الذكاء الاداري وعلاقته بالنجاع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم

م.د. نهاد كريم خريبط

وزارة التربية / الكلية التربوية المفتوحة

nihadalt271@gmail.com

الملخص:

يهدف البحث الى التعرف على مستوى الذكاء الاداري والنجاع التنظيمي للمدراء والعلاقة الارتباطية بينهما من وجهة نظر المعاونين والمعاونات في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية بغداد الرصافة الاولى للعام الدراسي (٢٠٢٣م – ٢٠٢٤م)، ولتحقيق اهداف البحث تم استخدم المنهج الوصفي الارتباطي ، وبلغت عينة البحث من (٧٠) معاونا ومعاونة اختيرت بطريقة قصدية، وتم اعداد استبانتين: الاستبانة الاولى لقياس مستوى الذكاء الاداري، إذ بلغت عدد فقراتها (٢٤) فقرة، والاستبانة الثانية لقياس مستوى النجاع التنظيمي، إذ بلغت عدد فقراتها (٢٢) فقرة، وتم استخراج الخصائص السايكوسوماترية لكلا المقياسين، ثم عولجت البيانات إحصائيا باستعمال البرنامج الاحصائي (. SPSS)

واظهرت نتائج البحث ان مديري المدارس الثانوية لديهم مستوى مرتفع في الذكاء الإداري من وجهة نظر معاونيهم، كذلك أظهرت النتائج ان المديرين لديهم نجاع تنظيمي مرتفع لصالح مدارسهم، واظهرت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الذكاء الاداري والنجاع التنظيمي، لذا توصي الباحثة بتشجيع مديري المدارس على العمل بالمفاهيم والاساليب الادارية الحديثة في مدارسهم، وتعزيز ثقافة النجاع التنظيمي في المدارس الثانوية، وعقد الدورات التدريبية لمديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: (الذكاء الاداري، النجاع التنظيمي، مديري المدارس الثانوية، المعاونين).

Administrative intelligence and its relationship to the organizational success of secondary school principals from the point of view of their assistants

M.D. Nihad Karim Khouribet

Ministry of Education/Open Educational College

nihadalt271@gmail.com

Abstract:

The research aims to identify the level of administrative intelligence and organizational success of managers and the correlation between them from the point of view of male and female assistants in government secondary schools in the first Rusafa Baghdad Education Directorate for the academic year (2023 AD - 2024 AD). To achieve the research objectives, the descriptive correlational approach was used, and the research sample amounted to (70) male and female assistants were chosen intentionally, and two questionnaires were prepared: the first questionnaire to measure the level of administrative intelligence, as the number of its items reached (24) items, and the second questionnaire to measure the level of organizational success , as the number of its items amounted to (22) items, and the psychosomatic characteristics of both were extracted. The two measures, then the data were processed statistically using the statistical program (SPSS).

The results of the research showed that secondary school principals have a high level of administrative intelligence from the point of view of their assistants. The results also showed that principals have high organizational success for the benefit of their schools. The results showed that there is a positive correlation between administrative

intelligence an organizational success, so the researcher recommends encouraging school principals to Working with modern administrative concepts and methods in their schools, enhancing the culture of organizational success in secondary schools, and holding training courses for school principals.

Keywords: (administrative intelligence, organizational success, secondary school principals, assistants).

مشكلة البحث:

شهد العالم تطورا كبيرا في مجالات الحياة كافة، مما اثر ذلك على المؤسسات عامة والمؤسسات التربوية بخاصة، في مواجهة العديد من التحديات ولا سيما في ظل التطور ، وثورة التكنلوجيا المعاصرة، وبرزت العديد من المفاهيم والاساليب الادارية الحديثة، منها مفهوم الذكاء الاداري لمدير المدرسة، وتحتاج هذه المؤسسات بكل مراحلها واختلاف مستوياتها الى قيادة ادارية ذكية بقدراتها ومهاراتها المتعددة قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة بنجاع وتحمل المسؤولية ومشاركة العاملين والعمل الجاد لتحقيق الاهداف التربوية بكفاءة وفاعلية.

تعد الادارة في أي مؤسسة رأس الهرم التنظيمي، وهي السبب الرئيس والاول في تحقيق النجاع أو الاخفاق، فإذا كانت إدارة المؤسسة إدارة ناجعة تكون المؤسسة في جوانبها كافة مؤسسة ناجعة والعكس صحيح، والمدرسة الثانوية مؤسسة تربوية يكون على راسها مدير يكون المسؤول الاول عليها، ويقع على عاتقه مهمات كثيرة، وشهدت الادارة المدرسية العديد من التحديات والتطورات التي انعكست آثارها في تغيير العديد من المفاهيم والاساليب الادارية في المدارس.

يواجه مديري المدارس الثانوية ضغوطا وتحديات كثيرة، ناجمة عن التغييرات التربوية والتكنلوجية المعاصرة، مما تدفعه الى إعادة النظر في اساليبه ومهماته وادواره لتحقيق النجاع

التنظيمي، الا ان هذا النجاع لا يتحقق في وجود قيادة ادارية تقليدية وروتينية لا تتماشى مع المتغيرات العلمية والتقنية المعاصرة.

