المؤسسات التربوية على التعلم الجماعي، لأنه أداة لبناء مؤسسات الغد، وعامل لتطوير الابتكار والمنافسة فيها، ويساعد في بناء الذاكرة المؤسسية عندما يجعل مديري

المؤسسات يتحولون من العمليات غير المنهجية في أداء العمل، إلى أخرى أكثر هيكلية وتنظيماً، ويقدم الذكاء الإستراتيجي بيانات تحليلية متكاملة وقدرات لإدارة البيانات، ويوفر الكفاية و الفاعلية التي تتطلبها المؤسسات التربوية والتعليمية (الطائي والخفاجي، 2009 : 4)

تكمن أهمية البحث على النحو الآتي:

- 1- أهمية الموضوع والذي يعد من الموضوعات الإستراتيجية الهامة في مجال مساعدة المديرين المدارس الابتدائية الاهلية لتحقيق أهداف المؤسسات المدرسية ، بوصفه أحد أنواع الذكاء الذي يوسم به القادة الناجحون.
- 2- التعرف على أهمية الذكاء الإستراتيجي، ومدى تأثيرها على تطوير ادائهم الارتقاء بجودة مؤسساتهم وقدراتهم الادارية .
- 3- توجيه أنظار متخذي القرار الاداري للذكاء الإستراتيجي كأداة داعمة لعملية تطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومجابهة التحديات المحيطة بالمؤسسة المدرسية مما يسهم في تطوير مهاراتهم الادارية ، ومن ثم تحسين مستوى الخدمات الجودة العمل التي تقدمها العاملين في مؤسسة المدرسية .
- 4- يمكن تشخيص جوانب الأهمية الخاصة بالذكاء الاستراتيجي من خلال التعرف الى الأدوار التي ينهض بها هذا النمط من الذكاء، ومن هذه الأدوار دور الذكاء في ترسيخ السمات القيادية، وعمليات التغيير، و كسلاح تنافسي، دعم صناعي القرار.
- 5- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بالرغم من أهمية الموضوع، إذ يعد هذا الموضوع فريداً من نوعه في البيئة المدارس ضمن حقل العمل الإداري.

هدف البحث: (Research goal)

يهدف البحث الحالي التعرف على الذكاء الاستراتيجي لدى مديري (المدارس الابتدائية الاهليه).

(search limits)

حدود البحث:

يتحدد البحث بجميع مديري ومديرات المدارس الا بتدائية الاهلية مما يعملون في مديرية التربية محافظة بغداد الرصافة/2 للعام الدراسي (2021- 2022).

تحديد المصطلحات: (Define terms)

اولاً: الذكاء الاستراتيجي: (strategic intelligence) عرفها كل من:

1- (الغالبي ، 2007):

"يقصد با ذكاء الاستراتيجي يوفر المعلومات والمعرفة لاتخاذ القرارات

الإستراتيجية في المؤسسة" (الغالبي 2007: 22)

2- (النعيمي ، 2008):

" هو أحد مكونات صناعة القرار ويقود إلى التميز من خلال توافر المقدرة

على وضع الحلول لمشكلات العمل المعقدة." (النعيمي، 2008: 17).

3- (محمد، 2009) :

"بأنه يساعد الفرد على التفكير المنطقي والعمل على نحو هادف والتكيف مع البيئة التي تتصف بالحركة والتغيير" (محمد ، 2009: 4).

4- (الطائي والخفاجي، 2009) :

"هو أحد مكونات العقل الإستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الإستراتيجي مثلاً، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الإستراتيجية". (الطائي والخفاجي، 2009 : 23) .

5- (صالح وآخرون 2010)

"ذكاء الاستراتيجي يوسم به قادة المؤسسات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف، تفكير النظم) ، الشراكة ، القدرة على تحفيز (دفع، العاملين، الحدس، الإبداع). ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة". (صالح وآخرون، 2010: 42)

التعريف النظري : في ضوء التعريفات أعلاه تبنت الباحثة تعريف (النعيمي ، 2008) تعريفاً نظرياً لعلاقته بالبحث الحالي.

التعريف الإجرائي :-

ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة افراد العينة عن الفقرات الأداة الذكاء الاستراتيجي .

ثانيا : مديري المدارس الاهلية : (Principals of private schools)

يقصد المعهد والمدرسة الاهلية المؤسسة التي ينشئها مواطنون عراقيون وتدار من قبلهم وتستمد ماليتها من جهات عراقية اهلية او حكومية او من كليتهما مع مراعاة احكام المادة (30) من القانون. (قانون وزارة التربية لسنة 1958 المعدل ، رقم 5 لسنة 1968 نظام التعليم الاهلي والاجنبي باسم الشعب رئاسة الجمهورية استنادة الى احكام المادة 35)

الادب النظري والدراسات السابقة: Theoretical literature and

(previous studies:)

اولا: الادب النظري: (Theoretical literature)

مفهوم الذكاء الإستراتيجي: (The concept of strategic intelligence)

ينظر للذكاء بأنه القدرة التي وضعها الله (سبحانه وتعالى) في الإنسان حين ميزه عن سائر المخلوقات الأخرى بنعمة العقل والتي تؤكد دعوة الله (سبحانه وتعالى) للبشر كافة الى استخدام عقولهم والتفكير والتبصر في خلق الله (سبحانه وتعالى) ولعل ابرز ما ذكر من آيات في صدد ذلك قوله تعالى ﴿ أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ ﴾ (سورة الروم آية 8) (الحريري، 2007 : 1).

