

الذكاء الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الإعدادية

م. خديجة واجد عبود

وزارة التربية / تربية بغداد الرصافة الاولى

العلوم التربوية والنفسية / ادارة تربوية

Khadijah.abood@gmail.com

الملخص

يعد العمل الإداري ضرورة إنسانية تؤدي وظائف متعددة للفرد والمجتمع وأصبحت وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع وعنصراً مهماً في كفاءة العملية التربوية ، فلا بد من وجود إدارة فاعلة حديثة تمتلك مقومات النجاح وذات امكانية عقلية قادرة على حل المشكلات التي تعترض لها الإدارة ، والبحث الحالي يهدف الى قياس الذكاء الإداري والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الإعدادية والعلاقة . وقد حددت البحث بمديري المدارس الإعدادية لمديريات العامة للتربية بغداد/ الرصافة: (الأولى - الثانية) للعام الدراسي (2022-2023). وقامت الباحثة بتبني مقياس الذكاء الإداري للباحثة (شرف 2021) وتبني اختبار (القرشي 2013) لقياس الأداء الوظيفي وتم التأكد من صدقهما وثباتهما ومن ثم تم تطبيقهما على عينة البحث (200) مدير ومديرة وباستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم التربوية والنفسية (SPSS) ، تم التوصل الى النتائج الآتية : -

- 1- إن مديري المدارس الإعدادية يتمتعون بالذكاء الإداري ولم يكن هنالك فروق بين الذكور والإناث .
 - 2- إن مديري المدارس الإعدادية يتمتعون بالأداء الوظيفي ولم يكن هنالك فروق بين الذكور والإناث .
 - 3- كما توصل البحث الى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الإداري والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الإعدادية
- وقدمت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات .
- الكلمات المفتاحية : الذكاء الإداري - الأداء الوظيفي - مديري المدارس الإعدادية

Abstract

Administrative work is a human necessity that performs multiple functions for the individual and society. It has become a means to achieve the goals of society and a prominent element in the adequacy of the educational process. There must be an effective, modern administration that possesses the ingredients for success and has the mental capacity capable of solving the problems that the administration faces.

The current research aims to measure the administrative intelligence and job performance of middle school principals and their relationship. The search was limited to principals of middle schools in the General Directorates of Education, Baghdad/Al-Rusafa: (first – second) for the academic year (2022–2023). The researcher adopted the researcher's administrative intelligence scale (Sharaf 2021) and the test (Al-Quraishi 2013) to measure job performance. Their validity and reliability were confirmed, and then they were applied to the research sample (200) male and female managers, using the Statistical Portfolio for Educational and Psychological Sciences (SPSS).

The following results were reached: –

- 1 – Preparatory school principals have administrative intelligence and there were no differences between males and females.
- 2– Middle school principals enjoyed job performance and there were no differences between males and females.

3- The research also found that there is a positive relationship between administrative intelligence and job performance among middle school principals

The researcher presented a number of recommendations and proposals.

Keywords: administrative intelligence – job performance – middle school principals

الفصل الاول : التعريف بالبحث

مشكلة البحث :

يعد العمل الإداري والتربوي من الأعمال التي لها ضرورة إنسانية تؤدي وظائف متعددة للفرد والمجتمع وأصبحت وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع أكثر من ذي قبل نتيجة للتطور السريع في حياة الإنسان وبيئته وتعد عاملاً أساسياً في التطور العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم في هذا العصر ، وهي تنظيم لتجارب الفرد في الحياة المعاصرة وعنصراً مهماً في كفاية العملية التربوية ، فلا بد من وجود إدارة فاعلة حديثة تمتلك مقومات النجاح وذات إمكانية عقلية قادرة على حل المشكلات التي تعترض لها الإدارة ولها متمكنة على توجيه العملية التربوية وإنجاز مهامها (اللامي: 2006:38). والذكاء الإداري مجموعة من المهارات والقدرات الذهنية حيث يعبر عنه السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة وتكوين المفاهيم العقلية التي يتمتع بها الإداري والتي تمكنه من التوافق بين مهامه التي تتطلب مجموعة من القابليات العقلية إلى جانب مجموعة من القابليات العاطفية من أجل التعامل مع الأفراد المحيطين به بالطريقة الصحيحة (شعبان وعصمت، 2013: 232) . ويتشكل الذكاء الإداري في المجال العقلي والعاطفي من خلال ابتكار واكتشاف الفرص السانحة وتنظيم وهندسة العمليات والإجراءات والمشروعات والوقاية من المشكلات قبل حدوثها وإدارة الإزمات والكوارث قبل وقوعها والتخطيط الاستراتيجي وتوليد أفكار جديدة واستعراض البدائل المختلفة باستخدام العصف الذهني ومهارات التفاوض والإقناع والتأثير

في الآخرين وتحفيزهم والقدرة على استلهاهم السيناريوهات المتوقعة للاحداث وإدارة الأزمات والكوارث عند وقوعها (الصليبي،2012:224) . وترتبط الدراسة الحالية بمتغير الاداء الوظيفي والذي يمثل القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله وهو يركز على الاتجاه السلوكي للفرد ، ويوضح بأن الأداء يمكن أن يقاس من خلال السلوك الذي يتخذه تجاه النشاطات المختلفة للعمل. (Abrahm,1986 ,349-356) كما يعد الاداء وسيلة لتحقيق غاية تتمثل في النتائج، ويعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها الطويلة الأجل المنشودة، فالأداء دالة كافة لأنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة في مختلف جوانبها، وتسعى الاطراف في المنظمة الى تعزيز الاداء الأمثل. (ادريس،واخرون 2006 :477). وقد اختير مجتمع البحث الحالي من مديري المدارس الاعدادية الذين يمثلون جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض في المدرسة وبخاصة في هذه المرحلة الدراسية ، التي يمكن بوساطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة. فهي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها على وفق الظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل بها. (عياصرة، 2006:33) ومن خلال عمل الباحثة في المجال التربوي شعرت بأن هناك بعض من مديري المدارس لا يستطيعون حل المشكلات الإدارية بطريقة ذكية وهذا قد ينعكس على ادائهم الوظيفي مما جعلها تبحث وتجد الإجابة عن التساؤل الآتي ما علاقة الذكاء الإداري بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الاعدادية .