ومن الجدير بالإشارة، انه ظهرت مطالبات بإعادة النظر في كثير من المفاهيم والاساليب الادارية السائدة، فظهر مفهوم الذكاء الاداري، وقد أكدت ذلك ندوات ومؤتمرات عديدة على مستوى الوزارة والمديريات العامة للتربية في العراق، منها ندوة (وثيقة وزارة التربية لعام ٢٠٠٤)، وندوة (الابداع والتطوير في واسط عام ٢٠٠٧)، (والمؤتمر الفكري التربوي الثالث في بغداد عام ٢٠١٠)، (ولجنة الأكاديميين والنخب في مؤتمرها التربوي العلمي في بغداد عام ٢٠١٨)، على ضرورة التغيير ومواكبة التطورات المعاصرة، ومواجهة التحديات التربوية بمهنية عالية، من اجل تحسين أداء جودة الخدمة التربوية المقدمة للمجتمع من خلال المدارس وقياداتها الادارية، واعادة النظر في جميع المفاهيم، وتطبيق الاساليب الادارية الحديثة في مدارسنا كافة وبخاصة الذكاء الاداري لمديري المدارس الثانوية لتحقيق النجاع التنظيمي للأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية.

كما تشير دراسة (العبدلي، ٢٠١٠)، الى ان تلك التغييرات والظروف، تتطلب وجود قادة اداريين اذكياء من ذوي القدرات العقلية والعاطفية والمهارات الادارية والفنية غير تقليدية، ومواجهة الحاضر والمتغيرات السريعة المتلاحقة في المؤسسات التربوية. (العبدلي، ٢٠١٠: ٥)

ان هذه التغييرات تفرض على مدير المدرسة الثانوية من اعتماد مفاهيم واساليب حديثة في الادارة ومنها الذكاء الاداري، وان يمتلك قدرات عقلية وعاطفية لمواكبة المستجدات الحالية.

كما ان نجاع اي مؤسسة او اخفاقها يرتبط بذكاء قادتها الاداريين، فنجاع مدير المدرسة الثانوية، لا يعتمد على القيام بأداء أدواره فقط، بل يعتمد على ذكائه الاداري، وما يمتلكه من قدرات

عقلية وعاطفية، في قيادة جميع الجهود والموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المدرسة وتوجيهها لتحقيق الاهداف التربوية المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

(بلقيس، وعبد اللطيف،١٩٨٩: ١٤-١٥)

وتأسيسا على تلك المؤشرات السابقة الذكر، دفعت الباحثة الى هذه الدراسة للكشف عن مستوى الذكاء الاداري والنجاع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم ومستوى العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

اهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث في المحاور الآتية:

١- يعد موضوع الذكاء الاداري والنجاع التنظيمي من الموضوعات المهمة والمعاصرة والحديثة، تحتاج الى اغناء علمي.

٢- دور الادارة الذكية لمدير المدرسة الثانوية، ومستوى امتلاكه من القدرات العقلية والعاطفية (الوجدانية)، وفي تعامله مع العاملين والنجاع في تحقيق الاهداف التربوية بكفاءة وفاعلية.

٣- قلة البحوث والدراسات التي تناولت متغيرات هذا الموضوع - بحسب علم الباحثة- بالرغم من أهميته في البيئة التربوية.

٤- ابراز البعد التطبيقي الذي يسهم فيه الذكاء الاداري بتعزيز النجاع التنظيمي في المدارس الثانوية والمؤسسات التربوية الاخرى.

٥- قد يسهم البحث في إفادة الجهات المختصة، من خلال ما سيتم التوصل اليه من نتائج البحث والتوصيات والمقترحات.

٦- إغناء المكتبة العراقية بما سيضيفه الى المعرفة والبحث العلمي في موضوعي الذكاء الاداري والنجاع التنظيمي.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف على:

١- مستوى الذكاء الاداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعاونين والمعاونات.

٢- مستوى النجاع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعاونين والمعاونات.

٣- العلاقة بين الذكاء الاداري والنجاع التنظيمي من وجهة نظر المعاونين والمعاونات.

حدود البحث: يتحدد البحث بدراسة الذكاء الاداري وعلاقته بالنجاع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعاونين والمعاونات في مديرية تربية بغداد الرصافة الاولى للعام الدراسي (٢٠٢٣ م – ٢٠٢٤م).

تحديد المصطلحات:

اولا: الذكاء الاداري عرفه كل من:

أ- (ماركم، وآخرون، ٢٠٠٢): مجموعة من القدرات والمهارات الذهنية التي تساعد الفرد من ادارة مشروعه الخاص او العام بأفضل الطرق، لتحقيق الاهداف المطلوبة. (ماركم، وآخرون، ٢٠٠٢: ٣)

ب-(Aaron, 2019): مجموعة من القدرات العقلية، تساعد مدير المؤسسة من تقديم حلول للمشكلات الحالية، والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية قبل حدوثها، وتحقيق الاهداف بطرق عديدة. (Aaron, 2019: 18)

التعريف النظري والاجرائي للذكاء الاداري: قدرة مدير المدرسة الثانوية من امتلاك قدرات عقلية وعاطفية ومهارات، تمكنه بان يكون قائدا اداريا ناجعا في ادارة العاملين في المدرسة لتحقيق الاهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية، وتقاس من اجابات المعاونين والمعاونات على فقرات مقياس الذكاء الاداري المعد لأغراض البحث الحالي.