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الإستراتيجي، فقد تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون الذين انبروا إلى الاهتمام بهذا النمط من

الذكاء، وتباينت وجهات نظر الباحثين والخبراء حول مفهوم الذكاء الإستراتيجي، إذ أكد (Kuhlmann et al, 2005) أن " ابتكار خرائط طريق توجه متخذي القرار نحو اتخاذ قرارات صائبة وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب وبالجودة والدقة والكمية المطلوبة لاتخاذ قرارات صائبة." (: 2005 , Kuhlmann et al14

في حين عرف (عبيد ، 2009) " هو أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب، لدعم عملية تطويرهم للإستراتيجية." (عبيد، 2009 : 31).

في حين يرى(عامر، 2011) "بانها وظيفة تختص بتحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة، وفهم قدراتهم." (عامر ، 2011 : 34).

وقد ذكر (Finland et al) "بانها عملية منهجية ومستمرة لإنتاج المعلومات الضرورية في شكل عملي لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل." (: 2005 , Finland et al12

وتعرف الباحثة الذكاء الاستراتيجي بأنه القدرة على التعلم او الفهم او التعامل مع الحالات الجديدة او القدرة على المعرفة عند التعامل مع البيئة او التفكير المجرد الذي ينأتي وفق معايير موضوعة.

أهمية الذكاء الإستراتيجي:

يعد الذكاء الإستراتيجي عبر منظوماته في مؤسسات التربوية ومنظمات الأعمال الأداة على النحو الآتي:

1. التمكين لضمان النجاح الإستراتيجي (الجودة الإستراتيجية والتفوق الإستراتيجي).
2. تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين، ومعرفة استراتيجياتهم الحالية، والوعي بافتراضاتهم وقدراتهم ونوع استجاباتهم.
3. ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الافراد العاملين كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات.
4. بناء المركز الإستراتيجي لمؤسسات الأعمال خاصة القيادية منها.
5. تشخيص الفرص الإستراتيجية وما يتلزم معها من أخطار وتهديدات في بيئة الأعمال الإلكترونية.
6. تعزيز القدرات الإستراتيجية وهندسة بناء علاقتها الإستراتيجية مع الزبائن والموردين.
7. التفكير الإستراتيجي وما يتصل به من نوافذ، وسيناريوهات إستراتيجية وتكوين المعرفة الإستراتيجية إبداعاً، وذاكرة، وتمثيلاً، وهيكلية واستجابة مؤثرة في محفظة خياراتها الإستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية وعوائدها.
- 8- دعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمؤسسات التربية والأعمال العالمية والدولية والمحلية .
- 9- يمكن القول أن أهميته مستنبطة من كونه جزءاً من ثقافة المؤسسة،

ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، ويهيئ المعلومات لعموم أقسام المؤسسة ، ويمكن إدارتها والعاملين فيها من الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات. (طيبة ، 2018 : 231-234).

اهداف الذكاء الاستراتيجي:

- إن للذكاء الاستراتيجي أهدافاً محددة يمكن اجمالها على النحو الآتي:
- أ (توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمؤسسات واتخاذ الإجراءات الوقائية بأزائها.
 - ب) تمكين المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها.
 - ج) تشكيل القناعات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى.
 - د) النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المؤسسات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير.
 - هـ) تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
 - و) تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات.
 - ز) توفير معلومات استراتيجية تمكن المؤسسات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً. (عثمان، 1997: 164).

مبادئ الذكاء الإستراتيجي:

تناول الباحثون عدة مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الإستراتيجي وتشخص أبعاده ومقوماته

- فقد حدد ثلاثة مبادئ للذكاء الإستراتيجي متضمنة في الآتي :
1. يجب أن يدعم الذكاء الإستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفاتهم إستراتيجيين، وبما يجعل منسقيه يكيّفون أبحاثهم وتحليلاتهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الإستراتيجية.
 2. يراقب ويحلل القضايا الإستراتيجية، ويتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة والبعيدة الأمد، ويشخص التغيرات التي توحى بحدوث تغييرات في المستقبل.
 3. يجب أن يتم تنسيق الذكاء الإستراتيجي في مركز المؤسسة ليجري تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة والتي تعد مهمة لمتخذي القرار. (العزواي ، 2008 : 10).