أهمية البحث :

يستمد البحث الحالي أهميته من اختيار مجتمع البحث وهو مدير المدارس الإعدادية الذي يمثل الحجر الأساس في عمليتي النجاح والفشل في إدارة المدرسة والوظائف في العملية التعليمية إذ يواجه في اثناء تأدية واجباته مشكلات وقضايا عدّة الأمر الذي يتطلب منه ان يكون اهلاً للمسؤولية الملقاة على عاتقه حتى يمتلك القدره على إصدار القرارات المناسبة والحكيمة في الوقت المناسب دون خوف أو تردد، إذ ان أسلوبه الإداري يترك الأثر الحاسم في التأثير على سلوك العاملين وخلق جو مدرسي فاعل وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين،

لأن مسؤولياته تشمل التخطيط والتنظيم والمراقبة والتنسيق واتخاذ القرارات وغيرها من الأعمال في المدرسة. (احمد ابراهيم ، 2002 ، 87) . يعد مدير المدرسة المسؤول عن سير العملية التعليمية داخل المدرسة، فهو يشرف على جميع الأنشطة والبرامج التي يتم تنفيذها عبر مشاركة العاملين معه ، كما أن البرامج التي تنفذ في المدرسة تتأثر بجهوده واقتراحاته وميوله، ويقوم مدير المدرسة بالإشراف على ثلاث نواحي مهمة هي: الناحية الإدارية والناحية الاجتماعية وناحية الارتقاء بالعملية التربوية والتحصيل العلمي، وتكمن أهمية مدير المدرسة في شخصيته وقدرته على تنظيم العمل وتوزيعه على المعلمين والإداريين داخل المدرسة. (ابو علي، 2010: 46)، وتكمن أهمية البحث في اختيار متغيرات البحث والتي تتمثل في الذكاء الإداري الذي يعد السمات في مجال العمل الإداري بمختلف أشكاله ومستوياته ويمكن أن يحقق للمدير فرص الوصول إلى النجاح وضمان انجاز الأهداف بصورة أفضل عن طريق الإسهام في وضع أسس تساعد في اتخاذ القرارات المثلى التي تساعد في استمرار وتطوير نمو المؤسسة وبه تحقيق ميزة تنافسية لها فضلا عن تحقيق الأهداف الشخصية في مجال الحصول على مواقع إدارية أعلى أو تحسين المكانة الاجتماعية وعلاقات العمل (الكردي، 2016: 13) كما يساعد الذكاء الإداري على تطوير كفاءة الإداري والنجاح عبر النمط الإداري الذي يتبعه ونموه المهني المستمر حتى يتمكن من تزويد العاملين معه بالأفكار والمعارف اللازمة لتطوير العملية التربوية ودفعها للأمام والوعي التام بخطورة المهمة الملقة على عاتقه والاستعداد التام لعملية التجديد والبناء في مجال عمله ، والقدرة على العمل الجمعي التعاوني واخذ زمام المبادرة في كل ما من شأنه ان يعمل على استمرارية المنهج التعليمي ، والعمل على تنميته (الطويل، 1999، 115) . وترى الباحثة أن الذكاء الإداري يسهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل لأن الذكاء يعطي فرصة كبيرة للإداري في الإبداع في عمله فضلا عن ذلك فإن الذكاء الإداري بصورة له أهمية بالغة عندما تنساب الأفكار من رؤوس الانكبياء مما سيؤدي إلى قيادة المؤسسة نحو التفوق والمنافسة في مجال عملها وفي بيئتها من خلال تحقيق الاستقرار والرقي لها وينعكس على والاداء القائد الادري ويمكنه من إدارة عمله بشكل متميز لهذا أختير الاداء الوظيفي كمتغير تابع للذكاء الأداري . إذ يمثل

الأداء الوظيفي عملية التفاعل بين السلوك والانجاز ، ومسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد وهي قدرته على القيام بالعمل الذي يتأثر باستعدادته ودرجة معرفته بذلك العمل، مع وجود الرغبة والدافع اللذين يحفزان الفرد للقيام بهذا العمل وتوافر الامكانيات التي تمكنه من إنجاز عمله على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام به. (البايطين، 1994: 61). وترى الباحثة أن الأداء الوظيفي يتمثل بدرجة دافعية الفرد لأداء العمل بالكم والنوع المطلوب ، وأنه يتأثر في ما يمتلكه الفرد من قدرات منها تحمل المسؤولية واتخاذ القرار والتصرف بايجابية وما يبذله من جهود لانجاز دوره الوظيفي وأداء واجبات العمل والتزامه باوقات العمل .ويمثل مدير المدرسة الذي يتم قياسه في البحث الحالي لمتغيرات البحث الحالي والذي حدد بمديري المدارس الاعدادية لما يمثلون من دور محوري في التعليم المدرسي النهائي فهم يحتلون مركز الصدارة بين جميع العوامل التي يتوقف عليها نجاح التربية والتعليم بلوغ غاياتها من خلال وكفاءتهم في مجالات العلاقات الانسانية، والادارة المدرسية، وشؤون المنهج وينعكس اثر ذلك كله على النظام التعليمي بصفة عامة ، فيتحسن ويتجدد ويتطور مع التطورات المعاصرة في كافة المجالات.(Dahl.1978.p.45) . ويعد مدير المدرسة في العقل المفكر في المنظومة المدرسية ويتحمل مسؤولية تخطيطها، وتوجيهها، وقيادتها، وتقييمها، واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر في المنظومة، وتحمل مسؤولية مواجهة اية متغيرات، والتوافق معها، ومن اهم المسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة المسؤولية الفنية التي يقوم بها لرفع مستوى العملية التربوية بالمدرسة والالمام بالتطورات التربوية الحديثة، والمسؤولية الادارية وتشمل الواجبات الادارية والتنظيمية لشؤون المتعلمين والعاملين الى جانب ما يتعلق بالاشراف على مبنى المدرسة ، والعلاقات العامة مع المجتمع المحلي.(المشهوراي، 1998: 7) وتأتي أهمية مديري المدارس من اهمية الدور الاساسي والفعال في العملية التربوية، فاذا ما حسن أدائهم انعكس ذلك على جميع جوانب العملية التعليمية، فالمدير الناجح يقود مدرسة ناجحة ذات مخرجات جيدة. فهو المسؤول عن سير العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة، ويشرف على جميع الانشطة والبرامج التي يتم تنفيذها عبر مشاركة زملائه التربويين والتي تقدم

