

دور الذكاء الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرار لدي مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد: دراسة ميدانية

إعداد

د. عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة*

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

أدركت الكثير من المؤسسات التعليمية من خلال تخطيطها الإستراتيجي الحاجة لمدخل حديث تستطيع من خلاله إدارة أنشطتها بطريقة تمكنها من المنافسة في بيئتها الداخلية والخارجية، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة أيضا إلي التنبؤ بمستقبل هذه المؤسسات نتيجة لعملها في بيئات تتسم بعدم التأكد الذي يحمله المستقبل، فكان لازما علي هذه المؤسسات إيجاد قادة ومفكرين أذكاء من أصحاب القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد علي أساس تنمية المعرفة والخبرة وتكوين التصورات والرؤي ذات العلاقة بالمستقبل ، فظهر "الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence " كأداة ذات فاعلية لتوجيه هذه المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها وغاياتها علي المدى البعيد والمحافظة علي مكانتها واستشراف مستقبلها وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة والتكيف مع المتغيرات التي تحيط بها".(عثمان،٢٠١٧: ١٦٥)،"والذكاء الاستراتيجي دور في صنع واتخاذ القرار؛ فعملية صنع واتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ؛ حيث يتخلل جميع العمليات الإدارية الأخرى فإن الفرد عليه أن يمارس عملية صنع واتخاذ القرار أثناء ممارسته لجميع العناصر الأخرى، ومدير المدرسة عندما يمارس العملية الإدارية فإنه يمارس جانبا مهماً منها وهو اتخاذ القرار؛ فعملية اتخاذ القرار من أهم الأعباء الملقاه علي كاهل مدير المدرسة، ومدير المدرسة أثناء قيامه بهذا الدور يواجه العديد من المشكلات، والمعوقات التي قد تؤثر بشكل كبير علي قيامه بصنع القرار واتخاذها" (علي،٢٠١٨: ١٩٣)، "فعملية صناعة القرار عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة، نفسية، سياسية؛ اقتصادية، اجتماعية. , y kate (Walker:2007:40)

*الأستاذ المساعد للإدارة بالمعهد العالي للحاسبات والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة بطنطا

مشكلة البحث

ينص القرار الوزاري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤ علي أن مدير المدرسة وشاغل الوظيفة يتحمل مسئولية القيادة التنظيمية والتربوية والمجتمعية لجميع العاملين وأصحاب المصلحة في المدرسة، ويشرف علي تنفيذ جميع البرامج، والأنشطة الصفية واللاصفية ويقوم بإدارتها وتقويمها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة، ويتحمل مسئولية خاصة علي الوجه الوارد تفصيلاً في القيادة والتخطيط، ويمارس القيادة التربوية للمدرسة، كما يشارك في مشروعات تطوير المناهج وتحسين العملية التعليمية، وقيادة العاملين بالمدرسة وأصحاب المصلحة في عملية وضع رؤية مستقبلية تساعده في تحديد الأهداف التعليمية في الأجلين الطويل والقصير وجدولتها زمنياً، واختيار الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها واتخاذ القرار، ولقد أكد سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٥) أن عملية اتخاذ القرار هو قلب العملية الإدارية وجوهرها، فمن خلاله تحقق إدارة المؤسسة التعليمية أهدافها، كما أن جودة القرارات التي يتم اتخاذها في أية مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدي وقيمة المساهمة التي يقدمها العاملون لتحقيق النجاح والفعالية للمؤسسة ، ورغم القرار الوزاري رقم ٢٨ لسنة ٢٠٠٤، والذي يوضح مسئوليات مدير مدرسة التعليم الأساسي، ورغم تأكيد الدراسات علي دور الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات والشركات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، إلا أنه لا يزال هناك قصور لدي مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في هذا المجال منها مايلي:-

- ضعف الإعداد المهني للعاملين في وظائف الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي لكونهم لم يعدوا أساساً للعمل في هذه النوعية من المدارس، وقلة وجود برامج ودورات تدريبية خاصة بالعاملين بإدارة التعليم الأساسي، وقلة عدد المعلمين المؤهلين تأهيلاً جامعياً خاصة بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بالمقارنة لجملة معلمي الحلقة الثانية. (زيدان، ٢٠١٣: ٤٤١)
- وجود قصور في إمتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي مهارة التفكير الإستراتيجي، نظراً لإن طبيعة التمكين من هذه المهارة يحتاج لممارسات تربوية غير تقليدية ، ويرجع ذلك إلي أن برامج كليات التربية لا تستهدف بصورة مباشرة خلال التدريب الميداني للطلاب تنمية مهارة تصميم المواد التعليمية والتفكير الإستراتيجي. (إبراهيم، ٢٠١٦: ٤٤)
- غياب الأساليب الإدارية الحديثة بمدارس التعليم الأساسي سواء للقيادات الإدارية أو المعلم، وضعف اللامركزية في المحيط المدرسي فيما يتعلق بالتمويل واتخاذ القرارات التربوية،

والإفتقار للعمل بروح الفريق داخل المؤسسات التعليمية، وعدم وجود فلسفة واضحة المعالم في مرحلة التعليم الأساسي. (مرزوق، ٢٠١٥: ٢٧١)

ولتأكيد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية، (ملحق رقم ١) بهدف استطلاع آراء المعلمين والإداريين العاملين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد حول " دور الذكاء الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد"، وطبقت الدراسة الاستطلاعية على (١٠) مدارس حيث بلغ عدد عينة الدراسة الاستطلاعية (١٠٠) من المعلمين والإداريين في الفترة من ٢٠٢٠/١٠/١ إلى ٢٠٢٠/١٠/١٠، وكانت من أبرز نتائج هذه الدراسة مايلي:

جدول يوضح دور الذكاء الإستراتيجي في صناعة واتخاذ القرارات بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد

م	العبارة	%
١	لا يتمكن مدير المدرسة من اتخاذ القرارات الحاسمة التي تؤثر على مستقبل المدرسة.	٨٩
٢	لا يمتلك مدير المدرسة رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتخاذ القرار.	٨٦
٣	قلة خبرة مدير المدرسة في متابعة حدوث التغييرات في البيئة الخارجية فانعكس ذلك سلبيًا على عملية اتخاذ القرار في المدرسة	٨٥
٤	قلة خبرة مدير المدرسة في استقراء المستقبل لتطوير استراتيجيات المدرسة على المدى البعيد.	٨٤
٥	قلة خبرة مدير المدرسة على تحديد الفرص واستثمارها في تحقيق أهداف المدرسة.	٨٢
٥	لا يمتلك مديرالمدرسة القدرة على تحفيز العاملين بالمدرسة لتقديم المزيد من الإنجازات.	٨٣
٦	قلة خبرة مدير المدرسة في تحديد المشكلات التي تحيط بالمدرسة.	٨١
٧	ضعف قدرة مدير المدرسة على جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	٨٠
٩	مدير المدرسة لا يناقش القرارات المراد اتخاذها بصورة جماعية.	٧٩
١٠	مدير المدرسة لا يناقش المعلمين والإداريين في الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.	٧٨

لقد أظهر استطلاع رأي عدد من أفراد العينة من المعلمين والإداريين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد عدد من أوجه القصور فيما يتعلق باتخاذ مديري هذه المدارس للقرارات، أهمها لا يتمكن مدير المدرسة من اتخاذ القرارات الحاسمة التي تؤثر على مستقبل المدرسة، وأن مدير المدرسة لا يمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتخاذ القرار، وقلة خبرة مدير المدرسة في متابعة حدوث التغييرات في البيئة الخارجية فانعكس ذلك على عملية اتخاذ القرار في المدرسة.

وفي ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير صنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء استخدام مدخل الذكاء الإستراتيجي؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الآتية:

١- ما الأسس الفكرية للذكاء الإستراتيجي وصنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي في ضوء الأدبيات المعاصرة؟

٢- ما واقع تنفيذ المديرين لخطوات صنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء الذكاء الإستراتيجي؟

٣- ما أهم التوصيات لتطوير صنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء الذكاء الإستراتيجي؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الراهن إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على الأسس الفكرية للذكاء الإستراتيجي وصنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي في ضوء الأدبيات المعاصرة.

٢- التعرف على واقع تنفيذ المديرين لخطوات صنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء الذكاء الإستراتيجي.

٣- الوصول إلي توصيات ومقترحات لتطوير صنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء الذكاء الإستراتيجي.

حدود البحث:

1- الحدود الموضوعية: ركز هذا البحث على معرفة الأسس الفكرية للذكاء الإستراتيجي وصنع واتخاذ القرارات بمدارس التعليم الأساسي في ضوء الأدبيات المعاصرة من حيث (مفاهيم، وأبعاد، وأهمية الذكاء الإستراتيجي) والتعرف على واقع تنفيذ المديرين لخطوات صنع واتخاذ القرارات بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي حيث أن نجاح المؤسسات التعليمية يتوقف علي مدي كفاءة الإدارة في صنع واتخاذ القرارات.

2- الحدود المكانية: طبق هذا البحث على بعض مدارس الحلقة الأولى والثانية من التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد.

3- الحدود البشرية: طبق هذا البحث على المعلمين والإداريين العاملين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد.

4-الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة البحث على عينة البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من أهمية دور الذكاء الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرارات بمدارس التعليم الأساسي، لذلك يمكن القول إن أهمية البحث تتجلى في النقاط التالية:-

١-الأهمية العلمية (النظرية):

▪ تعود أهمية البحث إلى أهمية الموضوع ألا وهو دور الذكاء الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرار .

▪ قد يساهم هذا البحث في إجراء العديد من الأبحاث المستقبلية التي تتحدث عن الذكاء الإستراتيجي كأداة مهمة في علم الإدارة التربوية وفروعها.

٢- الأهمية العملية(التطبيقية)

▪ يساعد هذا البحث الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم ومدراء مدارس التعليم الأساسي في التعرف على مفاهيم، وأبعاد، وأهمية الذكاء الإستراتيجي، حيث يعتبر من الموضوعات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية.

▪ تقديم بعض التوصيات والمقترحات لتطوير صنع واتخاذ القرارات التي تسهم في تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي.

منهج البحث وأداته: من أجل تحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يسعى البحث الراهن من خلاله إلى وصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، كما يعتمد البحث الحالي على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة في البحث، وتهدف إلى التعرف على واقع عملية صنع واتخاذ القرارات في ضوء استخدام مدخل الذكاء الإستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد من حيث (الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة).

مصطلحات البحث:

١-الذكاء الإستراتيجي:عرفة (صالح وآخرون، ٢٠١٠: ١٤٢) بأنه ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية، والاستشراف وتفكير النظم، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين، والحدس، والإبداع، ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها ليتثنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات

فاعلة، كما عرفت (الناصر، ٢٠١٥: ١٨٣) بوصفة صيغة تجميعية لأنواع متعددة من الذكاءات، وذلك في إطار إيجاد أفضل السبل لموقف المنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية، يتضح من التعريفان السابقان للذكاء الاستراتيجي. فقد ركز تعريف صالح وآخرون علي عناصر الذكاء الاستراتيجي بينما ركز تعريف ناصر علي أنواع الذكاءات المتعددة للوصول إلي أقصى قدر من الكفاءة والفعالية، ويرى الباحث من خلال التعريفان السابقان للذكاء الاستراتيجي ضرورة امتلاك مدراء مدارس التعليم الأساسي لعناصر الذكاء الاستراتيجي فيجب أن يكون لهم القدرة علي الرؤية المستقبلية، والاستشراف، وتفكير النظم، والشراكة، وتحفيز العاملين ومقدرتهم علي صياغة الخطط والسياسات والإستراتيجيات من خلال المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات الصائبة، ويتبنى البحث الراهن تعريف الذكاء الإستراتيجي إجرائيا بأنه: قدرة مدراء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد علي الاستفادة من المعلومات المتوفرة، لاتخاذ القرارات الصائبة، وصياغة الخطط والسياسات والإستراتيجيات والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.

٢- صنع القرار: عرفة (الرفايعة، ٢٠١٩: ٨٢٢) بأنة حصيلة الجهود الجماعية المشتركة التي تتعاون فيه الأطراف المعنية بموضوع القرار لدراسة من جميع جوانبه وجمع معلوماته وبياناته لتحليلها وتفسيرها وصولا إلي قرار يحقق أهداف المنظمة ويعبر عن طموحاتها، كما عرفة (حسين، ٢٠٠٥: ٩) بأنة عملية واسعة تتضمن جميع المراحل التي يمر بها القرار بدءا من تحديد المشكلة وانتهاء بتحديد البدائل الأمثل لحلها ومعالجتها بشكل أو بآخر. فقد ركز تعريف الرفايعة علي حصيلة الجهود الجماعية في جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها وصولا إلي قرار يحقق أهداف المنظمة بينما ركز حسين علي جميع المراحل التي يمر بها صناعة القرار ويرى الباحث لكي يتم صناعة القرار يجب أن يمتلك مدراء مدارس التعليم الأساسي مجموعة خطوات وإجراءات منهجية لتحديد البدائل الممكنة لحل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل. ويتبنى البحث الراهن التعريف الإجرائي لصنع القرار بأنة عملية تشمل علي مجموعة من الخطوات والإجراءات المنهجية لتحديد البدائل الممكنة لحل مشكلة تعليمية علي مستوى المدرسة ، ثم اختيار الأنسب من بينها لحل تلك المشكلة.

٣- اتخاذ القرار: عرفة (موسي، ٢٠١٠: ٢٣) بأنه نشاط إداري وتنظيمي وأهم عامل فيه هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات. كما عرفة (أبو اصبع: ٢٠١٨: ٤) قدرة قادة المؤسسات التربوية على اختيار البدائل المناسبة والصائبة من بين الخيارات المتاحة بهدف تحقيق

الأهداف المنشودة او المرغوبة للمؤسسة. فقد ركز تعريف موسي علي من يتخذون القرار بينما ركز تعريف أبو اصبح علي اختيار، ويرى الباحث من خلال التعريفان السابقان لاتخاذ القرار ضرورة امتلاك مدراء مدارس التعليم الأساسي لوظائف الإدارة (تخطيط، تنظيم، وتوجيه ، رقابة) لتمكنهم من اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية التي تواجههم أثناء عملهم. ويتبنى البحث الراهن تعريف اتخاذ القرار إجرائيا بأنه: قدرة مدراء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد على اختيار البدائل المناسبة والصائبة من بين الخيارات المتاحة بهدف تحقيق الأهداف المنشودة أو المرغوبة للمدرسة.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الذكاء الاستراتيجي وصنع واتخاذ القرار.

أولاً: الدراسات العربية

١-دراسة سعد(٢٠١٤) بعنوان: "تطوير عمليتي صنع واتخاذ القرار بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة"هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية والفلسفية لعمليتي صنع واتخاذ القرار؛ التعرف على الأسس التربوية لبعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة في صنع واتخاذ القرار، الوقوف على واقع عمليتي صنع واتخاذ القرار بمرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى، وتقديم تصور مقترح لتطوير عمليتي صنع واتخاذ القرار واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ومن أهم نتائجها أن واقع اتخاذ القرار المدرسي بمرحلة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية لا يتوافق مع الاتجاهات الإدارية الحديثة والأسلوب العلمي في صناعة القرار ؛ أن القرار المدرسي يعاني مشكلات إدارية وتربوية من وجهه نظر أفراد العينة، اتباع الخطوات العلمية لصنع واتخاذ القرار يتم بدرجة ضعيفة، ندرة المعلومات أمام صانعي القرار تعد من أهم المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في صنع القرار واتخاذ.

٢-دراسة (شحاتة، ٢٠١٥)، بعنوان: "الذكاء الإستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرار في بعض المؤسسات الرياضية المصرية".هدفت الدراسة إلى التعرف على الذكاء الإستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرار في بعض المؤسسات الرياضية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وفقاً لطبيعة الدراسة، وتم توزيعها على عدة مستويات إدارية بالمؤسسات الرياضية تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٠٠) فرد من أعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الإدارة ومسؤولي نظم المعلومات ومديري الأجهزة الإدارية بالمؤسسات الرياضية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: انخفاض درجة معرفة متخذي القرار بالذكاء الإستراتيجي برغم حتمية إدخال المؤسسات الرياضية لتطبيقاته ومفاهيمه في منهجها الإداري كمفهوم جمعي، وعدم توافر ثقافة العمل كفريق والداعمة للتبادل والتشارك بالمعرفة، ومحدودية الأجهزة والأنظمة الداعمة لعمليات إدارة المعرفة واللازمة لبناء الذاكرة التنظيمية. كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق إدارة المؤسسات الرياضية للذكاء الإستراتيجي بتدريب القادة الحاليين على أساليبه ومنهجياته لاتخاذ القرارات، وكذلك استحداث "وحدة الذكاء الإستراتيجي" على أن تكون مهمتها تزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات ورسم الإستراتيجيات وتقييم البيئة المحيطة بالمؤسسة.

٣-دراسة (أبو الغنم، ٢٠١٦)، بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما طورت استبانة لجمع البيانات الأولية؛ وتم توزيعها على (٢٤٠) موظفًا شكّلوا عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، والتفكير النظامي، والشراكة، والحدس) على فاعلية صنع القرارات بأبعادها (فاعلية تحديد المشكلة، وفاعلية تطوير البدائل، وفاعلية اختيار البديل المناسب، وفاعلية التنفيذ والمتابعة) في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة. كما أوصت الدراسة بتوجيه اهتمام إدارات شركات التأمين نحو الاهتمام بعناصر الذكاء الإستراتيجي، وفاعلية صنع القرارات.

٤-دراسة (عثمان، ٢٠١٧)، بعنوان: "اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات:دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر-الدمام-المملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات - في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر بالدمام بالمملكة العربية السعودية، والوقوف على مدى الأهمية التي توليها هذه المؤسسة لإستراتيجية الذكاء الإستراتيجي وعناصره من حيث(الاستشراف، الرؤية الإستراتيجية، تحفيز العاملين، التحالفات الإستراتيجية، التفكير النظامي) وأثر ذلك على فاعلية اتخاذ القرارات، وقدتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تمّ تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها والمتمثل في الإدارة العليا والتنفيذية، وقد وزعت (٥٥) استبانة. وقد

توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (المتغيرات المستقلة) وفاعلية اتخاذ القرار (المتغير التابع)، كما قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي لما له من تأثير معنوي على فاعلية اتخاذ القرارات، وجعل الذكاء الإستراتيجي جزءاً من ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى تنمية وتطوير عناصر الذكاء الإستراتيجي لما لها من تأثير على القرارات داخل وخارج المؤسسة.

٥- دراسة (علي، ٢٠١٨)، بعنوان "معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية)" هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لصنع القرار واتخاذها بمدارس التعليم الأساسي ب (ج.م.ع)، التعرف على معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ب (ج.م.ع) ، تقديم مقترحات للتغلب على معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس ، التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، تم تطبيق الدراسة على عينة عددها (٢٢٤) فرد من مديري وكلاء ومعلمين وأخصائيين اجتماعيين بمدارس حكومية (لمرحلة التعليم الأساسي) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم توصيات الدراسة: تبادل الخبرات بين المدارس المشتركة، المشاركة في إعداد قاعدة بيانات مشتركة بين المدارس، توفير مسار لتعديل القرارات الوزارية إذا ماتعارضت مع الواقع المدرسي، شرح القرارات وتوضيحها لمديري المدارس لضمان تحقيق الأهداف من اتخاذها، توفير قواعد بيانات تساعد المديرين في جمع البيانات عن المشكلة وتحليلها.

٦- دراسة أبو اصبح (٢٠١٨)، بعنوان: "دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي تحقيقاً لأهداف البحث واتساقاً مع منهج البحث وطبيعة مشكلته فقد قام الباحث بعرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، وكذلك استعرض الخلفية النظرية والتي تمثلت بمفهوم الذكاء الاستراتيجي، أهميته، خصائصه، أهدافه، أبعاده، أدواره. واستعرض الباحث اتخاذ القرار، مفهومه، أهميته، شروطه، صعوباته، عناصره. ثم استعرض بعد ذلك أبعاد الذكاء الاستراتيجي والتي تمثلت ب (الاستشراف ، التفكير المنظم ، الرؤية الإستراتيجية الشراكة ، الدافعية ، الحدس) ودورها في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية. ، وكان من أهم نتائج البحث، يلعب (الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والدافعية) دور مهم في اتخاذ القرارات.

٧-دراسة(الشمري، ٢٠١٩) بعنوان" دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الإستراتيجية الناجحة دراسة ميدانية"هدف البحث إلي نشر الذكاء الاستراتيجي كثقافة للمنظمات لما لها من أهمية في تحقيق تحالفات استراتيجية ناجحة، فضلا عن زيادة الوعي بضرورة الاعتماد علي مفاهيم حديثة من شأنها توليد المعرفة المتراكمة ونجاح الأعمال الاستراتيجية لأية منظمة قائمة ، وهذا ما يتحقق من خلال الحصول علي مجموعة من البيانات الخاصة بعينة البحث والتي تم تحليلها ومعرفة علاقات الارتباط والتأثير بين الذكاء الاستراتيجي والتحالفات الاستراتيجية ، وتكونت عينة البحث من مجموعة من العاملين في مستويات تنظيمية مختلفة في شركة زين للإتصالات / العراق وكان عددهم(٤٠) فردا، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات فضلا عن المقابلات الشخصية لأفراد العينة لإثبات ماتوصل إليه الباحث من نتائج، وكان من أهم ماتوصل إليه الباحث من نتائج هو وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية لجميع عناصر الذكاء الاستراتيجي مع متغير التحالفات الاستراتيجية كما أظهرت النتائج بأن كل مكونات الذكاء الاستراتيجي لهل تأثيرا واضحا في تحقيق التحالفات الاستراتيجية.

٨-دراسة الرفابعة(٢٠١٩) بعنوان" العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذة لدي مديري المدارس في الريف الأردني"هدفت الدراسة التعرف علي العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذة لدي مديري المدارس في الريف الأردني . ودرجة تأثر استجابات المستجيبين بمتغيرات كل من الجنس والوظيفة والخبرة العلمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من ٢٦ فقرة موزعة علي أربعة أبعاد ، وزعت علي عينة مكونة من ١٨٥ فردا من المعلمين والمديرين التابعين لمجتمع الدراسة للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ م . وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع درجة تأثير كل العوامل الشخصية، والتنظيمية والإدارية في صناعة القرار واتخاذة لدي مديري المدارس في الريف الأردني، وتوسط درجة تأثير العوامل البيئية والإجتماعية، كما أظهرت أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الوظيفة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

١-دراسة (Seitovirta , 2011): بعنوان" أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرارات"هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرارات، وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت المقابلة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٤) مديرا ، وكان من أهم نتائج الدراسة:توافر المعلومات الداخلية والخارجية عن المؤسسة شرط أساسي لاتخاذ قرارات ذات جودة عالية،وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي في

عملية صنع القرارات، يعد الذكاء الاستراتيجي مصدرا هاما للمعلومات يستند إليه المديرون في عملية صنع القرارات.

٢-دراسة (Citroen, 2011) بعنوان " دور المعرفة وإدارة المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور نظم إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم عدد من المقاييس وتطبيقها على عينة من الشركات الألمانية، وكان من أهم نتائج الدراسة:وجود دور كبير وأثر دال إحصائيا للمعرفة في اتخاذ القرارات ، إذ أنه لابد من توافر المعرفة لتتم عملية صناعة القرارات ، وخلصت الدراسة إلى ضرورة وجود نظام فعال لإدارة المعرفة للحصول على المعلومات اللازمة لصناعة القرارات، كما أكدت أن عملية إدارة المعرفة لها دور كبير في كافة مراحل عملية صناعة القرارات، ولا يقتصر هذا الدور على مرحلة دون أخرى.

٣--دراسة (Hanri,Hasan,2014) بعنوان " العلاقة بين أساليب القيادة وأساليب صنع القرار في المدرسة الإندونيسية "هدفت الدراسة إلي دراسة العلاقة بين أساليب القيادة المدرسية لمديري المدارس وأساليب صنع القرار في المدارس الإندونيسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي،تم تطبيق الدراسة علي عينة من مديري المدارس من الأحياء الست لميونخ، وتوصلت الدراسة إلي أن علاقات بين أساليب القيادة لمديري المدارس وصنع القرارات، وأن المعلمون يرون أن هناك مبادئ ينبغي أن يتصف بها المديرون ليصبح أسلوبهم أكثر قيادية، كما أن هذه المبادئ تسهم في ترشيد أسلوب صنع القرار.

٤-دراسة (Fahim Bahei,2017) بعنوان " علاقة الذكاء الإستراتيجي للمدير بتطوير المؤسسة، والعلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والشركات الحكومية في إيران"هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الذكاء الإستراتيجي للمدير بتطوير المؤسسة، وعلى العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والشركات الحكومية في إيران ، ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٤٩٣ مؤسسة اختيرت بطريقة العينة العشوائية من بين ٩٢٠ مؤسسة واتبع الباحثون المنهج الوصفي والارتباطي، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف البحث، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين الذكاء الإستراتيجي للمدير و تطوير المؤسسة،وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الذكاء الإستراتيجي (المعرفة، الحكمة وذكاء الأعمال) وتطوير المؤسسة،لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الذكاء

الإستراتيجي ومتوسط تطوير المؤسسة، لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الانفعالي، الإبداع و التجديد مع تطور المؤسسة.

٥-دراسة (SHEENS, 2017) بعنوان: "الذكاء الستراتيجي: القدرة المعرفية علي توقع سلوك المنافس"هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يمكن أن تؤثر القدرات المعرفية علي الميزة التنافسية، ودراسة مفهوم الذكاء الإستراتيجي ودوره في توقع سلوك المنافسين واستباق استراتيجياتهم المتوقعة. وتم تطبيق الدراسة الميدانية علي ٢٥ سوقا مختلفة، واستخدمت الأسلوب الوصفي التجريبي من خلال تطبيق معادلات الإنحدار، وتوصلت الدراسة إلى أن إدراك أفراد المنظمة لأهمية الذكاء الستراتيجي أمر في غاية الأهمية لخلق الميزة التنافسية في السوق المستهدف ، وبالإضافة إلى المهارت والقدرات التي يمكن أن يتحلي بها القائد، أضافت هذه الدراسة مهارة التحليل الإستراتيجي التي تحتاج بالضرورة إلى نظام لرصد المعلومات وتوقع سلوك المنافسين واستباقهم، ويعود الإختلاف في أداء المنظمات إلى الإختلاف في المهارات التحليلية للمنافسة ومهارات الاستخبارات الاستراتيجية.

تعقيب علي الدراسات السابقة وأوجه الإستفادة منها:من خلال عرض الدراسات السابقة عربية وأجنبية لاحظ الباحث إهتمام الباحثين بموضوع "أثر الذكاء الاستراتيجي علي اتخاذ القرارات"،ولقد استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلي صياغة دقيقة لموضوع البحث " دور الذكاء الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد: دراسة ميدانية"، كما استفادت الدراسة الحالية من دراسة (شحاتة، ٢٠١٥) ، ودراسة (أبو الغنم، ٢٠١٦)، ودراسة (عثمان، ٢٠١٧، ودراسة(علي،٢٠١٨)، دراسة (٢٠١١ Citroen)، " في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة الحالية،كما وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها خصوصا دراسة سعد(٢٠١٤) ، ودراسة أبو اصبح (٢٠١٨)، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في استخدام أدوات الدراسة(بناء فقرات الاستبيان) خاصة دراسة (الشمري،٢٠١٩) ، دراسة الرفايعة(٢٠١٩) ، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الجانب النظري وخاصة دراسة : (Seitovirta,2011) دراسة (علي،٢٠١٨)، دراسة (أبو الغنم، ٢٠١٦ " ، ودراسة سعد (٢٠١٤)، كما استفادت الدراسة الحالية بنتائج وتوصيات الدراسات السابقة منها دراسة (Fahim,Bahei ,٢٠١٧) ، دراسة : (Seitovirta,2011)

أقسام البحث: يتضمن البحث الحالي أربعة أقسام رئيسة، بيانها على النحو التالي:
القسم الأول: الإطار العام للبحث، ويشمل مقدمة البحث، ومشكلته، وأهدافه، وحدود البحث، وأهميته، ومنهج البحث وأداته، ومصطلحات البحث، والدراسات السابقة، وأقسام البحث.

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث، ويدور حول الأسس الفكرية للذكاء الإستراتيجي وصنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي في ضوء الأدبيات المعاصرة.

القسم الثالث: واقع تنفيذ المديرين لخطوات صنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي

الرابع: توصيات لتطوير صنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في مدخل ضوء الذكاء الإستراتيجي.

القسم الأول: الإطار العام للبحث، ويشمل مقدمة البحث، ومشكلته، وأهدافه، وحدود البحث، وأهميته، ومنهج البحث وأداته، ومصطلحات البحث، والدراسات السابقة.

القسم الثاني : الأسس الفكرية للذكاء الإستراتيجي وصنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي في ضوء الأدبيات المعاصرة وذلك من خلال إلقاء الضوء على المحاور التالية:

المحور الأول: دور الذكاء الإستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي.

المحور الثاني: صنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي.

وفيما يلي بيان تفصيلي لهذه المحاور:

المحور الأول: دور الذكاء الإستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي:

في ظل التطور الملحوظ في ميدان الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية في القرن العشرين ظهرت فكرة الذكاء الإستراتيجي حيث بدأت شركات الأعمال العالمية والدولية المتفوقة بالاهتمام بهذا النوع من الذكاء وبدأوا بتكوين ما يُعرف بـ " فرق الذكاء الإستراتيجي " في بداية القرن الحادي والعشرين، حيث بدأوا بالترويج لما يُعرف بـ " مجتمع الذكاء الإستراتيجي " وذلك نظرًا لعظم الدور والفائدة ذات القيمة التي تحصل عليها في مجالات متعددة مثل (الاقتصاد، الثقافة، التكنولوجيا، المعرفة) وهو ما يُسهم في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة؛ لذلك وجد من الضروري بل ومن المطلوب توظيف هذا النوع من الذكاء في المؤسسات التعليمية ولكن باستخدام الذكاء الإستراتيجي". (الطائي، الخفاجي، ٢٠٠٩: ٣٥)

أ- مفهوم الذكاء الإستراتيجي: تعددت المفاهيم الخاصة بالذكاء الإستراتيجي عرفه (الرواشدة، ٢٠١٣: ٤٥) هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمات ومنسوبيها تتمثل في (الاستشراف،

تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، القدرة على التحفيز العاملين، الشراكة) ويمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات الصائبة، وصياغة الخطط والسياسات والإستراتيجيات، والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها، وعرفه(الياسري، والشمري ٢٠١٥: ٢١٦) على أنها لقدرة على فهم الظروف المتغيرة أو القدرة على إدراك وفهم وتعلم الظروف الجديدة، وهذا يعني أن العناصر الأساسية للذكاء الإنساني هي الإدراك والفهم والتعلم، كما عرفه (عبدالعال، ٢٠١٧: ١٩٠) قدرة مديري المؤسسات التعليمية على استشراف المستقبل والإدراك التام للبيئة الخارجية التي تحيط بها، للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مع النظرة المستقبلية لتأثير تلك القرارات على الأداء الكلي للمؤسسة التعليمية. يتضح مما تم عرضه لمفهوم الذكاء الاستراتيجي أن الذكاء الاستراتيجي يمثل دعامة أساسية في التيسير الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية لاسيما فيما يتعلق بدراسة وتحليل جميع المعلومات الداخلية والخارجية وكل ما يحيط بالمؤسسة التعليمية مما يسمح لصناع القرار باتخاذ قرارات صائبة.

ب- أهداف الذكاء الإستراتيجي: يمكن تحديد أهداف الذكاء الإستراتيجي، وذلك من خلال مايلي:-
(عثمان، ٢٠١٧: ٢٥)

١- تمكين المنظمات من الاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها.

٢- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها للبيئة الخارجية وجعل المنظمات تبحث عن إيجاد صيغ ذكية في مجال البحث والتطوير.

٣- تطوير القناعات والآراء التخمينية بشأن الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس لحل المشكلات.

٤- توفير تنبؤات وتحذيرات بالتهديدات المحيطة بالمنظمة واتخاذ الإجراءات الوقائية لتلك التهديدات.

٥- توفير معلومات إستراتيجية تمكن المؤسسات المختلفة من فهم التهديدات والتحديات التي تحيط بها الحالية ومستقبلية.

ولعل أكثر أهداف العمل بالذكاء الاستراتيجي حسب (MARTINET, 2001: 13) هي تطوير الخطط الاستراتيجية ، والبحث ، والابتكار علي المدى الطويل"

وهذا يتفق مع الأسس التي بني عليها التعليم الأساسي في مصر هو القدرة على تحليل المعلومات واتخاذ القرار الصحيح على أساسها حيث أن منهج التفكير هو الأساس، والتعامل مع تحديات القرن الحادي والعشرين وأولها الانفتاح على علوم المستقبل وتطبيقاتها اليومية ، بالإضافة إلي تميز هذا التعليم علي اختيار مدقق لهيئة تدريس مؤهلة علميا وتربويا بمعنى الكلمة متحمسة لعملها، وهذا ينطبق علي كل من يقوم بالإدارة والتفتيش والتقييم ، وإذا كان التعليم الأساسي بمفهومه الإجماعي وسيلة تتخذها المجتمعات لتحقيق نهضتها وارتقائها ولتحقيق ذلك يجب احداث تعديل جذري في العملية التعليمية في محتواها وأساليبها ووهذة هي الوظيفة الحقيقية لنمط التعليم الأساسي.(وزارة التربية والتعليم، وحدة التخطيط والمتابعة، ٢٠٠٣: ٤٥)

ويتضح من ذلك أن الذكاء الاستراتيجي متصل بصنع القرار وبالتحالفات الاستراتيجية، والتخطيط ، و يساهم في وضع السياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرارات.

ج- أهمية الذكاء الإستراتيجي: "تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه من المتطلبات الأساسية للقيادة حيث يعمل علي تعزيز وتطوير السمات القيادية ، حيث يمثل نظام متكامل ويعتبر لب عملية اتخاذ القرار (Liebowitz,2006:20)،" حيث يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً هاماً في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المنظمة، وتبرز أهميته في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، ووصف المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد المديرين في تحديد برامج وسياسات المنظمة، ويجعل الذكاء الاستراتيجي المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية، ويوفر الفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها، كما أنه يعمل على إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المنظمة، ويساعد أيضاً في بناء المنظمة، وإدارتها ،ويساهم بشكل كبير في نموها". (مهدي، ٢٠١٨: ١٥)، كما أشار (جنير وآخرون، ٢٠١٣: ٣٧٣) إلى أن أهمية الذكاء الإستراتيجي تتلخص في:

- ١- الحاجة إلى وجود قيادة وقادة تتمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وهذا في سبيل مواكبة ومجاراة التطوير والتغيير الحاصل في البيئة.
- ٢- يساعد بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات.
- ٣- دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق موقع تنافسي متقدم مقارنة بالآخرين.
- ٤- الذكاء الإستراتيجي يؤهل المنظمات أن تكون قادرة على الإبداع وصياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة.

٥- دوره في نجاح صياغة سياسات الإبداع وإيجاد منهجيات مبتكرة في مواجهة مايعترضها من مشكلات.

كما يرجع أهمية الذكاء الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية بأنه أسلوب جديد وأداة ذات فعالية لتوجه هذة المؤسسات لتحقيق أهدافها وغاياتها واستراتيجيتهاعلي المدى البعيد، واستشراف مستقبلها، وتمكين القادة من اقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدان".(ديوب وآخرون، ٢٠١٨: ١٣)

يتضح مما سبق أن أهمية الذكاء الاستراتيجي يرجع إلي توفير المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين علي اتخاذ القرارات حول مستقبل المؤسسة التعليمية ويزودها بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتي تكون قادرة علي توقع التغيرات وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي تحقق أهداف المؤسسة التعليمية

د- خصائص الذكاء الاستراتيجي والقادة الأذكياء:"يتسم الذكاء الإستراتيجي بعدد من الخصائص اختلف في تحديدها رجالات الإدارة، ومن بين تلك الدراسات التي أشارت إلى خصائص الذكاء الإستراتيجي ماحدده مايكل". (Maccoby, Michael, 2017) من خصائص الذكاء الاستراتيجي في مايلي:

١-التكامل:ويعني تكامل جميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي بحيث تعمل كل تلك الأبعاد كوحدة واحدة، وكل بعد من تلك الأبعاد له وظيفة تميزه عن غيره من الوظائف إلا أنها تتكامل تلك الوظائف لتحقيق أهداف الذكاء الاستراتيجي.

٢-سهولة المنال:ويقصدبها إتاحة إمكانية الحصول على المعلومات بطريقة مناسبة وللشخص المناسب في الوقت الملائم

٣-التعاون:ويقصد به تعاون جميع منسوبي المؤسسة (قاداتهاوأعضائها) بهدف تحديد التحديات والتهديدات التي تواجه المؤسسة وكيفية التغلب عليها.

خصائص القادة الأذكياء استراتيجيًا:ذكر(Maccoby, et al, 2004):"أنه إذا أراد القائد الوصول بمنظّمته لأعلى مستويات التقدم والنجاح بما فيها من تعقيدات،فإنه يجب أن يتحلّى بالذكاء الإستراتيجي؛ وذلك لما يوفره لهم من مميزات مثل:

- ١-القدرة على التخيل والتصور.
- ٢-القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم ودفعهم لإظهار أقصى طاقة.
- ٣-القدرة على التفكير استراتيجيًا.

٤- القدرة على تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة في ظل بيئة ديناميكية متغيرة.

٥- القدرة على خلق جو من المشاركة والتفاعل.

وأشار(صالح وآخرون، ٢٠١٠: ١٥٢) "أن القادة الذين يملكون نكأً استراتيجيًا يوصفون بأنهم ذو بصيرة وحسب بمستوى عال، بالإضافة إلى مهارة فكرية وتحليلية، كما أشار(قاسم، ٢٠١١: ٣٧) إلى ضرورة تمتع القادة الأنكباء استراتيجيًا بالذكاء الشعوري إلى جانب الذكاء الإستراتيجي لأن هذا يؤدي إلى النجاح الإستراتيجي للمنظمة". ويتضح مما سبق أن يلزم أن يمتلك مدير المدرسة مخيلة وبصيرة واسعتين، ويتسم بالعلم والمهارتين الفكرية والتحليلية، ويعتمد علي العقل والمعرفة لتحقيق أهداف المدرسة.

ه- عناصر الذكاء الإستراتيجي: حدد الباحثون عددًا من عناصر الذكاء الإستراتيجي، والتي تتمثل في الآتي:-

١- قراءة الواقع(الاستشراف:Foresight) هو درجة تحليل الظروف الحالية وتحريكها عبر الزمن ودرجة تحليل حالة المستقبل المرغوب فيما يتعلق بالظروف التي تحت السيطرة والمقدرة على تحليل الأنشطة المستقبلية للوصول إلى المستقبل المرغوب. (Amstens,2008)، "يلعب الاستشراف دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات فهو يساعد القادة أو متخذي القرار علي التنبؤ بالفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر علي مستقبل المؤسسة وهو يقود القائد إلي استشراف المستقبل واتخاذ القرارات المناسبة" (أبو اصبح:٢٠١٨: ١٦)

٢- التفكيرالنظامي : **Systems Thinking**: وهو القدرة على توليف مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة ودمجها معا ثم تحليلها بشكلٍ دقيق وبيان تفاعلها بعضها البعض وتكوين صورة كلية عن الموضوع". (قاسم، ٢٠١١: ٢٤)، وتبرز أهمية التفكير النظامي كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي والتي تسهم في اتخاذ القرارات في أنة طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر، وكونه طريقة للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكياتها ، ويعتبر إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوبا لمجابهة تعقيدات البيئة ، ويمثل رؤية أوضح وتقييم أدق لمجريات الأحداث بما يساهم في اتخاذ قرارات المنظمة".، كما أن التفكير الاستراتيجي أسلوب لمواجهة التعقيدات البيئية ، ويوفر فرص المشاركة واتخاذ قرارات إيجابية تسهم في تفعيل العملية الإدارية". (العلايمة، ٢٠١٥: ٦٤)

٣- التحالفات الإستراتيجية: **Partnership**: وتعني مقدرة المنظمة في إيجاد تحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى في نفس مستوى الصناعة الواحد أو المجال الواحد.(النعيمي، ٢٠٠٨: ٢٠٠٨)

١٧٣)، "يشير (فياض وآخرون ٢٠١٠ : ٨٥) أن الشراكة تعطي الفرصة للمرؤوسين للمشاركة بالرئ عند اتخاذ القرارات وبذلك يكون مقبولا عندهم وينال رضاهم، لأنه يسمح لهم بإشباع رغباتهم النفسية وتحقيق ذاتهم، وتنمية قدراتهم الوظيفية، وفي نفس الإطار يؤكد (حبتور، ٢٠٠٩ : ١٥٧) إلى وجود أهمية كبيرة لمشاركة المرؤوسين في عمليات اتخاذ القرارات كونهم الأقدر علي معرفة حال المؤسسة وقراراتها.

٤- التحفيز : Incentive وهو قدرة القائد الذكي على تشجيع العاملين لتنفيذ الرؤى والتصورات التي وضعها وتوجيههم نحو هدف معين لتعزيز الأهداف الإستراتيجية.

(Maccoby,2011: 12)، " يلعب التحفيز دورا مهما في اتخاذ القرار لتحفيز العاملين بالمؤسسات التعليمية ، وكنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي يتركز التحفيز في المقدرة علي ودفع الأفراد وحثهم علي العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة انطلاقا من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ" (علي، ٢٠١٥ : ٦٤)

٥- الرؤية الإستراتيجية :وهي التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة حاليا وتوضح كيان المنظمة ومكانتها أو وضعها في الوقت الحالي والمستقبلي وتخطيط المسار الإستراتيجي الذي يجب على المنظمة أن تتبعه.(النعيمي، ٢٠٠٨ : ١٧٥)، "كما أن للرؤية الإستراتيجية دور بالغ في اتخاذ القرارات فهي تتمثل في وصف صورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المؤسسة وتتفوق بها علي أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، وتشكل الرؤية الإستراتيجية حالة تنبؤ لتشكيل صورة معينة من الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة باطار أو سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد النظر إلي ما وراء الأحداث لتشمل علي الفهم والإدراك أيضا، فهي ترسم خارطة للقادة الناجحين من خلال رسم طريق للعاملين ،لكي يتبعوها حيث تمكن القادة والمسيرين من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوك موظفيهم، فالرؤية الإستراتيجية تساعد القادة عند تحديد وتحليل مواقع المنافسين وتمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة، وبالإضافة إلي ذلك يلعب الاستشراف دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات فهو يساعد القادة أو متخذي القرار على التنبؤ بالفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة، وللتفكير النظم دور كبير في اتخاذ القرارات الناجحة فهي تعد بعد استراتيجي إذ أنها متعلقة بتجسيد القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها ، وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاما أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها، تلعب الدافعية دورا مهما في اتخاذ القرارات لتحفيز الموظفين في المؤسسة ، وكنصر من

عناصر الذكاء الاستراتيجي، وللشراكة دور كبير في اتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسسة ، تتمثل مقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى". (أبو أصبح، ٢٠١٨ : ١٧)، يتضح مما سبق أن توظيف عناصر الذكاء الاستراتيجي بالمدرسة يساعد المدراء في التنبؤ بالمستقبل، وهذا يساعد المدرسة علي تغيير أنشطتها التعليمية بما يتلائم مع أهدافها.

و-مبادئ الذكاء الاستراتيجي أشار (Lynch,2006: 350) أن هناك أربعة مبادئ هي:-

١-رصد وتحليل الأحداث الأساسية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.

٢- قاعدة الوقت المناسب، أن يكون هادفا ويخضع لتعديل المستمر لزيادة القيمة.

٣-التنسيق والسيطرة في مركز المنظمة

٤-دعم القرار.

يري(Kuhlmann, 2005: 7) بأن مبادئ الذكاء الإستراتيجي مايلي:-

١- مبدأ المشاركة:يكون الذكاء الإستراتيجي هو المسئول عن تنظيم العلاقات بين الأقسام التي تشترك في صياغة الإستراتيجية الكلية للمنظمة الذي يحقق التوافق بين الأطراف.

٢- مبدأ الموضوعية : يكون المسئول عن التشكيل الموضوعي وتقديم المؤشرات المناسبة للتحليل والآليات والخطوات الكفيلة بوضع استراتيجيات مناسبة.

٣- مبدأ التوسط أو التنظيم: يكون الذكاء الإستراتيجي المسئول عن تقريب وجهات النظر وتجميع التصورات المختلفة للأفراد الأمر الذي يسهل النقاشات والمساعدة في حل الصراعات بين الأفراد.

٤- مبدأ دعم القرار: يساعد دعم الذكاء الإستراتيجي الإدراك لأهمية الأحداث لمنظمتك قبل حدوثها علي أساس الخبرة، التجربة، البحث، المسح البيئي.

يتضح مما سبق علي مدير المدرسة استخدام هذه المبادئ عند اتخاذ قرارات تتعلق بإدارة العملية التعليمية بالمدرسة وذلك عن طريق تحليل وتفسير المعلومات ورصد التغيرات المفاجئة وطويلة الأجل وتحليلها مع استنباط التغيرات المستقبلية.

ز- مراحل الذكاء الاستراتيجي: يمر الذكاء الإستراتيجي بمجموعة من المراحل يمكن تصنيفها

إلى ستة (06) مراحل متتابعة كالتالي:- (Donald Tham & Henry M.

(Kim2002:3K.

١-مرحلة الاستشعار **Sensing**: بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمؤسسة.

٢-مرحلة الجمع **Collecting**: تركز علي جمع البيانات ذات الصلة والدلالة القوية.

٣-مرحلة التنظيم **Organising**: هيكله البيانات المجمعة ووضعها في شكل مناسب كمصدر للمعلومات.

٤-مرحلة المعالجة **Processing**: تركز عل تحليل المعلومات بطرق وأدوات مناسبة.

٥-مرحلة الاتصال **Communicating**: تجهيز وتسهيل وصول المعلومة إلي المستخدمين.

٦-مرحلة الاستعمال **Using**: الاعتماد علي المعلومة في اتخاذ القرارات ، ووضع الخطط وتنفيذها. وكل مرحلة من المراحل السابقة لاتتم بشكل فردي، بل يتم، تحقيقها بالعمل الجماعي بين المدراء والموظفين، والخبراء المتخصصين والتنفيذيين والتي تساعد في خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال التحويل المستمر للبيانات إلي ذكاء استراتيجي.

يتضح من خلال العرض السابق للمحور الأول: الذكاء الإستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي أن للذكاء الإستراتيجي دور مهم في اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المؤسسة التعليمية من خلال امتلاك مدير المدرسة (الاستشراق، التفكير النظامي، التحالفات الإستراتيجية ، والتحفيز، والرؤية الإستراتيجية) لذلك يجب أن يتحلي مدراء مدارس التعليم الأساسي بالذكاء الإستراتيجي حيث أنه يعمل علي ترسيخ السمات القيادية، كما أن للذكاء الاستراتيجي أهمية قصوي بالنسبة للمدرسة كمؤسسة تعليمية من حيث كونه يعمل كميزة تنافسية للمدارس ودورة في قيادة عملية التغيير وصناعة واتخاذ القرار في بيئة تعليمية سريعة التغيير وهذا يؤدي إلى النجاح الإستراتيجي للمؤسسة التعليمية، إن القادة الذين يتميزون بالذكاء الإستراتيجي لديهم القدرة علي التعامل مع الحاضر والمجهول في المستقبل وما يحتاجون إليه من المعرفة الإستراتيجية لتكملة معالم الصورة المستقبلية التي ستؤول إليها المؤسسة التعليمية.

المحور الثاني: صنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي.

تمهيد: تعتبر عملية صنع واتخاذ القرار من المهام الجوهرية لمدير المدرسة ، ومن هنا وصفت بأنها قلب الإدارة ، كما وصف المدير بأنه متخذ قرارات ، وأن قدرته علي اتخاذ القرارات ، وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم ، وأن نجاح القرار يعتمد في المقام الأول علي كفاءة معالجة جوانبه وإدارة مواقفه. (الزهيري، ٢٠١٩: ١٦٢)، "ويعد صنع واتخاذ القرار من أهم عناصر العملية الإدارية؛ فعملية اتخاذ القرار تعتبر جوهر العملية الإدارية ؛

حيث يتخلل جميع العمليات الإدارية الأخرى فإن الفرد عليه يمارس عملية اتخاذ القرار أثناء ممارسته لجميع العناصر الأخرى ، ومدير المدرسة عندما يمارس العملية الإدارية فإنه يمارس جانباً مهماً وهو اتخاذ القرار؛ فعملية اتخاذ القرار من أهم الأعباء الملقة على كاهل مدير المدرسة ، ومدير المدرسة أثناء قيامه بهذا الدور يواجه العديد من المشكلات ، والمعوقات التي قد تؤثر بشكل كبير على قيامه باتخاذ القرار ".(Kate, Walker 2007:45)

أ- مفهوم صنع القرار: "عملية عقلية منظمة، تتضمن تحديد المشكلة أو القضية المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، كما تتضمن البحث والتدقيق في الحلول المتاحة والمقارنة والمفاضلة بين الحلول (البدايل)، ثم الوصول إلى قرار (بكر، ٢٠٠٢: ٨٠)

ب- مفهوم اتخاذ القرار. "اتخاذ القرار كما عرفه (فتحي وآخرون، ٢٠٠٥: ١٣٩) هو وجود عدة بدائل تحتاج إلى المفاضلة بينها واختيار أنسبها ومن ثم فعلمية المفاضلة هذه هي صلب اتخاذ القرار"، ويعرفه (فرماوي، ٢٠٠٥: ٢٦٦) عمل اختيار لمسارات الفعل، "كما أشار (إبراهيم، ٢٠١١: ١١) هو عملية اختيار بديل من عدة بدائل ، وإن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار"، "كما ترى (جدولي، ٢٠١٤: ١٤٠) أن اتخاذ القرار هو مجمل ما توصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة وطريقة حلها" الفرق بين عمليتي صنع القرار واتخاذ القرار: عملية صنع القرار عملية تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة وهذا يعنى إشترك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة فى معظم مراحل صنع القرار أو بعضها، أما عملية اتخاذ القرار فهى ذلك الجزء الهام من مداخل صنع القرار، ومرحلة اتخاذ القرار هى خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التى يمكن بها حلها". (مطوع، ٢٠٠٣: ٣٨٩)

أهمية المشاركة في صنع القرار واتخاذة: "إن إشراك المدير والقادة والموجهين في عملية صنع القرار يتضمن تعاونهم الاختياري والتزامهم بتنفيذها كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة". (حبتور، ٢٠٠٠: ٦٥)، "وهذه المشاركة لا تعني فقط المعلمين والعاملين بل تتضمن الطلاب، والآباء ، والمشرفين المدرسين، والمشرفين من الإدارة التعليمية". (حجي، ٢٠٠٥: ٢٨٩)، "وعلمية صناعة القرار تتأثر بمقدار المشاركة في صناعتها فالمشاركة تمثل نوعاً من التأثير والرقابة المفروضة على المرؤسين لأنهم سيتحملون جانباً من نتائج هذه القرارات". (فرج، ٢٠٠٧: ٦٤)، ويرى إيفيرارد وآخرون (Everard et al, 2006) أن المشاركة في صنع القرار التربوي تسهم في تحقيق العديد من الأهداف، أهمها تنويع مصادر المعلومات والمعارف، ومضاعفة

وجهات النظر المختلفة التي تسهم في البعد عن التحيز في الآراء وتساعد في تنمية وتطوير مهارات صنع القرار لدى المشاركين، كما تتيح للقادة التربويين فرص الانتفاع من تنوع خبرات المشاركين في صنع القرار".

ج-خصائص عملية اتخاذ القرار: أن عملية اتخاذ القرار تتسم بخصائص معينة أهمها ما يلي:-

(ماهر، ٢٠١٣: ١٤٨)

١- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي .
٢- أنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ.

٣- تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر إجباراً على أمر معين.

٤- إن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار انطباق بديل.

٥- أننا لا نختار البديل الأمثل، لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ولذلك فإن الاختيار بتوجه إلى البديل الأنسب، والذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار.

٦- إن عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل. وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلاً عن التغير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

د- أساليب اتخاذ القرار: تتعدد الأساليب والطرق المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات

ومن أبرز هذه الطرق مايلي:- (التهامي، ٢٠٠٨: ٢٦٥)

١- الطريقة الوصفية: وفيها يتم تحليل المشكلة أو الموضوع إلى أجزاء ثم اختيار البدائل الخاصة بكل منها وتحديد المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل ووضع أوزان نسبية لها، ودراسة النتائج المترتبة علي تفضيل بديل آخر.

٢- الطرق الكمية: نتيجة للتقدم في العلوم الإحصائية والرياضية وانتشار الحاسبات الآلية والبرامج المتصلة بها ، فقد ظهرت الحاجة إلي اللجوء إلي تلك البرامج في معالجة البيانات الرقمية المتصلة مجالات الإنتاج والتسويق والمبيعات وغير ذلك واتخاذ قرارات فعالة بشأنها نظراً

لسهولة التعرف علي المشكلة عند تحديدها بصورة كمية وأيضا سهولة التعبير عن العلاقات بين العوامل المرتبطة بتلك المشكلة إذا تم التعبير عنها بصورة كمية.

هـ- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار: هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار ونوعه ومنها طبيعة المنظمة، وفلسفتها، والتوقيت السليم لاتخاذ القرار، والوسط المحيط باتخاذ القرار، والعوامل التي تتعلق بالمدير، والقوى التي تتفاعل مع شخصه، بالإضافة إلى العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين وتؤثر فيهم والعوامل التي تتعلق بالموقف ذاته وتؤثر فيه". (عبد المعطي، ٢٠٠٧: ٣٢)

و- مراحل اتخاذ القرار: يمر اتخاذ القرار بالخطوات الآتية:- (مغاوري، ٢٠١٦: ٥٤٨)

١- الشعور بالمشكلة: ويكون ذلك بالإحساس الواعي بالمشكلة التي تتطلب إصدار قرار لمعالجتها أو مواجهتها ، والتعرف علي حجمها وملامحها ومدى حدتها وخطورتها والأسباب التي أدت إلي ظهورها.

٢- تحديد الهدف: ويتم في هذه الخطوة تحديد الهدف المراد اتخاذ قرار بشأنه ، وأن يكون هذا الهدف واضحا ومحددا، فبعد التعرف علي المشكلة المراد إيجاد حل فعال لها، أو التعرف علي الموضوع الذي له علاقة بالتحسين أو التطوير ودراسته، يتم تحديد الهدف.

٣- جمع المعلومات والبيانات: ولفهم المشكلة وتحديدها تحديدا واضحا ، يتم جمع مجموعة دقيقة من المعلومات والبيانات حول هذه المشكلة أو الموضوع محل الدراسة ، ومحاولة فهمه ورؤيته من جميع الجوانب المختلفة ، في محاولة لإدراكه إدراكا شاملا ومتكاملا، ثم دعوة جميع الأطراف المعنية بهذا الأمر لمناقشته مناقشة علمية.

٤- تحديد البدائل: وبناء علي البيانات والمعلومات التي تم جمعها ، يتم فتح المجال أمام جميع الأفراد والأطراف المشتركة في دراسة المشكلة أو الموضوع محل الدراسة، لطرح الأفكار الممكنة لحلها أو تحسين وتطوير وضع ما، في محاولة لتحديد عدد محدد من البدائل الممكنة لحل المشكلة، وفي حالة وجود قيادة فاعلة فإنها تسعى لإيجاد حلول وبدائل مبدعة وجديدة وغير تقليدية.

٥- تقييم البدائل والمفاضلة بينها: ولتحديد البديل الأمثل ، فإنه من المهم تقييم البدائل التي تم طرحها وتحديدها في المرحلة السابقة، وذلك علي ضوء الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة مع الأخذ في الاعتبار لمختلف العوامل التنظيمية والثقافية والاجتماعية وغيرها المتعلقة

بهذا الأمر ، وكذلك كل ماله علاقة ببيئة العمل التي تتواجد فيها المؤسسة التعليمية والتي ترتبط ارتباطا مباشرا بالمشكلة أو الموضوع المقترح المراد اتخاذ القرار فيه.

٦- اتخاذ القرار: ويتم في هذه الخطوة اختيار البديل الأمثل والملائم لحل المشكلة ، ويعد هذا البديل المقترح الذي يم الإتفاق عليه بمثابة القرار النهائي الذي سيتم اتخاذه لمعالجة المشكلة أو الموضوع محل الدراسة.

٧- تنفيذ القرار ومتابعته: ويتم في هذه الخطوة تحديد الأفراد الذين سيقومون بالتنفيذ ، وتحديد مسؤوليتهم، مع متابعة آليات تنفيذه وتقييم نتائجه بشكل مستمر، ويتضح من الخطوات السابقة أن أي مؤسسة تعليمية تقرر مصيرها وتحدد الإتجاه الذي ستسلكه المؤسسة في المستقبل باتخاذ القرارات التي تناسبها.

ح- صعوبات ومعوقات اتخاذ القرار:تؤدي القرارات دورا كبيرا في مهام متخذي القرار، لذلك فإنه مطلوب دائما من المؤسسات التعليمية تقييم المقدرة لدي متخذي القرار بالإضافة إلي تنمية مهاراتهم وتوفير كافة الضروريات والعوامل التي تساعد علي اتخاذ القرارات السليمة التي تحقق أهداف المؤسسة التعليمية ، وبذلك يتم تذليل كل الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات، ومن أهم الصعوبات المتعلقة بعملية صنع القرارات مايلي:- (المغربي،٢٠١٦: ٢٦٣)

١-عدم توصيل القرارات للمسؤولين عند تنفيذها في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة.
٢-عدم القدرة علي تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق من خلال عملية صنع القرار.
٣-صعوبة التعرف علي عيوب ومزايا البدائل المتوقعة في البيئة التي تعمل بها المؤسسة التعليمية.

٤-صعوبا تتعلق بشخصية متخذ القرار، أو وقوعة تحت تأثير بعض العوامل التنفيذية، ويضلف إلي ذلك درجة ذكاء وخبراته وقدرته العلمية والعقلية والجسدية.

٥-نقص المعلومات والخوف من صنع القرار.

٦- عدم إدراك المدير للمشكلة وتحديد بدقتها، مما يؤدي أن تنصب قراراته علي حل المشكلات الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض للمشكلة الحقيقية.

بالإضافة إلي ذلك" يواجه مديري مدارس التعليم الأساسي صعوبات ومعوقات في اتخاذ القرار من أهمها مايلي:- (علي،٢٠١٩: ٢١٢)

١- ضعف الاهتمام بأخذ رأي المدير في القرارات الصادرة من الجهات الأعلى، ويرجع ذلك إلي المركزية في القرار.

- ٢- ندرة التدريبات التي يحصل عليها مديري المدارس في صنع القرار واتخاذها، فالمستويات العليا من الإدارة لاتهم بتنظيم دورات تدريبية لصنع القرار واتخاذها وكذلك ضعف البرامج التي تقدمها الأكاديمية المهنية للمعلمين في تنمية مهارات صنع القرار واتخاذها لمديري المدارس.
- ٣- تداخل المسؤوليات يؤثر سلباً على صنع القرار واتخاذها، حيث تؤثر المسؤوليات المتداخلة على تركيز مدير المدرسة وعلى ضيق الوقت المتاح لدراسة المشكلة، وجمع المعلومات وتحليلها، ووضع البدائل والمفاضلة بينها واختيار البديل الأفضل.
- ٤- ضعف تحديث المعلومات المتاحة أمام صناع القرار، ويرجع ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية المتاحة بالمدارس مما يؤدي إلى صعوبة تحديث المعلومات.
- ٥- ضآلة الموارد المالية المتاحة للمدرسة عند اتخاذ القرار، حيث أن المدرسة تعتمد في مواردها المالية على المصروفات المدرسية التي يتم تحصيلها من الطلاب بشكل رئيس وهذه النسبة متدنية لا تفي باحتياجات المدرسة.
- ٦- وجود بعض الضغوط الخارجية على مدير المدرسة، حيث يوجد ضغط من الجهات الأعلى على مدير المدرسة لاتخاذ بعض القرارات وضغط بعض أفراد المجتمع المحلي من جهة خري في تعطيل مدير المدرسة عن اتخاذ بعض القرارات أو اتخاذ قرارات بعينها تحقق لهم مصلحة شخصية.
- ٧- تهميش المدير لبعض الأطراف المعنية في صنع القرار واتخاذها، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ثقة المديرين في الأطراف المعنية واعتقادهم بأن مشاركة أكثر من طرف في صنع القرار واتخاذها يحد من حرية مدير المدرسة في صنع القرار واتخاذها، وقد يرجع أيضاً إلى إجماع الكثير من الأطراف المعنية في المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ٨- ندرة الأخذ بمقترحات العاملين، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ثقة المديرين في آراء العاملين وإعتقادهم بأن استسقاء بعض الأفكار من العاملين هو إنقاص من قيمتهم ووضعهم داخل المدرسة وقد يرجع إلى إجماع العاملين عن المشاركة في صنع القرار لكثرة أعباء العمل وضيق الوقت بالنسبة لهم.
- ٩- ضعف مشاركة المجتمع المحلي مع مدير المدرسة في صنع واتخاذ القرار، وقد يرجع ذلك إلى إجماع بعض أعضاء المجتمع المحلي عن الذهاب إلى المدرسة والمشاركة في اتخاذ القرارات خوفاً من إلزام المدرسة لهم بدفع مبالغ مالية

١٠- ضعف المتابعة الدقيقة للقرار بعد إتخاذه، وقد يرجع ذلك إلي ضعف مهارة مدير المدرسة في دراسة النتائج المترتبة علي تنفيذ القرار أو قد يرجع إلي كثرة الأعباء الإدارية الملقاة علي عاتق مدير المدرسة.

خ- الذكاء الإستراتيجي وصنع واتخاذ القرارات

هناك الكثير من الأسباب التي توضح لماذا يعتبر الذكاء الاستراتيجي مطلباً للمساعدة في صنع واتخاذ القرارات، وتتبع هذه الأسباب أساساً من طبيعة مجتمع المعلومات . لذلك ليس مفاجئاً لنا أن وضعي السياسات والخطط يطالبون بالذكاء الاستراتيجي لدعم فهم التحديات اليوم بما في ذلك الجوانب ذات الصلة وأثر العلم والتكنولوجيا وتطوراتها المستقبلية والمحتملة. إن تطبيقات الذكاء الاستراتيجي مثل التنبؤات وتقييم الأثر وتمارين التبصر تم تطويرها لدعم اتخاذ القرار". (Xu,2007:89)، "ويعد دور الذكاء الإستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار الأبرز والأهم من بين أدواره، حيث يدعم الذكاء الاستراتيجي عملية اتخاذ القرارات، ويوفر الفهم الكافي لإتخاذ القرارات من خلال تجميع وتحليل وتركيب البيانات اللازمة (Sullivan,2008:4)

من خلال العرض السابق للمحور الثاني: صنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي.

يتضح أهمية صنع واتخاذ القرارات بمدارس التعليم الأساسي فيعتبر صنع واتخاذ القرار من المهام الجوهرية للمدير إذ أن عملية اتخاذ القرار تعتبر قلب الإدارة ومحور عملياتها ، فقد أصبح مقدار النجاح الذي تحققة أي مؤسسة تعليمية يتوقف إلي حد بعيد علي قدرة وكفاءة قيادتها علي اتخاذ القرارات المناسبة.

وفي ضوء ما تطرقنا له في هذا المحور نجد أن العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات تكاملية، واتخاذ القرار بدوره يساعد قادة المؤسسات التعليمية الأذكى استراتيجياً وبصفتهم وخيرتهم علي استشراف المستقبل وتحفيز العاملين لتطبيق قراراتهم واقامة شراكات والمدير الذي يمتاز بالذكاء الإستراتيجي يمكن أن يتعامل مع المجهول بكل مقايسة وذلك عن طريق الإستعانة بالمختصين في مجال القرار المتخذ، وإيجاد آلية لتلقي مقترحات العاملين حول القرارات التي يتم اتخاذها، والإستعانة بلجان مختلفة في اتخاذ القرارات سواء كانت لجان مؤقتة ، أو لجان دائمة، والإهتمام بآراء العاملين في اتخاذ القرارات، وإيجاد آلية لتلقي مقترحات العاملين حول القرارات التي يتم اتخاذها، ويلزم وجود معلومات وبيانات أمام صانعي القرار مع وجود خطط لتنفيذ القرارات ومتابعتها وتقويمها.

القسم الثالث: واقع تنفيذ المديرين لخطوات صنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة

بورسعيد في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي

أولاً: الواقع الكمي مجتمع الدراسة

جدول (١) الواقع الكمي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد للعام

الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م (مديرية التربية والتعليم ببورسعيد، قسم الإحصاء)

المرحلة	عدد المدارس	عدد الفصول	عدد الطلبة والطالبات	عدد المعلمين		الجملة	عدد الإداريين		الجملة	مجموع المعلمين والإداريين
				معلمين	معلمات		إداريين	إداريات		
الابتدائية	٢٥	١٤٩٥	٦٠٥٦٠	٨٥٠	٢٨٨٤	٣٧٣٤	٢٨٠	٦٦٠	٩٤٠	٤٦٧٤
الإعدادية	١٩	٧٦٥	٣٠٦١	٩٣٥	١٧٦٨	٢٧٠٣	٢٧٣	٤٤٩	٧٢٢	٣٤٢٥
المجموع	٤٤	٢٢٦٠	٦٣٦٢١	١٧٨٥	٤٦٥٢	٦٤٣٧	٥٥٣	١١٠٩	١٦٦٢	٨٠٩٩

نلاحظ من الجدول السابق (١) أن مجتمع الدراسة بالنسبة للمعلمين والمعلمات بلغ (٦٤٣٧) معلم ومعلمة، بينما بلغ مجتمع الدراسة من الإداريين والإداريات (٨٠٩٩) إداري وإدارية، كما نلاحظ من الجدول أن عدد مدارس المرحلة الابتدائية أكبر من عدد مدارس المرحلة الإعدادية حيث بلغ عدد مدارس المرحلة الابتدائية (٢٥) مدرسة أما عدد مدارس المرحلة الإعدادية (١٩) مدرسة وكذلك زيادة عدد الطلبة والطالبات بالمرحلة الابتدائية عن عدد الطلبة والطالبات في المرحلة الإعدادية حيث بلغ عدد الطلبة والطالبات بالمرحلة الابتدائية (٦٠٥٦٠) طالب وطالبة عن عدد الطلبة والطالبات في المرحلة الإعدادية حيث بلغ (٣٠٦١)، وكذلك زيادة عدد المعلمين والمعلمات في المرحلة الابتدائية عن عدد المعلمين والمعلمات في المرحلة الإعدادية حيث بلغ عدد المعلمين والمعلمات بالمرحلة الابتدائية (٣٧٣٤) وعدد المعلمين والمعلمات بالمرحلة الإعدادية حيث بلغ (٢٧٠٣)، وكذلك زيادة عدد الإداريين والإداريات في المرحلة الابتدائية عن عدد الإداريين والإداريات في المرحلة الإعدادية حيث بلغ عدد الإداريين والإداريات في المرحلة الابتدائية (٩٤٠) وبالمرحلة الإعدادية (٧٢٢) إداري وإدارية ويرجع ذلك إلى اتجاهات الدولة عند وضع الخطة الإستراتيجية للتعليم الأساسي ٢٠١٤-٢٠٣٠ وأثناء وضع الأهداف الإستراتيجية للمرحلة الابتدائية تم تركيز الخطة الإستراتيجية علي " توفير خدمة تعليم ابتدائي جيدة لجميع الأطفال في سن التعليم الابتدائي، ضمان توفير خدمة تعليمية جيدة متكافئة للأطفال المرحلة الابتدائية والاحتفاظ بهم حتى إتمام المرحلة الابتدائية، القضاء على الفجوات بين المدارس في

مستويات الأداء والتحصيل، رفع كفاءة منظومة إدارة المرحلة الابتدائية. (" الخطة الإستراتيجية للتعليم الأساسي، ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٧٠)

ثانيا الدراسة الميدانية (إجراءاتها ونتائجها): تناول الباحث في الإطار النظري (الأسس الفكرية للذكاء الإستراتيجي وصنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي في ضوء الأدبيات المعاصرة؛ وذلك من خلال إلقاء الضوء على المحاور التالية:

(الذكاء الإستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي، صنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي)

١- أهداف الدراسة الميدانية تتمثل فيما يلي:-

- التعرف علي دور الذكاء الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرارات بمدارس التعليم الأساسي وذلك من خلال عناصر الذكاء الإستراتيجي:(الاستشراف-التفكير النظامي- التحالفات الإستراتيجية- التحفيز- الرؤية الإستراتيجية)

- التعرف علي عمليتي صنع واتخاذ القرارات الذي يتخذها مدرء مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.

٢- عينة الدراسة: قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة من المعلمين والإداريين العاملين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد ولقد روعي في اختيارها أن تكون ممثلة بقدر الإمكان للمجتمع الأصلي البالغ عدده (٦٤٣٧) معلم ومعلمة، ولقد تم توزيع (٦٤٠) استبانة وبعد فرزهم تبين أن عدد الإستبانات الصالحة (٦٠٠) استبانة وعدد الإستبانات غير الصالحة (٤٠) استبانتهم استبعادها، ولقد كانت عدد الإستبانات الصالحة والخاصة بالمعلمين (٤٦٠) استبانة، بنسبة مئوية (٧,١%) من نسبة المجتمع الأصلي، وكانت عدد الاستبانات الصالحة والخاصة بالإداريين والإداريات (١٤٠) بنسبة مئوية (٨,٤%) من نسبة المجتمع الأصلي البالغ عدده (١٦٦٢) إداري وإدارية.

٣- صدق الاستبيان: يقصد بصدق الاستبيان، قدرته على قياس ما وضع لقياسه، وهذا يعني أن كل عبارة من العبارات التي يتضمنها الاستبيان يجب أن تقيس الهدف الذي وضعت من أجله تلك العبارات، لذلك تم عرض الاستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من السادة المحكمين وكان عددهم (١٨)، وهم من السادة أساتذة كليات التربية بالجامعات المصرية، وبعض مدرء الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد، وذلك للحكم على مدى صحة ووضوح بنود الاستبيان، ومدى تمثيل تلك البنود لمحاور الاستبيان، ومدى ملاءمتها لتحقيق الغرض الذي وضع من أجله، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة، باستبعاد العبارات التي اتفق على استبعادها أربعة من السادة المحكمين على

الأقل، كما تم إضافة بعض العبارات الجديدة في ضوء مقترحاتهم، وكذلك تعديل بعض العبارات الأخرى، وفي ضوء ذلك توصل الباحث إلى الصورة النهائية للاستبيان

٤-الثبات: "يعتبر معدل الثبات من الركائز الأساسية التي يقوم عليها بناء أي مقياس أو أداة (الاستبيان) ويشير الثبات إلى قدرة الأداة على التوصل إلى نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى على نفس الأفراد". (Salkind,200:106)، وللتحقق من ثبات الاستبيان قام الباحث باختيار عينة من (٣٠) فردًا من المجتمع الأصلي، وتم تطبيق الاستبيان عليهم، ومن خلال نتائج هذا التطبيق تم حساب معامل ألفا كرونباخ للثبات بالمعادلة السابقة، وبلغت قيمة الثبات (٠,٨٢) وهي أكبر من (٠,٧)، ويتضح من ذلك أن قيمة المعامل مقبولة تشير إلى تجانس عبارات الاستبيان، ثم صلاحية التطبيق.

٥-المعالجة الإحصائية: بعد تفرغ بيانات الاستمارات المكتملة من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة، قام الباحث بإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات بالأساليب التالية:-
-الجدول التكرارية لحساب النسب المئوية لكل عبارة من الأسئلة التي تحتوي على اختيار من متعدد؛ حيث أعطي لكل عبارة وزنها الذي يعبر عن التكرار بالنسبة للعدد الكلي للعينة.

-كما استخدم الباحث اختبار χ^2 لتعرف على دلالة الفروق بين كل عبارة من حيث درجة ممارستها أو تحقيقها في الواقع الفعلي وذلك لكل من الفئات التالية:-

أ - السادة المعلمين والمعلمات العاملين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد
ب-السادة الإداريين والإداريات العاملين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد ، وقد اقتصر الباحث على استخدام اختبار χ^2

-استخدام الباحث لتحديد ترتيب أهم عناصر الذكاء الاستراتيجي في كل سؤال على حدة على مستوى مجموع إجابات أفراد العينة من المعلمين والإداريين ككل- التكرار الموزون

-استخدام الباحث لتحديد مستوى الموافقة أو مستوى التحقق للأسئلة التي يجيب عليها المستفتون بمقياس ذي خمسة أبعاد (موافق بشدة، موافق ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) (شرف الدين، ١٩٨٥ : ١٦٢)

المقياس ذو الخمسة أبعاد

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة التحقق	٤,١-٥	٣,٤-٤	٢,٧-٣,٣	٢-٢,٦	١,٩-١

المحور الأول: الخصائص الديموغرافية للعينة

١- الجنس

جدول رقم (٢) يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين والإداريين والخاصة بالبيانات

الشخصية

إجمالي عدد العينة من المعلمين والإداريين	ذكور	النسبة المئوية	إناث	النسبة المئوية
٦٠٠	٢٨٢	٤٧	٣١٨	٥٣

نلاحظ من الجدول رقم (٢) أن عدد الإناث من المعلمات والإداريات أكبر من عدد الذكور المعلمين والإداريين بمدارس التعليم الأساسي حيث بلغ عدد الإناث من المعلمات والإداريات (٣١٨) بنسبة مئوية (٥٣%) بينما بلغ عدد المعلمين والإداريين (٢٨٢) معلم وإداري بنسبة (٤٧%) ويرجع ذلك إلي زيادة عدد المعلمات والإداريات المعينين بالمرحلة الابتدائية وحصول معظمهم علي دبلوم متوسط (دبلوم المعلمين)

جدول (٣) نتائج استجابات أفراد العينة من المعلمين والإداريين والخاصة بالبيانات الشخصية

٢- الخبرة		
عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	١٠٢	١٧
من خمس سنوات إلي أقل من ١٠ سنوات	١١٤	١٩
من ١٠ سنوات إلي أقل من ١٥ سنة	١٥٦	٢٦
١٥ سنة فأكثر	٢٢٨	٣٨
٣- المؤهل العلمي		
دبلوم متوسط	٢١٠	٣٥
بكالوريوس	٢٩٤	٤٩
دبلوم دراسات عليا	٥٤	٩
ماجستير	٢٤	٤
دكتوراة	١٨	٣
٤- الوظيفة		
إداري	١٤٠	٢٣,٣
معلم	١١٢	١٨,٧
معلم أول أ	١١٤	١٩
معلم خبير	١٥٢	٢٥,٣
معلم كبير	٨٢	١٣,٧

نلاحظ من الجدول (٣) أن معظم المعلمين والإداريين (ذكور - وإناث) ذو خبرة أكثر من (١٥) بنسبة مئوية (٣٨%) سنة ويرجع ذلك إلي قرارات التعيين من قبل وزارة التربية والتعليم حيث كان الإجراء المتبع منذ (١٥) عام بوزارة التربية والتعليم هو صدور خطاب تكليف بالتعيين لخريجي كلية تربية وخريجي دبلوم المعلمين وهذا لا يحدث الآن حيث التعيينات تتم حسب الاحتياجات

للتخصصات المختلفة، كما نلاحظ أن أقل عدد من المعلمين والإداريين (ذكور - وإناث) ذو خبرة أقل من ٥ سنوات هو (١٠٢) بنسبة (١٧%) ويرجع ذلك إلي أن التعيينات تتم حسب الاحتياجات للتخصصات المختلفة.، نلاحظ بأن أكبر عدد من المعلمين والإداريين (ذكور وإناث) حاصل علي بكالوريوس حيث بلغ عددهم (٢٩٤) بنسبة (٤٩%) نظرا للاحتياجات الفعلية للتخصصات المختلفة للمرحلة الإعدادية، بينما أقل عدد من المعلمين والإداريين (ذكور وإناث) حاصل علي دكتوراه حيث بلغ عددهم (١٨) بنسبة (٣%) ويرجع ذلك قلة اهتمام الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم بتك الفئة من المعلمين والمعلمات الحاصلين علي الدرجة العلمية (دكتوراه) وقلة تعينهم في مناصب قيادية، كما نلاحظ بأن أكبر عدد من المعلمين والإداريين (ذكور وإناث) معلم خبير حيث بلغ عددهم (١٥٢) بنسبة (٢٥,٣%) ويرجع ذلك إلي أن من يحصل علي هذا الوظيفة يكون قضي أكثر من (١٥) عام علي تعينه وكان ذلك متوفر نتيجة لقيام وزارة التربية والتعليم منذ ١٥ عام بأن يكون التعيين بقرار تكليف من الوزارة، كما نلاحظ أن أقل عدد يشغل وظيفة معلم حيث بلغ عددهم (١١٢) معلم وإداري (ذكور وإناث) ويرجع ذلك إلي تغير نظام التعيين بوزارة التربية والتعليم حيث أصبح التعيين عن طريق احتياجات مدارس التعليم الأساسي إلي تخصصات معينة ويتم التعيين عن طريق الإعلان لاحتياج تخصصات معينة.

المحور الثاني: دور الذكاء الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرارات

أولاً: عناصر الذكاء الإستراتيجي:

أ- نتائج استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي بمدارس محافظة بورسعيد

جدول (٤) نتائج استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي

بمدارس محافظة بورسعيد عن الاستشراق

الدرجة	الاستجابة	العبارة	استجابات المعلمين										
			درجة التحقق										
			موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
١	مح	٢,٨٠	١٦,١	٧٤	٤٥,٩	٢١١	٣,٣	١٥	١٤,٣	٦٦	٢٠,٤	٩٤	١- قدرة مدير المدرسة علي استقرار المستقبل وتطوير استراتيجيات

دور الذكاء الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرار لدى مديري--- د / عبد المنعم الدسوقي حسن

													المدرسة علي الأمد البعيد
٥	م.غ	٢,٤٥	٤٦,٩	٢١٦	١٦,٥	٧١	١,٦	١٢	١٥,٧	٧٢	١٩,٣	٨٩	٢- قدرة مدير المدرسة علي متابعة التغيرات في البيئة الخارجية وبعيد التفكير في انعكاساتها علي عملية اتخاذ القرار في المدرسة
٢	مح	٢,٧١	٢٢,٨	١٠٥	٤٠	١٨٤	٣,٧	١٧	١٤,٤	٦٦	١٩,١	٨٨	٣-الاستشراف يساعد المدير في مواجهة التعقيدات والتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار
٤	م.غ	٢,٤٩	٤٤,٦	٢٠٥	١٨,٥	٨٥	٢,٨	١٣	١١	٥١	٢٣	١٠٦	٤- قدرة مدير المدرسة علي الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية
٣	مح	٢,٧٠	٢٤,٣	١١٢	٣٨,٩	١٧٩	٢,٦	١٢	١٠,٩	٥٠	٢٣,٣	١٠٧	٥- قدرة مدير المدرسة علي تشخيص الفرص بشكل يمكنه من استثمارها لتحقيق أهداف المدرسة

نلاحظ من الجدول رقم (٤) بأن قدرة مدير المدرسة علي استقراء المستقبل وتطوير استراتيجيات
المدرسة علي الأمد البعيد احتلت الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٨٠) ومستوي تحقق(محايد)

ويرجع ذلك إلى قلة تمكنهم من إعداد خطة إستراتيجية لتنمية قدراتهم علي الذكاء الإستراتيجي الذي يستخدمه في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالمدرسة بالإضافة إلي ذلك أن بعض مدراء مدرس التعليم الأساسي ليس له قدرة علي وضع رؤية ترسم الحلم الذي تصبو إليه المدرسة علي الأمد الطويل ، وقلة قدرته علي معرفة الاتجاهات المستقبلية والتنبؤ بالفرص والمخاطر التي تحيط بالمدرسة وهذا يوضح قصور مدراء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في تصور الأحداث المستقبلية وهي أحد عناصر الذكاء الإستراتيجي التي تساهم في اتخاذ القرار ، كما نلاحظ أن قدرة مدير المدرسة علي متابعة التغيرات في البيئة الخارجية ويعيد التفكير في انعكاساتها علي عملية اتخاذ القرار في المدرسة احتلت الترتيب الخامس والأخير بدرجة تحقق (٢,٤٥) ومستوي تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي قلة خبرة معظم مدراء مدارس التعليم الأساسي علي التحليل البيئي وقلة مقدرتهم علي تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات التي تواجهها المدرسة التي يعمل فيها وصنع واتخاذ القرار المناسب لذلك. وهذا يتفق مع دراسة (عبد العال، ٢٠١٧: ٢٤٠) بأن قلة تطبيق الذكاء الاسراتيجي بعنصرة المختلفة ومنها الإستشراف ينعكس سلبا علي النتائج الجوهرية للمؤسسة.

٢- جدول (٥) نتائج استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي بمدارس محافظة بورسعيد عن التفكير النظامي

الدرجة	البيان	العدد	استجابات المعلمين										
			درجة التحقق										
			موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
١	م. غ. م.	٢,٥٠	٤٣	١٩٧	٢٠	٩٢	٢,٢	١٠	١٣,٩	٦٤	٢١,١	٩٧	١- قدرة مدير المدرسة علي جعل المدرسة كنظام مترابط ومتناسق الأجزاء
٤	م. غ. م.	٢,٤٧		١٩٨	٢٠,٢	٩٣	٣,٩	١٨	١٣	٦٠	١٩,٨	٩١	٢- قدرة مدير المدرسة علي دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادي ليلمس قيمة ذلك في الأمد البعيد
٣	م. غ. م.	٢,٤٨	٤٢,٣	١٩٥	٢٠,٩	٩٦	٣	١٤	١٤,١	٦٥	١٩,٦	٩٠	٣- قدرة مدير المدرسة علي التفكير النظامي الذي يساعده علي رؤية الأحداث التي تحيط بالمدرسة بصورة أكثر وضوحا
٢	م. غ. م.	٢,٤٩	٤٠,٢	١٨٥	٢٢,٦	١٠٤	٣,٣	١٥	١٦,٧	٧٧	١٧,٢	٧٩	٤- قدرة مدير المدرسة علي أن يطل أي مشكلة بالنظر إلي أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها
٥	م. غ. م.	٢,٤٦	٤٠,٤	١٨٦	٢٣,٧	١٠٩	٣	١٤	١٥,٢	٧٠	١٧,٦	٨١	٥- قدرة مدير المدرسة علي دمج العناصر المختلفة في المدرسة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها

دور الذكاء الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرار لدى مديري --- د / عبد المنعم الدسوقي حسن

نلاحظ من الجدول رقم (٥) بأن قدرة مدير المدرسة علي جعل المدرسة كنظام مترابط ومتناسق الأجزاء الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٥٠) ومستوي تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي قلة خبرة بعض مدراء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد علي إدراك ترابط الجزء بالكل مما يجعلهم غير قادرين علي معرفة السبب الحقيقي لأي مشكلة وأخذ القرار السليم لحلها، بينما احتلت قدرة مدير المدرسة علي دمج العناصر المختلفة في المدرسة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها الترتيب الخامس والأخير بدرجة تحقق (٢,٤٦) ومستوي تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي أن قلة خبرة بعض مدراء المدارس في أسلوب حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل لاينظر وهذا يؤثر بالطبع علي اتخاذ القرار، ولقد أكدت دراسة (العزاوي، ٢٠٠٨) علي أهمية عنصر التفكير النظامي كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي.

٣- جدول (٦) نتائج استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي بمدارس محافظة بورسعيد عن الشراكة

العبارة	استجابات المعلمين												
	درجة التحقق												
	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غ.م.بشدة				
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
١-يري مدير المدرسة في الشراكة أسلوبا يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها	٦٣	١٣,٧	٩٧	٢١,١	٩	١,٩	٩١	١٩,٨	٢٠٠	٤٣,٥	٢,٤٢	غ.م	٣
٢-يري مدير المدرسة تزداد قوة القرار عندما ينتج من مدارس متحالفة	٨٠	١٧,٤	٦٠	١٣	٢٠	٤,٣	٧٩	١٧,٢	٢٢١	٤٨	١,٩٦	غ.م.ب	٥
٣-يسعي مدير المدرسة لإقامة شراكة إستراتيجية مع المدارس المناظرة	٥٦	١٢,٢	٧٢	١٥,٧	٢١	٤,٦	١٦٦	٣٦,١	١٤٥	٣١,٥	٢,٢٧	غ.م	٤
٤-يسعي مدير المدرسة دائما لإقامة تحالفات مع مدارس أخرى للاستفادة مما	٨٢	١٧,٨	٦٥	١٤,١	٢٣	٥	٩٣	٢٠,٢	١٩٧	٤٢,٨	٢,٤٣	غ.م	٢

													لديها من موارد مادية وبشرية
١	م.غ	٢,٤٥	٤١,٥	١٩٠	٢٣,٤	١٠٣	٢,٦	١٢	١٧,٢	٧٩	١٦,٣	٧٥	٥-يري مدير المدرسة أن الشراكة مع مدارس أخرى شبيهه حلا جيدا للخروج من الأزمة التي تواجهها المدرسة

نلاحظ من الجدول (٦) بأن يري مدير المدرسة أن الشراكة مع مدارس أخرى شبيهه حلا جيدا للخروج من الأزمة التي تواجهها المدرسة الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٤٥) ومستوي تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي قلة خبرة مدراء بعض مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد بعقد شراكات وتحالفات مع مدارس أخرى مشابهه للحصول علي خبرات جديد وتفعيل تجارب ناجحة تم تطبيقها في مدارس مشابهه ولقد أكدت دراسة (kruger,2010) علي دور الذكاء الإستراتيجي في اكتشاف إمكانيات الشراكة مع شركات أخرى وزيادة عمليات الابتكار داخل المؤسسات، بينما احتلت يري مدير المدرسة تزداد قوة القرار عندما ينتج من مدارس متحالفة الترتيب الخامس والأخير بدرجة تحقق (١,٩٦) ومستوي تحقق (غير موافق بشدة) ويرجع ذلك أن مدراء مدارس التعليم الأساسي لا توجد لديهم ثقافة أهمية الشراكة بين المدارس المناظرة لاكتساب الخبرات من تلك المدارس.

٤- جدول (٧) نتائج استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي

بمدارس محافظة بورسعيد عن التحفيز

الترتيب	مستوى التحقق	درجة التحقق	استجابات المعلمين										درجة الاستجابة العبارة
			درجة التحقق										
			موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
٢	م.غ	٢,٤٨	٣٨	١٧٥	٢٤,٣	١١٢	١,٩	٩	١٢,١	٥٦	٢٣,٥	١٠٨	١-قدرة مدير المدرسة علي تحفيز أفراد المدرسة علي تحقيق أهدافها
١	م.غ	٢,٦٦	٢٧,٤	١٢٦	٣٤,٨	١٦٠	٢,٦	١٢	١٢,٢	٧٠	٢٠	٩٢	٢-قدرة مدير

دور الذكاء الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرار لدى مديري--- د / عبد المنعم الدسوقي حسن

													المدرسة علي دفع العاملين بالمدرسة علي تنفيذ رؤية وتصورات المدرسة التي تم وضعها
٣	غ.م	٢,٤٧	٤٢,٤	١٩٥	٢٠,٧	٩٦	٣,٧	١٧	١٣	٦٠	٢٠	٩٢	٣- قدرة مدير المدرسة علي إثارة التنافس بين العاملين بالمدرسة لتقديم المزيد من الإنجازات
٥	غ.م	٢,٠٩	٣٥,٩	١٦٥	٢٣,٧	١٠٩	١,٧	٨	١١,١	٥١	١٥,٢	٧٠	٤- يساهم مدير المدرسة في تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المدرسة.
٤	غ.م	٢,٤٣	٤٦,٧	٢١٥	٢١,٥	٩٩	٣,٣	١٥	١٠,٤	٤٨	١٨	٨٣	٥- يعمل مدير المدرسة علي مشاركة العاملين في المدرسة علي اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية

نلاحظ من الجدول رقم (٧) بأن قدرة مدير المدرسة علي دفع العاملين بالمدرسة علي تنفيذ رؤية وتصورات المدرسة التي تم وضعها احتلت الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٦٦) ومستوي تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي بعض مدراء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد له قدرة علي تحفيز العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المدرسة سواء كان هذا تحفيز معنوي بشهادات

التقدير أو تحفيز مادي بزيادة الحوافز ولكن درجة التحفيز لا تحقق أهداف ورؤية المدرسة لاقتصار التحفيز على فئة معينة من المعلمين دون غيرهم، بينما احتلت يساهم مدير المدرسة في تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المدرسة الترتيب الخامس والأخير بدرجة تحقق (٢,٠٩) ودرجة تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي ضعف مقدرة مدراء مدارس التعليم الأساسي علي تحريك القدرات الإبداعية لدي المعلمين لتنفيذ القرارات المخطط لها . ولقد أورد (أبو اصبع ، ٢٠١٨ : ١٧) أن القائد الذكي يجب أن يعمل على إشباع حاجات العاملين للعمل على تحقيق الأهداف ، فعند تمتع القادة بالدافعية (القدرة على تحفيز العمال) يمكنهم من تحريك القدرات الإبداعية الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم لتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها كما خطط لها، وللذكاء الاستراتيجي دور مهم في تطوير نظام الحوافز في المؤسسة ويصبح العاملين أكثر كفاءة وفعالية وقدرة على المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بالعامل ودفعه لتنفيذ أهداف المؤسسة بأحسن وجه يؤدي إلى جودة القرارات

٥- جدول (٨) نتائج استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي

بمدارس محافظة بورسعيد عن الرؤية الإستراتيجية

الدرجة	الاستجابة	العبارة	استجابات المعلمين										
			درجة التحقق										
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غ.م. بشدة		
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
١-يمتلك	٩٩	٢١,٥	٥٨	١٢,٦	١٣	٢,٨	١٠٥	٢٢,٨	١٨٥	٤٠,٢	٢,٤٦	غ.م	٣
٢-يعتمد	٧٩	١٧,٢	٦٢	١٣,٥	١٩	٤,١	٩٣	٢٠,٢	٢٠٧	٤٥	٢,٣٨	غ.م	٤

دور الذكاء الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرار لدى مديري --- د / عبد المنعم الدسوقي حسن

الترتيب	مستوى التحقق	درجة التحقق	استجابات المعلمين										درجة الاستجابة	العبارة
			درجة التحقق											
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غ.م. بشدة			
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
														المدرسة علي رؤيته لاتخاذ قرارات صائبة
١	غ.م	٢,٥٩	٣٦,٩	١٧٠	٢٦,٣	١٢١	٣,٣	١٥	١٤,١	٥٦	١٩,٣	٨٩	٣- يستخدم مدير المدرسة رؤيته في توحيد جهود العاملين بإتجاه أهداف المدرسة	
٢	غ.م	٢,٤٧	٤٢,٦	١٩٦	٢١,٣	٩٨	٢,٢	١٠	١٣,٩	٤٦	٢٠	٩٢	٤- يمتلك مدير المدرسة القدرة علي تحويل رؤيته إلي واقع يمكن تحقيقه من خلال رسالة المنظمة وأهدافها	
٥	غ.م	٢,٣٥	٤٤,٨	٢٠٦	٢٣	١٠٦	٢,٤	١١	١٢,٢	٦٥	١٧,٦	٨١	٥- يمتلك مدير المدرسة	

الترتيب	مستوى التحقق	درجة التحقق	استجابات المعلمين										درجة الاستجابة
			درجة التحقق										
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غ.م. بشدة		
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	العبارة	
													القدرة علي إقناع أفراد المدرسة برؤيته والعمل علي تحقيقها.

نلاحظ من الجدول (٨) بأن يستخدم مدير المدرسة رؤيته في توحيد جهود العاملين بإتجاه أهداف المدرسة الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٥٩) ومستوي تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي وجود بعض مدرء مدارس التعليم الأساسي يعمل علي توحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة ، ولكن استجابات أفراد العينة عن مستوي التحقق بغير موافق ويرجع ذلك أن الإدارة العليا متمثلة في مديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد غير قادة علي توحيد جهود المعلمين في تحقيق الرؤية الإستراتيجية لبعض المدارس، ولقد أوردت دراسة شوتري وأخريات (٢٠١٣) علي أهمية (الرؤية الإستراتيجية) كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في تمكين قادة المنظمات من صياغة التوقعات حول مدي نجاح منظماتهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وكانت درجة الموافقة من أفراد العينة بدرجة متوسطة ، ويعزي هذا لعدم تبني مفهوم الرؤية الإستراتيجية بشكل واضح لدي المنظمة المبحوثة، بينما احتلت يمتلك مدير المدرسة القدرة علي إقناع أفراد المدرسة برؤيته والعمل علي تحقيقها الترتيب الخامس والأخير بدرجة تحقق(٢,٣٥) ومستوي تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي قلة خبرة بعض مدرء مدارس التعليم الأساسي بسبب عدم قدرتهم علي إعداد رؤية يقنع بها المعلمين والمعلمات العاملين معه.

ثانياً: جدول (٩) نتائج استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي بمدارس محافظة بورسعيد عن صنع واتخاذ القرارات في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي

الترتيب	مستوى التحقق	درجة التحقق	استجابات المعلمين					درجة الاستجابة
			درجة التحقق					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ.م. بشدة	
								العبارة

دور الذكاء الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرار لدى مديري --- د / عبد المنعم الدسوقي حسن

عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
٨٤	١٨,٣	٥٢	١١,٣	١٠	٢,٢	١٣٥	٢٩,٣	١٦٦	٣٦,١	٢,٣٧	م.غ.م	١٧	١-مدير المدرسة القدرة علي تجميع المعلومات قبل اتخاذ القرارات
٨٦	١٨,٧	٦٧	١٤,٦	١٠	٢,٢	١٢٢	٢٦,٥	١٦٩	٣٦,٧	٢,٤٧	م.غ.م	٩	٢-مدير المدرسة القدرة علي تحديد المشكلات التي تحيط بالمدرسة
٨٢	١٧,٨	٦١	١٣,٢	١٩	٤,١	١١١	٢٤,١	١٨٠	٣٩,١	٢,١٨	م.غ.م	١٩	٣-يملك مدير المدرسة القدرة علي اتخاذ القرارات التي تسبق فيها الأزمات قبل وقوعها
٧٩	١٧,١	٦٧	١٤,٦	١٣	٢,٨	١٢٢	٢٦,٥	١٧٠	٣٦,٩	٢,٤٣	م.غ.م	١٢	٤-يتبادل مدير المدرسة الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة لاتخاذ القرارات
٨٩	١٩,٣	٦٣	١٣,٧	٩	١,٩	٩٨	٢١,٣	١٩٥	٤٢,٣	٢,٥٩	م.غ.م	١	٥-تهيئة مدير المدرسة الظروف المناسبة لإتخاذ
٨٦	١٨,٧	٦٢	١٣	٢١	٤,٦	١٢٦	٢٧,٤	١٥٨	٣٤,٣	٢,٥١	م.غ.م	٥	٦-يضع مدير المدرسة البدائل المحتملة المتعلقة باتخاذ القرار
٩١	١٩,٨	٥٧	١٢,٤	١١	٢,٤	٩٧	٢١,٢	١٩٨	٤٣	٢,٤١	م.غ.م	١٤	٧-يملك مدير المدرسة القدرة علي اتخاذ قرارات حاسمة تؤثر في مستقبل المدرسة
٨٧	١٨,٩	٧٥	١٦,٣	٩	١,٩	١١٨	٢٥,٧	١٦٢	٣٥,٢	٢,٥٢	م.غ.م	٤	٨-ترتبط القرارات التي يتخذها مدير المدرسة بأهداف المنظمة
٨٠	١٧,٤	٦٦	١٤,٣	١٦	٤,٥	١١٩	٢٥,٩	١٧٤	٣٧,٨	٢,٤٤	م.غ.م	١١	٩-يستند مدير المدرسة في اتخاذ القرارات إلي مبررات منطقية
٨٢	١٧,٨	٦٨	١٤,٧	١٣	٢,٨	١٣٧	٢٩,٨	١٥٣	٣٣,٣	٢,٤٩	م.غ.م	٧	١٠-يناقش مدير

مجلة كلية التربية بالإسماعيلية - العدد الخمسون - مايو ٢٠٢١ (ص ١٩٥-٢٦٠)

الترتيب	مستوى التحق	درجة التحق	استجابات المعلمين										كردية الاستجابة العبارة
			درجة التحق										
			موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
													المدرسة القرارات المراد اتخاذها بصورة جماعية
١٠	م.غ.م	٢,٤٥	٣٨,٣	١٧٦	٢٥,٤	١١٧	٢,٤	١١	١٣,٧	٦٣	١٨,٧	٨٦	١١- يتحاور مدير المدرسة ويناقش العاملين في المدرسة في القرارات قبل اتخاذها
٢٠	م.غ.م	٢,٠٢	٣٦,٩	١٧٠	٢٧,٢	١٢٥	٣,٧	١٧	١٢,٢	٥٦	١٨,٩	٨٧	١٢- يلتزم مدير المدرسة بالقوانين واتخاذ القرارات
١٨	م.غ.م	٢,٣٧	٣٦,٢	١٧١	٢٦,٧	١٢٣	١,٩	٩	١٣,٧	٦٣	١٧,٢	٧٩	١٣- يستخدم مدير المدرسة وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرارات الخاصة بالمدرسة
٢	م.غ.م	٢,٥٥	٢٩,٦	١٣٦	٣٤,٦	١٥٩	٣,٣	١٥	١٢,٢	٦٥	١٧,٦	٨٠	١٤- يعطي مدير المدرسة الملائم والفرصة الكافية لتنفيذ القرار
١٥	م.غ.م	٢,٣٩	٣٩,٣	١٨١	٢٦,٣	١٢١	٣,٣	١٥	١٢,٢	٥٦	١٧,٦	٨١	١٥- يتحقق مدير المدرسة من تنفيذ القرارات وفقا للصورة المرسومة لها.
١٣	م.غ.م	٢,٤٢	٢٩,٧	١٣٦	٣٢,٢	١٤٨	٢,٦	١٣	١٥,٩	٧٣	١٨,٣	٨٤	١٦- يحاسب مدير المدرسة العاملين في المدرسة عند حدوث خطأ في تنفيذ القرارات
٦	م.غ.م	٢,٥٠	٢٦,٦	١٧١	٢٤,٨	١١٤	٢,٥	١٢	١٥	٦٩	١٩,١	٨٨	١٧- يقوم مدير المدرسة بتصحيح القرارات ذات النتائج السلبية

دور الذكاء الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرار لدى مديري --- د / عبد المنعم الدسوقي حسن

الترتيب	مستوى التحقق	درجة التحقق	استجابات المعلمين										كدرجة الاستجابة العبارة
			درجة التحقق										
			موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
			عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
١٦	غ.م	٢,٣٨	٣٧,٦	١٧٣	٢٨	١٢٩	١,٩	٩	١٣,٩	٦٥	١٦,٧	٧٧	١٨-يقوم مدير المدرسة بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية قبل اتخاذ القرارات
٨	غ.م	٢,٤٨	٣٤,١	١٥٧	٢٨,٩	١٣٣	٢,٤	١١	١٣,٨	٦٤	١٨,٩	٨٧	١٩-يساعد مدير المدرسة العاملين بالمدرسة علي طرق تنفيذ القرارات
٣	غ.م	٢,٥٤	٣٤,٨	١٦٠	٢٦,٩	١٢٤	١,٣	٦	١٦,١	٧٤	١٩,٣	٨٩	٢٠-يقوم مدير المدرسة بدراسة الآثار المترتبة علي اتخاذ القرارات

نلاحظ من الجدول (٩) بأن تهيئة مدير المدرسة الظروف المناسبة لاتخاذ القرار الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٥٩) ومستوي تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي وجود بعض مدراء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد يجتهد ويسعي لتهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القرارات لحصول بعضهم علي بعض الدورات التدريبية في مجال الإدارة ورغم المجهود المبذولة من بعض مدراء مدارس التعليم الأساسي إلا أن بعض المعلمين غير موافقين علي مستوي تحقق تهيئة مدير المدرسة للظروف المناسبة لاتخاذ القرارات ، واحتلت يعطي مدير المدرسة الوقت الملائم والفرصة الكافية لتنفيذ القرار الترتيب الثاني بدرجة تحقق (٢,٥٥) ومستوي تحقق غير موافق ويرجع ذلك لخبرة بعض مدراء مدارس التعليم الأساسي، بينما احتلت يلتزم مدير المدرسة باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرارات الترتيب العشرون بدرجة تحقق (٢,٠٢) ومستوي تحقق غير موافق ويرجع ذلك إلي قلة إمام بعض مدراء مدارس التعليم الأساسي باللوائح والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم، ولقد أوردت دراسة (قاسم، ٢٠١١) إلي أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب مهارات عالية تساعد المدير في التنبؤ بالمستقبل، والنظر في عواقب الأمور بشكل واقعي، وامتلاك دماغ تحليلي، ومساعدة العاملين في المنظمة علي تنفيذ هذه القرارات.

ب- المحور الثاني: دور الذكاء الإستراتيجي في صنع و اتخاذ القرارات بمدارس

التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد:

يتم تناول دور الذكاء الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرار من وجه نظر أفراد العينة

أولاً: عناصر الذكاء الإستراتيجي:

جدول (١٠) نتائج استجابات أفراد العينة من الإداريين والإداريات بمدارس التعليم الأساسي بمدارس محافظة بورسعيد عن الإستشراق

الترتيب	مستوى التحقق	الترتيب	استجابات الإداريين								درجة الاستجابة	العبارة	
			درجة التحقق										
			موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق				
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
١	غ.م	٢,٣٧	٢٨,٦	٤٠	٤٦,٤	٦٥	٧	١	٧,١	١٠	١٧,١	٢٤	١-قدرة مدير المدرسة علي استقراء المستقبل وتطوير استراتيجيات المدرسة علي الأمد البعيد
٤	غ.م	٢,١٥	٤٨,٦	٦٨	٢٧,١	٣٨	-	-	١٠	١٤	١٤,٣	٢٠	٢-قدرة مدير المدرسة علي متابعة التغيرات في البيئة الخارجية ويعيد التفكير في انعكاساتها علي عملية اتخاذ القرار في المدرسة
٣	غ.م	٢,١٦	٤٠	٥٦	٢٧	٥١	٥,٧	٨	٣,٦	٥	١٤,٣	٢٠	٣-الإستشراق يساعد المدير في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار
٥	غ.م	٢,١٤	٤٨,٦	٦٨	٤٠	٣٧	٢,٩	٤	٧,١	١٠	١٥	٢١	٤-قدرة مدير المدرسة علي الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية
٢	غ.م	٢,٢٠	٣٥	٤٩	٢٨,٦	٥٦	١,٤	٢	١٦,٤	٢٣	٧,١	١٠	٥-قدرة مدير المدرسة علي تشخيص الفرص بشكل يمكنه من استثمارها لتحقيق أهداف المدرسة

نلاحظ من الجدول رقم (١٠) بأن قدرة مدير المدرسة علي استقراء المستقبل وتطوير استراتيجيات المدرسة علي الأمد البعيد احتلت الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٣٧) ومستوي تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي أن تعيين مدراء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد يتم عن طريق التسلسل الوظيفي ولا يتم الاعتماد علي الكفاءات وهذا يتفق مع استجابات أفراد العينة من

دور الذكاء الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرار لدى مديري--- د / عبد المنعم الدسوقي حسن

المعلمين والمعلمات، بينما احتلت قدرة مدير المدرسة علي الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية الترتيب الخامس والأخير بدرجة تحقق (٢,١٤) ومستوي تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي لقلّة خبرة بعض مدراء مدارس التعليم الأساسي بالقدرة علي التنبؤ بمستقبل المدرسة الذي يعمل بها لعدم حصوله علي دورات تدريبية في هذا المجال.

جدول (١١) نتائج استجابات أفراد العينة من الإداريين والإداريات بمدارس التعليم الأساسي

بمدارس محافظة بورسعيد عن التفكير النظامي

العبارة	استجابات الإداريين										درجة الاستجابة		
	درجة التحقق												
	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غ.م.بشدة				
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
١. قدرة مدير المدرسة علي جعل المدرسة كنظام مترابط ومتناسق الأجزاء	١٩	١٣,٦	١٢	٨,٦	٤	٢,٦	٤٣	٣٠,٧	٦٢	٤٤,٣	٢,١٦	غ.م	٤
٢. قدرة مدير المدرسة علي دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادي ليلمس قيمة ذلك في الأمد البعيد	١٧	١٢,١	١١	٧,٩	٨	٥,٧	٦٠	٤٢,٩	٤٥	٣٢,١	٢,٢٦	غ.م	٣
٣. قدرة مدير المدرسة علي التفكير النظامي الذي يساعده علي رؤية الأحداث التي تحيط بالمدرسة بصورة أكثر وضوحا	١٩	١٣,٦	١٣	٩,٣	٣	٢,١	٦٥	٤٦,٣	٤٠	٢٨,٦	٢,٣٣	غ.م	٢
٤. قدرة مدير المدرسة علي أن يحلل أي مشكلة بالنظر إلي أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها	٣١	٢٢,١	٩	٦,٤	٤	٢,٩	٥٣	٣٧,٩	٥٣	٣٧,٩	٢,٥٩	غ.م	١
٥. قدرة مدير المدرسة علي دمج العناصر المختلفة في المدرسة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها	١٦	١١,٤	١٢	٨,٦	٦	٤,٣	٤٦	٣٢,٩	٦٠	٤٢,٩	٢,١٣	غ.م	٥

نلاحظ من الجدول (١١) بأن قدرة مدير المدرسة علي أن يحلل أي مشكلة بالنظر إلي أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٥٩) ومستوي تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي قلة خبرة بعض مدراء المدارس في أسلوب حل المشكلات لقلّة التنمية المهنية وقلّة الحصول علي دورات تدريبية في هذا المجال ، بينما احتلت قدرة مدير المدرسة علي دمج العناصر المختلفة في المدرسة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها الترتيب الخامس والأخير ويرجع ذلك إلي قلة الخبرة لبعض مدراء مدارس التعليم الأساسي علي تحليل أي مشكلة تواجه المدرسة والوصول لأسبابها وضعف قدرته علي حلها.

جدول (١٢) نتائج استجابات أفراد العينة من الإداريين والإداريات بمدارس التعليم الأساسي

بمدارس محافظة بورسعيد عن التحالفات الإستراتيجية

الترتيب	مستوى التحقق	درجة التحقق	استجابات الإداريين										درجة الاستجابة العبارة
			درجة التحقق										
			موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
١	م.غ	٢,٢٧	٣٣,٦	٤٧	٤٣,٦	٦١	١,٤	٢	٥	٧	١٦,٤	٢٣	١-يري مدير المدرسة في الشراكة أسلوبا يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها
٥	م.غ	٢,٠٢	٥٤,٣	٧٦	٢١,٤	٣٠	٥	٧	٦,٤	٩	١٢,٩	١٨	٢-يري مدير المدرسة تزداد قوة القرار عندما ينتج من مدارس متحالفة
٢	م.غ	٢,١٦	٤٢,٩	٦٠	٣١,١	٤٥	٢,٨	٤	٧,١	١٠	١٤,٣	٢٠	٣-يسعي مدير المدرسة لإقامة شراكة إستراتيجية مع المدارس المناظرة
٤	م.غ	٢,٠٩	٤٨,٦	٦٨	٢٧,٩	٣٩	٢,٨	٤	٧,٩	١١	١٢,٩	١٨	٤-يسعي مدير المدرسة دائما لإقامة تحالفات مع مدارس أخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية وبشرية
٣	م.غ	٢,١٠	٤٠,٧	٥٧	٣٧,١	٥٢	٥,٧	٨	٤,٣	٦	١٢,١	١٧	٥-يري مدير المدرسة أن الشراكة مع مدارس أخرى شبيهة حلا جيدا للخروج من الأزمة التي تواجهها المدرسة

نلاحظ من الجدول (١٢) من نتائج استجابات أفراد العينة " يري مدير المدرسة في الشراكة أسلوبا يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها" احتلت الترتيب الأول من وجه نظر أفراد العينة بدرجة تحقق (٢,٢٧) ومستوي تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي أن بعض مدراء مدارس التعليم الأساسي يسعي لعقد شراكات مع مدارس أخرى مماثلة ولكن قد لاتفيد هذه الشراكات في الواقع حيث كان مستوي استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات غير موافق، بينما احتلت يري مدير المدرسة تزداد قوة القرار عندما ينتج من مدارس متحالفة بدرجة تحقق (٢,٢٧) ومستوي تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك أن مدراء مدارس التعليم الأساسي لا توجد لديهم ثقافة لأهمية الشراكة بين المدارس المناظرة لاكتساب الخبرات من تلك المدارس ويتفق ذلك مع استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات.

جدول (١٣) نتائج استجابات أفراد العينة من الإداريين والإداريات بمدارس التعليم الأساسي

بمدارس محافظة بورسعيد عن التحفيز

الرقم	المتغير	درجة التحقق	استجابات الإداريين										درجة الاستجابة العبارة
			درجة التحقق										
			موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
١	غ.م	٢,٢٢	٤٣,٦	٦١	٣٠	٤٢	٤,٦	٦	٦,٤	٩	١٥,٧	٢٢	١ قدرة مدير المدرسة علي تحفيز أفراد المدرسة علي تحقيق أهدافها
٢	غ.م	٢,٢٠	٣٩,٣	٥٥	٣٥	٤٩	٥	٧	٧,٨	١١	١٢,٩	١٨	٢ قدرة مدير المدرسة علي دفع العاملين بالمدرسة علي تنفيذ رؤية وتصورات المدرسة التي تم وضعها
٣	غ.م	٢,١٥	٤٧,١	٦٦	٢٧,٩	٣٩	٣,٥	٥	٥,٧	٨	١٥,٧	٢٢	٣ قدرة

الترتيب	مستوى التحقق	درجة التحقق	استجابات الإداريين								درجة الاستجابة العبارة		
			درجة التحقق										
			غ.م. بشدة		غير موافق		محايد		موافق			موافق بشدة	
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		%	عدد
												مدير المدرسة علي إثارة التنافس بين العاملين بالمدرسة لتقديم المزيد من الإنجازات	
٤	غ.م	٢,١٤	٤٢,١	٥٩	٣٤,٣	٤٨	٢,١	٣	٣,٥	٥	١٧,٩	٢٥	٤-يساهم مدير المدرسة في تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المدرسة.
٥	غ.م	٢,٠٦	٥١,٤	٧٢	٢٥	٣٥	٤,٣	٦	٤,٣	٦	١٥	٢١	٥-يعمل مدير المدرسة علي مشاركة العاملين في المدرسة علي اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية

نلاحظ من الجدول (١٣) بأن قدرة مدير المدرسة علي تحفيز أفراد المدرسة علي تحقيق أهدافها احتلت الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٢٢) ومستوي تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي توجة بعض مدراء المدارس إلي تحفيز العاملين من الإداريين والإداريات لإنجاز المهام وتحقيق أهداف المدرسة، بينما احتلت يعمل مدير المدرسة علي مشاركة العاملين في المدرسة علي اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية الترتيب الخامس والأخير بدرجة تحقق (٢,٠٢) ومستوي تحقق (غير

موافق) ويرجع ذلك إلي ضعف خبرة بعض مدراء مدارس التعليم الأساسي في تنفيذ عمل جماعي بالمدرسة.

جدول (١٤) نتائج استجابات أفراد العينة من الإداريين والإداريات بمدارس التعليم الأساسي بمدارس محافظة بورسعيد عن الرؤية الاستراتيجية

العبارة	استجابات الإداريين												
	درجة التحقق												
	موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
١- يمتلك مدير المدرسة رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها الأعمال التي تحقق أهداف المدرسة	٢٣	١٦,٤	٧	٥	٣	٢,١	٥٤	٣٨,٦	٥٣	٣٧,٩	٢,٢٤	غ.م	٢
٢- يعتمد مدير المدرسة علي رؤيته لاتخاذ قرارات صائبة	١٥	١٠,٧	١٤	١٠	٥	٣,٦	٣٢	٢٢,٩	٧٤	٥٢,٩	٢,٨٤	مح	١
٣- يستخدم مدير المدرسة رؤيته في توحيد جهود العاملين بإتجاه أهداف المدرسة	٢٣	١٦,٤	٧	٥	٤	٢,٩	٤٦	٣٢,٩	٦٠	٤٢,٩	٢,١٩	غ.م	٣
٤- يمتلك مدير المدرسة القدرة علي تحويل رؤيته إلي واقع يمكن تحقيقه من خلال رسالة المنظمة وأهدافها	٢٢	١٥,٧	٦	٤,٢	٤	٢,٩	٣٩	٢٧,٩	٦٩	٤٩,٣	٢,٠٩	غ.م	٥
٥- يمتلك مدير المدرسة القدرة علي إقناع أفراد المدرسة برؤيته والعمل علي تحقيقها.	٢١	١٥	٨	٥,٧	٣	٢,٧	٤٥	٣٢,١	٦٣	٤٥	٢,١٤	غ.م	٤

نلاحظ من الجدول رقم (١٤) بأن يمتلك مدير المدرسة رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها الأعمال التي تحقق أهداف المدرسة احتلت الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٨٤) ومستوي تحقق (محايد) ويرجع ذلك إلي ضعف قدرة بعض مدراء مدارس التعليم الأساسي علي امتلاك رؤية شمولية تعينهم علي فهم التغيرات التي من المحتمل أن تحدث وتؤثر علي وضع المدرسة وهذا يؤثر بالطبع علي القرارات الخاصة بالمدرسة، بينما احتلت يمتلك مدير المدرسة القدرة علي تحويل رؤيته إلي واقع يمكن تحقيقه من خلال رسالة المنظمة وأهدافها الترتيب الخامس بدرجة تحقق

(٢,١٢) ومستوي تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي قلة اشتراك الإداريين والإداريات في وضع الرؤية والرسالة الخاصة بالمدرسة وهذا يؤثر بالسلب علي اتخاذ القرارات.

جدول (١٥) نتائج استجابات أفراد العينة من الإداريين والإداريات بمدارس التعليم الأساسي بمدارس محافظة بورسعيد عن صنع و اتخاذ القرارات في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي

الرقم الترتيب	الجنس	العمر	استجابات الإداريين								درجة الاستجابة	العبارة	
			درجة التحقق										
			موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق				
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
١١	م.غ.م	٢,١٤	٤٦,٤	٦٥	٢٧,١	٣٨	٤,٣	٦	٧,٩	١١	١٤,٣	٢٠	١-لمدير المدرسة القدرة علي تجميع المعلومات قبل اتخاذ القرارات
٦	م.غ.م	٢,١٩	٤٠	٥٦	٣٥	٤٩	٢,٩	٤	٩,٣	١٣	١٢,٩	١٨	٢-لمدير المدرسة القدرة علي تحديد المشكلات التي تحيط بالمدرسة
٢٠	م.غ.م	٢,٠٦	٥٠	٧٠	٢٥,٧	٣٦	٤,٣	٦	٨,٦	١٢	١١,٤	١٦	٣-يمتلك مدير المدرسة القدرة علي اتخاذ القرارات التي تسبق فيها الأزمات قبل وقوعها
١٢	م.غ.م	٢,١٣	٤٢,١	٥٩	٣٤,٢	٤٨	٢,١	٣	٧,٩	١١	١٣,٦	١٩	٤-يتبادل مدير المدرسة الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة لاتخاذ القرارات
٢	م.غ.م	٢,٢٣	٣٧,١	٥٢	٣٨,٦	٥٤	٢,٨	٤	٧,٩	١١	١٣,٦	١٩	٥-تهيئة مدير المدرسة الظروف المناسبة لاتخاذ القرار
٣	م.غ.م	٢,٢٢	٣٥,٧	٥٠	٤٠,٧	٥٧	٢,١	٣	٨,٦	١٢	١٢,٩	١٨	٦-يضع مدير المدرسة البدائل المحتملة المتعلقة باتخاذ القرار
١٨	م.غ.م	٢,٠٧	٥٥,٧	٧٨	١٧,٩	٢٥	٢,١	٣	١٠	١٤	١٤,٣	٢٠	٧-يمتلك مدير المدرسة القدرة علي اتخاذ قرارات حاسمة تؤثر في مستقبل المدرسة
١	م.غ.م	٢,٢٦	٣٥	٤٩	٤٠,٧	٥٧	٢,٩	٤	٨,٦	١٢	١٢,٩	١٨	٨-ترتبط القرارات التي

دور الذكاء الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرار لدى مديري--- د / عبد المنعم الدسوقي حسن

رقم الأسئلة	نوع الأسئلة	عدد الأسئلة	استجابات الإداريين								درجة الاستجابة	العبارة	
			درجة التحقق				موافق بشدة						
			موافق بشدة	محايد	غير موافق	غ.م. بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ.م. بشدة			
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
												يتخذها مدير المدرسة بأهداف المنظمة	
١٤	غ.م.	٢,١١	٤٥,٧	٦٤	٣٠	٤٢	٢,٩	٤	٧,١	١٠	١٤,٣	٢٠	٩-يستند مدير المدرسة في اتخاذ القرارات الي مبررات منطقية
٥	غ.م.	٢,٢٠	٣٧,١	٥٢	٣٩,٣	٥٥	٣,٦	٥	٥	٧	١٥	٢١	١٠- يناقش مدير المدرسة القرارات المراد اتخاذها بصورة جماعية
١٨	غ.م.	٢,٠٩	٤٦,١	٦٥	٣٢,١	٤٥	٢,١	٣	٧,١	٧	١٤,٣	٢٠	١١- يتحاور مدير المدرسة ويناقش العاملين في المدرسة في القرارات قبل اتخاذها
٤	غ.م.	٢,٢١	٣٠	٥٥	٣٤,٣	٤٨	٤٠,٣	٦	٩,٣	١٣	١٢,٣	١٨	١٢- يهيئ مدير المدرسة الظروف المناسبة لاتخاذ القرارات
١٣	غ.م.	٢,١٢	٤٧,٩	٦٧	٢٦,٤	٣٧	٣,٦	٥	٧,٩	١١	١٤,٣	٢٠	١٣- يستخدم مدير المدرسة وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرارات الخاصة بالمدرسة
١٠	غ.م.	٢,١٥	٤١,٤	٥٨	٣٥	٤٩	٢,١	٣	٧,٩	١١	١٣,٦	١٩	١٤- يعطي مدير المدرسة الوقت الملائم والفرصة الكافية لتنفيذ القرار
٧	غ.م.	٢,١٨	٤٢,١	٥٩	٣٢,١	٤٥	٢,٩	٤	١٠,٧	١٥	١٢,١	١٧	١٥- يتحقق مدير المدرسة من تنفيذ القرارات وفقا للصورة المرسومة لها.
١٥	غ.م.	٢,١٠	٤٣,٦	٦١	٣٢,١	٤٥	١,٤	٢	٧,٩	١١	١٤,٣	٢٠	١٦- يحاسب مدير المدرسة العاملين في المدرسة عند حدوث خطأ في تنفيذ القرارات
١٩	غ.م.	٢,٠٨	٤٧,١	٦٦	٢٩,٣	٤١	٣,٦	٣	٧,١	١٠	١٤,٣	٢٠	١٧- يقوم مدير

العبارة	درجة الاستجابة	استجابات الإداريين												
		درجة التحقق												
		موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%					
المدرسة بتصحيح القرارات ذات النتائج السلبية		١٩	١٣,٦	١٢	٨,٦	٥	٣,٦	٤٥	٣٢,١	٥٩	٤٢,١	٢,١٧	غ.م	٨
١٨-يقوم مدير المدرسة بدراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية قبل اتخاذ القرارات		١٨	١٢,٩	١٣	٩,٣	٣	٢,١	٤٨	٣٤,٣	٥٨	٤١,٤	٢,١٦	غ.م	٩
١٩-يساعد مدير المدرسة العاملين بالمدرسة علي طرق تنفيذ القرارات		١٦	١١,٤	١٧	١٢,١	٢	١,٤	٤٣	٣٠,٧	٦٢	٤٤,٣	٢,١٥	غ.م	١٣

نلاحظ من الجدول رقم (١٥) بأن ترتبط القرارات التي يتخذها مدير المدرسة بأهداف المنظمة الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٢٦) ومستوي تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي بعض مدراء مدارس التعليم الأساسي يسعي لتحقيق أهداف المدرسة عن طريق اتخاذ بعض القرارات التي تحقق هذه الأهداف ويتم ذلك في ضوء الخبرة المحدودة لبعض مدراء المدارس لأن استجابات أفراد العينة من الإداريين والإداريات بأن مستوي التحقق غير موافق، واحتلت تهيئة مدير المدرسة الظروف المناسبة لاتخاذ القرار الترتيب الثاني بدرجة تحقق (٢,٢٣) ومستوي تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي سعي بعض مدراء التعليم الأساسي لتهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القرارات ولكن هذه القرارات قد لا تحقق أهداف المدرسة يمتلك مدير المدرسة القدرة علي اتخاذ القرارات التي تسبق فيها الأزمات قبل وقوعها احتلت الترتيب العشرون بدرجة تحقق (٢,٠٦) ومستوي تحقق (غير موافق) وذلك لقلّة خبرة بعض مدراء مدارس التعليم الأساسي في التعامل مع الأزمات

مقارنة بين نتائج استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات والإداريين

والإداريات بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد

أولاً: نتائج بيانات أساسية

نلاحظ من الجدول رقم(٤) والجدول رقم (١٠) اتفاق أفراد استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات والإداريين والإداريات في العنصر الأول: الاستشراق أحد عناصر الذكاء الاستراتيجي حيث تم الاتفاق علي قدرة مدير المدرسة علي جعل المدرسة كنظام مترابط ومتناسق الأجزاء حيث احتلت الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٨٠) ومستوي تحقق(محايد) عند المعلمين والمعلمات ، احتلت الترتيب الأول بدرجة تحقق(٢,٣٧) ومستوي تحقق (غير موافق) عند الإداريين والإداريات ويرجع ذلك الاتفاق إلي أن تعيين مدرء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد يتم عن طريق التسلسل الوظيفي ولا يتم الاعتماد علي الكفاءات ، بالإضافة لذلك قلة تمكنهم من إعداد خطة إستراتيجية لتنمية قدراتهم علي الذكاء الإستراتيجي الذي يستخدمه في اتخاذالقرارات الإستراتيجية الخاصة بالمدرسة ، كما نلاحظ من الجدول رقم (٦) والجدول رقم (١٢) اتفاق أفراد العينة من المعلمين والمعلمات والإداريين والإداريات علي العنصر الثالث: التحالفات أحد عناصر الذكاء الاستراتيجي حيث احتلت يري مدير المدرسة تزداد قوة القرار عندما ينتج من مدارس متحالفة الترتيب الخامس والأخير بدرجة تحقق(١,٩٦) ومستوي تحقق (غير موافق بشدة)، بينما احتلت يري مدير المدرسة تزداد قوة القرار عندما ينتج من مدارس متحالفة الترتيب الخامس والأخير بدرجة تحقق (٢,٢٧) ومستوي تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك أن مدرء مدارس التعليم الأساسي لا توجد لديهم ثقافة لأهمية الشراكة بين المدارس المناظرة لاكتساب الخبرات من تلك المدارس .

وإختلف أفراد العينة من المعلمين والمعلمات والإداريين والإداريات في استجاباتهم علي العناصر

الأخرى للذكاء الاستراتيجي والخاصة

(، التفكير المنظم، والتحفيز، الرؤية الاستراتيجية) واتخاذ القرارات في الجداول أرقام (٥)،(٧)، (٨)،(٩) الخاصة بالمعلمين والمعلمات والجدول أرقام (١١)،(١٥)، (١٤)، (١٥) والخاصة بالإداريين والإداريات

حيث كان أوجه الاختلاف في استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات والإداريين والإداريات في العنصر الثاني: التفكير المنظم في الجدول رقم(٥) الخاص بالمعلمين والمعلمات والجدول رقم (١١) والخاص بالإداريين والإداريات ففي الجدول رقم (٥) نجد قدرة مدير المدرسة علي جعل

المدرسة كنظام مترابط ومتناسق الأجزاء احتلت الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٥٠) ومستوى تحقق (غير موافق) بينما في الجدول رقم (١١) والخاص بالإداريين والإداريات نجد قدرة مدير المدرسة علي أن يحل أي مشكلة بالنظر إلي أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها احتلت المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٢,٥٩) ومستوى تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك الإختلاف إلي طبيعة عمل المعلمين والمعلمات والإداريين والإداريات ، وكان أوجه الإختلاف في العنصر الرابع: التحفيز في الجدول رقم (٧) الخاص بالمعلمين والمعلمات والجدول رقم (١٣) والخاص بالإداريين والإداريات نجد في الجدول رقم (٧) بأن قدرة مدير المدرسة علي دفع العاملين بالمدرسة علي تنفيذ رؤية وتصورات المدرسة التي تم وضعها احتلت الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٦٦) ومستوى تحقق (غير موافق)، بينما في الجدول رقم (١٣) بأن قدرة مدير المدرسة علي تحفيز أفراد المدرسة علي تحقيق أهدافها احتلت الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٢٢) ومستوى تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي ارتباط أهداف المدرسة بالرؤية التي تسعى لتحقيقها، وكان أوجه الإختلاف في العنصر الخامس الرؤية الإستراتيجية في الجدول رقم (٨) الخاص بالمعلمين والمعلمات ، والجدول رقم (١٤) الخاص بالإداريين والإداريات، نجد في الجدول رقم (٨) الخاص بالمعلمين والمعلمات ، بأن تهيئة مدير المدرسة الظروف المناسبة لاتخاذ القرار الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٥٩) ومستوى تحقق (غير موافق) ، بينما نجد في الجدول رقم (١٤) الخاص بالإداريين والإداريات (بأن ترتبط القرارات التي يتخذها مدير المدرسة بأهداف المنظمة الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٢٦) ومستوى تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلي قناعة المعلمين والمعلمات والإداريين والإداريات بأهمية القرارات التي يتخذها مدير المدرسة لتحقيق أهداف المدرسة، وكان أوجه الإختلاف في مجال اتخاذ القرارات في الجدول رقم (٩) الخاص بالمعلمين والمعلمات والجدول رقم (١٥) الخاص بالإداريين والإداريات فكانت نتائج استجابات المعلمين والمعلمات بأن تهيئة مدير المدرسة الظروف المناسبة لاتخاذ القرار الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٥٩) ومستوى تحقق (غير موافق) ، بينما كانت نتائج استجابات الإداريين والإداريات بأن ترتبط القرارات التي يتخذها مدير المدرسة بأهداف المنظمة الترتيب الأول بدرجة تحقق (٢,٢٦) ومستوى تحقق (غير موافق)، ويرجع ذلك إلي اختلاف طبيعة العمل بينهما.

- من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية تبين للباحث مايلي:-
- ضعف بعض مديري مدارس التعليم الأساسي في القدرة علي متابعة التغيرات في البيئة الخارجية وإعادة التفكير في انعكاساتها علي عملية اتخاذ القرار في المدرسة حيث أن معظم مديري المدارس لم يحصلوا علي دورات تدريبية في هذا المجال
 - قلة خبرة بعض مدرء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في الإلمام بعناصر الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، تفكيرالنظم، التحالفات الإستراتيجية (الشراكة)، التحفيز،الرؤية المستقبلية) وقلة مقدرتهم علي الاستفادة من المعلومات المتوافرة لاتخاذ القرارات الصائبة، وصياغة الخطط والسياسات والإستراتيجيات، والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.
 - قلة خبرة بعض مدرء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في توفيرمعلوماتإستراتيجية تمكنالمدرسة منفهم التهديدات والتحديات التي تحيط بهاحالية ومستقبلية.
 - تهميش المدير لبعض الأطراف المعنية في صنع القرار واتخاذها، و قد يرجع ذلك إلي ضعف ثقة المديرين في الأطراف المعنية واعتقادهم بأن مشاركة أكثر من طرف في صنع القرار واتخاذها يحد من حرية مدير المدرسة في صنع القرار واتخاذها.
 - قلة حصول بعض مدرء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد علي دورات تدريبية في مجال التخطيط الأستراتيجي ، والذكاء الإستراتيجي التي تساهم في ترسيخ السمات القيادية .حيث تبرز أهمية هذا الذكاء في الرفع من قدرات المديرين والعاملين في التكيف معا لمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل
 - قلة إهتمام بعض مدرء مدارس التعليم الأساسي بتنمية قدراتهم بإمتلاكهم عناصر الذكاء الإستراتيجي الذي يساعد المدرسة في المحافظة على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد.
 - قلة إهتمام بعض مدرء مدارس التعليم أثناء اتخاذ القرارات باتخاذ عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبق اتخاذ القرار مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ
 - قلة إهتمام الإدارة العليا متمثلة في مديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد بدور الذكاء الإستراتيجيفي عم وصناعة القرار باعتباره عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدرء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.

- ضعف تحديث المعلومات المتاحة أمام صناع القرار، ويرجع ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية المتاحة بالمدارس مما يؤدي إلى صعوبة تحديث المعلومات.

القسم الرابع: أهم التوصيات لتطوير صنع واتخاذ القرارات بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة

بورسعيد في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي

١- أن يتم تعيين مدراء مدارس التعليم الأساسي عن طريق الإعلان ويتم تشكيل لجنة من خبراء كلية التربية ، ووكيل وزارة التربية والتعليم، ومستشار من التنظيم والإدارة ، ومستشار المحافظ لإختيار مدراء المدارس ممن لديهم قدرات تأملية وتحليلية وتنبؤية يستطيعوا من خلالها الإلمام بعناصر الذكاء الإستراتيجي الذي يساهم في اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف التعليمية للمدرسة.

٢- الإهتمام بالذكاء الإستراتيجي باعتبار مدخل مهم وحيوي للإرتقاء بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد لما له من أثر بعناصره الخمسة في جودة اتخاذ القرارات حيث يساعد متخذي القرار في صناعة قرارات مبنية علي منهجيات وقواعد سليمة.

٣- أن تساهم وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد علي خلق مناخ يشجع علي الإبداع والذكاء الإستراتيجي وإتاحة مساحة من الحرية (للمدرسين، والمعلمين، والمعلمات، والإداريين، الإداريات) للتفكير الخلاق وفرص تعلم لإكسابهم المهارة والمعرفة والسلوكيات الإيجابية لتكون مساعدة لهم لإنجاز مهامهم بكفاءة

الإهتمام بتطوير الذكاء الإستراتيجي عن طريق اعداد دورات تدريبية تنمي قدرات مدراء مدارس التعليم الأساسي علي الإلمام بعناصر الذكاء الإستراتيجي(الاستشراف، تفكيرالنظم، التحالفات الإستراتيجية الشراكة، التحفيز،الرؤيةالمستقبلية) وهذا يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة التي تحقق أهداف مدارس التعليم الأساسي.

٢- نشر ثقافة الذكاء الإستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد وتعزيز عناصره لدي مدراء المدارس وكيفية توظيفه في عملية اتخاذ القرارات.

٣- توفير قاعدة معلومات إستراتيجية تمكن مدراء المدارس من فهم التهديدات والتحديات التي تحيط بالمدرسة الحالية ومستقبلية.

٤- اشراك مدراء مدارس التعليم الأساسي الأطراف المعنية (معلمين، ومعلمات، إداريين، إداريات) في صنع القرار واتخاذ.

٥- العمل علي حصول مدراء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد علي دورات تدريبية في مجال التخطيط الإستراتيجي، والذكاء الإستراتيجي ، ودورات تدريبية في صنع واتخاذ القرار التي تساهم في ترسيخ السمات القيادية . حيث تبرز أهمية هذا الذكاء في الرفع من قدرات المديرين والعاملين في التكيف معا لمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل والقدرة علي صنع واتخاذ القرار .

٦- تدريب مدراء مدارس التعليم الأساسي علي وضع خطة استراتيجية تتضمن الأهداف التي تسعى لتحقيقها المدرسة وإعداد ورش عمل يشترك فيها (المعلمين، والمعلمات، الإداريين، الإداريات) باستخدام تحليل سوات(SOWt) وذلك بتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ، ونقاط الضعف) وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات التي تواجهها المدرسة واتخاذ القرار المناسب لذلك .

٧- تطوير مهارات مدراء مدارس التعليم الأساسي في صنع واتخاذ القرارات والعمل علي توسيع أفقهم وإدراكهم للأمور التي تخص العملية التعليمية حتي يكونوا مستعدين للمستقبل، وعمل دورات تنشيطية أثناء العمل في مهارات صنع القرار واتخاذة ..

٨- العمل علي توفير الموارد المالية المتاحة للمدرسة عند اتخاذ القرار، حيث أن المدرسة تعتمد في مواردها المالية علي المصروفات المدرسية التي يتم تحصيلها من الطلاب بشكل رئيس وهذه النسبة متدنية لا تفي باحتياجات المدرسة بالإضافة إلي أن أمتناع الكثير من الطلاب عن تسديد المصروفات المدرسية مما يؤدي إلي معاناة معظم المدارس من قلة الموارد المالية التي تفي باحتياجاتها وهذا يؤثر علي اتخاذ القرارات .

٩- علي مدراء مدارس التعليم الأساسي الأخذ بمقترحات (المعلمين، النومعلمات، الإداريين، الإداريات) بعد ثبوت صلاحيتها وهذا يؤثر بالإيجاب علي اتخاذ القرارات

١٠- تفعيل الشراكة بين المدارس المشابهة بمحافظة بورسعيد أو محافظات أخرى لتبادل الخبرات وتنفيذ التجارب الناجحة .

١١- إهتمام الإدارة العليا متمثلة في مديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد بدور الذكاء الاستراتيجي في دعم وصناعة القرار باعتباره عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب .

١٢- ضرورة الإستفادة من الخبرات التراكمية لعمليات صنع القرار والسعي لتجنب الأخطاء السابقة عند اتخاذ القرارات واعداد دليل يبين آليات التعامل السليم مع الأخطاء الشائعة .

١٣- أن تهتم وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد بدراسة المشكلات التي تواجه مدراء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد والوقوف علي حقيقتها والنظر إليها بشكل شمولي وربط عناصرها في صورة متكاملة وليس مجزأة للوصول لحلول مثلي متكاملة تساعد مدراء المدارس علي اتخاذ قرارات سليمة.

١٤- أن يعمل مديري مدارس التعليم الأساسي علي اشباع حاجات العاملين للعمل على تحقيق الأهداف، وهذا يمكنهم من تحريك القدرات الإبداعية الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم لتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها كما خططها.

١٥- تشجيع المديرين علي الإطلاع علي الأبحاث العلمية المتعلقة بالإدارة المدرسية والذكاء الاستراتيجي وصنع واتخاذ القرار.

المراجع

- عثمان ، زميل علي محمد(٢٠١٧): " إختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي علي فاعلية إتخاذ القرارات" دراسة حالة:مؤسسة الشرق للصحافة والنشر،مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية- العدد الأول - المجلد الأول، مارس.
- علي، حنان أحمد عبد الله(٢٠١٨): " معوقات صنع القرار واتخاذ له لدي مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية) ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الحادي عشر - الجزء الخامس،ص-ص ١٩٣-٢٣٣ .
- Katey Walker and others (2007): Make- up your Mind – Improving y our Decision-Making, university of Florida, 2007 pp1, .**
- وزارة التربية والتعليم،القرار الوزاري ٢٨ لسنة ٢٠٠٤ بشأت اختصاصات ومسؤوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات التعليمية والمدارس.
- حسين، سلامة عبد العظيم(٢٠٠٥):" ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، دار النهضة العربية، القاهرة.
- زيدان، السيد محمد سالم(٢٠١٣):" تحسين التعليم الأساسي للمناطق النائية والمحرومة بجنوب محافظة بورسعيد" مجلة كلية تربية جامعة بورسعيد، العدد الثالث عشر - يناير
- إبراهيم، إبراهيم رفعت(٢٠١٦):" أثر برنامج قائم علي التعلم الخدمي في تنمية مهارات تصميم المواد التعليمية والتفكير الإستراتيجي لدي الطلاب المعلمين تخصص الرياضيات بكلية التربية جامعة بورسعيد" ، مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد،العدد العشرون- يونيو.
- مرزوق، نجلاء غريب إبراهيم السيد(٢٠١٥):" تصور مقترح للممارسات الديمقراطية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة"، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد،العدد السابع عشر- يناير
- صالح، أحمد وآخرون(٢٠١٠):"الإدارة بالذكاءات-منهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات"، الطبعة الأولى،(عمان:دار وائل للنشر والتوزيع)
- الناصر، عامر عبد الرزاق(٢٠١٥):" إدارة المعرفة في إطار نظام ذكاء الأعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
- الرفايعة، عمر علي(٢٠١٩):" العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذ له لدي مديري المدارس في مدارس الريف الأردني"، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الثالث والأربعون الجزء الرابع.

- حسين، سلامة عبد العظيم(٢٠٠٥): "ديناميات وأخلاقيات صنع القرار" مرجع سابق ، ص ٩.
- موسي، شهرزاد محمد شهاب(٢٠١٠): "القدرة علي اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط" ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- أبو اصبع، علي فيصل أحمد(٢٠١٨): " دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية" ،وزارة التعليم العالي وابحث العلمي، جامعة أب، نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي، الجمهورية اليمنية
- سعد ، عبد العزيز محمد(٢٠١٤) : " تطوير عمليتي صنع واتخاذ القرار بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي فى ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة "،رسالة ماجستير؛ غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة السويس.
- شحاتة، حسام حسن(٢٠١٥): "الذكاء الإستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرار في بعض المؤسسات الرياضية المصرية"،مجلة تطبيقات علوم الرياضية، العدد (٨٤): يونية، ٢٠١٥.
- أبو الغنم،خالد محمد عبد العزيز (٢٠١٦): " أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية"مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية.
- عثمان، مزمل علي محمد (٢٠١٧): " اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات :دراسة حالة" ، مرجع سابق.
- علي،حنان أحمد عبد الله(٢٠١٨): " معوقات صنع القرار واتخاذ له لدي مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية) ،مرجع سابق.
- أبو اصبع، علي فيصل أحمد(٢٠١٨): " دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية" ،مرجع سابق.
- الشمري،طارق طعيمة عطية(٢٠١٩): " دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الإستراتيجية الناجحة دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ١١ العدد ٢٤
- https://www.researchgate.net/publication/341617794_dwr_aldhka_alastratyjt_alnajht_ratyjy_kmdkhl_hdyth_fy_thqyq_althalfat_alastratyjt_alnajht
- تم الدخول في ٢٣/٣/٢٠٢١
- الرفايعة، عمر علي(٢٠١٩): "العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذ له لدي مديري المدارس في الريف الأردني" ، مرجع سابق.

Seitovirta, Laura Camilla, (2011) , “The Role of Strateg Intelligence Services in Corporate Decision Making” Master's thesis, Aalto University School of Economics<

Citroen. (2011). "The role of information and knowledge management in strategic decision-making", International Journal of Information Management Volume 31, Issue 6 Pages 491-604, Germany

Hanri ,Hasan ,(2014) "Leader ship styles Decision- Making stylesin an Indonesian school context ", Many penny ,Richard prideaux, Murrau , school Leader ship and Management v34,n3,p 284- 298 ،

Fahim Bahei & al,(2017) "The Relationship between Manager's StrategiIntelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran – Case study: Office of cooperatives Labor andSocial Welfare-", International Review of Management and Marketing Vol 7, n° 2, Iran, 2017, PP244-249.

LEVINE, SHEEN S, MARK BERNARD, ROSEMARIE NAGEL (2017).Strategic Intelligence: The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior. Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J., 38: 2390–2423.

الطائي ،محمد عبدة حسين؛ والخفاجي، نعمة عباس صغير. (٢٠٠٩): "نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

الرواشدة ، ندا جمال،(٢٠١٣):"أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية المديرين من وجهة نظر المدراء في الشركات الاستخراجية الأردنية" شركة البوتاس العربية،شركة الفوسفات الأردنية ،شركة الأسمنت الأردنية (: دراسة ميدانية،) رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مؤتة.

الياسري،أكرم محسن. الشامري،أحمدعبدالله(٢٠١٥):"مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة(الرصاد البيئي،الذكاء التنافسي،المقدرات الجوهرية"، دارصفاء للنشر والتوزيع،عمان. ج ٦ ط ١

عبد العال، عنتر محمد أحمد(٢٠١٧):"تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الإستراتيجي"،مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، العدد الواحد والأربعون(الجزء الرابع)

عثمان، مزمل علي محمد(٢٠١٧):"اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات "دراسة حالة": مؤسسة الشرق للصحافة والنشر الدمام المملكة العربية السعودية ". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المركز القومي للبحوث- فلسطين.

B .Martinet , "L'intelligence Économique" , deuxième édition , Editions d'organisation , Paris , 2001P :13.

وزارة التربية والتعليم(٢٠٠٣)، وحدة التخطيط والمتابعة، الموجه وتقويم الأداء المدرسي" ، مصر ، البنك الدولي ، الاتحاد الأوربي ، ص٤٥ .

Liebowitz, Jay (2006). Strategic Intelligence Business Intelligence-Competitive Intelligence and Knowledg Management, Auerbach Publications, Newyork

مهدي، محمد حسن أحمد(٢٠١٨): "أثر الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والأداء الجامعي، دراسة ميدانية" بالتطبيق علي الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية.مجلة البحوث التجارية، كلية تجارة ، جامعة سوهاج.تم الدخول في ٣٠-١٠-٢٠٢٠.

<https://staffsites.sohag-univ.edu.eg/stuff/posts/show/1863?p=posts>

جنير، سعدون حمود. والعبادي، هاشم فوزي.والقيسي، بلال جاسم.(٢٠١٣): " صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي" ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، مجلد٥، عدد١٠ .

ديوب وآخرون(٢٠١٨): " دور الذكاء الاستراتيجي في صياغة استراتيجية فاعلة للمنظمات دراسة مسحية لآراء عينة من مدراء المنظمات العامة بالساحل السوري" مجلة جامعة البعث - المجلد ٤٠، العدد٢٠، ٢٠١٨م

Maccoby, Michael(2017):. " To Build a Strategy that Works yo need Strategic Intelligence" , Factor in Talent, Available From: <https://www.linkedin.com/in/michael-maccoby-8b866612>, Accessed on 24 December .

Macby,Michael(2004) " Successful Leaders Employ Strategic Intelligence", Research Thechnolgy Management, Vol44,No3

صالح، أحمد وآخرون (٢٠١٠): "الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والإجتماعي للمنظمات"، ط ١ ، دار ، وائل للنشر والتوزيع، عمان.

قاسم، سعدحرب(٢٠١١) : "أثرالذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية علي مدراء مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا" رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة.

Amstens,(2008):"M ,managerial foresight concept and measnment folasight : the journal for future studins strategic thniong and policy .vol.10(1)p:15

- أبو اصبع، علي فيصل أحمد(٢٠١٨): " دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية"، مرجع سابق، ص١٦ .
- قاسم، سعاده حرب(٢٠١١) : "أثرالذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية علي مدرء مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا"، مرجع سابق ص٢٤ .
- علي، العلايمة محمد(٢٠١٥): " أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية لمؤسسة فريتا"، مرجع سابق، ص١٦ .
- النعيمي ، صلاح عبد القادر(٢٠٠٨): " المدير القائد والمفكر الإستراتيجي وفن مهارة التعامل مع الآخرين" عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع-ص١٧٣ .
- فياض، محمود؛ وقادة ، عيسي ؛وعليان، ربحي(٢٠١٠): "مبادئ الإدارة ، وظائف المدير" عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط١، ص٨٥ .
- حبتور، عبد العزيز(٢٠٠٩): " الإدارة العامة المقارنة" عمان: الدار العلمية الدولية، ص١٥٧ .
- Maccoby, Michael, (2011) "To build a strategy that work, you need strategic intelligence" 46**
- علي، العلايمة محمد(٢٠١٥): " أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية لمؤسسة فريتا"، مرجع سابق، ص٦٤ .
- النعيمي ، صلاح عبد القادر(٢٠٠٨): " المدير القائد والمفكر الإستراتيجي وفن مهارة التعامل مع الآخرين" مرجع السابق، ص١٧٥ .
- أبو اصبع، علي فيصل أحمد(٢٠١٨): " دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية"، مرجع سابق، ص١٧ .
- Lynch, R (2006). Corporate Strategy, 4oper ed, Prentice Hall, England**
- Kuhlmann, S., (2005), "Strategic Intelligence for Research policy",**
Firsi primenetwork of Excellence annual Conference, Manchester
Business School.
- Tham, K. & Kim, M., "Towards Strategic Intelligence With Anthology**
Based Enterpirse Modeling & ABS "proceedings of the International
Business & Economics Research Conference, Las Vegas, NV,
October 7-11., 2012. Available.
from: <http://www.Yorku.ca/hmkim/webpages/cv/cv.htm>
- الزهيري ، إبراهيم عباس (٢٠١٩): " الإدارة التعليمية في القرن الحادي والعشرين" ، مركز اليمامة للطباعة وتوزيع الكتاب الجامعي، ط١ .

Katey Walker and others(2007): "Make- up your Mind – Improving y our Decision-Making", university of Florida, 2007, pp1-4

بكر، عبد الجواد (٢٠٠٢): "السياسات التعليمية وصنع القرار"، الأسكندرية، دار الوفاء ، ص ٨٠.
فتحي، محمد شاكر وآخرون(٢٠٠٥): " الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي"، القاهرة، دار النهضة العربية.

فرماوي، مصطفى عبد العظيم(٢٠٠٥): " السياسة الإجتماعية وإدارة المؤسسات" ، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط١.

إبراهيم، مصطفى عطية(٢٠١١): " القدرة علي اتخاذ القرار وعلاقتة بكل من فاعلية والمساندة الإجتماعية لدي المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر ، غزة

الجدوالي، صفية(٢٠١٤): "مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية"، مجلة العلوم الإجتماعية ، العدد ١٩، وزارة الثقافة والإعلام المملكة العربية السعودية.

مطوع، إبراهيم عصمت(٢٠٠٣): " الإدارة التربوية فى الوطن العربى"، القاهرة، دار الفكر، ٢٠٠٣، ص ٣٨٩.

حبتور، عبد العزيز(٢٠٠٩): " الإدارة العامة المقارنة"، مرجع سابق.

حجي، أحمد إمام(٢٠٠٥): " الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية"، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٢٨٩.

أحمد، حافظ فرج(٢٠٠٧): " قضايا إدارية معاصرة"، القارة، عالم الكتب، ٦٤.

Everard. K. B; Morris, Geoffrey; Wilson, Ian (2006), Effective School Management New York: McGrow- Hall book Co.

ماهر، أحمد(٢٠١٣): "مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة"، الدار الجامعية - الأسكندرية ، ط١.

التهامي، حسين عبد الرحمن(٢٠٠٨): "المدخل إلي أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة"، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط١.

عبد المعطي، يوسف(٢٠٠٧): " الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد"، القاهرة، دار الفكر العربي، ط١.

مغاوري، هالة أمين(٢٠١٦): " تطوير صنع القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر علي ضوء القيادة الريادية"، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد السابع عشر .

المغربي، محمد الفاتح محمد بشير (٢٠١٦): " أصول الإدارة والتنظيم الأردن"، دار الحنان للنشر والتوزيع.

علي، حنان أحمد عبد الله(٢٠١٩): "معوقات صنع القرار واتخاذة لدي مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية"(دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الحادي عشر، الجزء الخامس.

Xu,Mark(2007),"Managing Strategi Intelligence:Technoloies."

United States of America&United Kingdom, IGI Global.

Sullivan,Jonh P.,(2008):"The frontiers of global security intelligence:Analytical trade craft and Education as drivers for intelligence reform",small wars journal,

مديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد ، قسم الاحصاء ، احصائية بعدد المعلمين والمعلمات والاداريين والاداريات للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م

Salkind.Neil. J"Exploring Reseach. 4 Th ed. New Jesey. Prentice Hall. 2000 P106 68-

شرف الدين ، نشأت فضل ، (١٩٨٥): " دراسة بعض مشكلات التعليم الإعدادي الأزهرى وأثرها على كفاءته الداخلية" رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر،، ص ١٦٢.

عبد العال، عنتر محمد أحمد(٢٠١٧):" تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الإستراتيجي "، مرجع سابق،ص٢٤٠

ملخص البحث

يعد الذكاء الإستراتيجي بمثابة الدرع الواقي للمؤسسة إذ يلعب دورًا مهمًا في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المؤسسة، ويبرز دور هذا النمط من الذكاء في إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسة، إذ يساعد المديرين في اتخاذ القرارات وتحديد برامج المؤسسة، كما يجعل المؤسسة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية. ولقد لوحظ خمسة عناصر مترابطة وذات كفاءة تشكل الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، المشاركة، الدافعية)، فهي أدوات تساعد المدير على قراءة المستقبل وتساعد المؤسسات على تغيير نشاطاتها وخدماتها بما يتلاءم مع رغبات المستفيدين، فضلًا عن دور الذكاء في توقع التغيير وإدارته، واتخاذ القرارات الصائبة حول أي تغيير أو أزمة قد تواجه المؤسسة من هذا المنطلق لذلك يهدف البحث الحالي إلي التعرف على الأسس الفكرية للذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي في ضوء الأدبيات المعاصرة، التعرف على واقع اتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء الذكاء الإستراتيجي، الوصول إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير اتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء الذكاء الإستراتيجي، ومن أجل تحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، ومن خلال الجانب النظري والدراسة الميدانية توصل الباحث إلي إجراءات مقترحة لتطوير اتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء الذكاء الإستراتيجي منها مايلي:-

- ١- أن يتم تعيين مدراء مدارس التعليم الأساسي عن طريق الإعلان ويتم تشكيل لجنة لاختيارهم.
- ٢- الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي باعتبارها مدخل مهم وحيوي للارتقاء بمدارس التعليم الأساسي.
- ٣- العمل علي نشر ثقافة الذكاء الإستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي وكيفية توظيفه في اتخاذ القرار
- ٤- توفير قاعدة معلومات إستراتيجية تمكن مدراء المدارس من فهم التهديدات والتحديات التي تحيط بالمدرسة.

The role of strategic intelligence in making and decision-making in basic education schools in Port Said Governorate, a field Study

Abstract:

Strategic intelligence is considered a protective shield for the institution, as it plays an important role in every stage of the institution's strategies and operations. Five interrelated and efficient elements that constitute strategic intelligence have been observed: (foresight, future vision, organized thinking, partnership, and motivation, in addition to the role of intelligence in anticipating and managing the change and making the right decisions about any change or crisis that the institution may face. From this point of view, the current research aims to: identify the intellectual foundations of the strategic intelligence and decision-making in basic education schools in the light of the contemporary literature, identify the reality of decision-making in basic education schools in Port Said Governorate in the light of strategic intelligence and suggest a set of procedures to develop decision-making in basic education schools in Port Said Governorate in the light of strategic intelligence. In order to achieve such objectives, the researcher used the descriptive method. The researcher determined some proposed procedures through the theoretical part and the field study to develop decision-making in basic education schools in Port Said Governorate in the light of strategic intelligence, among them the following:

- 1-Appointing managers of basic education schools by means of an advertisement and a committee should be held to select them
- 2-Paying attention to strategic intelligence, as it is an important and vital input for the advancement of basic education schools.
- 3-Working to spread the culture of strategic intelligence in basic education schools and how to employ it in decision-making.