خصائص الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية:

أن سر نجاح اي القادة اليوم هو الذكاء الإستراتيجي، فالقادة اليوم بحاجة

إلى إدارة مؤسساتهم المعقدة، وقد حدد صفات القادة الأذكياء استراتيجياً كالاتي :

1. يفكرون استراتيجياً، ولديهم القدرة على وضع الخطط والإستراتيجيات.
2. لديهم القدرة على تنفيذ الإستراتيجيات في ظل التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة.
3. يخلقون شراكات تفاعلية مع قادة آخرين ومؤسسات أخرى.
4. لديهم القدرة على تحفيز الموظفين، وتلبية احتياجات الزبائن.
5. لديهم القدرة على التصور. (Maccoby et al, 2004: 1).

وأشار (ماركم وآخرون، 2002) إلى أن هؤلاء القيادات الادارية يؤدوا مهامهم على نحو الاتي :

1. أنهم كالمحاربين الحكماء يتصرفون بحسم (يفعلون ما يقولون)، ويتمتعون بقدرات إستراتيجية عالية، ووضوح في التفكير، وهم ذوو حكمة واستقامة، ويحفظون الآخرين على الأداء المتميز، فضلاً عن إدارة الصراعات والنزعات المؤسسة بثقة وسيطرة عاليتين، وتوظيف العقل الإستراتيجي في هذا المجال.
2. إنهم لا يعتمدون طرائق تقليدية كلاسيكية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمؤسساتهم، مع حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمؤسساتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة.
3. التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الإستراتيجي الطويل الأمد، وتلهم من يعملون معهم مزيداً من الإبداع. (ماركم وآخرون، 2002: 152-153)

فإن هذا النمط من الذكاء الاستراتيجي يجعل القائد الذي يوسم به ذا مخيلة وبصيرة واسعتين، ويتسم بالعلم والمهارتين الفكرية والتحليلية، ويعتمد العقل المفكر والمعرفة بدل قوته العضلية في إنجاز العمل، مع عجرفة فكرية وثقل ظل يفقدانه محبة المحيطين به (صالح ، 2009 : 151) .

لذا يمكن القول بضرورة تمتع القادة ذوي الذكاء الإستراتيجي بالذكاء الشعوري إلى جانب الذكاء الإستراتيجي، من خلال الاقتراب من العاملين واستيعاب مشاعرهم وبناء علاقات طيبة وفاعلة معهم، وهذا سيثير الرغبة في العمل، ويعزز دور ذكائهم الإستراتيجي في السير بمؤسساتهم نحو النجاح الإستراتيجي.

تطوير الذكاء الإستراتيجي:

إن عملية تطوير الذكاء الإستراتيجي ليس سهلة، والكثير من الأفراد يسعون إلى تطوير ذكائهم الإستراتيجي، فهم يجمعون بين الموهبة الفطرية عندهم مع الخبرة والتجربة لتطوير المواهب الأولية لديهم، وهناك عدة مبادئ لتطوير الذكاء الإستراتيجي وهي:

1. معالجة تدفق المعلومات والمعرفة في المؤسسة ، وعليهم أن يطوروا خطوط إرشادية ولغة مشتركة تساعد العاملين في عملية جمع المعلومات والحفاظ

- عليها وتبادلها واستخدامها. وكذلك يجب أن يفهم المدراء العمل جيداً ويعرفوا ما هي المعلومات الحساسة المطلوبة لأداء العمل.
2. التركيز على سلوك الأفراد والعمليات في المنظمة، ومساعدة العاملين على معرفة طريقة استخدام التكنولوجيا بفاعلية وكيف ولماذا سوف يصبح استخدام العاملين لها أكثر أهمية.
3. بناء مشاريع مراقبة ونظام للحوافز لمكافئة وتشجيع العاملين.
4. السعي إلى استخدام المعلومات بشكل منظم كسلاح تنافسي.
5. تحديد وتشخيص احتياجات المؤسسة التربوية ، والتحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات، ثم تنفيذ ورش عمل وحلقات مناقشة وحوارات لمناقشة هذه التحديات وإيجاد الحلول الملائمة لها، وهذه النقاشات تساعد في تطوير الذكاء الإستراتيجي لدى المدراء، وتساعدهم في مواجهة كافة التحديات والمشاكل التي تواجه المؤسسة التربوية مهما كانت درجة تعقيدها.
6. إن عناصر الذكاء الإستراتيجي تعمل كنظام واحد وتحتاج أن يتم التعامل معها ككل، فهي مترابطة معاً ولا يمكن أن تنفصل، وهذا يدفع القادة إلى صياغة وإنجاز الإستراتيجيات، وتحقيق الإبداع الإستراتيجي إذ يعمل قادة المؤسسة كفريق فعال في اتجاه تحقيق المستقبل، وهذا يتطلب توظيف عناصر الذكاء الإستراتيجي في قيادة المؤسسة التربوية. (السويدان ، 2008 : 8)، (محمد ، 2017 : 45).