بجهوده واقتراحاته وميوله، فهو يدير المدرسة في المجال الإداري والاجتماعي والارتقاء بالعملية التربوية والتحصيل العلمي، وتكمن أهمية مدير المدرسة في شخصيته وقدرته على تنظيم العمل وتوزيعه على المدرسين والاداريين داخل المدرسة. (ابو علي، 2010: 5 - 46). وعبر ماتم بيانه لمتغيرات البحث والمتمثلة بالذكاء الاداري الذي يمثل في التجديد والتطوير واعادة التطوير وايجاد الحلول للمشكلات التي تتعرض لها الادارة ومن يعمل معها بطريقة ابداعية والمتغير الاخر هو الاداء الوظيفي الذي يعد انجاز المهام والواجبات على اكمل وجه من أجل تحقيق الاهداف المطلوبة ويمثل مجتمع البحث وهم مديري المدارس الاعدادية لما لهم من أهمية ودور في الادارة المدرسية وقيادة العملية التربوية وتهيأت الشباب الواعي الذي ينتقل الى الجامعة ويتحمل المسؤولية ولهذا فإن نجاح هذه العملية يتوقف الى حد كبير على حسن اداء المدير لمهامه الموكلة اليه.

أهداف البحث : يهدف البحث الحالي:-

- 1- قياس الذكاء الاداري لدى مديري المدارس الاعدادية.
- 2- الفروق الاحصائية للذكاء الاداري لمديري المدارس الاعدادية وفق متغير الجنس (ذكور - أناث)
- 3- قياس الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية.
- 4- الفروق الاحصائية للاداء الوظيفي لمديري المدارس الاعدادية وفق متغير الجنس (ذكور - أناث)
- 5 - العلاقة بين الذكاء الاداري والاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الاعدادية .

حدود البحث : يتحدد البحث الحالي بمديري المدارس الاعدادية لمديريات بغداد/ الرصافة (المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة (الاولى - الثانية)) للعام الدراسي (2022-2023).

تحديد المصطلحات :

أولاً : الذكاء الاداري : عرفه كل من :

- منكرز (2009 menkes) : هو مجموعة من السمات والمهارات الشخصية التي تمنح المدير نكاءً ادارياً ليصبح قائداً مميزاً وقد حدد ثلاث مهارات إدارية ادارة المهام ، وإدارة الأفراد ،والادارة الذاتية (menkes.2009:40).

- دخيل (2015) : عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب وطريقة وتوقيت تستثمر ما متاح ومزجه بالخبرات المتراكمة بمنهج علمي (دخيل ، 2015:307)

- الزيدي(2017) : عملية اكتشاف الفرص وتنظيم الإجراءات والوقاية من المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وحسن التعامل مع الموظفين والزبائن وتوليد الأفكار بمهارات قيادية والتفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين وادارة الازمات .(الزيدي،2017:18)

التعريف النظري : - وقد تبنت الباحثة تعريف (menkes 2009) تعريفاً نظرياً للبحث الحالي.

التعريف الاجرائي:- هو الدرجة الكلية التي تحصل عليها المدير والمديرة عند اجابتها عن مقياس الذكاء الإداري الذي اعتمدته الباحثة لهذا الغرض.

ثانياً: الأداء الوظيفي : عرفه كل من

- حسن (2003) بانه (درجة تحقيق واتمام المهام المكونة للوظيفة ويعكس الكيفية التي يتحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة . (حسن، 2003 :209)

- فرحان (2006) بانه (السلوك الذي يتمخض عنه انجاز الافراد للمهارات المعهودة اليهم سواء كانت مادية ام بشرية، في ضوء المتطلبات الدقيقة والملائمة للموقف. (فرحان ، 2006 :20)

- الصامل (2011) بانه (الممارسات العملية التي يقوم بها الموظفون والعاملون ومدى تنفيذ هذه الممارسات بالشكل الصحيح الذي يتماشى مع المقاييس الموضوعية من قبل السلطة الادارية او من قبل الرؤساء. (الصامل ، 2011 :85)

التعريف النظري : - وقد تبنت الباحثة تعريف (حسن، 2003) للاداء الوظيفي

التعريف الاجرائي:- هو الدرجة الكلية التي تحصل عليها المدير والمديرة عند اجابتها عن مقياس الاداء الوظيفي الذي اعتمدته الباحثة لهذا الغرض.