ثانيا: النجاع التنظيمي عرفه كل من:

أ- لندزي (Lindzey, 1991): قدرة الفرد على اداء مهماته عند مستوى معين من الكفاءة والفاعلية. (Lindzey,1991:51))

ب-شهاب (Shihab,2016) : قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية للوصول الى تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية. (Shihab,2016: 75)

التعريف النظري والاجرائي للنجاع التنظيمي: قدرة مدير المدرسة الثانوية من اداء مهماته الإدارية بالمشاركة مع العاملين، وحل المشكلات كافة التي تعيق تحقيق الاهداف التربوية المخطط لها بكفاءة وفاعلية، وتقاس من اجابات المعاونين والمعاونات على فقرات مقياس النجاع التنظيمي المعد لأغراض البحث الحالي.

ثالثا: مدير المدرسة:

عرفته (وزارة التربية، ١٩٧٧):

أنه أحد أعضاء الهيأة التدريسية الذي يعهد اليه إدارة المدرسة، ويفضل ان يكون له خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس، ولديه الكفاية العلمية، والتربوية، وقابليته في الادارة والتنظيم، ويفضل من عمل معاونا، ويفضل من حملة الشهادات الجامعية بدرجة بكالوريوس، ومعد إعدادا تربويا. (وزارة التربية قانون رقم ٢ لسنة ١٩٧٧ المعدل: ٧)

رابعا: المدرسة الثانوية:

عرفتها (وزارة التربية، ١٩٧٧):

المرحلة الدراسية التي تلي المدرسة الابتدائية، وتسبق المرحلة الجامعية، وتقبل الطالب الذي اكمل المرحلة الابتدائية، وأكمل سن الثانية عشرة، ومدة دراستها ست سنوات، وتقسم إلى مرحلتين (متوسطة وإعدادية)، فالمرحلة المتوسطة تشمل ثلاثة صفوف عامة، اما المرحلة الاعدادية فتقسم الى نوعين من الدراسة هما(علمي وادبي)، وكل منها يتكون من ثلاثة صفوف. (وزارة التربية، ١٩٧٧: ٢٣)

الاطار النظري ودراسات سابقة:

الاطار النظري:

أولا: الذكاء الاداري:

يمثل الذكاء ابرز سمات العقل البشري، وقد ميز الله الانسان عن سائر المخلوقات بنعمة العقل، الذي يعد محور التفكير، وقد أشار القران الكريم إلى ذلك في الكثير من الآيات، كما جاء في قوله تعالى: ﴿وَلَقَدۡ كَرَّمۡنَا بَنِيٓ ءَادَمَ وَحَمَلۡنَٰهُمۡ فِي ٱلۡبَرِّ وَٱلۡبَحۡرِ وَرَزَقۡنَٰهُم مِّنَ ٱلطَّيِّبَٰتِ وَفَضَّلۡنَٰهُمۡ عَلَىٰ كَثِيرٖ مِّمَّنۡ خَلَقۡنَا تَفۡضِيلًا﴾ . (سورة الاسراء: آية ٧٠)

يعد مفهوم الذكاء الاداري من المفاهيم الحديثة في دراسة السلوك التنظيمي والموارد البشرية التي تؤثر على نجاع القائد المدير، للتوفيق في مهماته، وامتلاكه مجموعة من القدرات العقلية إلى

جانب مجموعة من القدرات العاطفية، واستعمال اساليب صحيحة في التعامل مع العاملين، وتوفير المناخ الجيد لهم، ورعايتهم وتطويرهم لتحقيق النجاع.

(توني، واخرون، ٢٠٠١: ١٥٣)

يتكون الذكاء الإداري من الإدارة والقيادة، وتعمل منظمات اليوم في بيئة متغيرة، وتحتاج إلى قادة يديرون العمل، وقادرين على تمكين مؤسساتهم على تخطي التحديات لمواجهة الظروف المتغيرة، وتحفيز العاملين، وتوسيع مشاركتهم بمسؤوليات وأدوار وظيفية كبيرة لتحسين أداء العمل لديهم. (الزبيدي، ٢٠٠٧: ١١٥)

من الضروري ان يتميز المدير بالذكاء الاداري، وذلك بان يجمع بين القيادة والادارة، إذ تعاني اكثر المؤسسات بانها تدار أكثر مما تقاد، ثم تمت تغييرات عديدة بشأن ذلك، فأصبحت المؤسسات اليوم تقاد أكثر مما تدار. (ماركم، وآخرون، ٢٠٠٢: ٢)

كما يشكل الذكاء الاداري سمة جوهرية للقائد الاداري، فالقدرة على التعامل مع مشاعر العاملين، قد تسهم في تحديد الطريقة التي يتم بموجبها التعامل مع احتياجاتهم ورغباتهم، وتحفيزهم بفاعلية. (الزبيدي، ٢٠٠٧: ٣)

مكونات الذكاء الاداري:

يتكون الذكاء الإداري من قسمين من القدرات الانسانية، هما الذكاء العقلي والذكاء العاطفي، ومن الخطأ الفصل بينهما، فالمدير لا يستطيع اتخاذ قرارا صائبا اعتماداً على عقله وحده فقط، بل عليه استشارة قلبه ووجدانه أيضا، ولا يمكن للمدير أن يتخذ قراراً اعتمادا على القلب والوجدان فقط، بل عليه أن يزن قراره بشكل عقلاني، وبالتالي محصلة الدمج بين العقل والقلب، يطلق عليه بالمصطلح الجديد بالذكاء الإداري. (فرست، وفهين، ٢٠١٤: ٢٣٣-٢٣٤)