ومن خلال ما تقدم فإن إدارة الذكاء الإستراتيجي بنجاح تبدأ بقدرة المؤسسة التربوية على استخدام المعلومات والمعرفة بفاعلية والمتعلقة بالعاملين واتجاهات التأثير على أداء العمل في المستقبل، وتشجيع الموظفين على الإحساس بالتغيير والتجديد ومحاولة تحديد كيف يمكن أن يؤثر هذا التغيير في العمل وبيئة المؤسسة المدرسية ، والاستخدام الجيد للمعلومات.

ثانيا : الدراسات السابقة: (Previous studies)

2. دراسة (العبدلي، 2010) :

"صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الإستراتيجي والارتجال التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف - العراق"

هدفت الدراسة إلى تحقيق المواءمة بين استعمال الذكاء الإستراتيجي والقدرة على الارتجال لدى قادة الشركات الخاصة لصياغة مخطط منهجي للمديرين على وفق الخصائص الشخصية للعينة مع بيان أثر تلك الخصائص المتمثلة بـ(العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة) في مستوى كل من الذكاء الإستراتيجي والارتجال التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية والتجارية الخاصة العاملة في محافظة النجف الأشرف في العراق، واختار الباحث العينة من المدراء من فئتي مدير عام أو مدير قسم البالغ عددهم (100) مدير، وجرى اختيار الشركات الخاصة بمختلف اختصاصاتها

(المقاولات العامة، التجارة العامة، صناعة المشروبات الغازية، الخ)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الدراسة هي الاستبانة.

2- دراسة (Seitovirta, 2011):

"The role of strategic intelligence services in corporate decision making"

1. الهدف من الدراسة هو وصف دور الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات في الشركات، ومعرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات في الشركة، وإنتاج مقترحات حول دور الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات في المستقبل، وكيفية تطوير وظيفة الذكاء الإستراتيجي بشكل أفضل لدعم اتخاذ القرار، واعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة حيث كانت عينة الدراسة شركة XYZ الفنلندية العالمية التي تزود الصناعات الثقيلة بالخدمات والتكنولوجيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة المقابلات والاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. وان اهم نتائج التي توصلت اليه الدارسة ان الذكاء الإستراتيجي يساعد في تكوين صورة كبيرة لبيئة الأعمال وترتيب عمليات الشركة كما توصلت انها يمثل الذكاء الإستراتيجي أرضية وقاعدة لاتخاذ القرارات ويعطى الذكاء الإستراتيجي مؤشرات للشركة ويزود بتغذية راجعة عن رجال البيع، ويساعد في التحكم في مشاريع الشركة.

3- دراسة (Kruger, 2010):

"A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa"

الهدف من الدراسة هو استكشاف إلى أي مدى يمكن أن يستخدم ويستغل الذكاء الإستراتيجي على المدى البعيد في مجال (قطاع) صناعة التأمين في جنوب أفريقيا، لتحسين قدرتها على مقاومة هجوم المنافسين وتوسيع نطاق عملها في أسواق جديدة، واتخاذ القرارات بشأن الاندماج مع شركات.

منهجية وإجراءات البحث:-

يتضمن هذا الفصل تحديد منهجية البحث ، والإجراءات التي اتبعت لتحقيق أهدافه بدأ من تحديد مجتمع البحث وعينته، واختيار أدوات البحث، والوسائل الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات، وفيما يأتي عرض لهذه الخطوات.

مجتمع البحث: (research community)

يتألف مجتمع البحث الحالي من مديري ومديرات في المدارس الاهلية الابتدائية في المديرية العامة للتربية (الرصافة الثانية) ، في محافظة بغداد للعام الدراسي (2021- 2022) ، اذ بلغ عددهم الكلي (181) مديرا ومديرة فبلغ (105) ذكور، (76) اناث والجدول (1) يوضح ذلك.

توزيع أفراد مجتمع البحث الحالي من مديري ومديرات في المدارس الاهلية الابتدائية في المديرية العامة للتربية الرصافة الثانية (محافظة بغداد)

المجموع العام	اعداد مديري مدارس الاهلية الابتدائية		مديرية تربية الرصافة
	اناث	ذكور	
180	75	105	الرصافة 2

عينة البحث: (The research sample)

تكونت عينة البحث الحالي من (50) مدير ومديرة ممن يعملون في المدارس الابتدائية الاهلية في مديرية تربية الرصافة (الثانية) ، في (محافظة بغداد) ، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية بأعداد متناسبة وبلغ عدد (25) مدير و(25) مديرة, وقد بلغت نسبتها (27.6%) من مجتمع البحث الأصلي والجدول (2) يوضح ذلك.