الفصل الثاني : الاطار النظري للبحث

يتضمن هذا الفصل أطواراً نظرياً لمتغيري البحث (الذكاء الإداري والأداء الوظيفي)

اولا : - مفهوم الذكاء الاداري :-

يعد مفهوم الذكاء الاداري من المفاهيم الحديثة وتبلور مفهومه في بدايات القرن الحالي وظهر تأثيره في تنمية المؤسسات والذي يعبر عن القابليات التي يتمتع بها الاداري وله تاثير وانعكاسات متوقعة على الكثير من المجالات والجوانب الاجتماعية والتعليمية والتربوية إذ يمكن الاداري من التوافق بين مهامه التي تتطلب مجموعة من القابليات العقلية الى جانب مجموعة من القابليات العاطفية من أجل التعامل مع الافراد المحيطين به بالطريقة الصحيحة (شعبان وعصمت، 2013: 232) وعرف الصرن الادارة الذكية (هي تلك الادارة التي تستند الى المعرفة التامة او الشبه تامة في المجالات التي تعمل فيها او تشرف عليها او تقودها المعرفة التامة للامور تعني العمليات العليا والمعقدة للعقل البشري والتي تتضمن عمليات الادراك للاشياء والفهم التام لحل المشكلات بسبب توفر الذكاء) (الصرن، 2001: 56) ويمكن ان يحقق المدير او القائد الاداري الذي يمتلك ذكاء اداري النجاح وضمان انجاز الاهداف بصورة افضل عن طريق المساهمة في وضع اسس تساعده في اتخاذ القرارات المثلى التي تساعده في استمرار وتطوير نمو المؤسسة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها فضلا عن تحقيق الاهداف الشخصية في مجال الحصول على مواقع ادارية أعلى او تحسين المكانة الاجتماعية وعلاقات العمل (الكردي، 2016: 13) . ومن وسائل الذكاء الاداري التي تمكن المدير أو المسؤول او القائد الاداري وتكامل شخصيته من خلال تناغم وانسجام الشخصية الادارية والوسائل هي :-

1- الروية :- والتي تعكس مستوى متميز من التفكير الواضح والنضج الذهني والوجداني لدى المدير وتمكن المدير من اكتساب الثقة بالنفس من أجل تحقيق متطلبات محددة .

2- السلوك : - يشتمل مهارات ادارة الذات لكي يرتقي المدير الى أعلى مستويات من الانجاز ليصبح قدوة لمرؤسيه.

3- فن الاتصال: - فن الاتصال او مهارات القيادة التي يهدف المدير من خلالها الى التأثير في الاخرين وقيادتهم .

4- التغذية الراجعة: - تشتمل في الانصات الى اراء الاخرين حول انجازات المدير وجودة عملة، وهي عنصر اساسي من عناصر التطوير والتحسين (محمد، 2018: 42، 41).

أذ أن الذكاء الاداري عملية مزج ما بين الاداري من جهة والقائد من جهة اخرى فهو يقوم باعماله الادارية والتي تتعلق بالسجلات والتقارير والمقاييس لقياس اداء من في معيته وفي الوقت نفسه مطلوب منه ان يتواصل معهم ويستمع لمقترحاتهم وشكواهم وان يحفزهم ويشجعهم لتطوير ذواتهم وقدراتهم وهذا يعني ان الاداري يجب ان يتعامل مع كل هؤلاء البشر الذين يعيشون من حوله بميزان حساس ويتميز الفرد من له سمة الذكاء الاداري بقدرته على المفاضلة بين عدد من البدائل الممكنة فهو لا يجد نفسه مجبرا على التحرك باتجاه محدد نتيجة لانعدام البدائل في بقية الاتجاهات للوصول للغاية المحددة (ماركوم واخرون، 2002 : 2 - 7)

- نظرية الذكاء الاداري

نظرية جاستن منكر (justin menekes 2009)

ينظر جاستن منكر الى أن الذكاء الاداري الذي يتمتع به المدير أو المسؤول المكلف بعمل تنفيذي يجب ان يكون قادر على أدراك ذاته وقادرا على التكيف وأن يراعي من يخطأ ممن يعمل معه ويحاول مساعدتهم في تقليل اخطائهم وزلاتهم ويفهم بمهامه المكلف بها ومنها صياغة الاستراتيجية والاشراف على اللوجستيات ، وله القدرة على التوجيه واقتراح مبادرات جديدة وتنفيذ الخطط ، والاشراف على الفرق والمرؤسين وادارتها والتواصل والعمل بشكل جيد مع الرؤساء والتعامل مع العملاء ، ودمج الاقتراحات والانتقادات للاخرين، والتعرف على الظروف المتغيرة ، والتكيف وفقا لذلك وأن يمتلك المهارات التي تجعله مفكرا وقادر على حل

المشكلة بعدة طرائق مختلفة، وتوقع العقبات المحتملة، وتحديد الخيارات المعقولة للتغلب على تلك العقبات . (zweibel,2014,78) , وقد حدد من وجهة نظره المهارات الادارية وهي أ-ادارة المهام : - والتي تتعلق بتحديد المشكلة بشكل مناسب والتفريق بين الاهداف الاساسية والثانوية مع توقع العقبات المحتملة وفحص دقة الافتراضات الاساسية التي يعتمد عليها وبيان نقاط القوة والضعف للاقتراحات التي يطرحها الآخرون والبحث عن السبل للحصول على المعلومات المناسبة والدقيقة المطلوبة مع استخدام وجهات نظر متعددة لتحديد العواقب المحتملة غير المقصودة من خطط العمل.