ويمكن توضيح مكونات الذكاء الاداري كالاتي:

١- الذكاء العقلي:

يعد الذكاء العقلي اولى مراحل الذكاء بصورة عامة، ومعرفة الفروق الفردية في مدى تمتع كل فرد بالذكاء، وظهر في منتصف القرن الماضي، إذ ثبت وجود فروقا بين الأفراد في الذكاء العقلي، ولقياس هذه الفروقات تم وضع عددا من الاختبارات والمعايير، سميت بمعدل الذكاء. (الطعيسي، ٢٠٠٧: ٢)

ظهرت اتجاهات عديدة لتعريف الذكاء العقلي، وذلك لاختلاف آراء المفكرين والكتاب في هذا المجال، ويعرف الذكاء العقلي: بانه الاستجابة السريعة لمواقف مفاجئة جديدة، وقدرة الفرد على التكيف وادراك العلاقات والمرونة والاستقراء والاستنباط ، وقدراته العقلية واستعداده للتعلم السريع، والافادة من خبراته السابقة في مواجهة المشكلات، ويمكن قياس جانبه الكمي عن طريق الاختبارات، ولكن جانبه الكيفي يعتمد على فهم وتعليل يتجاوز المقاييس السيكومترية إلى تقييم شخصي وشامل ومتعدد الجوانب. (جرار،٢٠٠٦: ٤٠)

كما يعرف الذكاء العقلي من خلال تحديد مجموعة من المميزات وتتمثل في:

- امتلاك الفرد للخاصية عند تفاعله مع بيئته أو عدة بيئات.
- قدرة الفرد على النجاع أو كسب جزء من الهدف أو الغاية.
- قدرة الفرد على التكيف مع الغايات والبيئات المختلفة. (الآصفة، ٢٠١٠: ٥٤)

٢- الذكاء العاطفي (الوجداني):

يتمثل مفهوم الذكاء العاطفي أو(الوجداني) بقدرات إدارة الذات، وإدارة العلاقات الاجتماعية، وظهر مصطلح الذكاء العاطفي في التسعينات، وتباين الكتاب حول تعريف الذكاء العاطفي، لأختلاف وجهات نظرهم، وعرف الذكاء العاطفي بأنه: قابلية الفرد على المعالجة الدقيقة للمعلومات العاطفية، بما في ذلك المعلومات المتعلقة بتمييز المشاعر في النفس ولدى الآخرين وتنظيمها وتركيبها ، كما اختلف الباحثون في تحديد مكونات الذكاء العاطفي، تبعاً لاختلاف المقاييس المعتمدة لها وهي:

- فهم الذات: وعي الفرد بعواطفه وانفعالاته وأفكاره المرتبطة بهما.
- إدارة الذات: فن تهدئة النفس، وقدرة الفرد على التحكم في مشاعره وضبطها، وليس منعها.
- تحفيز الذات: استكشاف المواهب الذاتية للفرد المتميز فائق الذكاء والإبداع.
- الفهم الاجتماعي: تعني مهارات التواصل مع الآخرين، وقدرة إدارة العواطف ومشاعر الاخرين أساس العلاقات السليمة.
- إدارة العلاقات الاجتماعية: ترتبط بقدرة الذات ومرونتها على التكيف مع الصراعات الاجتماعية بدلا من المنافسة. (العيتي، وجودت، ٢٠٠٦: ١٧٧)

وخلاصة القول، انه على مدير المدرسة الثانوية الذكي ان يمتلك قدرات عقلية وقدرات عاطفية تتمثل، باتخاذ القرارات الصائبة بالمشاركة مع العاملين، والاهتمام بالعلاقات الانسانية واتباع اساليب متجددة في التعامل معهم، والانصات اليهم، وفهم توجهاتهم، وحل المشكلات، لتحقيق الاهداف المخطط لها.

ثانيا: النجاع التنظيمي:

يعد مفهوم النجاع التنظيمي من المفاهيم الادارية الحديثة ايضا التي نالت اهتمام علماء الادارة والمفكرين، وذلك للأثر الذي يحدثه داخل المؤسسات سواء كانت تربوية ام غير تربوية، إذ يشير النجاع التنظيمي الى قدرة اداء إدارة المؤسسة الجيدة على تنفيذ مهماتها وأنشطتها بكفاءة بالاستثمار الامثل للموارد والامكانات المتاحة، وتحقيق أهدافها المحددة بفاعلية، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للتميز، والمتابعة والتقييم المستمر للأداء، للتأكد من فعاليته وتميزه على المدى الطويل، لمواكبة التغييرات والتطورات. (صلاح، ٢٠١٩: ٢٠٠-٢٣٥)

ومن الجدير بالذكر، انه يمكن الحكم على النجاع التنظيمي المتحقق في المؤسسة من بعض المؤشرات مثل الفاعلية في تحقيق الاهداف، والقدرة على التكيف مع التغييرات في بيئتي العمل

الداخلية والخارجية، ورضا العاملين، وقدرة كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة، ونجاع برامج ادارة التغيير. (عزيز، ٢٠٢١: ٢٢-٥٢)

النظريات التي فسرت النجاع التنظيمي:

١- نظرية التوقع: (فروم، ١٩٦٤):

يرى فروم ان النجاع في العمل او عدمه هو نتيجة لموازنة الفرد بين توقعاته من فائدة قيامه بعمل ما، وبين ما يحصل عليه من مكاسب تمكنه من اشباع حاجاته المتعددة.