توزيع افراد عينة البحث من من مديري ومديرات في المدارس الاهلية الابتدائية في المديرية العامة للتربية الرصافة الثانية (محافظة بغداد)

المجموع العام	اعداد مديري مدارس الاهلية		مديرية تربية الرصافة
	اناث	ذكور	
50	25	25	الرصافة 2

أداة البحث: (search tool)

من أجل تحقيق أهداف البحث الذي يهدف التعرف على الذكاء الاستراتيجي لدى مديري (المدارس الابتدائية الاهلية) من وجهة نظرهم، أعدت الباحثة أداة لقياس الذكاء الاستراتيجي على النحو الآتي:

إجراءات بناء أداة (Procedures for building the search tool) البحث:

- 1- قامت الباحثة بتحديد مفهوم الذكاء الاستراتيجي.
- 2- حددت مجالات المفهوم الذي يخص موضوع (الذكاء الاستراتيجي) بهدف تحديد المجالات الأساسية لأداة بحثها , وهو : (الاستشراف ، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية القدرة على تحفيز العاملين ، الشراكة).
- 2- الاطلاع على العديد من الأدبيات والمصادر والدراسات العربية والأجنبية وذات العلاقة بموضوع الذكاء الاستراتيجي والإفادة من المقاييس والأدوات المستخدمة في عدد من هذه الدراسات.

3- توجيه استبانة استطلاعية (سؤال مفتوح) الى أفراد العينة على وفق مجالات أداة البحث موجة إلى المديرى المدارس الابتدائية الاهلية في مديرية تربية الرصافة الثانية محافظة بغداد،

4- مقابلات شخصية مع بعض مديرى المدارس الابتدائية الاهلية وتم تحويل اجاباتهم الى فقرات ضمن مجالات أداة.

5- مقابلة مجموعة من المحكمين والمتخصصين في ميدان الإدارة العامة والإدارة التربوية بصورة خاصة واستشارتهم في ذلك .

صدق الأداة (Validity)

ويقصد بالصدق ان يقيس الاداة فعلا ما وضعت لقياسه، ويعد الصدق من ان الاجراءات الضرورية واللازمة من اجل بناء الادوات والمقاييس وهو صفة سيكومترية لكشف عن مدى قوة اداة البحث للحاجة التي أعدت من أجله ، إذ إن كل اختبار صادق يعد ثابتاً في حين كل اختبار ثابت هو ليس دائماً صادقاً بالضرورة ، الدرجة تبقى ثابتة اثناء ما تطبق ، لكن الأداة قد لا تقيس الصفة المراد قياسها (Anastasi,1976: 134)، ويتحقق هذا النوع من الصدق عند عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين للحكم على صلاحية الاداة في الصفة التي وضع من أجل قياسها ، ويعتمد الصدق الظاهري التأكيد من المظهر العام من حيث نوع المفردات ودقتها وكيفية صياغتها (عودة ,1988: 184) ، وقد تحقق هذا النوع من الصدق من خلال عرض اداة (الذكاء الاستراتيجي) على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية والإدارة العامة والقياس والتقويم والتربية وعلم النفس لغرض تقويمها. والبالغ عددهم (10) ، وبهذا فقد اصبحت عدد فقرات الأداة بصيغتها النهائية على(30)فقرة موزعة على خمس مجالات.

بعد أن كانت(35) فقرة، إذ أعتمدت الباحثة نسبة اتفاق (80%) فأكثر في آراء المحكمين للفقرة المقبولة، وقد أشار (بلوم وآخرون) إلى أن الباحث يشعر بالارتياح في حالة حصوله على نسبة اتفاق 75% وأكثر بين تقديرات المحكمين.

ثبات الاداة: (tool stability)

إن معامل الثبات على وفق هذه الطريقة هو عبارة عن الدرجات التي تحصل عليها من اجراء تطبيق واعادة تطبيق الاداة على الافراد (خارج عينة البحث الاصلية) (Anostasia, 1976: 15) وبفاصل زمني لا يتجاوز مدة اسبوعين بين التطبيقين (Adams, 1984: 58).

لذا قامت الباحثة باستخراج معامل الثبات بهذه الطريقة بعد تطبيق الاداة على عينة الثبات البالغة (30) مدير ومديرة، ثم اعادة تطبيق الاداة بعد مرور (14) يوماً وباستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات الأداة في التطبيق الاول ودرجات الأداة في التطبيق الثاني بلغ معامل الثبات (0,80) وهذا يعد مؤشراً جيداً لثبات الاداة (علام ، 2000 : 194).

التطبيق النهائي لأداة البحث :- (The ultimate application of the

search tool):

تم تطبيق الاداة بصيغتها النهائية على عينة البحث الاساسية المتمثلة بالمدير

ومديرات في المدارس الابتدائية الاهلية.