ب- إدارة الافراد : - معرفة الاستنتاجات والاجندات المحتملة الأساسية ودوافع الافراد والجماعات التي تشارك في الموقف وتوقع ردود الفعل العاطفية المحتملة للافراد ومعرفة دقة على القضايا الاساسية ووجهات النظر التي تعد مركزية في الصراع والاهتمام بالاثار المحتملة او غير مقصودة العواقب التي تنجم عن اتخاذ مسار معين للعمل وسط التوازن بين الاحتياجات المختلفة لجميع اصحاب العمل

ج- الإدارة الذاتية : - متابعة وتشجيع ردود الفعل التي تبين الخطأ ثم اجراء التعديلات المناسبة والقدرة على التعرف على التحيزات الشخصية او القيود في وجهات النظر واستخدام هذا الفهم لتحسين تفكير الفرد وخطط العمل وعدم الاغفال عن العيوب الخطيرة والاعتراف بها في أفكار او أفعاله وتغيير جذري في الاتجاه مع توضيح بشكل مناسب العيوب الاساسية في حجج الآخرين وكرر نقاط القوة في مواقف الفرد كما من المناسب مقاومة اعتراضات الآخرين وابقى ملتزم بمسار عمل سليم (menkes.2009:40-44) . كما يعتقد جاستن منكر (justin menekes 2009) ان القادة الذين يتمتعون في الذكاء الاداري لابد يتسموا بمجموعة من السمات والمهارات الشخصية التي تمنحهم ليصبحوا قادة متميزين ويحدد ثلاث انواع من المهارات الإدارية هي انجاز المهام والعمل مع الافراد والحكم الموضوعي على الذات تغطي هذه الفئات الثلاثة الواسعة مجمل العمل الاداري ، ومن نتائج بحوثه تم تجميع قائمة بالمهارات المعرفية وتصنيف هذه المهارات في الفئات الثلاثة للعمل الاداري ومن المثير للاهتمام ان جميع المهارات تتدرج بشكل طبيعي في فئات الموضوعات وهذا يؤكد الافتراض

الأولي بان الموضوعات والسياقات الثلاثة الأساسية للعمل الإداري كانت تمثيلاً دقيقاً للقيادة في العالم الحقيقي، من خلال التمييز بين الموضوعات التي يجب على المديرين إتقانها ثم تحديد المهارات المعرفية التي تحدد كفاءة الفرد في كل موضوع، وتم تقييم المديرين للمهارات المعرفية وأصبح الخط واضحاً لقد تفوق المديرين البارزون باستمرار على أقرانهم في استخدام هذه المهارات المعرفية علاوة على ذلك تم العثور على كل هذه الكفاءات لتكون مترابطة وضرورية لاتخاذ القرارات القيادية الفعالة. (zweibel,2014,78). ومن خلال ما قدّمه جاستن منكر (justin menekes 2009) وفق لرؤيته ان الفرد المدير او المسؤول وحتى القائد الذي يقود مجموعة من الافراد لا بد ان يتمتع بسمات ومهارات ذاتية وادارية تمكنه من تطوير قدراته وامكانياته ويستطيع استيعاب من يعمل معه ويحل مشاكلهم بحكمة وحذكة وان يمتلك مجموعة من الحلول للمشكلات التي تتعرض اليها المجموعة او المؤسسة التي عمل بها وله القدرة على اتخاذ القرار الصائب وانجاز العمل من أجل تحقيق الاهداف المنشودة .

ثانياً : - مفهوم الاداء الوظيفي : -

يعد مفهوم الاداء الوظيفي من المفاهيم التي ترتبط بعمل الفرد وسلوكه هو يمثل السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأشطة والمهام المختلفة في عمله يلاحظ من هذا المفهوم أنه يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد، ويوضح بأن أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال السلوك الذي يتخذه تجاه النشاطات المختلفة للعمل. (Abrahm,1986,349-356). كما يرتبط بأداء المؤسسة كوحدة تنظيمية لأن الاداء ليس غرضاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية والوصول الى النتائج، لذلك يمثل الاداء هو الترجمة العملية لكافة المراحل التخطيط كافة في أي مؤسسة وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة إذ انه يأتي بعد وظيفة التنظيم، فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة ان تخطط السياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الموظفون، فهي لا تستطيع ضمان حسن الاداء. (موقع النت، احمد حسن كردي). كما أن للاداء الوظيفي اثر لجهود الفرد وقدراته وإدراكه للدور الذي يلعبه في إنجاز مهامه كون أن الاداء يعد نتاج موقف معين

يمكن النظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وادراك الدور المهم للفرد لذا لإن محددات الاداء هي الجهدالذي يبذله الفرد من خلال الطاقة الجسمية والعقلية لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله , والقدرات الشخصية التي يستخدمها لأداء وظيفته او مهامه , وادراك الدور , ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد في العمل من خلال الشعور باهميته في ادائه. (حسن، 2003: 210). وقد وضعت طرائق ووسائل لقياس الأداء الوظيفي للعنصر البشري في المؤسسات واستخدمت عدة معايير لتحديد وتفسير هذه الطرائق التقليدية . بعضهم يقسمها على طرائق تقليدية وأخرى حديثة ، وتشتمل على الطرائق التقليدية طريقة التدرج البياني ، وطريقة الترتيب ثم طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين وتليها طريقة التوزيع الإجمالي وهناك طرائق القوائم وطريقة التقييم بحرية التعبير ، إما الحديثة فتشمل على طريقة الوقائع (الاداءات) ذات الأهمية القصوى ، طريقة البحث الميداني، طريقة التقدير الجماعي، طريقة الإدارة بالأهداف والاتجاه السلوكي في قياس الأداء . (شاويش ،1996،ص87-89) . وأن العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي والتي تتعلق بالمؤسسة والعوامل البيئية وهي : -

- 1 - غياب الاهداف المحددة : فالمؤسسة التي لا تمتلك خطوط تفصيلية لعملها ونتاجها واهدافها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز او محاسبة موظفيها على مستوى ادائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك .
- 2 - عدم المشاركة في الادارة : - ويرتبط بعدم مشاركة من يعمل في المؤسسة في التخطيط وصنع القرار يؤدي الى وجود فجوة بين القيادة الادارية والموظفين مما يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق اهداف المنظمة. (موقع النت، احمد السيد كردي).
- 3 - اختلاف مستويات الاداء: - وهو تقويم اداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف ذي الاداء العالي والموظف ذي الاداء المتوسط والموظف الكسول.
- 4 - مشكلات الرضا الوظيفي : - من العوامل الاساسية المؤثرة في مستوى الاداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي او انخفاضه يؤدي الى أداء ضعيف ونتاجية اقل.