ويقوم انموذج فروم على الافتراضات الاتية:

أ- ان نجاع الانسان تحدده قوى داخلية نابعة من داخله، وقوى خارجية من البيئة.

ب - يختلف الافراد في حاجاتهم وأهدافهم.

ت - ان قوة الدافع عند الفرد تعتمد على مدى توقعه في النجاع للوصول الى ذلك الانجاز والتوقع. (عاشور، ١٩٨٦: ٣٢)

٢- نظرية الحاجة للإنجاز: (ماكيلاند، ١٩٦٧):

اقترح ماكيلاند افتراضات عدة لعوامل النجاع في نظريته (الانجاز)، التي ركزت على ثلاث حاجات أساسية هي: (الحاجة الى الانجاز، والحاجة الى الاندماج، والحاجة الى القوة)، إذ يرى ان عوامل النجاع هي عوامل داخلية ذاتية، تتصل بالأفكار والرغبات الداخلية لدى الفرد والمتمثلة برغبته بالتمييز والابداع. (القريوتي، ١٩٩٣: ٤٦)

٣- نظرية المشاركة في تحديد الاهداف: (Locke,1968)

يرى لوك ان نجاع الافراد في اي مؤسسة يرتبط بالأهداف التي يسعى الى تحقيقها ومستوى اهميتها، إذ ان اكثر العوامل اهمية في نجاع الفرد في عمله هي المكافآت المادية والمعنوية التي تتناسب مع طبيعة العمل المنجز، وتوافر المناخ الملائم للعمل، والتقدير الذاتي، وتوصل لوك في

استنتاجاته بانه كلما زاد الفرد نجاعا، زاد تقدير المؤسسة له، وبالتالي يرى في ذلك اثباتا لذاته. (Locke,1968 :155)

٤- نظرية الكفاح من اجل التفوق: (ادلر، ١٩٦٩):

يرى ادلر ان الحقيقة الأساسية لحياة الإنسان تتمثل بالكفاح من اجل التفوق ، وتختلف الاساليب السلوكية لتحقيق هذا الهدف، يحاول كل فرد تحقيق التفوق بأسلوب يسمى (اسلوب الحياة)، ويتضمن الأنماط السلوكية التي يمارسها الفرد للتعويض عن مشاعر النقص لديه، كما ان الكفاح في سبيل التفوق ضرورة الحياة، وان الإنسان تحركه توقعاته للمستقبل أكثر من ان تحركه خبراته الماضية. (قدوري، ومحمد، ٢٠٠٤: ١٦٧)

شروط النجاع التنظيمي:

يسهم في نجاع عمل مدير المدرسة الثانوية التنظيمي شروط عدة منها:

١- الادارة الفاعلة: قدرة مدير المدرسة الثانوية في التأثير على سلوك العاملين واتجاهاتهم والعلاقات الانسانية المتمثلة بالتقدير والاحترام والتعاون ومراعاة ظروفهم الشخصية.

٢- القيادة الادارية: قدرة مدير المدرسة في التأثير على سلوك العاملين وادائهم عن طريق الخبرة والمعرفة والسلطة الممنوحة له في الثواب والعقاب.

٣- القدوة: ويقصد بالقدوة ان يكون مدير المدرسة قدوة حسنة في الولاء والانتماء والالتزام والاخلاص في العمل. (غباين، ٢٠٠٩ : ٢١٠)

٤- التمتع بالصحة والروح المعنوية العالية: ينبغي ان تكون الروح المعنوية لدى مدير المدرسة، روح تتصف بالفاعلية والنشاط والحيوية، والقدرة على تأدية الواجبات، وان نجاع المدرسة هو عملية تشاركية تقع مسؤوليتها على عاتق العاملين جميعا في المدرسة.

٥- القدرة على اداء الاعمال وانجازها: وهي قدرة مدير المدرسة وبالتعاون مع العاملين على استيعاب مسؤولياتهم، وتأدية مهماتهم بمختلف الاساليب الناجعة. (بلقيس، ١٩٨٧ : ١٧-١٩)

يمكن القول، ان نجاع مدير المدرسة التنظيمي يتسم بشروط عدة، فضلا عن ذلك، يرى بعض الباحثين ان هناك شروطا اخرى للنجاع التنظيمي في المدرسة، هي ذكاء المدير وقدراته العقلية والعاطفية، وذكاء العاملين وقدراتهم العقلية والعاطفية في انجاز مهماتهم المكلفين بها، واوضاع المدرسة التربوية والاقتصادية والاجتماعية. (الفضيلي، ٢٠٠١ :١١٠)

الذكاء الاداري والنجاع التنظيمي:

يتضح مما سبق ذكره، ان هناك ارتباط كبير بين الذكاء الاداري والنجاع التنظيمي، إذ يرتبط نجاع ادارة المدرسة الثانوية بالقدرات التي يمتلكها المدير الذكي، وهناك مؤشرات على تحقيق النجاع التنظيمي في المدرسة مثل الفاعلية في تحقيق الاهداف، ورضا العاملين، ويتحقق ذلك بالذكاء الاداري لمدير المدرسة، وتعزيز النجاع التنظيمي في الاستعمال الامثل والفعال للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بكفاءة، وزيادة القدرات الابداعية التنظيمية، فضلاعن الاستجابة والتكيف للتغييرات ومواجهة التحديات في بيئتي العمل الداخلية والخارجية، لتحسين الاداء المتميز وتطويره في المدرسة.