عرض نتائج وتفسيرها (Presentation and interpretation of the results)

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل اليها في ضوء الهدف ومن ثم تفسيرها وتقديم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .
يهدف البحث التعرف على الذكاء الاستراتيجي لدى مديري (المدارس الابتدائية الاهلية) من وجهة نظرهم.

ولتحقيق الهدف الأول طبقت لأداة على عينة البحث البالغة (50) فقد استخراج المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على استبانة الذكاء الاستراتيجي ككل فبلغ (106,62) درجة وبانحراف معياري مقدارة (51,53) درجة , وعند حساب دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة والمتوسط النظري للاستبانة الذي بلغ (09) درجة , وباستعمال لاختبار التائي لعينة واحدة (sample-T. test one) , إذ كانت القيمة التائية المحسوبة (2.280) اقل من القيمة الجدولية (2) وعند مستوى دلالة (0,05) درجة وبدرجة حرية(49)، ظهر ان القيمة التائية المحسوبة اعلى من القيمة التائية الجدولية والجدول (3) يبين ذلك .

العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	درجة الحرية	القيمة التائية الجدولية	الدلالة
50	106,62	51,53	90	2.280	49	2	دالة عند مستوى دلالة (0,05)

يتضح من هذه النتيجة ان مديري المدارس الابتدائية الاهلية لديهم ذكاء الاستراتيجي بمستوى جيد وهذا ما يدل على اهمية عنصر مفهوم الذكاء الاستراتيجي ودورهم في دعم القرار الاداري وحرص المدير على تصور الاحداث المستقبلية التي من الممكن ان تؤثر على عملهم وقدرتهم على تقديم الخدمات وهذا مما يؤكد على امتلاكهم لبصيرة ونظرة ثاقبة وكل ذلك ما يمنحهم خبرة والمهارة ويجعلهم قدوة المرؤسيهم مما يسهل عليهم مهمة تحفيزهم ودفعهم على الانجاز لتأمين حياة مديري المدارس الابتدائية الاهلية وهذا بدوره يؤثر على العملية اتخاذ القرارات الادارية والعمليات الادارية الاخرى بشكل ايجابي في اداء مهامهم في مؤسساتهم .
لذا يمكن القول فان إدارة ا ذكاء الإستراتيجي بنجاح تبدأ بقدرة المؤسسة التربوية على استخدام المعلومات والمعرفة بفاعلية والمتعلقة بالعاملين واتجاهات التأثير على أداء العمل في المستقبل، وتشجيع العاملين على الإحساس بالتغيير والتجديد ومحاولة تحديد كيف يمكن أن يؤثر هذا التغيير في العمل وبيئة المؤسسة

المدرسية ، والاستخدام الجيد للمعلومات.
ومن الواجب ان يتمتع القادة ذوي الذكاء الإستراتيجي بالذكاء الشعوري إلى جانب الذكاء الإستراتيجي، من خلال الاقتراب من العاملين واستيعاب مشاعرهم وبناء علاقات طيبة وفاعلة معهم، وهذا سيثير الرغبة في العمل، ويعزز دور ذكائهم الإستراتيجي في السير بمؤسساتهم التربوية نحو النجاح الإستراتيجي افضل .

الاستنتاجات: (Conclusions)

في ضوء نتائج البحث تم التوصل لجملة من الاستنتاجات تتلخص بالآتي :

- 1- يظهر من نتائج ان مديري المدارس الابتدائية الاهلية يمارسوا عملية الذكاء الاستراتيجيتي وكان بمستوى جيد.
- 2- يتمتع القادة ذوي الذكاء الإستراتيجي بالذكاء الشعوري إلى جانب الذكاء الإستراتيجي، من خلال الاقتراب من العاملين واستيعاب مشاعرهم وبناء علاقات طيبة وفاعلة معهم.
- 3- يمثل الذكاء الإستراتيجي لمديري المدارس الابتدائية الاهلية أرضية وقاعدة لاتخاذ القرارات الادارية في مؤسساتهم التربوية .

التوصيات: (Recommendations)

في ضوء نتائج البحث ،توصي الباحثة بالآتي:

- 1- العمل على تشكيل وحدة الذكاء لاستراتيجي مهامها تزويد با المعلومات المطلوبه والاسهام في رسم معالم مستقبلها بصدد المستفيدين من خدمات المقدمة لها.
- 2- عمل برامج ودورات وورش عمل خاصة لتعزيز ثقافة مفهوم الذكاء الاستراتيجي وتعزيز عناصره لدى مديري ودورهم في عملية اتخاذ القرار الاداري واستخدام البرامج الحاسوب لتدريب مديري المدارس على كيفية استخدام الذكاء الاستراتيجي.
- 3- دعم مفهوم الذكاء الإستراتيجي بشكل أكبر في عمليات الادارية الذي يمارسه مديري المدارس الاهلية الابتدائية .
- 4- ضرورة تنظيم مفهوم الذكاء الإستراتيجي ليشمل كافة المستويات في المؤسسة المدرسية .
- 5- توعية متخذي القرار حول اعطاء وأهمية مفهوم الذكاء الإستراتيجي، ودعم اهتمام البحثي والتحليلات التي تؤكد ذلك بوصفه من المواضيع المهمة في حقل العمل الاداري والتي تساعد في نجاح العمل المؤسسي المدرسي .
- 6- عمل دعم أنشطة مفهوم الذكاء الإستراتيجي لدي مديري المدارس الاهلية والمؤسسات التربوية والتعليمية الاخرى .
- 7- توفير اجهزة حاسوب خاصة للباحثين والدارسين لدخول المواقع الانترنيت ومحركات بحث عالمية لنشر البحوث ودراسات يتضمن موضوع الذكاء الاستراتيجي.
- 8- العمل على تنمية مفهوم الذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسة المدرسية محل

الدراسة.

9- ضرورة الاخذ بعين الاعتبار ليس فقط القدرات المادية التي من شأنها تحقيق فعالية عملية التشخيص الاستراتيجي وانما القدرات الفكرية لمتخذي القرار الاداري .

المقترحات: (Suggestions)

تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية :

- 1- اجراء دراسة حول الذكاء الاستراتيجي لدى مدير المدارس الاهلية الابتدائية وعلاقتها بادارة الازمات .
- 2- اجراء دراسة اثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية لدى مدير ي المدارس الابتدائية الاهلية.
- 3- اجراء دراسة مماثلة الذكاء الاستراتيجي وعلاقتها بمتغيرات اخرى.

المصادر:

- 1- الخفاجي، نعمة عباس، (2008) *الفكر الاستراتيجي*، قراءات معاصرة، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1.
- 2- الدوري، زكريا صالح، احمد علي، (2009)، *الفكر الاستراتيجي وانعكاساته في نجاح منظمات الاعمال-قراءات وبحوث*، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 3- صالح احمد واخرون (2010) *الادارة بالذكاءات- منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات*، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1.
- 4- الطائي محمد عبد حسين، والخفاجي نعمة عباس، (2009)، *نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الخبرة الاستراتيجية*، عمان - دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1.
- 5- الغالبي، ظاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي (2007) *الادارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل*، عمان، دار وائل للنشر، ط1.
- 6- عامر، سامح عبد المطلب، (2011) *استراتيجيات ادارة الموارد البشرية* ، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1.
- 7- عثمان، فاروق السيد، (1997) *استراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقيادة الاداريين*، القاهرة دار المعارف.
- 8- محمد، علا عبد الراضي (2009) *الذكاء الوجداني والتفكير الاحتكاري عند الاطفال*، عمان، دار وفاء للنشر والتوزيع، ط1.
- 9- نجم، نجم عبود(2011)، *القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين*، عمان دار صفاء للطباعة والنشر، ط1.
- 10- النعيمي، صلاح، (2008) ، *لمدير القائد والمفكر الاستراتيجي، فن ومهارات التفاعل مع الاخرين*، عمان، دار اثراء للنشر والتوزيع.
- 11- العبدلي، ضراغام (2010) *صيانة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي دراسة*

- استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة المحافظة النجف
الاشرف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة (العراق).
- 12- العبيدي، اران حاتم (2010)، تقانة المعلومات والتفكير دراسة
تطبيقية في الكليات الجامعة المستنصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة،
العراق.
- 13- الفرواي، بشره هاشم (2008) ، اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي
وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة
من رؤساء واعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد ، اطروحة دكتوراه
غير منشورة ، جامعة بغداد، العراق.
- 14- الحريري، رافد عمر (2007)، اعداد القيادات الادارية لمدارس
المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1.
- 15- عبيد، عصام، (2009)، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليمية
المعلومات دراسة تخطيطية في الاسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع
المعرفة، مجلة دراسات المعلومات، العدد4.
- 16- ماركم، ديف واخرون (2002)، الذكاء الاداري اعادة النظر في
تطبيقات الادارة ونظرياتها، خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، الشركة
العربية للاعلام العلمي (شعاع) القاهرة، العدد 15.
- 17- صالح، فاتن علي، (2009)، اثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء
العاطفي على جودة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة
الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن.
- 18- السويدان، طارق ، (2008)، صناعة الذكاء، شركة الابداع الفكري
للنشر والتوزيع ، ط1، الكويت.
- 19- سالم ، مؤيد سعيد .(2005)، أساسيات الادارة الاستراتيجية .ط1. دار
وائل للنشر و التوزيع. عمان، الأردن.
- 20- طيبة نادية. (2018) ، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير
الكفاءات البشرية دراسة ميدامية لبعض المؤسسات الاقتصادية بواليتي سعيدة
وسيدي بلعباس. أطروحة دكتوراه بجامعة تلمسان.
- 21- محمد كنوش .(2017). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز
الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بي مؤسسة موبيلس ومؤسسة
أوريدو الاتصالات في الجزائر.
- 22- عودة ، أحمد سلمان خليل يوسف، (1988) ، الإحصاء للباحث في
التربية والعلوم الإنشائية ، دار الفكر ، عمان ، الأردن .
- 23- علام، صلاح الدين (2000) القياس والتقويم التربوي والنفس
،أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي،
القاهرة-مصر.