5 - التسبب الاداري :- ويعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل تكون مؤثرة بشكل سلبي في اداء الموظفين (موقع النت، احمد السيد كردي)

6 - العوامل البيئية:- والتي قد تؤخذ كأعذار الا انها يجب ان تؤخذ أولاً وتؤثر في الاداء الوظيفي. وهي الظروف البيئية (الاضاءة , الضوضاء . ترتيب الالات , درجة الحرارة , الدوريات, التعلم , الاشراف , السياسيات , التعليم التنظيمي , التدريب) (عكاشة، 2008، 36)

- عناصر الاداء الوظيفي

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:- تشمل المعارف العلمية، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- نوعية العمل:- وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

ت- كمية العمل المنجز:- أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز .

ث- المثابرة والوثوق:- وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الاعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف الى الارشاد والتوجيه المشرفين، وتقويم نتائج عمله. (السكران، 2004: 47).

الفصل الثالث : - منهجية وإجراءات البحث

أجراءات البحث :

من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي تضمن هذا الفصل الإجراءات المتبعة منها اختيار مجتمع البحث وعينته وادواته والوسائل الإحصائية .

أولاً : مجتمع البحث : يتكون من مديري المدارس الاعدادية في مديرية تربية بغداد الرصافة ومن كلا الجنسين ذكور واناث للعام الدراسي 2022 - 2023.

ثانياً : عينة البحث: تتألف العينة من مديري المدارس الاعداية في مديرية تربية بغداد الرصافة الاولى والثانية والجدول (1) يوضح ذلك .

الجدول (1)

يوضح عينة البحث حسب الجنس (الذكور - الاناث)

المجموع	الجنس		المديرية
	اناث	ذكور	
100	50	50	الرصافة الاولى
100	50	50	الرصافة الثانية
200	100	100	المجموع

ثالثاً: أدوات البحث: - لغرض تحقيق اهداف البحث الحالي الموسوم بالكشف عن (الذكاء الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الاعدادية) ، فقد تبنت الباحثة مقياسين هما:

1 - مقياس الذكاء الاداري :-

تبنت الباحثة مقياس (شرف 2021) عن بحثها (الذكاء الاداري لدى مديرات رياض الاطفال الحكومية والاهلية(دراسة مقارنة)) وبعد اجراء التعديلات الطفيفة والمناسبة عليه ، اذ تكون المقياس من(27) فقرة وقد أعطيت (5) بدائل وهي (دائماً - غالباً- احياناً - نادراً - ابدا) إذ تم إعطاء الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) .

2 - أختبار الاداء الوظيفي :-

تبنت الباحثة أختبار (القرشي 2013) عن بحثه (مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالأداء الوظيفي) وبعد اجراء التعديلات الطفيفة والمناسبة عليه ، اذ تكون الاختبار من(30) فقرة ووضع لكل فقرة (بديلين) للإجابة هي (أ، ب) وتعطى عند التصحيح (2، 1) .

- وصف المقياسين بصيغتهما النهائية :

يتكون مقياس الذكاء الاداري من (27) فقرة وجميعها ايجابية , ووضعت الباحثة خمسة بدائل امام كل فقرة هي (دائماً - غالباً- احياناً-نادراً- لا) إذ تم إعطاء الأوزان (5، 4، 3، 2، 1)، تتراوح الدرجة الكلية للمقياس من أدنى درجة إلى أعلى درجة (27-135) ، وان المتوسط الفرضي للمقياس بلغ (81)، بينما اختبار الاداء الوظيفي يتكون من(30) اذ تكون الاختبار من(30) فقرة ووضع لكل فقرة (بديلين) للإجابة هي (أ، ب) وتعطى عند التصحيح

(1، 2) ، تتراوح الدرجة الكلية للاختبار من أدنى درجة إلى أعلى درجة (30-60) ، وإن المتوسط الفرضي للاختبار بلغ (45).

ولأجل تطبيق الاداتين (النكاء الاداري والاداء الوظيفي) قامت الباحثة بإجراءات الآتية :-
مؤشرات صدق وثبات للمقياسين .

1- الصدق :-

اعتمدت الباحثة مؤشر الصدق الظاهري للاداتين :-

الصدق الظاهري :-

تحقق هذا النوع من الصدق في المقياسين الحاليين عندما عرضت فقراتهما على مجموعة من الخبراء في الادارة التربوية والعلوم النفسية والبالغ عددهم (10) وقد نالت الاداتين موافقة الجميع.

2- الثبات :- وقد تم حساب الثبات بالطرق الآتية :-

1- طريقة إعادة الاختبار :-

وقد استخرج الثبات باختيار (50) مدير ومديرة من عينة التطبيق ، وتم تطبيق الاداتين لمرتين وكانت الفترة بين الاولى والثانية اسبوعين ، وباستعمال معامل ارتباط (بيرسون) بين التطبيقين واظهرت النتائج الاداتين كما في الجدول (2) .

جدول (2) يبين معاملات الثبات للاداتين

الاداة	معامل الثبات
النكاء الاداري	0,84
الاداء الوظيفي	0,87

2 - طريقة ألفا كرونباخ :-

استخرجت الباحثة الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاداتين ، والجدول (3) يوضح ذلك :-

جدول (3) يبين معاملات الثبات للاداتين

الاداة	معامل الثبات
--------	--------------

0,81	الذكاء الاداري
0,80	الاداء الوظيفي

التطبيق النهائي : -

قامت الباحثة بتطبيق الأداتين (الذكاء الاداري والاداء الوظيفي) على عينة البحث من مديري المدارس الاعدادية وبلغت (200) مدير ومديرة من مديرية تربية بغداد الرصافة الاولى والثانية 0 الوسائل الاحصائية : -

استعملت الباحثة الحقيبة الاحصائية (spss).

الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:-

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج وتفسيرها وعلى وفق اهداف البحث .

