

الذكاء الاداري والسلوك الاستباقي لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بالاغتراب**الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية****ا.م.د. جلال رسم يونس الزبيدي****الجامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية****jalalzaidi@uomustansiriyah.edu.iq****مستخلص البحث:**

يرمي البحث الحالي التعرف الى (الذكاء الاداري والسلوك الاستباقي لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية) وبناءً على ذلك صيغة ستة اهداف للتعرف إلى : مستوى الذكاء الاداري لدى مديري المدارس المتوسطة، ومستوى السلوك الاستباقي لدى مديري المدارس المتوسطة، ومستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية من وجهة نظرهم، ومعرفة العلاقة بين متغيرات البحث، ولتحقيق اهداف البحث اعد الباحث اداة الذكاء الاداري اذ تكونت من (20) فقرة ، واداة السلوك الاستباقي تكونت من (20) فقرة ، واداة الاغتراب الوظيفي تكونت من (20) فقرة بصيغهم النهائية، وبعد ذلك طبق الباحث ادوات البحث على افراد العينة البالغ (750) فردٍ من أعضاء الهيئات التدريسية اختيروا من عينة البحث الاساسية البالغ (2400) فردٍ بنسبة (31%) ، وبعد الانتهاء من تطبيق ادوات البحث على العينة تم تفريغ البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحاسوب (SPSS) واستعملت الوسائل الاحصائية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الوسط الفرضي ، الفاكرونباخ ، الاختبار التائي لعينة واحدة، معامل ارتباط بيرسون، القيمة التائية) وتوصل البحث إلى النتائج الاتية ان مديري المدارس المتوسطة لديهم ذكاء اداري ، ولديهم سلوك استباقي ، وان أعضاء الهيئات التدريسية ليس لديهم اغتراب وظيفي ، وتوجد علاقة ايجابية بين متغير الذكاء الاداري والسلوك الاستباقي ، ولا توجد علاقة بين كل من الذكاء الاداري والسلوك الاستباقي مع متغير الاغتراب الوظيفي / في محافظة بغداد /مديرية التربية الرصافة الثالثة، ومن اهم التوصيات التي اوصى بها الباحث ادخال الادارات المدرسية في دورات القيادة والادارة المدرسية.

الكلمات المفتاحية / الذكاء الاداري – السلوك الاستباقي – الاغتراب الوظيفي – مديرو المدارس – الهيئة التدريسية

مشكلة البحث Research Problem

تعد الادارة المدرسية ركناً اساسياً تستند اليها المدرسة والمحرك الفعال في استثمار امكاناتها البشرية والمادية والموجه لهذه الامكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى الادارة المدرسية الى تحقيقها ، ولخطورة الدور الذي تؤديه الادارة المدرسية في تطور المجتمع، ولتقليل الفجوة بين المجتمعات المتطورة الاخرى، أصبحت الحاجة ماسة إلى ادارة مدرسية ذكية فعالة تتميز بالذكاء الاداري والسلوك الاستباقي الذي ينقل المدرسة من حالة الجمود إلى حالة التطور

(الربيعي، 2005: 2).

وأشار محضر لجنة التربية والتعليم في مجلس محافظة بغداد الذي عقد في 19 / 7 / 2006 إلى ضرورة العمل على رفع الإمكانيات الادارية للملاكات التربوية من طريق إجراء البحوث والدراسات وفتح مراكز لتدريبها وتأهيلها على المهارات الإدارية اللازمة (مجلس محافظة بغداد، 2006 : 4) . ومن طريق احساس الباحث ولكونه تدريسي في المجال التربوي، لمس ان غالبية الادارات المدرسية يفتقرون الى الذكاء الاداري، والسلوك الاستباقي والذي يعد كل منهما عنصراً مؤثراً في سلوك

أعضاء الهيئات التدريسية وينمي من رضاهم والتزامهم داخل المدرسة ، وكون مؤسساتنا التربوية تأثرت سلباً بسبب ضعف في اعداد وتدريب مديري المدارس المتوسطة، والاختيار الخاطئ لبعضهم في تسنم منصب الادارة المدرسية، فضلاً عن أن غالبية مديري المدارس المتوسطة ليسوا من اصحاب التخصص في المجال الاداري ، علماً إن هناك قلة في عدد البحوث ذات العلاقة بين المتغيرات الثلاثة الذكاء الاداري، والسلوك الاستباقي، والاغتراب الوظيفي للإدارات المدرسية (المتوسطة)، إذ لم يتم العثور على دراسات وبحوث علمية بحثت هذا الموضوع بحسب علم الباحث ، لذا وجد الباحث ضرورة البحث في هذا الموضوع لما له من اهمية في تطور الادارة المدرسية والحد والقضاء على ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. وتكمن مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤل الاتي
ما علاقة الذكاء الاداري والسلوك الاستباقي بالاغتراب الوظيفي؟

اهمية البحث **Research Important**

إن مسؤولية الادارة تتجلى في اهمية التحسين والتطوير، واستثمار الطاقات البشرية وتوجيهها صوب تحقيق الاهداف من طريق توزيع المهمات والمسؤوليات على اساس الكفاية وتقويم القوانين والقرارات والحد من الروتين ، واعتماد البحث العلمي والتخطيط الاستراتيجي كمنهاج عمل للإدارة وقاعدة لاتخاذ القرارات ، وعلى الاسلوب والطريقة العادلة التي يُعامل بها أعضاء الهيئات التدريسية (لوينس ، 2000 : 21) .
ويعد الذكاء الاداري من المفاهيم المؤثرة في نجاح الادارة المدرسية واستقرارها ، إذ لا توجد منظمة في العالم التنافسي السائد في يومنا هذا قادرة على الأداء بأعلى المستويات إذا لم يكن كل فرد منها ذكياً ادارياً وملماً بجميع الامور الادارية (الطائي ، 2007 : 211).
ويشير (عبد الباقي) إلى أن التركيز على اهمية الذكاء الاداري يؤدي إلى ضبط اداء الادارة المدرسية وأعضاء الهيئات التدريسية، وتوجيههم والسيطرة عليهم، وجعلهم أكثر قدرة في إنجاز الاعمال المخطط بها في الوقت المناسب، ويحقق التنسيق والتواصل والفهم المشترك والمتبادل بين طبقات الإدارة بمستوياتها المختلفة بصورة منتظمة، ويعزز الثقة بين أعضاء الهيئات التدريسية (عبد الباقي ، 2005: 320). وإن نجاح العمل الاداري وتميزه يعتمد على ذكاء الادارة المدرسية ، وسلوكهم الاستباقي ، لأنهما يشكلان عنصرين مهمين في العملية التربوية، والحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي عند أعضاء الهيئات التدريسية ، لذلك بذل القائمون على هذه العملية جهوداً مميزة متواصلة لتطوير وسائل وأساليب اعداد المدير علمياً ومهنيّاً وثقافياً ، ونتيجة للتحويلات في العملية التربوية وما رافقها من تحول في أدوار الادارة المدرسية شرعت دول العالم في اعادة النظر في اعدادهم ، ويتضح من طريق البحوث والدراسات وما بذله المربون من اهتمام متزايد في مجال اعدادهم ، إن يتضمن تأهيلهم بمفهومه الشامل وبأشكاله المتعددة من الأساليب والوسائل التي تتسم بالتكامل والتنوع وفقاً للأهداف الموضوعية (همدر، 2011: 68) .

ويعد مفهوم السلوك الاستباقي من المفاهيم المهمة والمؤثرة في الادارة المدرسية لضبط اجراءات العمل والسيطرة عليها والاخذ بزمام المبادرة وتوقع الأحداث أو المشاكل قبل حدوثها، فالمدير الذي يتميز بالسلوك الاستباقي يكون أكثر حنكة وفطنة من المديرين الآخرين في استباق المشاكل والسيطرة عليها، والحد من الاغتراب الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية (Crant, 2000: 32) .

أهداف البحث: Research Objectives

يهدف البحث الحالي التعرف الى مستوى :

- 1- الذكاء الاداري لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر الهيئات التدريسية.
- 2- السلوك الاستباقي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر الهيئات التدريسية.
- 3- الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية من وجهة نظرهم.
- 4- العلاقة بين الذكاء الاداري والسلوك الاستباقي.
- 5- العلاقة بين الذكاء الاداري والاغتراب الوظيفي.
- 6- العلاقة بين السلوك الاستباقي والاغتراب الوظيفي.

حدود البحث: Research Limits -

يتحدد البحث الحالي بـ :

- بالهيئات التدريسية للمرحلة المتوسطة في مدينة بغداد / الرصافة الثالثة
- للعام الدراسي (2024).

تحديد المصطلحات: Definition of Terms

اولاً : الذكاء الاداري عرفه كل من:

عبد الستار (2010)

بانه الذكاء الذي يستند الى مجموعة من العمليات كتحليل ومعالجة المعلومات التي تساعد على بناء معرفة جديدة تساعد على التكيف مع المتغيرات لفهم مشاعر الافراد وتوجيهها صوب تحقيق الاهداف (عبد الستار ، 2010 : 28)

شاكر (2018)

ويقصد به الذكاء الذي يولد الافكار ويكتشف الفرص وينظم اجراءات العمل ،والذي يحول دون الوقوع في مشكلات العمل (شاكر ، 2018 ، 343).

التعريف النظري : قدرة مُديري المدارس المتوسطة على الابداع والتميز وتوليد افكار جديدة تسهم في تطور العمل الاداري مما ينعكس على تطور المدرسة وتحقيق اهدافها.

التعريف الاجرائي: الدرجة الكلية التي سيحصل عليها الباحث من طريق استجابات افراد العينة على اداة الذكاء الاداري

ثانيا : السلوك الاستباقي عرفه كل من:

- Crant,(2000,)

بانه مجموعة من الاجراءات والمبادرات الاستباقية التي يقوم فيها الفرد لأحداث تغيير او تطوير للأوضاع القائمة (Crant,2000,436)

= الخالدي (2015)

المدى الذي يتخذ فيه الفرد اجراءات ذاتيه للتنبؤ او التغيير في اجراءات العمل ونظامه (الخالدي ، 2015 : 11).

- **التعريف النظري :** هو قدرة مُديرو المدارس المتوسطة على التنبؤ واستباق الاحداث قبل وقوعها ومعالجتها مما يؤدي الى استقرار المدرسة وديمومة العمل.

-التعريف الاجرائي : الدرجة الكلية التي سيحصل عليها الباحث من طريق استجابات افراد العينة على اداة السلوك الاستباقي.

ثالثاً : الاغتراب الوظيفي عرفه كل من:

- خليفة (2003)

ويقصد به مستوى شعور الفرد بفقدان القوة والمعنى ومعايير التقويم الذاتي لديه ، وتجاه وظيفته (خليفة ، 2001: 68)

- عرفه (2021)

هو احساس الفرد بالتفكك والوحدة وعدم الانتماء لجماعة العمل، والوظيفة (عرفه، 2021: 32).

- **التعريف النظري :** هو عبارة عن حالة نفسية ناشئة من احساس الفرد بان العمل ذاته غير قادر على الايفاء باحتياجاته الشخصية فضلاً عن سوء سلوك الادارة في كيفية التعامل مع حالة الاغتراب الوظيفي.

التعريف الاجرائي : الدرجة الكلية التي سيحصل عليها الباحث من طريق استجابات افراد العينة على اداة الاغتراب الوظيفي .

اولاً: مفهوم الذكاء الاداري

يعد مفهوم الذكاء الاداري من المفاهيم الادارية التي ركز عليها علماء الادارة ، لأهميتها في تعبير الافراد عن امكانياتهم التي يتمتعون بها، وقدراتهم العقلية والوجدانية، وقدرتهم في كيفية التعامل مع اجراءات العمل وانجازها ، وكيفية التعامل مع افراد العمل بالطريقة المناسبة ، والتي تؤدي الى مناخ تنظيمي يتصف بروح الشجاعة والتحدي والمثابرة في اكمال الاعمال بوقتها المحدد (مفراش ، 2007: 22)..

ويعد بمثابة قاعدة راسخة في مجال ادارة العمل الاداري في كيفية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة وتقويم انجاز الاعمال وفي كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتعرف على جميع احتياجات المدرسة، وفي كيفية تحديد الاولويات وجمع المعلومات وتبويبها، ويؤدي الذكاء الاداري الى تطور العمل الاداري وتميزه وديمومته، فضلاً عن خلق روح التنافس والاستعداد لكل ما هو جديد وتطبيقه (Sewall,2004;2).

أبعاد الذكاء الإداري:

1- الذكاء العقلي:

يعد الذكاء العقلي اول مراحل الذكاء بنحو عام، اذ ظهر هذا المفهوم للتعرف على الفروق الفردية بين الافراد ومدى نسبة الذكاء لكل فرد ، ويقصد بالذكاء العقلي هو القدرة في سرعة الاستجابة لموقف معين، وكيفية اتخاذ القرار الصائب، والقدرة على التكيف والمرونة وادراك العلاقات، ومدى قدرته على تلقي المعلومة وفهمها واستنباط الاحكام وتطبيقها (فرست وعصمت، 2014: 233-239):

2- الذكاء العاطفي:

ويقصد به القدرة على معالجة المواقف العاطفية والسيطرة عليها ، وهو مهارة من مهارات التواصل التي تتميز بالشفافية والمرونة وكيفية ادارة عواطف ومشاعر الاخرين (الصليبي، 2012: 226) ويرى آخرون ،أن الذكاء الاداري يتكون من سبعة أبعاد وهي كالاتي :

- البعد الهيكلي: ويقصد به رؤية المنظمة الخاصة ، وما ستكون عليها مستقبلاً .
- البعد الثقافي: ويتضمن هوية المنظمة وخصائصها الثقافية والقيم التي تستند اليها.
- البعد المعلوماتي: وهو البعد الذي يرتبط بادارة المعرفة والتدفق المعلوماتي الامن .

- **البعد الوظيفي:** وهو الذي يشتمل على كيفية اتخاذ القرار وتطبيق القوانين .
 - **البعد الإتصالي:** ويقصد به قدرة الادارة على الاتصال المستمر بالأفراد وقوة العلاقة واستقرارها.
 - **البعد السلوكي:** وهو البعد الذي يشتمل على الاتجاهات السلوكية للإدارة المدرسية.
 - **البعد البيئي:** ويشمل التكيف البيئي والانسجام مع المتغيرات البيئية (مفراش ، 2010: 34).
- مراحل الذكاء الإداري:**
- 1- مرحلة إدارة المهام:**
وهي المرحلة التي تقع على عاتق الادارة في كيفية توجيه العاملين وتنسيق الاعمال بينهم لتحقيق الاهداف فضلاً عن كيفية ادارة الازمات والتفريق بين الالهم والمهم ، وتوقع العقبات المحتملة وتجاوزها، وتوضيح نقاط القوة والضعف في الاقتراحات أو الحجج التي يطرحها الآخرون.
- 2- مرحلة إدارة الأفراد:**
وهي المرحلة التي يجب على الادارة ان تعرف كيفية ادارة الافراد من طريق معرفة ميولهم وتفكيرهم واهدافهم، وتوقع ردود افعالهم العاطفية المحتملة ووجهات نظرهم في التأثير على المناخ المدرسي.
- 3- مرحلة الإدارة الذاتية:**
ويقصد بها متابعة ردود الفعل عند اتخاذ قرار خاطئ ، والاعتراف بالعيوب الخطيرة في الأفكار أو الإجراءات، والتعبير بنحو مناسب عن العيوب الأساسية في حجج الآخرين ، والاعتراف باعتراضاتهم عند وجود مشكلة بالعمل(سامي، 2004، 45).
- صفات المدير الذكي :**
أ- المهارات الفكرية:
ويقصد بها امتلاك مدير المدرسة مجموعة واسعة من المهارات الفكرية، والقدرة على استنباط الافكار وتوليدها من اجل تطوير العمل الاداري وتحقيق الاهداف .
- ب- الخبرات الشخصية:**
وهي الخبرات التي تتولد من طريق ممارسة العمل باستمرار اذ تؤدي الخبرة الشخصية الى مكافحة جميع المشكلات وتجاوزها والقدرة على التعامل مع الافراد بكفاءة وفاعلية.
- ت- القدرة على استثمار المعلومات بسرعة :**
ان المدير الذكي هو الذي يستطيع استثمار المعلومات وتطبيقها في اقل وقت وجهد من طريق التخطيط الجيد في كيفية انجاز الاعمال بوقتها المناسب ومن دون الوقوع بالخطأ وتبويب المعلومات المفيدة والمناسبة للعمل الاداري.
- ث- القدرة على التواصل:**
ان المدير الذكي هو الذي يتمتع بالقدرة على التواصل بعدالة مع جميع أعضاء الهيئات التدريسية ، ولديه القدرة على نقل التعليمات بنحو شفاف وواضح.
- ج- القدرة على الإبداع واستقصاء الحقائق:**
المدير الذكي هو الذي يتمتع بالمفاهيم والافكار والبحث عن افضل الطرائق المبتكرة لفهم الاعمال الادارية وتطبيقها(مفراش ، 2010، 19):

ثانياً مفهوم السلوك الاستباقي

يعد من أهم المفاهيم التي نالت عناية واسعة من أهل التخصص والباحثين بسبب تأثيره الفعال في أداء الأعمال وتفادي المعوقات ، لذلك اهتم الباحثون في دراسة السلوك الاستباقي عند الافراد، ويتمحور هذا السلوك عن كيفية تنفيذ الأفراد لمتطلبات وأنشطة العمل بصورة تلقائية و أكثر نجاحاً من دون الحاجة الى توجيه خارجي، ومن السلوكيات التي تدرج تحت هذا المصطلح: اقتراح الأفكار للتحسينات المستقبلية، والوقاية من المشاكل، وتولي المسؤولية، والابتكار الفردي، وبسبب الضغط المتزايد لتحويل العمل نحو اللامركزية والمرونة والابتكار المستمر والتغييرات تطالب المنظمات بموظفين استباقيين مستعدين لاتخاذ سلوكيات لحل المشاكل التنظيمية وتحسين الظروف الراهنة (Belschak & Den Hartog، 2010: 477). ولابد من الإشارة الى ان السلوك الاستباقي يكون في ثلاثة مستويات وهي:

- 1- السلوك الاستباقي على مستوى المنظمة.
- 2- والسلوك الاستباقي على مستوى فرق العمل.
- 3- والسلوك الاستباقي على مستوى الفرد (الخالدي، 2015: 65).

هناك امور عدة تنمي من السلوك الاستباقي وهي كالاتي :

- 1- الفروق الفردية: والتي تشمل الشخصية الاستباقية والمعرفة والقدرة والمهارة التي يتحلى بها كل فرد.
 - 2- السوابق الظرفية: وهي التي تشتمل على ظروف العمل وما يحيط به، وتتمثل هذه السوابق بالدعم التنظيمي، القيادة، تصميم الوظيفة خصائص الوظيفة (Parker et al.، 2010: 846).
- أبعاد السلوك الاستباقي:**

وضع العديد من الباحثين والكتاب ابعاداً لسلوك الاستباقي وهي كالاتي:

- 1- السلوك الصوتي: ويقصد به الجهود النشطة من المدير للتحدث مع العاملين وحثهم على تحدي الوضع الراهن، والعمل على تقديم اقتراحات مبتكرة للتغيير والقيام بإجراء تعديلات مناسبة للتطوير الإداري، ويهدف السلوك الصوتي إلى ان يكون أكثر ايجابية في المنظمة .
- 2- الابتكار الفردي: ويقصد به قدرة المدير على ابتكار افكار سلوكية استباقية وتنفيذها في بما يخدم العمل الإداري ، وتوليد أفكار جديدة أو نهج عمل جديد، وتنفيذها ، ولأن الابتكار الفردي يعتمد على قدرة الفرد في اتخاذ إجراءات ذاتية لاستباق الاحداث والسيطرة على مجريات العمل .
- 3- الوقاية من المشاكل: يعد هذا البعد ثالث ابعاد السلوك الاستباقي، اذ يتضمن اتخاذ إجراءات ذاتية التوجيه واستباقية لمنع تكرار مشاكل العمل .
- 4- تولي المسؤولية: ويقصد به قدرة الادارة على تحمل المسؤولية والقيام بمبادرات لتحسين العمل الإداري والذي يصب في تحسين بيئة العمل وتطويرها (Fuller et al.، 2006: 1098).

تأثيرات السلوك الاستباقي

ويعد من العوامل المهمة والمؤثرة على جميع مجريات العمل لما له من اهمية في التأثير على العديد من العوامل ومن هذه العوامل ما يأتي :

- 1- الاداء الوظيفي : يرتبط السلوك الاستباقي بالأداء المتفوق للفرد ودوره في توليد الافكار والمقترحات الابداعية، وان هذه الافكار الاستباقية تؤدي الى تحسين اداء الفرد وبالتالي ينعكس هذا السلوك الاستباقي ايجابياً على تحسين اداء المنظمة .

2- النجاح الوظيفي: ان الافراد الذين يمارسون سلوكاً استباقياً عالياً يمتازون بامتلاكهم خطة وظيفية واضحة، ومستوى عالٍ في تنفيذ الاعمال والعلاقات الشخصية مع زملاء العمل، والتي بدورها تطور الفرد وظيفياً.

3- الرضا الذاتي: ان الافراد الذين يشعرون بالرضا الوظيفي تجاه العمل بالمنظمة يكونون اكثر اندفاعاً نحو العمل واكثر استباقياً في انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف (Binnewies et al., 2007: 433).

ثالثاً : مفهوم الاغتراب الوظيفي

يُعد مفهوم الاغتراب الوظيفي من المفاهيم التي تعرض لها العديد من الباحثين في مختلف أنحاء العالم لدراسته في العديد من العلوم ومنها العلوم الادارية ، ويُعد من القضايا المهمة التي يعاني منها بعض الأفراد ومشكلات الحياة الوظيفية ، وما يترك من انعكاسات سلبية على صحتهم وحيويتهم وتطورهم (حماد ، 1995: 41). ويُشير الاغتراب إلى ظاهرة نفسية واجتماعية وإنتاجية على صعيد واحد، يعاني منها بعض الافراد نتيجة تعرضهم لمثيرات ذاتية أو بيئية لا يتمكنون من التكيف معها مما يؤدي إلى انفصالهم عن البيئة التي يعملون بها وركونهم للانطواء والعزلة ، وتحقير الذات وشعورهم بعدم أهمية ما يقومون به من أعمال داخل المنظمة (القيق ، 2005: 35).

وقد ورد مفهوم الاغتراب الوظيفي في معجم العلوم الاجتماعية بأنه حالة يمر بها الفرد بأوضاع يفقد فيها نفسه ويصبح غريباً عن أعماله، ويكاد يفقد إنسانيته كلها، ويفقد ذاته عندما يتعرض لبعض مشاكل العمل، وورد في معجم الموارد البشرية أن شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي شعور ينتاب الفرد عند تأديته لعمل متخصص بمعزل دون مشاركة العاملين الآخرين، بناء على أساليب تقسيم العمل، أو بسبب للأعمال المكثفة المكلف بها. (خليفة ، 2003: 23). ويعد الاغتراب الوظيفي "حالة عجز أو عدم الرضا أو الشعور بالإحباط تحصل عند الفرد بسبب عدم قدرته على إقامة علاقة صحية في مجال عمله، إذ لا يستطيع أن يؤثر في النظام ولا يحرك ساكناً فهو مغلوب على أمره ، وهو في أبسط معانيه هو شعور العاملين بمنظمة ما بأن هذه المنظمة التي ينتمون إليها لم تعد المكان المناسب لاستمرارهم بها ويرجع ذلك لأسباب تتعلق بالمنظمة أكثر مما تتعلق بالأفراد انفسهم ، وهذا في حد ذاته توجيه خطير يمس علاقة الانتماء وولاء الفرد للمنظمة، ويترتب على ذلك نتائج وخيمة لكل من الطرفين (الفرد والمنظمة) (شاخت ، 2001: 32).

وحدد " Marx " ماركس أربع خصائص للاغتراب الوظيفي هي:

- 1- الاغتراب عن الإنتاج.
- 2- الاغتراب عن أنشطة العمل.
- 3- الاغتراب عن زملائه في العمل.
- 4- الاغتراب عن الوجود ككائن اجتماعي.
- 5- الاغتراب عن الذات (المشعان، 2005: 45).

العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي:

يرى الباحثون ان هناك عاملين رئيسيين يؤديان الى الاغتراب الوظيفي هما:
اولا العوامل التي تتعلق بالمنظمة:

1- التكنولوجيا : يرى العديد من الباحثين ان انتشار الثورة التكنولوجية وظهورها في العمل داخل المنظمات أسهم بنحو كبير في ظهور ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين الموظفين في المنظمات كافة،

- وذلك لاعتماد غالبية الموظفين على العمل الالكتروني في انجاز المهام والاعمال المنوطة بهم مما أدى ذلك الى فتور العلاقات الانسانية بينهم.
- 2- ضعف تقييم الاداء وانحيازه : ان تقييم الاداء القائم على الاعتبارات الشخصية والذي لا يستند الى الموضوعية في تقييم اداء الافراد فانه يولد عند الموظفين ضعف الثقة بينهم وبين اصحاب القرار، فضلاً عن الاحباط وضعف الالتزام نحو انجاز الاهداف واجواء العمل داخل المنظمات .
- 3- ضعف نظام الحوافز : تعد عملية الحوافز من العوامل المهمة التي تجعل من الافراد افراداً مثابرين متحمسين بالعمل داخل المنظمة، وان ضعف العمل بنظام الحوافز او تطبيقه على فرد دون الفرد الاخر يؤدي الى الاحباط والاغتراب الوظيفي .
- 4- العمل الجماعي : ان من اخطر الآثار السلبية في العمل داخل المنظمات هو عدم التعاون وتبادل الاعمال والخبرات والمعلومات بين الموظفين وبين الادارة والموظفين انفسهم (القيق ، 2005: 46).
- 5- حجم المنظمة : ان كبر حجم المنظمة وكثرة العمل فيها وتشعب اقسامها يؤدي الى تشتت وضعف انتباه الادارة العليا في التركيز على العاملين الجيدين وان المساواة بين العاملين الجيدين والعاملين غير الجيدين تعد من الامور المحزنة في حق من تعب وجاهد في انجاز اعماله بنحو جيد وبكفاءة عالية مما يؤدي ذلك إلى آثار سلبية تؤدي الى الاغتراب الوظيفي.
- 6- مواقع العمل واهميتها : ان العمل في مواقع منفصلة لمنظمة واحدة من شأنه قد يؤدي إلى شعور الافراد العاملين بعدم العدالة نتيجة لوجود مميزات لبعض المواقع لا تتوفر للبعض الآخر، نتيجة للمكان الذي يشغله مثل الحوافز وأوقات الدوام وساعاته، الخ، فضلاً عن عدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة بنفس درجة الأقران الموجودين بالموقع الرئيس أو الفروع القريبة منه . وهذه الأسباب من شأنها أن تؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة .
- 7- عدم اعطاء دور للفرد : ان عدم اعطاء أي دور او تكليف العاملين او التقليل من ادوارهم في العمل داخل المنظمة فان ذلك يؤدي الى شعور الفرد بان عنصر غير فعال وغير مهم وان دوره في المنظمة لا قيمة له فمثل هذه المخاوف تولد عند الفرد الاغتراب الوظيفي .
- 8- علاقة الادارة بالافراد : ان العلاقة المبنية على المحسوبية والمجاملة والتفريق بين فرد واخر من دون النظر الى مدى دور الفرد في المنظمة وكفاءته وفاعليته يسهم في خلق الاغتراب الوظيفي عند الافراد الجيدين وذلك ينعكس سلباً على ادائهم في تحقيق الاهداف
- (الخافجي، والاحمد ، 2008: 65).

ثانياً العوامل الخاصة بالافراد

- 1- اضطراب الامن الوظيفي: ان شعور الافراد بالخوف واضطراب الامن الوظيفي يشعروهم بالإرباك وعدم استقرارهم في بيئة العمل مما يولد لديهم الاحباط والشعور بالغربة والانعزال داخل المنظمة.
- 2- ضعف كفاءة الافراد: ان ضعف كفاءة العاملين في المنظمة يؤدي إلى انخفاض مستوى ادائهم الوظيفي ، اذ يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائهم إلى المنظمة التي يعملون بها بسبب سوء الاجراءات المتبعة من الادارة العليا، والتي اسهمت بشكل مباشر في تدني مستوى ادائهم ونتيجة لتعسف الاجراءات والاساليب المتبعة من الادارة ادت الى ان غالبية الافراد يلجؤون إلى الغياب عن العمل، وكثرت المشاحنات بينهم ، مما يؤدي ذلك في النهاية الى الاغتراب الوظيفي .

3- إدارة الوقت وتنظيمه : ان عدم ادارة الوقت وتنظيمه واهماله يؤدي الى مشكلات جانبية ككثرة الحديث بالأمور الشخصية او الامور السياسية او غيرها من الامور مما يولد مشكلات بين الافراد وتسبب هذه المشكلات اثاراً سلبية على اداء المنظمة واستقرار الموظف في انجاز اعماله (المشعان ، 2005 : 63).

4- قيم وتوجهات الافراد : ان عدم ملاءمة قيم وتوجهات المنظمة مع قيم وتوجهات الافراد يؤدي الى الشعور بالانزعاج والاحباط عند الافراد وعدم رغبتهم في العمل داخل المنظمة مما يولد لديه الاغتراب الوظيفي لانهم يعتقدون ان العمل بهذه المنظمة لا يجدي نفعاً بسبب اختلاف الاهداف بين المنظمة والافراد.

5- القيادة : ان ضياع دور القيادة في العمل داخل المنظمات وعدم الاهتمام به من الادارة يؤدي الى الاغتراب الوظيفي.

6- التخصص في العمل : ان عدم التخصص في العمل يؤثر سلباً على اداء الفرد ودفاعيته نحو انجاز الاعمال المنوطة به، مما يولد لديه الملل والشعور والاحساس بالاغتراب الوظيفي.

7- الانطوائي : ان الفرد الانطوائي هو الفرد الذي ينتابه الشعور بالغربة داخل المنظمة ، ويكون دائماً منعزل عن بقية الافراد الاخرين، وبذلك فهو لا يشعر بانه ينتمي الى هذه المنظمة مما يولد هذا الشعور الاغتراب الوظيفي (القيق ، 2005 : 53).

مراحل الاغتراب الوظيفي:

المرحلة الأولى (الاغتراب الوظيفي النفسي):

وهي المرحلة التي يشعر فيها الفرد بان العلاقة بينه وبين المنظمة لم تعد علاقة طبيعية بسبب المواقف السلبية التي تحصل بينه وبين الادارة وكثرة التوتر والتشنج في المعاملة بينهما مما يؤدي ذلك الى انعزال الفرد عن العمل وتكوين المشاعر السلبية تجاه المنظمة .

المرحلة الثانية (الاغتراب الوظيفي الذهني):

تتميز هذه المرحلة بالشعور الذهني وصعوبة التركيز في العمل والكآبة والقلق والحزن وكثرة الاخطاء في العمل، فضلاً عن تدني مستوى الاداء وكثرة الغياب وتعد هذه المرحلة اكثر خطورة من مرحلة الاغتراب النفسي.

المرحلة الثالثة (الاغتراب الوظيفي الجسدي):

تعد هذه المرحلة من اخطر المراحل على اداء المنظمات اذ يكثر فيها الاجازات المرضية والتأخر والتغيب عن الدوام ، والخروج بعد انتهاء الدوام، فضلاً عن كثرة الاستقالات اذ يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغتراباً كلياً ، وتفقد فيها الادارة السيطرة على امور المنظمة (حماد ، 1995 : 76).

الدراسات السابقة : سيتطرق الباحث الى الدراسات السابقة على محاور ثلاثة وهي كالآتي :

أولاً دراسة الذكاء الاداري :

• دراسة الجبوري، (2019)

(الذكاء الاداري وعلاقته باتخاذ القرار عند مديري المدارس الثانوية)

اجريت الدراسة في العراق وهدفت الدراسة الى معرفة الذكاء الاداري وعلاقته باتخاذ القرار عند مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد، تكونت العينة من 420 مدير ومديرة من واقع 446 تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة للعام (2018-2019 في محافظة بغداد وتم توزيعهم بحسب اقضية المحافظة وتبعاً للمتغيرات) الجنس التخصص ومدة الخدمة واستعمل الباحث المنهج الوصفي في دراسته اعد الباحث مقياساً للذكاء الاداري وتكون من 35 فقرة موزعة على اربعة مجالات

(الرؤية. السلوك، فن الاتصال والتغذية الراجعة) بعد التأكد من صدقه وثباته وتميزه وتبنى مقياس اتخاذ القرار الذي تكون من 35 فقرة للباحثة (الراشدي (2013) الذي يمتاز بصدقه وثباته العاليين واستعمل الباحث الوسائل الاحصائية الاتية(الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، الاختبار التائي لعينه واحدة، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، معامل ارتباط بيرسون، مربع كاي) توصلت الدراسة الى نتائج وهي انه مديرو المدارس يتمتعون بقدرة جيدة من الذكاء الاداري كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الاناث أي الاناث تتميز بارتفاع الذكاء الاداري لديهن بالنسبة للذكور ووجود علاقة طردية بين الذكاء الاداري والقدرة على اتخاذ القرار (الجبوري 2019:105).

• دراسة الظفيري (2020)

الذكاء الاداري عند القيادات التربوية بمدارس المرحلة المتوسطة في(الكويت) هدفت الدراسة الى تحديد الذكاء الاداري واهم ابعاده، والتعرف على مستوى الذكاء الاداري عند القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي اجريت الدراسة على مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الفراندية التعليمية ، وكان عدد مجتمع البحث 996 وفق احصائيات وزارة التربية وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية ، اذ تم توزيع اداة الدراسة على عينة بلغت (200) ولتحقيق اهداف البحث اعد الباحث اداة الذكاء الاداري ، اذ بلغت (26) فقرة اعدت خصيصا لتحقيق غرض الدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها ، واستعمل الباحث الوسائل الاحصائية (المتوسط الحسابي لاختبار التائي لعينه واحدة مستقلة ، ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل الثبات الفاكور ونباخ) وتوصلت الدراسة الى ان عينة الدراسة (المديرين) تنتم بالذكاء الاداري ولها اهتمام واضح بالأساليب التي تساعد على تطوير عملها ومواجهة التحديات (الظفيري ، 2020 : ملخص البحث).

ثانيا دراسة السلوك الاستباقي

• دراسة زكي (2022)

هدفت الدراسة الحالية التعرف الى العلاقة بين الشخصية الاستباقية للمعلم وكل من التصور الاخلاقي والتمكين النفسي وسلوك المعلم المبدع ولتحقيق اهداف البحث اعتمدت الباحثة مقياس الشخصية الاستباقية (Belkwer2016) واعدت مقياس التصور الاخلاقي ، واعتمدت مقياس التمكين النفسي (Singh&Kaur 2019) واعتمدت مقياس سلوك العمل المبدع (Lambriex 2020) وبلغت عينة البحث (312) معلم ومعلمة في بالمدارس الخاصة بمدينة النصر بالقاهرة ، استعملت الباحثة الوسائل الاحصائية الاتية (معامل ارتباط بيرسون ، تحليل التباين الاحادي ، تحليل الانحدار والمتعدد) وتوصلت نتائج البحث الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات البحث(زكي ، 2022 ، ملخص البحث).

ثالثا دراستا الاغتراب الوظيفي

دراسة عبد المطلب (2013)

تهدف هذه الدراسة التعرف الى الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاضطراب الجسدي والاحترق النفسي عند عينة من المعلمين والمعلمات الوافدين بدولة الكويت، لتحقيق اهداف البحث اعتمد الباحث مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي وقائمة كورنيل للاضطراب الجسدي وعدت مقياس الاغتراب الوظيفي، وتكونت عينة البحث من (120) معلم ومعلمة ، واستعملت الوسائل الاحصائية(الوسط الحسابي ،

والاختبار التائي لعينة واحدة، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحراف المعياري) وتوصلت نتائج البحث ان افراد العينة ليس لديهم اغتراب وظيفي (عبد المطلب ، 2013: ملخص البحث).
دراسة عرفة (2021)

يهدف البحث الحالي التعرف الى مستوى الاغتراب الوظيفي عندَ معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل .

ولتحقيق اهداف البحث اعدت الباحثة مقياس الاغتراب الوظيفي اذ تكون من (41) فقرة موزع على خمسة مجالات ، وبعد التحقق من صدق وثبات المقياس طبقت الباحثة المقياس على افراد عينة البحث البالغ (717) من مجتمع البحث الكلي البالغ (8663) معلم ومعلمة واستعملت الباحثة الوسائل الاحصائية (معامل ارتباط بيرسون ، الوسط الحسابي ، الاختبار التائي لعينة واحدة) وظهرت نتائج البحث ان عينة البحث ليس لديهم اغتراب وظيفي (عرفه ، 2021: 85)

The research: منهج البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف الى الذكاء الاداري والسلوك الاستباقي لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لكونه الاقرب الى متطلبات البحث الحالي.

مجتمع البحث: Population of The research:

وهو المجتمع الذي ستطبق عليه جميع مفردات الظاهرة (ملحم ، 2005: 133).
تكون مجتمع البحث الحالي من (2400) فردٍ من أعضاء الهيئات التدريسية في مديرية تربية بغداد (الرصافة /الثالثة) للعام الدراسة (2024)، والجدول الاتي يوضح جدول (1)

النسبة المئوية	مجتمع البحث الهيئات التدريسية	مديرية التربية
31%	2400	الرصافة الثالثة

عينة البحث: Sample of The Research:

هي جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، ومن اجل ان تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث يجب ان يعتمد الباحث الطرائق والاساليب المناسبة في اختيار العينة
(المنيزل والعنوم، 2010 ، 235).

وتكونت عينة البحث من (750) فردٍ من أعضاء الهيئات التدريسية اختيروا بنسبة (31%) من مجتمع البحث الاصلي والبالغ (2400) .

أدوات البحث: Tools of The Research:

لتحقيق اهداف البحث استعمل الباحث ادوات البحث والمُتمثلة (الذكاء الاداري ، السلوك الاستباقي، الاغتراب الوظيفي) للحصول على البيانات والمعلومات .

خطوات بناء أدوات البحث:

لبناء ادوات البحث تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، واستشارة نخبة من المُختصين في الادارة التربوية والقياس والتقويم ، وبعد ذلك أعدَّ الباحث فقرات اداء الذكاء الاداري، وفقرات اداء السلوك الاستباقي ، وفقرات الاغتراب الوظيفي ، وفيما يأتي تفصيل ذلك:

أولاً: أداة الذكاء الإداري: تكون بصيغته الأولى من (20) فقرة :
ثانياً : أداة السلوك الاستباقي: وتكون بصيغته الأولى من (22) فقرة .
ثالثاً: الاغتراب الوظيفي: وتكون بصيغته الأولى من (23) فقرة .
وتحقق الباحث من صدق ادوات البحث من طريق المؤشر الآتي:

الصدق الظاهري: Face validity

ويُعرف على أنه قدرة الاداء لقياس ما وضع لاجله (المليجي، 2001: 389) ، ومن أجل ذلك عرض الباحث ادوات البحث، بصيغتهم الأولى على نخبة من المحكمين والمختصين في الادارة التربوية والقياس والتقويم، إذ بلغ عددهم (11) خبيراً لمعرفة آرائهم حول ادوات البحث في مدى دقة الفقرات ومدى وضوحهم وصلاحياتهم، واعتماد نسبة (80%) من اتفاق الآراء بين المحكمين والمختصين على صلاحية الفقرة كحد أدنى لقبول الفقرة ضمن الاداة ، والفقرة التي تحصل على نسبة الاتفاق من (80) فما فوق تُعد الفقرة مقبولة (الجابري ، 2011: 218). وبعد الانتهاء من تطبيق الصدق الظاهري والاختبار بآراء وملاحظات ومقترحات الخبراء في تصويب بعض الفقرات وحذفها لأدوات (الذكاء الإداري ، السلوك الاستباقي ، الاغتراب الوظيفي) تكونت أداة الذكاء الإداري من (20) فقرة، وأداة السلوك الاستباقي من (20) فقرة ، والاغتراب الوظيفي من (20) فقرة بصيغتهم النهائية.

عينة التحليل الإحصائي:

لغرض حساب الخصائص السايكومترية لأدوات البحث، قام الباحث باختيار عينة عشوائية قوامها (100) من أعضاء الهيئات التدريسية في مديرية تربية بغداد (الرصافة /الثالثة) ، لتمييز فقراتها، وعلاقة الفقرة بالدرجة الكلية للأدوات .:

أ-القوة التمييزية للفقرات:

ويقصد بالقوة التمييزية قدرة الفقرة على التفريق بين اداء افراد المجموعتين المتطرفتين (العليا ، الدنيا) (علام ، 2009: 293) وتم حساب القوة التمييزية لفقرات المقاييس الثلاثة (الذكاء الإداري ، السلوك الاستباقي ، الاغتراب الوظيفي) من طريق ترتيب درجات أفراد عينة التحليل الإحصائي إذ بلغت (100) فرد مرتبة ترتيباً تنازلياً من الدرجة العليا الى الدرجة الدنيا، بعد ذلك قُسمت هذه الدرجات إلى مجموعتين عليا ودنيا، إذ تكونت المجموعة العليا من (27%) ، وتكونت المجموعة الدنيا من (27%) من إجمالي عدد أفراد العينة. ومن ثم حُسبت قيمة اختبار التائي لعينتين مستقلتين بين متوسط درجات المجموعتين لكل فقرة من الفقرات، وعند مقارنة القيم المستخرجة بالقيمة التائية الجدولية البالغة (1.99) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (52) واتضح من ذلك أن جميع الفقرات دالة إحصائياً.

ب علاقة الفقرة بالدرجة الكلية لأدوات (الذكاء الإداري ، السلوك الاستباقي ، الاغتراب الوظيفي)

ان حساب معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس يهدف الى معرفة صدق الفقرات وارتباط درجة كل فقرة بمحك خارجي او داخلي ليعد ذلك مؤشرا على صدقها وحينما لا يوجد محك خارجي يستعمل احيانا محك داخلي ، وان افضل محك داخلي هي درجة المستجيب الكلية للاداة (Anastasi,1976,209). واعتمد الباحث حساب علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس فهي مؤشر لصدق الفقرة ، واستعمل معامل ارتباط بيرسون، إذ تحذف الفقرة التي يكون معامل ارتباطها بالمقياس منخفضاً، ويتم الابقاء على الفقرات التي يكون معامل ارتباطها بالمقياس عالياً ، وقد بينت معاملات الارتباط أن جميع فقرات المقاييس (الذكاء الإداري ، السلوك الاستباقي ، الاغتراب الوظيفي) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (98)، إذ جاءت القيم المحسوبة

لمعامل الارتباط أكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.172)، وهذا يعني أن مقاييس البحث جميعها تتمتع بصدق وفقاً لهذا المؤشر.

ثبات الاداة: Reliability تم التحقق من الثبات من طريقة المؤشرين الآتيين:

أ: طريقة إعادة الاختبار: Test – Re Test

هو الحصول على النتائج نفسها في حين إعادة الاختبار على المجموعة نفسها بعد مدة من الزمن المحدد النتائج (البطش و زينة، 2007: 121)، ووزعت ادوات البحث على (50) فرداً من أعضاء الهيئات التدريسية اختبروا عشوائياً، بعد ذلك أعيد تطبيق الادوات على العينة نفسها بعد مرور (14) يوماً، بعد ذلك تم حساب درجات التطبيق لكل أفراد العينة، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون بين مجموعتي الدرجات، فكان معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (0.87) لأداة الذكاء الاداري، ومعامل الثبات لأداة السوك الاستباقي (0.89، 0)، ومعامل الثبات لأداة الاغتراب الوظيفي (0.85) وهي قيم تدل على استقرار اجابات الافراد على ادوات البحث.

ب طريقة: معادلة الفاكرونباخ: Alpha-Cronbach

للتحقق من ثبات الادوات طبقت معادلة الفاكرونباخ على درجات افراد العينة واستخرجت معامل الاتساق الداخلي لثبات الادوات، إذ بلغ الثبات الكلي لأداة الذكاء الاداري (0.85)، وبلغ الثبات الكلي لأداة السلوك الاستباقي (0.86)، وبلغ الثبات الكلي لأداة الاغتراب الوظيفي (0.82). مما يدل ذلك على تجانس الفقرات واستقرار نتائجها، ويمكن الاعتماد عليها للتأكد من ثبات الادوات.

التطبيق النهائي:

بعد التأكد من صدق وثبات ادوات البحث طبقت الادوات بصيغهم النهائية في المدة الزمنية الواقعة من يوم الاثنين الموافق 2024 / 1 / 6 الى يوم الثلاثاء 2024 / 1 / 28 على العينة الأساسية المشمولة بالبحث، وبعد الانتهاء من التطبيق تم تفريغ البيانات.

الوسائل الإحصائية: Statistical Tools

بعد تفريغ البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحاسوب (SPSS) استعملت الوسائل الاحصائية الاتية

- 1- استعمل المتوسط الحسابي .
- 2- اختبار مربع كاي لتعرف إلى الصدق الظاهري.
- 3- الاختبار التائي لعينة واحدة : لتعرف على مستوى المتغيرات.
- 4- معامل ارتباط بيرسون : لاستخراج الثبات بطريقة إعادة الاختبار ولاستخراج العلاقة بين متغيرات البحث .
- 5- القيمة التائية لاستخراج دلالة معامل الارتباط.

الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها:

الهدف الأول : التعرف إلى مستوى الذكاء الاداري لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر الهيئات التدريسية:

ولتحقيق الهدف فقد استخرج الباحث المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس الذكاء الاداري فبلغ (67,03) وبانحراف معياري مقدراه (4,10) في حين بلغ المتوسط الفرضي (60) درجة، وعند استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (30,33)، وأضح أنها أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (749)

، ويتضح من ذلك ان الوسط الحسابي لمقياس الذكاء الاداري اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على ان افراد العينة لديهم ذكاء اداري. واتفقت نتيجة الدّراسة الحالية مع دراستي كل من (الجبوري ، 2019 ، والظفيري، 2020) ، من حيث الهدف الاول إذ توصلت هذه الدراسات الى ان افراد العينة لديهم ذكاء اداري. والجدول الاتي يوضح ذلك .

جدول (2)/الاختبار الثاني لعينة واحدة لمعرفة مستوى الذكاء الاداري

الذكاء الاداري	العينة	درجة الحرية	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		مستوى الدلالة 0,05
						المحسوبة	الجدولية	
	750	749	67,03	60	4,10	30,33	1,96	دالة احصائياً

الهدف الثاني: التعرف الى مستوى السلوك الاستباقي لدى مُديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر الهيئات التدريسية:

ولتحقيق الهدف استخرج الوسط الحسابي لافراد عينة البحث على اداة السلوك الاستباقي فبلغ (70,22) وبانحراف معياري قدره (6,23) في حين بلغ الوسط الفرضي (60) درجة، وبعد استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (34,14)، واتضح إنها أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (749) ، ويتضح من ذلك ان الوسط الحسابي لمقياس السلوك الاستباقي اعلى من المتوسط الفرضي، وهذا يدل على ان افراد العينة لديهم سلوك استباقي.

واتفقت نتيجة الدّراسة الحالية مع دراسة (زكي ، 2022) من حيث الهدف الثاني إذ توصلت هذه الدراسة إلى ان افراد العينة لديهم سلوك استباقي . والجدول الاتي يوضح ذلك.

جدول (3) / الاختبار الثاني لعينة واحدة لمعرفة مستوى السلوك الاستباقي

السلوك الاستباقي	العينة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	انحراف معياري	القيمة التائية		مستوى دلالة 0,05
						محسوبة	جدولية	
	750	749	70,22	60	6,23	34,14	1,96	دالة احصائياً

الهدف الثالث: التعرف الى مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في المرحلة المتوسطة من وجهة نظرهم:

ولتحقيق الهدف الثالث استخرج المتوسط الحسابي لدرجات افراد عينة البحث على مقياس الاغتراب الوظيفي فبلغ (21,02) وبانحراف معياري قدره (3,26) في حين بلغ المتوسط الفرضي (60) درجة، وعند استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (0,14)، واتضحت إنها أقل من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (749) ، ويتضح من ذلك ان الوسط الحسابي لمقياس الاغتراب الوظيفي اقل من المتوسط الفرضي، وهذا يدل على ان افراد العينة ليس لديهم اغتراب وظيفي.

و اتفقت نتيجة الدّراسة الحالية مع دراستي كل من (عبد المطلب ، 2013 ، وعرفه، 2021) من حيث الهدف الثالث إذ توصلت هاتان الدراستان إلى ان افراد العينة ليس لديهم اغتراب وظيفي . والجدول الاتي يوضح ذلك.

جدول (4) /الاختبار الثاني لعينة واحدة لمعرفة مستوى الاغتراب الوظيفي.

الاغتراب الوظيفي	العينة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	انحراف معياري	القيمة التائية		مستوى دلالة 0,05
						محسوبة	جدولية	
	750	749	21,02	60	3,26	0,14	1,96	غير دالة احصائياً

الهدف الرابع: العلاقة بين الذكاء الاداري والسلوك الاستباقي:

حُسبَ معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة اداة الذكاء الاداري وبين درجات عينة افراد اداة السلوك الاستباقي ، وبلغت قيمة معامل بيرسون المحسوبة (0,668) ، وقيمة الاختبار الثاني المحسوبة (11,08) وهي اكبر من التائية الجدولية اذ بلغت (1,96) بدرجة حرية (748) عند مستوى دلالة (0,05)، ويمكن تفسير ذلك وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاداري واداء السلوك الاستباقي .

الهدف الخامس: العلاقة بين الذكاء الاداري والاغتراب الوظيفي:

ولأجل تحقيق الهدف استعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة بين المتغيرين إذ بلغ ارتباط بيرسون المحسوبة (0,656 -) ، وقيمة الاختبار الثاني المحسوبة (17,43) وهي اكبر من التائية الجدولية اذ بلغت (1,96) بدرجة حرية (748) عند مستوى دلالة (0,05)، وتعني هذه النتيجة بان العلاقة بين الذكاء الاداري والاغتراب الوظيفي علاقة عكسية ذات دلالة احصائية ، بمعنى كلما ارتفع الذكاء الاداري انخفض الاغتراب الوظيفي وبالعكس .

الهدف السادس: العلاقة بين السلوك الاستباقي والاغتراب الوظيفي:

حسبَ معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة السلوك الاستباقي وبين درجات عينة الاغتراب الوظيفي ، إذ بلغت في ارتباط بيرسون المحسوبة (0,763 -) ، وقيمة الاختبار الثاني المحسوبة (18,05) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) بدرجة حرية (748) عند مستوى دلالة (0,05) وهذا يشير الى وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية ، بمعنى كلما زاد السلوك الاستباقي انخفض الاغتراب الوظيفي وبالعكس .

في ضوء نتائج البحث واستكمالا له توصل الباحث الى الاستنتاجات الاتية:

Conclusions: الاستنتاجات:

- 1- ان ذكاء الادارة المدرسية يؤثر ايجابياً في تطور المدرسة وتوجيه الهيئات التدريسية في انجاز اعمالهم بكفاءة وفاعلية .
- 2- من يمارس العمل الاداري بذكاء وحنكة وتدبر سيحقق اهداف المدرسة باقل وقت وجهد .
- 3- السلوك الاستباقي تجاه الهيئات التدريسية يرفع معنوياتهم ويزيد من ادائهم .
- 4- من يتخذ من السلوك الاستباقي اسلوباً في ادره المدرسة سيحد من مشكلات العمل الاداري ويحجمه .

5- ان استعمال السلوك الاستباقي بنحو صائب من الادارة تجاه الهيئات التدريسية يحد من الاغتراب الوظيفي وينمي الرضا الوظيفي.

التوصيات Recommendations

- 1- ينبغي على الادارة المدرسية (المتوسطة) ان تكون على المام كامل بالعمل الاداري لما له من دور في انجاز الاعمال الادارية بكفاءة وفاعلية.
- 2- على الادارة المدرسية (المتوسطة) الاهتمام بمفهوم السلوك الاستباقي لأهميته في الحد من الاغتراب الوظيفي.
- 3- ادخال الادارات المدرسية في دورات القيادة والادارة المدرسية.

المقترحات Suggestions

في ضوء نتائج البحث يقترح الباحث ما يأتي :

- 1- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على مستوى ادارات المدارس الابتدائية والاعدادية والثانوية.
- 2- ربط متغير الذكاء الاداري والسلوك الاستباقي بالبراعة التنظيمية
- 3- ربط متغيرات البحث بحسب متغيري الجنس والتخصص.

المصادر References

- 1- البطش ، محمد وليد وابو زينة ، فريد كمال (2007) مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الاحصائي، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الاردن
- 2- الجابري ، كاظم كريم (2011) مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1 ، مكتبة النعيمي ، بغداد.
- 3- الجبوري عدنان (2019) دراسات وبحوث في الطفولة المصرية عالم الكتب ، القاهرة.
- 4- حماد ، حسن محمد (1995) الاغتراب الوظيفي عند اريك فروم، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت.
- 5- الخافجي ، نعمة عباس ، والاحمد عدنان سليمان (2008) تأثير مخاطر الاغتراب المؤسسي وفقدان الامن الوظيفي في مستوى الجاهزية المؤسسية ، دار اليازوري ، عمان.
- 6- الخالدي ، خيرية عبد فضل (2015) التأثيرات التفاعلية بين فجوة الهوية التنظيمية والتسييس التنظيمي وانعكاسها في سلوك العمل المنحرف ، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة ، ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية، العراق.
- 7- خليفة ، عبد اللطيف محمد (2003) دراسات سيكولوجية الاغتراب، ط1 دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة .
- 8- الربيعي ، خولة لفتة (2005) الكفايات اللازمة للمدير الفعال في المدرسة الابتدائية ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية /كلية التربية ، بغداد ، العراق.
- 9- زكي ، هناء محمد (2022) اثر الشخصية الاستباقية في التصور الاخلاقي والتمكين النفسي وسلوك العمل المبدع لدى المعلمين ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد الاول ، مجلد 23 ، القاهرة.

- 10- سامي ، جمال الدين (2004) الإدارة والتنظيم الإداري ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، جامعة الاسكندرية ، مصر
- 11- شاخت ، ريتشارد (2001) مستقبل الاغتراب ، ط1 ترجمة وهبة طلعت ابو العلا مطبعة عام جابر ، الاسكندرية .
- 12- شاكر ، علي عبد (2018) الذكاء الإداري وعلاقته بالتواضع لدى مديري الاقسام ، مجلة الاداب ، بغداد ، العراق.
- 13- الصليبي ، عمر (2012) الذكاء الإداري واثره في التنمية دراسة حالة ، جامعة القدس ، المؤتمر السنوي الحادي عشر ، جامعة الزيتونة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، الاردن.
- 14- الطائي ، ايمان عبد الكريم (2007) سمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لطلبة كلية القانون في جامعة بغداد ، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية تربية ابن رشد ، جامعة بغداد .
- 15- الظفيري ، صالح كساب ثاني (2020) الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بمدارس المرحلة المتوسطة في (الكويت) ، جامعة الازهر / كلية التربية ، القاهرة.
- 16- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد(2005) مبادئ السلوك التنظيمي ، دار الجامعة ، الاسكندرية- مصر.
- 17- عبد الستار ، منى (2010) استراتيجية مقترحة لتحسين القدرة التنفسية للجامعات المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بني سويف، مصر.
- 18- عبد المطلب ، عبد المطلب عبد القادر (2013) الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي والاضطرابات الجسمية لدى عينة من المعلمين والمعلمات بدولة الكويت ، مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد 41 ، العدد2 ، الكويت.
- 19- عرفه ، نسرین صالح (2021) مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل ، مجلة جامعة فلسطين للابحاث ، العدد 9 مجلد 4.
- 20- علام ، صلاح الدين محمود (2009) القياس والتقويم التربوي في العملية التدريسية ، ط 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.
- 21- فرست ، علي شعبان ، وعصمت سليم (2014) دور الذكاء الإداري في تعزيز ابعاد جودة الخدمة ، دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية ، دهوك ، العراق.
- 22- القيق ، نمر صبح (2005) الاحساس بالاغتراب وعلاقته بالقدرة الانتاج الابداعي لدى طلبة كلية الفنون الجميلة في جامعة الاقصى ، مجلة كلية التربية العدد التسع والعشرون ، فلسطين .
- 23- لوينس اوقاسي (2000) أزمة الادارة العربية في الجزائر ، مجلة العلوم الانسانية العدد 13 ، جامعة منتوري ، الجزائر.
- 24- مجلس محافظة بغداد (2006) مؤتمر ضم ممثلون من وزارة التربية وضم ممثلين عن المديريات العامة للتربية في محافظة بغداد.
- 25- المشعان ، عويد (2005) الولاء التنظيمي وعلاقته بالسلوك الاغتراب والمعاناة النفسية محلة العلوم الاجتماعية ، المجلد الثالث والثلاثون العدد الرابع ، القاهرة مصر.

- 26- مفراش ، فوزية (2010) اثر الذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة للخطوط الجوية الجزائرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، الجزائر.
- 27- ملحم، سامي محمد (2005) القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان.
- 28- المليجي ، حلمي (2001) علم النفس المعاصر ، دار النهضة ، بيروت .
- 29- المنيزل، عبد الله فلاح والعتوم، عدنان يوسف. (2010) مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، مكتبة الجامعة-الشارقة وإثراء للنشر والتوزيع-عمان.
- 30- همدر، حسان (2011) دور المدراء والمشرفين في تحسين اداء العاملين التربويين، بيروت لبنان .

References

- 1Al-Batsh, Muhammad Walid and Abu Zeina, Farid Kamal (2007) Scientific Research Methods: Research Design and Statistical Analysis, Al-Maysarah Publishing and Distribution House, Jordan.
- 2Al-Jabri, Kazem Karim (2011) Research Methods in Education and Psychology, 1st ed., Al-Naimi Library, Baghdad.
- 3Al-Jabouri Adnan (2019) Studies and Research in Egyptian Childhood, Alam Al-Kutub, Cairo.
- 4Hammad, Hassan Muhammad (1995) Occupational Alienation According to Erich Fromm, 1st ed., University Foundation for Studies, Beirut.
- 5Al-Khafji, Nimah Abbas, and Al-Ahmad Adnan Suleiman (2008) The Impact of the Risks of Institutional Alienation and Loss of Job Security on the Level of Institutional Readiness, Al-Yazouri House, Amman.
- 6Al-Khalidi, Khairiya Abdul Fadl (2015) The Interactive Effects of the Organizational Identity Gap and Organizational Politicization and Their Impact on Deviant Work Behavior, An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers at the Kufa Cement Factory, College of Administration and Economics, Al-Qadisiyah University, Iraq.
- 7Khalifa, Abdul Latif Muhammad (2003) Psychological Studies of Alienation, 1st ed., Dar Gharib for Printing and Publishing, Cairo.
- 8Al-Rubaie, Khawla Lafta (2005) The Necessary Competencies of an Effective Primary School Principal, Master's Thesis, Al-Mustansiriya University/College of Education, Baghdad, Iraq.
- 9Zaki, Hanaa Muhammad (2022) The Effect of Proactive Personality on Moral Perception, Psychological Empowerment, and Creative Work Behavior among Teachers, Journal of Scientific Research in Education, Issue 1, Volume 23, Cairo.
- 10Sami, Gamal El-Din (2004) Administrative Management and Organization, Horus International Publishing and Distribution House, Alexandria University, Egypt.

- 11Schacht, Richard (2001) The Future of Alienation, 1st ed., translated by Wahba Talat Abu El-Ela, Jaber General Press, Alexandria.
- 12Shaker, Ali Abdel (2018) Administrative Intelligence and Its Relationship to Humility among Department Managers, Journal of Arts, Baghdad, Iraq.
- 13Al-Salibi, Omar (2012) Administrative Intelligence and Its Impact on Development: A Case Study, Al-Quds University, Eleventh Annual Conference, Al-Zaytoonah University, College of Economics and Administrative Sciences, Jordan.
- 14Al-Taie, Iman Abdul Karim (2007) Personality Traits and Their Relationship to Decision-Making among Law Students at the University of Baghdad, Master's Thesis (unpublished), Ibn Rushd College of Education, University of Baghdad.
- 15Al-Dhafiri, Saleh Kassab Thani (2020) Administrative Intelligence among Educational Leaders in Intermediate Schools in Kuwait, Al-Azhar University / Faculty of Education, Cairo.
- 16Abdel-Baqi, Salah El-Din Mohamed (2005) Principles of Organizational Behavior, Dar Al-Jamiah, Alexandria, Egypt.
- 17Abdel-Sattar, Mona (2010) A Proposed Strategy to Improve the Respiratory Capacity of Egyptian Universities in Light of the Organizational Intelligence Approach, Unpublished PhD Thesis, Beni Suef University, Egypt.
- 18Abdel-Muttalib, Abdel-Muttalib Abdel-Qader (2013) Job Alienation and Its Relationship to Burnout and Physical Disorders among a Sample of Male and Female Teachers in the State of Kuwait, Journal of Social Sciences, Volume 41, Issue 2, Kuwait.
- 19- Arfa, Nisreen Saleh (2021) The Level of Job Alienation among Public School Teachers in the Hebron Governorate, Palestine University Journal of Research, Issue 9, Volume .4
- 20Furst, Ali Shaaban, and Ismat Salim (2014) The Role of Administrative Intelligence in Enhancing the Dimensions of Housemaid Quality: A Survey Study in Government Hospitals, Dohuk, Iraq.
- 21Al-Qiq, Nimer Subh (2005) The Sense of Alienation and Its Relationship to Creative Production Ability among Students of the College of Fine Arts at Al-Aqsa University, Journal of the College of Education, Issue 29, Palestine.
- 22Luinus Oqasi (2000) The Crisis of Arab Administration in Algeria, Journal of Humanities, Issue 13, University of Mentouri, Algeria.
- 23Baghdad Provincial Council (2006) A conference that included representatives from the Ministry of Education and representatives from the General Directorates of Education in Baghdad Governorate.
- 24Al-Mishaan, Awad (2005) Organizational Loyalty and Its Relationship to Alienation Behavior and Psychological Suffering, Social Sciences Journal, Volume Thirty-Three, Issue Four, Cairo, Egypt.

- 25Mafrash, Fawzia (2010) The Impact of Intelligences on the Strategic Orientation of Air Algérie,
- 26Malham, Sami Muhammad (2005) Measurement and Evaluation in Education and Psychology, Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution, and Printing, 5th ed., Amman.
- 27Al-Miliji, Hilmi (2001) Contemporary Psychology, Dar Al-Nahda, Beirut.
- 28Al-Munizel, Abdullah Falah, and Al-Atoum, Adnan Yousef (2010) Research Methods in Educational and Psychological Sciences, University Library, Sharjah, and Ithraa for Publishing and Distribution, Amman.
- 29- Hamdar, Hassan (2011) The role of managers and supervisors in improving the performance of educational workers, Beirut, Lebanon.
- 30- Anastasi A (1976) **Psychological Testing**, Newyork 6 ed Macmillan, publishing Inc.
- 31-Belschak, Frank D. & Den Hartog, Deanne N,(2010). "**Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences**", Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- 32- Binnewies, Carmen & Ohly, Sandra & Sonnentag, Sabine, (2007). "**Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative.**"
- 33-Crant, J. Michael, (2000), "**Proactive Behavior in Organizations**", Journal of Management, Vol. 26, No
- 34-Fuller, Jerry Bryan & Marler, Laura E. & Hester, Kim, (2006). "**Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design**". Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.
- 35-Parker Sharon K. & Collins Catherine G, (2010), "**Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors**" Journal of Management Crant,J,Michael(2000) **Proactive Behavior in organization**, Vol. 36 No. 3, May Jovmal of management vol.
- 36-.Sewa LL , R(2004),**Effectiveness of the web as a a competitive intelligence tool** , south African Journal of information Management , VOL(G) , NO(1).

Administrative intelligence and proactive behavior among middle school principals and their relationship to job alienation among faculty members.

Jalal Rasim Younis Al-Zaidi

Ministry of Higher Education / Al-Mustansiriya University / College of
Basic Education

jalalzaidi@uomustansiriyah.edu.iq

Abstract

The current research aims to identify (administrative intelligence and proactive behavior among middle school principals and their relationship to job alienation among faculty members). Accordingly, six; objectives were formulated to explore the following aspects the level of administrative intelligence among middle school principals, the level of proactive behavior among middle school principals, and the level of job alienation among faculty members from their point of view, and to know the relationship between the research variables. To achieve the research objectives, the researcher developed an administrative intelligence scale, consisting of (20) items, the proactive behavior tool consisted of (20) paragraphs, and the job alienation tool consisted of (20) paragraphs in their final forms. After that, the researcher applied the research tools to the sample members, which amounted to (750) individuals from the faculty members, who were chosen from the basic research sample, which amounted to (2400) individuals, at a rate of (31%). After completing the application of the research tools to the sample, the data were collected and analyzed using the computer program (SPSS), and statistical methods were used (the mean Arithmetic, standard deviation, hypothetical mean, Cronbach's alpha, one-sample t-test, Pearson's correlation coefficient, t-value) The research reached the following results: middle school principals have administrative intelligence, and have proactive behavior, and faculty members do not have job alienation, and there is a positive relationship between the variable of administrative intelligence and proactive behavior, and there is no relationship between both administrative intelligence and proactive behavior with the variable of job alienation / in Baghdad Governorate / Third Rusafa Education Directorate, One of the On keyt recommendation proposed by the researcher is to enroll school administrations in training courses on educational leadership and management ,

Keywords: Administrative intelligence, proactive behavior, job alienation, school principals, teaching staff