24- وزارة التربية قانون لسنة ، (1958) المعدل ، رقم (5) لسنة
1968 نظام التعليم الاهلي والاجنبي باسم الشعب رئاسة الجمهورية استنادة
الى احكام المادة (35).

المصادر الاجنبية:

25. Adms, F., (1999), "Quality in higher education"., Paper at Swedish quality conference.
26. Anatsi, Anne and Susana Urbina (1988) Psychological Testing, Sixth Edition, Prentice Inc, USA.
27. kuh manns (2005) , strategic intelligence for researh policy" firsi prime network of Excellence annual conference , manchestr Businesses school.
28. finland eaal, (2005) "Building strategic intelligence capabilities through scenario planning" the Global intelligence Alliance white paper, available form.
29. maccoby, michaera sucudder Tim, (2011) strategic intelligence definition concept tual system of leader, ship for change, performance improvement.
30. kruget, jean, pierre (2010) " study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long –term in surance in dustry in soush Africall, vnpublished thesis, vniversity of south Afyica.
31. seit ovirta larura camillas (2011) as " the role of strategic intelligence services in corporate lecision making " unpublished thesis , Aalto university.

استبانة

السيد المديرالمحترم.
 السيدة المديرة.....المحترمة.

تحية طيبة:

تروم الباحثة القيام بدراسة ميدانية بعنوان " الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الاهليه الابتدائية)من وجهة نظرهم ". ولما تعهده الباحثة فيكم من خبرة وسعة اطلاع، نود ان نستعين بأرائكم السديدة في تحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك بوضع علامة () أمام الفقرة التي ترونها مناسبة، وإذ تقدر الباحثة تعاونكم معنا في الإجابة على فقرات هذه الاستبانة لخدمة البحث العلمي.

ت	الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	موافق متوسط	غير موافق بشدة
1.	أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير الية استراتيجيات المدرسة على الأمد البعيد.					
2.	أتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ					
3.	ان عملية الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ					
4.	أشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها لتحقيق أهداف المدرسة.					
5.	لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع					
6.	أتصور ادارة المدرسة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.					
7.	أعمد إلي دراسة الأفكار جماعي بدلاً من دراستها فردي لتلمس قيمتها على الأمد					
8.	أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.					
9.	التفكير بالنظم يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحاً.					

				أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في المؤسسة لفرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل ، بمحدا	10.
				أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من	11.
				أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه اهداف المدرسة	12.
				أعتمد على رؤيتي في عملية اتخاذ قرارات الادارية صائبةتخدم مصلحة المدرسة	13.
				أمتلك القدرة والامكانية على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول.	14.
				أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المدرسة	15.
				أمتلك القدرة في إقناع الآخرين أفراد المدرسة العاملين فيها وتحفيزهم على الإيمان برؤيتي	16.
				أمتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المدرسة التي تم وضعها.	17.
				أشجع روح عمل التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات في المدرسة.	18.
				أكافي العاملين في المدرسة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم في	19.
				أشجع التفاعل بين العاملين في المدرسة وتكوين فريق بروح العمل جماعي بينهم.	20.
				أحث العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية في المدرسة	21.
				أحفز أفراد للتصرف بانسجام مع أهداف المؤسسة المدرسية	22.
				تنمي جانب روح التقدير والاحترام بين كافة موظفي العاملين لتحفيزهم على انجاز	23.
				أرى في ادارة أسلوباً يفيد المؤسسة المدرسية في تغفين رؤيتها وتحقيق أهدافها	24.
				تزداد قوة القرار عندما ينتج من مؤسسات المدرسية الالهية متحالفة	25.
				أسعى لإقامة عمل تعاوني إستراتيجية مع المؤسسات المدرسية الالهية المناظرة.	26.
				أسعى دائماً لإقامة تحالفات مع مؤسسات المدرسية أخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية أو غير مادية والاستفادة من	27.

					أرى في التعاون مع المؤسسات الأخرى الشبيهة. حلاً جيداً للخروج من الأزمة التي تواجهها مدرستي.	28.
					اعمل على توفير للعاملين المناخ المؤسسي الذي يحفز الأداء وتعمق الاحساس	29.
					اتيح الفرصة للعاملين في تحليل مهام العمل لغرض معرفة قدراتهم وتحفيزهم في	30.