الهدف الاول: قياس الذكاء الاداري لدى مديري المدارس الاعدادية.

طبق مقياس الذكاء الاداري وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة , واتضحت القيمة التائية المحسوبة () وهي أعلى من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (199) والجدول (1) يوضح ذلك .

جدول (1) القيم التائية المحسوبة والجدولية لمقياس الذكاء الاداري

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
200	84,66	18,75	81	2,75	1,96	0,05

وتشير النتائج في الجدول المذكور ان عينة البحث المتمثلة بمديري المدارس لديهم نكاء اداري دال احصائيا وأن المتوسط الحسابي أعلى بقليل من الوسط الفرضي ولكن النتائج بالمجمل تعطي تصور بأنهم اداريا يمتلكون من الذكاء الذي يساعدهم في تجاوز المشكلات التي تتعرض لها المدرسة او المدرسين الذين يعملون وانهم يقومون بعملهم الاداري بشكل ايجابي وقد يعود للخبرة والمهارة التي اكتسبوها اثناء مسيرة عملهم مكنتهم من تطوير قدراتهم وامكانياتهم نحو الافضل وتتفق مع وجهة نظر جاستن منكر (2009 justin menekes)

(ان المسؤولين ومنهم المدراء والذين يتمتعون بالذكاء الاداري يتسموا بمجموعة من السمات والمهارات الشخصية التي تمنحهم ليصبحوا قادة متميزين ويحدد ثلاث انواع من المهارات الادارية هي انجاز المهام والعمل مع الافراد والحكم الموضوعي على الذات تغطي هذه الفئات الثلاثة الواسعة مجمل العمل الاداري ،(zweibel,2014,78) وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (شرف 2021) .

الهدف الثاني : - دلالة الفروق في الذكاء الاداري بين مديري المدارس الاعدادية وفق متغير الجنس (ذكور - أناث) .

ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لتعرف الفروق في الذكاء الاداري وقد أظهرت النتائج لايوجد فروق بين المدراء والمديرات في الذكاء الاداري وقد يعود ذلك لما يكتسبه ذكورا واناثا من خبرة ومهارة في دورات التدريبية على حد سواء، والجدول (2) يوضح ذلك .

جدول (2) دلالة الفروق في الذكاء الاداري بين مديري المدارس الإعدادية وفق متغير الجنس (ذكور - أناث)

الجنس	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	التائية المحسوبة	التائية الجدولية	الدلالة
ذكور	100	85,11	18,44	0.21	1.96	غير دال
اناث	100	84,21	19,09			

الهدف الثاني : قياس الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الاعدادية .

طبق أختبار الاداء الوظيفي وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة اتضحت القيمة التائية المحسوبة (16,88) وهي أعلى من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (1,96) ولصالح الوسط الفرضي وبدرجة حرية (159) والجدول (2) يوضح ذلك

جدول (2) القيم التائية المحسوبة والجدولية لاختبار الاداء الوظيفي

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
160	54,23	15,34	45	8,54	1,96	0.05

وتشير النتائج في الجدول أعلاه أن عينة البحث المتمثلة بمديري المدارس الإعدادية يقومون باداء مهامهم على اكمل اذ ظهرت النتائج داله احصائيا لصالح الوسط الحسابي وأنهم حريصين على أداء الاعمال الموكله اليهم وظيفيا و يبذلون الجهود والقدرات وادراك الدور المهم لهم وذلك للوصول الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله , والقدرات الشخصية التي يستخدمها لأداء وظيفته او مهامه والشعور باهميته في ادائه وقد يعود ذلك لما يتلقوه من تشجيع وتدريب في أداء عملهم فضلا عن الدور الكبير للتقييم الاداء وفق معايير متفق عليها من أجل تحسين وتطوير الاداء وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العتابي 2007) ودراسة (القرشي 2013) .

الهدف الرابع : - دلالة الفروق في الاداء الوظيفي بين مديري المدارس الإعدادية وفق متغير الجنس (ذكور - أناث) .

ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لتعرف الفروق في الاداء الوظيفي وأظهرت النتائج عدم وجود فروق احصائية بين الذكور والاناث وقد الامر طبيعي كونهم يقومون بنفس المهام و يقيمون وفق معايير واحدة، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) دلالة الفروق في الاداء الوظيفي بين مديري المدارس الإعدادية وفق متغير الجنس (ذكور - أناث)

الجنس	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	الدلالة
ذكور	100	54,49	14,98	0,15	1,96	

غير دال			15,70	53,97	100	اناث
------------	--	--	-------	-------	-----	------

الهدف الثالث : العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاداري والاداء الوظيفي لدى مديري المدارس
الاعدادية

وباستخدام معامل ارتباط (بيرسون) بين الذكاء الاداري والاداء الوظيفي, كما استخدم الاختبار
التائي للتعرف على دلالة معامل الارتباط والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5) يوضح الارتباط للمتغيرين الذكاء الاداري والاداء الوظيفي

العينة	قيمة معامل الارتباط الذكاء الاداري والاداء الوظيفي		الدالة
	الجدولية	المحسوبة	
200	0,23	4,21	دالة
		1,96	

وتشير بيانات الجدول المذكور أعلاه وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الذكاء الاداري
والاداء الوظيفي . وهي نتيجة تعطي اشارة بان كلما ارتفع الذكاء الاداري يؤدي الى ارتفاع
مستوى الاداء الوظيفي لمديري المدارس الاعدادية وقد يعود ذلك الى أنهم يبذلون الجهود
للنجاح في عملهم التربوي والاداري .

-الاستنتاجات : - في ضوء نتائج البحث الحالي تستنتج الباحثة ما يأتي :-

- 1 - أظهرت النتائج في مايتعلق بمتغير الذكاء الاداري ظهر دال احصائيا لصالح الوسط
الحسابي لعينة البحث وعدم وجود فروق بين الذكور والاناث من مديري المدارس الاعدادية
وهذا يدل على أنهم وعلى حد سواء لديهم المهارة والخبرة وقد وظفوها لانجاز عملهم.
- 2 - اظهرت النتائج أن مديري المدارس الاعدادية يتمتعون بالاداء الوظيفي وعدم وجود
فروق احصائية بين الذكور والاناث وهذا يدل انهم يعملون ويؤدون اعمالهم بشكل ايجابي
وقد يعود نتيجة لشعورهم بالمسؤولية التي تقع على عاتقهم .
- 3 - وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الذكاء الاداري والاداء الوظيفي وهو أمر طبيعي
لانهم يوظفون ذكائهم في انجاز مهامهم .

- التوصيات : - في ضوء نتائج البحث الحالي توصي الباحثة ما يأتي :-

- 1 - ضرورة تكثيف دورات التدريبية من قبل المؤسسة التربوية الى مديري المدارس ومعاونيهم من أجل تطوير قدراتهم وتنمية الذكاء الاداري لديهم
- 2 - توخي الدقة في اختيار مديري المدارس الاعدادية ووفق معايير تلبي طموحات المؤسسة التربوية حسب الكفاءة الاداء الوظيفي للتربوي .
- 3 - تشجيع مديري المدارس الجدد على الالتحاق بالبرامج التدريبية الهادفة لزيادة الخبرة والمهارة من أجل تطوير الاداء الوظيفي .

- المقترحات: - بناءً على ما توصل اليه البحث تقترح الباحثة ما يأتي:-

- 1 - إجراء دراسة مماثلة على عينات أخرى مثل مديري المدارس الابتدائية وغيرهم.
- 2 - إجراء دراسات ارتباطية بين الذكاء الاداري والسلوك القيادي لدى مديري المدارس الاعدادية .
- 3 - إجراء دراسة ارتباطية بين الاداء الوظيفي والدافعية نحو العمل لدى مديري المدارس الابتدائية .

- المصادر

- ابو علي، عبد القادر خالد رباح (2010): العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير اداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الادارية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الازهر- غزة.
- احمد ، احمد ابراهيم (2002): الادارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، ط1 ، مكتبة المعارف الحديثة ، مصر .
- ادريس، ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد المرسي (2006): الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. الاسكندرية: الدار الجامعية
- البابطين، سلطان عبد الرحمن محمد، (1994): تقييم نظام اداء العاملين بالاجهزة الامنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الامنية والتدريب، الرياض، السعودية.

- حسن، روية (2003): ادارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، دار الجامعة للنشر والتوزيع.
- دخيل، محمد حسن(2015) : النظم الاسلامية، دار روافد للطباعة والنشر والتوزيع- لبنان.
- الزيدي، نور شاعر(2017): الذكاء الاداري وعلاقته بالتواضع لدى مدرء الاقسام، رسالة ماجستير، كلية الاداب- جامعة بغداد.
- السكرانة، بلال خلف(2010) : التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان.
- شوايش ، مصطفى نجيب (1996): إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان .
- شعبان، فرست علي وفهين، عصمت (2013): دور الذكاء الاداري في تعزيز ابعاد جودة الخدمة الصحية، دراسة استطلاعية لاراء عينة من المدرء العاملين في المستشفيات الحكومية في دهوك ، مجلة جامعة بغداد، زاخو المجلد الثاني العدد(1).
- الصامل، ناصر بن علي(2011) : تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالاداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف - الرياض
- الصرن، رعد حسن(2001) : ادارة الابداع والابتكار، الطبعة الاولى، الجزء الثاني، دار الرضا للنشر ، سوريا.
- الصليبي، عمر(2012): الذكاء الاداري واثره في التنمية ، دراسة حالة في جامعة القدس، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ، جامعة الزيتونة، الاردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن(1999) : الادارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار المسيرة، عمان، الاردن .

- عكاشة، اسعد احمد محمد (2008): اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي في فلسطين، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الاسلامية.
- عياصرة، علي ومحمد الفاضل (2006): الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر ، عمان.
- فرحان ، محمد شلال (2006): الاخلاص في الاداء الوظيفي لدى معلمين المرحلة الابتدائية وعلاقته بالجنس والتاهيل والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية- ابن رشد، جامعة بغداد.
- الكرد، عايشة احمد(2016): الذكاء العقلاني والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية- غزة.
- اللامي , فائز جلال كاظم (2006) نموذج مقترح لادارة المدرسة الثانوية بالمشاركة (اطروحة دكتوراه غير منشورة) كلية التربية ابن الهيثم , جامعة بغداد .
- ماركم ، ديف، واخرون(2002): الذكاء الاداري اعادة النظر في تطبيقات الادارة ونظرياتها ، مجلة خلاصات كتب ورجال الاعمال، الشركة العربية للاعلام الفني العدد(231).
- محمد ، نوار سعيد(2018): الذكاء الاداري وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي لمدراء ومسؤولي الشعب لمديريات الرياضة في العراق ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية- الجامعة المستنصرية - بغداد.
- المشهراوي، ابراهيم (1998): مهام مدير المدرسة كقائد تربوي، يوم دراسي بعنوان الادارة التربوية في فلسطين الواقع والطموح- غزة.
- الهموندي، وردة عبدالخالق عبد الرحمن(2013): دور الذكاء الشعوري في تفوق الاداء الجامعي في اطار اساليب اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد ،بغداد- العراق.

- **Abrahm , Korman , K Organizational Behavior by Honghton Mifflin Company m Boston ,1986 .**
- **Dahl. Ernest. w. "perceptions jop satisfaction". journal of education Research.vol. 21.No 2.1978.**
- **Menkes, Justm(2009): Exective In Telligence, Collins, P.306.**
- **Zweibel. Barvy(2014): the three stages of Executive Intelligenc ledership traction–All Rights Reserved . Reuse with Permission Aleadership Development, Tutorial Number? Certgiedcoach.**