دراسات سابقة:

١- (المطيري، ٢٠٢١): (الذكاء الاداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية).

رمت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الذكاء الإداري ودوره في تحسين الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، وشملت عينة الدراسة (١٣٥٩) معلما، و(٢١) من مديري المدارس الثانوية، واعتمدت المنهج الوصفي، واستعملت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عدد فقراتها من (٣٠) فقرة، ، وتوصلت نتائج الدراسة الى ان المستوى مرتفع للذكاء الاداري والفاعلية التنظيمية لمديري المدارس الثانوية، وتوجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الذكاء الاداري والفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية، مما يشجع على تفعيل الذكاء الإداري للمديرين في مدارسهم الثانوية. (المطيري، ٢٠٢١: المستخلص)

٢- (الدليمي، ٢٠١٣): (النجاع التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الابتدائية):

رمت الدراسة الى معرفة مستوى النجاع التنظيمي، ومستوى الذكاء الانفعالي، والعلاقة بينهما، واعدت الباحثة مقياس النجاع التنظيمي وتكون بصيغته النهائية من (٨٢) فقرة، ومقياس الذكاء الانفعالي من (٥٤) فقرة، واستعملت المنهج الوصفي، وطبقت الباحثة المقياسين على افراد العينة البالغة (٤١٠) مديرا ومديرة من مديريتي تربية الكرخ الاولى والثانية، واستعملت الوسائل الاحصائية المتمثلة ب(معامل ارتباط بيرسون، والاختبار التائي لعينة واحدة، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين، ومعادلة الفا كرونباخ، ومعادلة الخطأ المعياري، ومعادلة سبيرمان براون التصحيحية، وتحليل التباين الاحادي، ومن النتائج التي تم التوصل اليها: أن مديري المدارس الابتدائية لديهم نجاع تنظيمي، ووجود فروق وفق متغير الجنس لصالح الذكور، ويتمتعون بالذكاء الانفعالي، ووجود فروق وفق متغير الجنس ولصالح الذكور ايضا، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية بين النجاع التنظيمي والذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الابتدائية. (الدليمي، ٢٠١٣: المستخلص)

منهج البحث وإجراءاته:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي كونه يتلاءم مع اغراض البحث.

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من (٧٠) معاونا ومعاونة من المدارس الثانوية الحكومية الصباحية في مديرية تربية الرصافة الاولى في بغداد للعام الدراسي (٢٠٢٣ م – ٢٠٢٤ م)، وبلغت عينة البحث كل افراد المجتمع وهي (٧٠) معاونا ومعاونة اختيروا بطريقة قصدية.

اداتا البحث:

لتحقيق اهداف البحث، تم اعداد اداتين: الاولى مقياس الذكاء الاداري، والأداة الثانية مقياس النجاع التنظيمي، بالاعتماد على الادب النظري الاداري والتربوي ودراسات سابقة ذات العلاقة بمتغيري البحث، وتكون المقياس الاول من (٢٤) فقرة، ووضعت له بدائل الاجابة الخمس المتمثلة ب (مطبقة بدرجة: كبيرة جدا، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جدا)، وبلغت الأوزان للفقرات:

(١،٢،٣،٤،٥) على التوالي، اما المقياس الثاني فتكون من (٢٢) فقرة، ووضعت له بدائل الاجابة الخمس المتمثلة ب (مطبقة بدرجة: كبيرة جدا، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جدا)، وبلغت الأوزان للفقرات: (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي، وللتأكد من صدق المقياسين، تم عرض المقياسين على مجموعة من المحكمين والمتخصصين من ذوي الاختصاصات التربوية والادارية، واستعملت النسبة المئوية، إذ حصلت فقرات المقياسين على نسبة موافقة بلغت (٨٠%)، ولقياس الثبات، تم اختيار(٢٠) استبانة من عينة البحث نفسها واستعملت طريقة التجزئة النصفية، وباستعمال معادلة الفا – كرو نباخ، اذ بلغت قيمة الثبات لمقياس الذكاء الاداري (٠,٨٤)، وبلغت قيمة الثبات لمقياس النجاع التنظيمي (٠,٨٢).

التطبيق النهائي للمقياسين:

بعد ان تم التأكد من صدق المقياسين وثباتهما، تم تطبيقهما على افراد عينة البحث البالغ عددهم (٧٠) معاونا ومعاونة.

الوسائل الاحصائية:

استعملت الباحثة البرنامج الاحصائي (SPSS)، للإفادة منه في تحليل البيانات، واستعمال الوسائل الاحصائية (النسبة المئوية، والفا – كروبناخ، والاختبار التائي، ومعامل ارتباط بيرسون).

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

سيتم عرض النتائج وفقا لأهداف البحث وتفسيرها ومناقشتها وكالآتي:

الهدف الاول: (التعرف على مستوى الذكاء الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم).

لأجل التحقق من هذا الهدف، تم تطبيق مقياس الذكاء الاداري على عينة البحث والبالغ عددها (٧٠) معاونا ومعاونة، وأظهرت نتائج البحث، ان متوسط الدرجات على المقياس بلغت (١٨٨,٦٨) درجة، وبانحراف معياري مقداره (٢٧,٨٥) درجة، بينما كان المتوسط الفرضي للمقياس (٧٢) درجة،

وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة، تبين ان القيمة التائية المحسوبة كانت (٢٢,٥٣) درجة، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٢)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٦٩)، وهذه النتيجة تدل على ان مستوى الذكاء الاداري مرتفع لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعاونين والمعاونات، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الهدف الاول من دراسة (المطيري، ٢٠٢١)، بان مستوى الذكاء الاداري مرتفع لمديري المدارس الثانوية. كما موضح في الجدول (١).

جدول (١)

القيمة التائية لدلالة مستوى الذكاء الاداري لدى مديري المدارس الثانوية

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى الدلالة ٠,٠٥
					المحسوبة	الجدولية		
الذكاء الاداري	٧٠	١٨٨,٦٨	٧٢	٢٧,٨٥	٢٢,٥٣	٢	٦٩	دالة احصائيا

الهدف الثاني: (التعرف على مستوى النجاع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعاونين والمعاونات).

لأجل التحقق من الهدف الثاني، تم تطبيق مقياس النجاع التنظيمي على عينة البحث البالغ عددهم (٧٠) معاونا ومعاونة، وأظهرت نتائج البحث ان متوسط الدرجات على المقياس بلغت (١٢٥,٩٢) درجة، وبانحراف معياري مقداره (٢٢,٨٨) درجة، بينما كان المتوسط الفرضي للمقياس (٦٦) درجة، وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة، تبين ان القيمة التائية المحسوبة كانت (١٩,٧٠)

درجة، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٢)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٦٩)، وهذه النتيجة تدل على ان مستوى النجاع التنظيمي مرتفع لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعاونين والمعاونات، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الهدف الاول من دراسة (الدليمي، ٢٠١٣)، بان مديري المدارس الابتدائية لديهم مستوى مرتفع في النجاع التنظيمي في مدارسهم . كما موضح في الجدول (٢).

جدول (٢)

القيمة التائية لدلالة مستوى النجاع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى الدلالة٠,٠٥
					المحسوبة	الجدولية		
النجاع التنظيمي	٧٠	١٢٥,٩٢	٦٦	٢٢,٨٨	١٩,٧٠	٢	٦٩	دالة احصائيا

الهدف الثالث:(التعرف على العلاقة الارتباطية ما بين الذكاء الاداري والنجاع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية).

للتحقق من هذا الهدف، تم استعمال معامل ارتباط بيرسون، إذ اظهرت النتائج الى ان هناك علاقة ارتباطية احصائية ايجابية بين الذكاء الاداري والنجاع التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٨) وهي دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يعزى تفسيره الى انه، كلما يرتفع مستوى الذكاء

الاداري لميري المدارس الثانوية يؤدي الى ارتفاع في مستوى النجاع التنظيمي لديهم، وبالتالي يسهم في تحقيق الاهداف المطلوبة.

الاستنتاجات:

١- ان مستوى الذكاء الاداري لدى مديري المدارس الثانوية مرتفع من وجهة نظر معاونيهم ومعاوناتهم.

٢- ان مستوى النجاع التنظيمي مرتفع لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم ومعاوناتهم.

٣- توجد علاقة ارتباطية احصائية ايجابية بين الذكاء الاداري والنجاع التنظيمي.

التوصيات:

١- تشجيع مديري المدارس على العمل بالمفاهيم والاساليب الحديثة في مدارسهم من خلال اعتماد اسلوب الذكاء الاداري في مدارسهم.

٢- تحديد معايير دقيقة في اختيار العناصر الكفؤة والمؤهلة التي تتمتع بالذكاء الاداري لإدارة المدارس الثانوية بنجاع.

٣- عقد دورات تدريبية دورية لمديري المدارس الثانوية ولجميع العاملين في المؤسسات التربوية، تسهم في تنمية الذكاء الاداري ورفع قدراتهم ومهاراتهم، ورفع مستوى نجاعهم التنظيمي في المدارس.

المقترحات:

١- إجراء دراسات اخرى لمتغيري البحث على ادارات المدارس الابتدائية والمتوسطة والاعدادية.

٢- إجراء دراسات اخرى لمتغيري البحث على مستوى ادارات مديريات التربية.

٢- إجراء دراسة عن الذكاء الاداري وعلاقته بمتغيرات اخرى كالأداء الوظيفي أو الرضا الوظيفي أو المناخ التنظيمي أو الولاء التنظيمي.

٣- إجراء دراسة عن الذكاء الاداري وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، او العمر، أو التحصيل الدراسي، أو مدة الخدمة).

٤- إجراء دراسة عن النجاع التنظيمي وعلاقته بالمهارات الادارية بحسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، او العمر، أو التحصيل الدراسي، أو مدة الخدمة).

٥- إجراء بحوث مماثلة على عينات اخرى مثل المعاونين والمعلمين والمدرسين.

المصادر العربية والاجنبية:

القران الكريم.

١- ادلر، ولندزي. ج ، (١٩٦٩): نظريات الشخصية ترجمة احمد قدوري ولطفي محمد، (٢٠٠٤)، الهيئة المصرية العامة للنشر والتأليف، القاهرة.

٢- الآصفة، علياء، (٢٠١٠): الادارة الذكية، مجلة العلوم الادارية الحديثة، نقابة الاداريين الاردنية، عمان، الاردن.

٣- بلقيس، أحمد، (١٩٨٧): إدارة الصف وحفظ النظام فيه: المفاهيم والمبادئ والممارسات، عمان، الاردن.

٤- بلقيس، احمد، وعبد اللطيف، خيري، (١٩٨٩): الادارة بالأهداف، ورقة عمل، عمان، الاردن.

٥- توني، بوزان، وآخرون، (٢٠٠١): القائد الذكي، مكتبة جرير، الرياض.

٦- جرار، ناديا عوني، (٢٠٠٦): مستوى الذكاءات المتعددة لمديري المدارس الثانوية في الاردن وعلاقتها بدرجة ممارستها للأساليب الادارية المدرسية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

٧- الدليمي، هديل حسين فيصل، (٢٠١٣): النجاع التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الابتدائية، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية التربية الاساسية.

٨- الزبيدي، ناظم، (٢٠٠٧): العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية واثرهما في تفوق المنظمات، دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والاهلية، أطروحة دكتوراه، بغداد.

٩- صلاح، أحمد، (٢٠١٩): دور التوجه الريادي كأداة لتحقيق النجاع التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات المتنقلة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٢٤.

١٠- الطعيسي، سليمان بن عبد الله، (٢٠٠٧): الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم.

١١-عاشور، احمد صقر، (١٩٨٦): إدارة القوى العاملة، ط ١، الدار الجامعية للطباعة، اربد، الاردن.

١٢-العبدلي، ضرغام، (٢٠١٠): صيانة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الاشرف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

١٣-عزيز، شعيب، (٢٠٢١): القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النجاع التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مديرية تربية نينوى، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١١ (٢).

١٤-العيتي، ياسر، وجودت سعيد، (٢٠٠٦): الذكاء العاطفي نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة، ط ٤، دار الفكر، دمشق، سوريا.

١٥-غباين، عمر محمود، (٢٠٠٩): القيادة الفاعلة والقائد الفعال، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٦-فرست، علي شعبان، وفهين، عصمت سليم، (٢٠١٤): دور الذكاء الإداري في تعزيز أبعاد جودة الخدمات الصحية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية، . في مدينة دهوك، مجلة جامعة زاخو، مج ٢ ب، ع ١.

١٧-الفضيلي، فضل صباح، (٢٠٠١): تأثير المتغيرات والتوجهات القيمية على الانغماس الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الادارة والاقتصاد، المجلد ١٥ العدد ١.

١٨-القريوتي، محمد قاسم، (١٩٩٣): السلوك التنظيمي: دراسة في السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، عمان، الاردن.

١٩-لجنة الأكاديميين والنخب، (٢٠١٨): المؤتمر التربوي العلمي تحت شعار (اقتصاد المعرفة الطريق الامثل نحو تحقيق التربية المنتجة في العراق)، بغداد، قاعة تموز في فندق عشتار شيراتون.

٢٠-ماركم، ديف، وآخرون، (٢٠٠٢): الذكاء الاداري: اعادة النظر في تطبيقات الادارة ونظرياتها، خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد ١٥.

٢١-المطيري، سعد محمد عوض فلاح، (٢٠٢١): الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت، جامعة الأزهر، كلية التربية بالقاهرة، مجلة التربية، العدد (١٨٩)، الجزء الاول.

٢٢-وزارة التربية، (١٩٧٧): نظام المدارس الثانوية، المعدل رقم (٢) لسنة ١٩٧٧، مطبعة وزارة التربية، بغداد.

٢٣-وزارة التربية، (٢٠٠٤): ندوة وثيقة وزارة التربية، بغداد، العراق.

٢٤-وزارة التربية، المديرية العامة لتربية واسط، (٢٠٠٧): ندوة الابداع والتطوير، واسط، العراق.

٢٥-وزارة التربية، المديرية العامة للتربية، (٢٠١٠): المؤتمر الفكري التربوي الثالث في ٢٠١٠/٣/١٥ تحت شعار (من اجل بحث علمي رصين لبناء عراق واحد)، مديرية بغداد الكرخ الثانية، بغداد، العراق.

26-Aaron , Buchko , (2019): Managerial Intelligence: A Clinical Perspective ,Cambridge Scholars Publishing , Lady Stephenson Library, Newcastle upon . Tyne, NE6 2PA, UK

27-Locke,M.O.R.R,(1968): What is job satisfaction organization Human... - Retrieved July vol, 20, No-3

28-Lindzey , G.arinson A,(1991): The Hand Book of Social Psychology Mass a Chusetts , AddisonWesly Publishing Company.

29-Shihab, Safa Muhammad Ibrahim, (2016): The Role of Performance Management in Achieving Organizational Success, Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad.