

الذكاء الإداري وأثره في التنمية
دراسة حالة - جامعة القدس

د. عمر الصليبي

دائرة العلوم التنموية - معهد التنمية المستدامة

جامعة القدس - فلسطين

Salabi3@yahoo.com

Mobile: 00972 597606839

بحث مقدم إلى: المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر

ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة

جامعة الزيتونة الأردنية

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

23 - 26 نيسان (إبريل) 2012

عمان - الأردن

الملخص:

هدفت الدراسة الى ابراز مصطلح الذكاء الاداري، كأحد المصطلحات الادارية الحديثة، وبيان أهمية تمتع الادارة العليا أو جزء منها بالذكاء الاداري في تنمية المنظمة وبالتالي انعكاسه على التنمية الشاملة وهدفت كذلك الى بيان تأثير بعض العناصر الديمغرافية على الذكاء الاداري في المنظمة.

وقد اجريت الدراسة باتباع المنهج الوصفي التحليلي على موظفي جامعة القدس خلال العام الأكاديمي 2010/2009، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعة والبالغ عددهم 1200 موظفاً، أما عينتها فتكونت من 10% من المجتمع وبلغت 120 موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية.

وقد اعتمد الباحث في جمع المعلومات على استبانة مكونة من 30 فقرة، اعدت خصيصاً لتحقيق غرض الدراسة، بعد أن تم التأكد من صدقها وذلك بأخذ ملاحظات مجموعة من المتخصصين في المجال، والتأكد من ثباتها باستخدام الفحص وإعادة الفحص (Test & Retest) حيث بلغ معامل الثبات (معامل سبيرمان) 86%، وكانت نسبة الاسترجاع 82%. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

أن ما نسبته 66% فقط من عينة الدراسة يدركون معنى مصطلح الذكاء الاداري وأن ما نسبته 34% من العينة لم يسمعو بهذا المصطلح من قبل، وأن هناك علاقة قوية بين تمتع الادارة العليا في الجامعة بالذكاء الاداري وبين تنمية الجامعة، وأن الذكاء الاداري لدى الادارة العليا يتأثر بمتغير المستوى العلمي والمستوى الوظيفي ولا يتأثر بمتغير الجنس أو العمر أو مستوى الدخل.

وبناءً على نتائج الدراسة وتحقيقاً لأهدافها فقد تقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات وكان من أهمها:

نشر ثقافة الذكاء الاداري والعمل على توعية العاملين بأهمية هذا المصطلح وعقد دورات تثقيفية بهذا الخصوص، اختيار الأشخاص اللذين يتمتعون بالذكاء الاداري لشغل المناصب الادارية المختلفة وخاصة العليا منها، اشراك العاملين في اتخاذ القرار ودعم انجازاتهم وتقوية شخصياتهم للمساهمة في صنع اصحاب الذكاء الاداري، حفز العاملين في قيادة الفريق وتطويرهم ادارياً للمساهمة في تنمية المنظمة.

مقدمة:

تعتبر التنمية الإدارية في رأي الكثيرين من علماء الإدارة هي الرافعة الأساسية للكثير من جوانب التنمية الأخرى، والإدارة العليا في المنظمات هي الأساس في إقرار المتغيرات التي تؤدي إلى التنمية الإدارية، ومن هنا تبرز أهمية تحلي الإدارة العليا في المنظمات بالذكاء الإداري والذي يعني القيادة والإدارة معاً¹، والذي من خلاله يستطيع الإداري أن يمارس العمليات الإدارية والتي يستطيع من خلالها إقرار التغيير على الأنظمة والقوانين والهيكل التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة وهي من عناصر التنمية الإدارية²، ويستطيع كذلك ممارسة القيادة والتي من خلالها يمكنه حفز العاملين وكسب ودهم واحترامهم وبالتالي ولائهم وإنتمائهم للمنظمة والتي تعتبر من أهم عناصر التنمية الإدارية، ولكون الذكاء الإداري من المصطلحات الإدارية الحديثة والتي ظهرت مع بدايات القرن الحادي والعشرين، ولم يتمتع بالانتشار بين الإداريين في المنظمات العربية كان لا بد من عمل دراسات حول هذا المصطلح من أجل إبرازه أولاً وتعريف الكثيرين به ثانياً ولمعرفة مدى علاقته وتأثيره على التنمية الإدارية ثالثاً وارتباط الأخيرة بالتنمية الشاملة، والعوامل التي تؤدي إلى تقويته ومعرفة هل هو خلقي أم صناعي وما هي العوامل التي تشجع على صناعته أو اكتشافه وإبرازه لدى أفراد الإدارة.

فالمدير لا يقضي جميع وقته في الإدارة، ولا يقضي جميع وقته في القيادة أيضاً، وعليه الموازنة بين ما يقضيه من وقت في العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنسيق ورقابة وتقويم وبين ما يقضيه من وقت في شحذ همم العاملين وتشكيل القدوة لهم ومعرفة ودراسة عوامل زيادة رضاهم لكسب ولائهم وإنتمائهم وبالتالي ربط أهدافهم بأهداف المنظمة وخلق العمل الجاد لديهم لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي أهدافهم³.

والذكاء الإداري يستطيع أن يخصص مجالاً للإدارة ومجالاً آخر للقيادة ولذلك لا بد من التعرف عليه وإكساب المهارات اللازمة لتعلمه والتحلي به.

مشكلة الدراسة:

إنطلاقاً من حرص الباحث كمتخصص في إدارة الأعمال على نشر المصطلحات الإدارية الحديثة ورغبةً منه في معرفة تأثير هذا المصطلح على تنمية المنظمة، ومدى إنتشاره بين العاملين في حقل الإدارة وفهمهم لهذا المصطلح وممارسته في المنظمة العربية، ورغبةً منه في نشر مفهوم الذكاء الإداري فقد عمد الباحث لإجراء هذه الدراسة وتلخيص مشكلتها بالإجابة على السؤال الآتي: ما معنى مصطلح الذكاء الإداري، وما أثره في تنمية المنظمة؟

ميررات الدراسة:

هناك العديد من المبررات لإجراء هذه الدراسة ويمكن إيجازها بالآتي:

- 1 - المبرر الموضوعي: ويتمثل في التعريف بالمصطلحات الإدارية الحديثة، وإدخالها ضمن الدراسات العربية، ومعرفة مدى تأثيرها في تنمية المنظمات إدارياً.
- 2 - المبرر الذاتي: والذي يكمن في معرفة تأثير تطبيق الذكاء الإداري على تنمية المنظمة، رغبة من الباحث في تنمية المنظمة الذي يعمل فيها منذ فترة زمنية طويلة.
- 3 - ردف المكتبة العربية بدراسات حديثة حول هذا المصطلح المهم.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة بالآتي:

- 1 - نشر مصطلح الذكاء الإداري بين العاملين في حقل الإدارة من أجل تعلمه والعمل به.
- 2 - معرفة العلاقة التي تربط بين الذكاء الإداري وتنمية المنظمة من أجل الإستفادة في التنمية.
- 3 - من المتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة رسمي القرار في المنظمة لوضع برامج تدريبية لصناعة وإكتشاف أصحاب المهارات القيادية والإدارية معاً.

أهداف الدراسة:

سيحاول الباحث من خلال هذه الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف ومن أهمها:

- 1 - دراسة مفهوم الذكاء الإداري ونشره وتعريف العاملين به.
- 2 - التعرف على دور الذكاء الإداري عند المستويات الإدارية المختلفة في تنمية المنظمة.
- 3 - التعرف على أكثر الطرق فعالية في صناعة أصحاب الذكاء الإداري.

أسئلة الدراسة:

- 1 - ما هو الذكاء الإداري وما هي نسبة العارفين لهذا المصطلح.
- 2 - ما هي أهمية الذكاء الإداري في تنمية المنظمة.
- 3 - ما هي الطرق المساعدة على إكتشاف وصناعة أصحاب الذكاء الإداري.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة القدس والبالغ عددهم 1200 موظفاً ويكافة الوظائف والمستويات الإدارية، أما عينتها فتكونت من ما نسبته 10% من المجتمع (120) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية موزعين على الكليات والدوائر المختلفة وكانت نسبة الاسترجاع 84%، وقد كانت على نحو 25% من الإناث و75% من الذكور، في حين أن 15% منهم دون سن الثلاثين عاماً، و45% منهم أكثر من 30 وأقل من 45 عام، و40% منهم فوق 45 عام. بينما كان 35% من العينة ضمن فئة الدخل أقل من 600 دينار و25% من العينة من فئة أكثر من 600 دينار وأقل من 1000، و40% من العينة من فئة أكثر من 1000 دينار.

وتبين أن ما نسبته 77% من العينة هم من العاملين وأن نسبته 13% هم من العاملين في الإدارة التشغيلية والوسطى وأن ما نسبته 10% هم من العاملين في الإدارة العليا، وأن 30% من العينة ممن يحملون مؤهل علمي بكالوريوس وأقل، وأن 25% ممن يحملون درجة الماجستير، وأن 45% من العينة هم من حملة الدكتوراه.

صدق وثبات أدوات جمع البيانات:

تم التأكد من صدق الأداة (الإستبانة) عن طريق الأخذ بجميع الملاحظات التي أبدوها المحكمون من ذوي الإختصاص، والتأكد من ثباتها باستخدام الفحص وإعادة الفحص (Test and retest) وكان معامل ارتباط سبيرمان بين الحالتين 87%.

منهج الدراسة:

إعتمد الباحث المنهج الوصفي لإتمام هذه الدراسة، حيث قام بدراسة واقع الذكاء الإداري ودراسة أثره إحصائياً على التنمية، وهذا الأسلوب هو المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات⁴.

حدود الدراسة:

حدود زمنية: حيث أجريت الدراسة في الفصل الأول من العام الأكاديمي 2010-2011.
حدود مكانية: حيث إقتصرت الدراسة على جامعة القدس - أبو ديس.
حدود بشرية: إقتصرت الدراسة على العاملين في جامعة القدس - أبو ديس.
حدود موضوعية: إقتصرت الدراسة على دراسة موضوع الذكاء الإداري وأثره في تنمية الجامعة.

فرضيات الدراسة:

- 1 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.005$) بين إجابات عينة الدراسة حول أثر الذكاء الإداري في تنمية المنظمة.
- 2 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.005$) بين دور الذكاء الإداري في تنمية المنظمة يعزى لمتغير العمر، الجنس، مستوى الدخل، المستوى العلمي والمستوى الوظيفي.

مصطلحات الدراسة والدراسات السابقة:

أولاً: الذكاء الإداري

الذكاء الإداري = قيادة + إدارة

ويعرف على أنه مجموعة من المهارات والقدرات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة المنظمة وتحقيق الأهداف بأكثر من طريقة⁵. ويعرف أيضاً على أنه مجموعة المهارات والقدرات العقلية التي تكفل لمن يجلس في أي من المستويات لإدارية على أن يقدم حلول للمشاكل الحالية والنظر بأهمية المشاكل المستقبلية قبل وقوعها، وعرف أيضاً بأنه مجموع القدرات والمهارات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة مشروع خاص أو عام وتحقيق الأهداف بافضل طريقة ممكنة ويتكون من القدرات البشرية الآتية:

أ - ذكاء عقلائي ويتلخص في:

- * إبتكار وإكتشاف الفرص السانحة.
- * تنظيم وهندسة العمليات والإجراءات والمشروعات
- * الوقاية من المشكلات قبل حدوثها.
- * إدارة الأزمات والكوارث قبل وقوعها.
- * التخطيط الإستراتيجي للمشروعات.

ب- ذكاء وجداني ويتلخص في:

- * التعامل مع الأفراد (الموظفين والعملاء) وفهم توجهاتهم.
- * توليد أفكار جديدة وإستعراض البدائل المختلفة (العصف الذهني).

- * التفاوض والإمتناع والتأثير في الآخرين وحفزهم.
- * القدرة على إستلهام السيناريوهات المتوقعة للأحداث⁶

مراحل الذكاء الإداري:

- أ - **الذكاء العقلي:** وقد تبلور مفهومه في منتصف القرن العشرين حيث ثبت وجود فروق واختلافات في الذكاء العقلي لدى الأفراد، وقد تمكن العلماء من وضع مقاييس ذكاء مختلفة إستعملت في عملية اختيار الأفراد، وتلخص في:
- إبتكار وإكتشاف الفرص السانحة.
 - تنظيم وهندسة العمليات والإجراءات.
 - الوقاية من المشكلات قبل حدوثها.
 - إدارة الأزمات.
 - التخطيط الإستراتيجي والرؤية المستقبلية⁷.
- ب - **الذكاء الوجداني:** وتبلور مفهومه في نهاية القرن العشرين وظهر تأثيره بشكل كبير على إدارة الذات وإدارة العلاقات، وقد مثل بطاقة عبور من عصر رأس المال الفكري إلى عصر رأس المال الإجتماعي، وتتضمن هذا المفهوم على الآتي:
- التعامل مع الأفراد والإنصات اليهم وفهم مقاصدهم.
 - مهارات التفاوض والإقناع والتأثير على الآخرين وحفزهم.
 - إستخدام البصيرة أو الحاسة السادسة في إستلهام السيناريوهات المستقبلية⁸.
- ج - **الذكاء الإداري:** وتبلور مفهومه مع بدايات القرن الحادي والعشرين، وظهر تأثيره وما زال يظهر في تنمية المنظمات بشكل ظاهر ويسعى لتكامل الشخصية الإدارية وإرتقانها ضمن أربعة رسائل وهي:
- **الرؤية:** حيث أن الخبرة والممارسة لا تكفي لإكتساب الذكاء الإداري إذ لا بد أن تقتزن بوجهه نظر واعية ورؤية شاملة، تعكس مستوى متميز من التفكير الواضح والنضج الذهني والوجداني لدى المدير.
 - **السلوك:** والذي يشمل إدارة الذات والوقت والمعلومات، حتى يرتقي المدير إلى مستويات أعلى من الإنجاز ويصبح قدوة للمرؤسين لديه.
 - **فن الاتصال:** والذي يهدف إلى التأثير في الآخرين وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة ويكون هو قدوتهم.
 - **التغذية الراجعة:** وتتمثل في الانصات إلى آراء الآخرين حول إنجازات الإدارة وجودة عملها حيث تساعد في النقد الذاتي، وتمثل عنصراً أساسياً من عناصر التطوير والتحسين.

التحولات التي تحصل من خلال التمتع بالذكاء الإداري:

- حيث توجد ستة تحولات أساسية تنتقل بالمدير إلى مستوى المدير المتمتع بالذكاء الإداري وهي كآآتي:
- من الكبرياء إلى التواضع، حيث يتوفر في قرارات المتواضعين مبدأ الشورى ومشاركة الآخرين فيها وبالتالي البعد عن القرارات الفردية، واللجوء إلى القرارات الجماعية والتي تعتبر أكثر قابلية للتطبيق والنجاح، وأبعد من المقاومة من الآخرين والبعد عن خوف مخالفة قرارات المدير، ويتلخص التواضع الإداري في نقل التركيز عن الذات إلى التركيز على الفريق ويمثل محاولة للإنتقال من دائرة الأنانية الضيقة إلى دائرة الموضوعية الواسعة.
 - من التركيز على الحلول إلى التركيز على المشكلات، ويمثل هذا التحول الإبتكار بمعالجة تطورات المشكلات، والتي من خلالها يستطيع المدير دائماً البحث عن أفضل الحلول بدلاً من البحث عن الحلول.
 - من الإجابة الجاهزة إلى الأسئلة الحافزة، ويمثل هذا التحول البعد عن تقييد الإبتكارية وإستبدال الخمول بالفضول، وتجريب وإكتشاف كافة البدائل الممكنة، ولتحقيق هذا التحول ضمن واجب المدير أن:
 - أن ينصت أكثر مما يلقي:
 - أن يسعى لتوليد إجابات جديدة
 - تشجيع الإختلاف لا الخلاف
 - مساندة الوفاق لا الإتفاق

- من الأحاسيس إلى المقاييس، من المخاطرة إلى المعايرة ((أن تقيس وتعيد القياس مرة تلو الأخرى، أفضل من أن تهدم البناء ثم تعيد بناءه المرة تلو الأخرى)).
- من الإدارة الموقفية إلى الإدارة ما بعد الموقفية، الذي يعني الإنشغال ليست في الموقف الحالي والمرونة في إيجاد الحلول وإنما الإنشغال أيضاً في إيجاد الحلول للمشاكل المستقبلية المتوقعة.
- من الممكنات إلى الغايات، والذي يعني المفاضلة بين جميع البدائل الممكنة عن طريق وضع الغايات ورسم الطريق للوصول إليها بجميع السبل الممكنة.

ثانياً: التنمية – المفهوم

تعرف التنمية على أنها العملية التي يمكن بها توحيد جهود كل من المواطنين والحكومة لتحسين الظروف الاجتماعية والإقتصادية في المجتمعات المحلية، لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى ما يمكن⁹، كما عرفت بأنها مجموعة الجهود والوسائل المختلفة التي من خلالها يتم الإستخدام الأمثل للثروة بشقيها المادي والبشري، والتي بدورها تؤدي إلى أحداث تغيير في انماط السلوك وأنواع العلاقات الاجتماعية¹⁰، وقد عرفت بأنها إكتشاف لموارد المجتمع وتميئتها والإستخدام الأمثل لها من أجل بناء الطاقة الإنتاجية القادرة على العطاء المستمر¹¹. إلا أن الباحث ولإغراض هذه الدراسة سيعتمد تعريف التنمية والتي هي "نقله نوعية وكمية من وضع إلى وضع آخر أفضل منه وفي جميع المجالات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والثقافية والبيئية والإيرانية والصحية والتكنولوجية.....الخ"¹².

خصائص التنمية:

من أبرز ملامح وخصائص التنمية ما يأتي:

- 1 - إنها ظاهرة إنسانية، أي أنها تقدم على الإنسان بإعتباره العنصر الأساسي في عملية التطور والتقدم وتنتهي نتائجها لمصلحة الإنسان، ومن جانب آخر فهي موجودة منذ الأزل ومنذ خلق الإنسان وهو يحاول تحسين صيانة وتسخير كل ما حوله لخدمته ومصالحته، وتوجد التنمية حيث يوجد الإنسان.
- 2 - ظاهرة دينية، فالإسلام مثلاً يجعل من التنمية واجباً على المسلمين، فإن رؤيته للتعليم لا تقل عن ذلك، حيث حض الإسلام على التعليم والتعلم، وكان أول ما نزل من القرآن الكريم كلمة "اقرأ" للدلالة على أهمية العلم والقراءة، بل وجعل الإسلام من العلم طريقاً للإيمان حيث قال تعالى "إنما يخشى الله من عباده العلماء".
- 3 - ظاهرة تاريخية مستمرة، فالتنمية ملازمة مع حركة التاريخ، ترتفع تارة وتنحط أخرى وفقاً للظروف البيئية وازمنية التي تمر بها، وقد برزت في التاريخ بإعتبارها مؤشراً على ما وصل اليه الإنسان في تلك المرحلة من التقدم والرفق.
- 4 - ظاهرة إجتماعية، فهي عبارة عن عمليات تغيير إجتماعي تلحق بالبناء الإجتماعي ووظائفه بغرض إشباع الحاجات الإجتماعية للأفراد، وتتلائم التنمية والتغيير الإجتماعي تلازماً مضطرباً، فكلما إتجه المجتمع نحو التغيير والتطور كلما أدى ذلك إلى سرعة في التنمية والعكس صحيح أيضاً.
- 5 - إنها ظاهرة إقتصادية، حيث إرتبط مفهوم التنمية في كثير من الحالات بالتنمية الإقتصادية باعتبارها أوضح صور التنمية، ولما للإقتصاد من تأثير واضح في مدى تقدم برامج وخطط التنمية، إذ لا يمكن تنفيذ برامج متقدمة للتنمية في ظل ظروف إقتصادية سيئة مثل إقتصاد متخلف وتدني مستوى دخل الفرد وندرة الموارد الإقتصادية وتخلف في وسائل الإنتاج.
- 6 - التنمية ظاهرة كلية أو ظاهرة شاملة في شتى جوانب الحياة وليست ظاهرة جزئية تتجه نحو جانب دون آخر من جوانب الحياة، وتعد التنمية توازن بين القيم الأيكولوجية والإقتصادية والإجتماعية¹³.

عناصر التنمية:

يمكن إيجازها بالآتي:

- 1 - العقيدة: وهي ما يؤمن به أفراد المجتمع وتشكل الإطار العام للقيم والسلوك والمعاملات ولا بد من التأكيد على أهمية الإلتزام بالعقيدة والتمسك بها وتطبيق مبادئها والتخلق بقيمها وأخلاقها.

- 2 - النظرية الإدارية: حيث تحتاج التنمية إلى نظرية من بيئة البلاد التي تطبق فيها وتستخلص من تجارب وممارسات أهلها، وتشكل الإطار الفكري الذي يساعد الإداريين في إدارة منظماتهم. وفي أسلوب التعامل مع موظفيهم وفي كيفية تحقيق أكبر عائد ممكن من الإمكانيات البشرية والمادية الموجودة تحت تصرفهم.
- 3 - تطوير القوانين والأنظمة واللوائح وتبديلهما باستمرار وتوفير المرونة فيها، لتلائم مع ظروف المجتمع والتقدم الذي يتحقق فيه، ويعتبر هذا التعديل والتطوير من المتطلبات الأساسية للتنمية.
- 4 - تطوير وتنمية المديرين والموظفين، والذي يمثل الحجر الأساس للتنمية، إذ يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر التنمية والذي بدونها لن يتحقق.
- 5 - تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات والدولة جميعها، لكون المنظمات والمجتمعات تشبه الكائن الحي وهي في حالة نمو دائم وحركة مستمرة، ولهذا فهيكليها التنظيمي بحاجة دائمة للتطوير والمرونة لمواكبة كافة المستجدات.
- 6 - تطوير إجراءات ونماذج وأجهزة العمل، إذ تساعد في إتمام الأعمال وتبسيطها وزيادة الإنتاجية وبالتالي تقديم كافة الإحتياجات من أجل الإشباع وتحسين الحياة¹⁴.

عرض نتائج الدراسة:

يتناول الباحث عرضاً لنتائج الدراسة كما أشارت إليها إستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة، التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض والتي كانت بعنوان "الذكاء الإداري وأثره على التنمية - دراسة تحالة جامعة القدس" والتي تظهر كما في الجدول (1:1)

جدول (1:1) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عن مجال واقع الذكاء الإداري في الجامعة ن = 98

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	لرقم
30%	70%	أفهم مضمون مصطلح الذكاء الإداري	
66%	34%	لم أسمع بمصطلح الذكاء الإداري من قبل	
0.42	3,2	أرى أن مسؤولي يكتشف الفرص السانحة	
0.31	2,4	يحاول المسؤول علي إيجاد حل للمشكلة قبل وقوعها	
0.55	4,1	لدى دائرتي خطة عمل إستراتيجية	
0.63	3,6	يتقهم رئيس الدائرة مشاكل جميع العاملين في الدائرة	
0.35	4,3	رئيسي يتكلم أكثر بكثير مما يسمع	
0.44	3,1	يحاول رئيس اقناع العاملين في الدائرة	
0.64	3,2	يقدر رئيسي كل من ينجز عمله بإخلاص	
0.54	2,6	نحن في الدائرة في ورشة عصف ذهني دائم	0
0.42	3,7	أرى أن رئيسي يشاورنا قبل اتخاذ القرار	1
0.67	2,1	يغير رئيسي مواقفه بناءً على رأي أفراد الدائرة	2
0.3	3,0	أرى أن جميع الزملاء يقلدون رئيس الدائرة	3
0.46	2,20	ألاحظ أن رئيسي اصبح أكثر تواضعاً	4
0.52	2,75	يتمكن رئيسي من رؤية ما وراء الجدار	5
	3,1	الكلية	
0.36	2,6	تتعاون الإدارة مع الموظفين في تعديل الأنظمة	
0.42	3,2	الإدارة هي المسؤولة عن تعديل سلوك العاملين	
0.44	2,8	الموظفين هم الأسلس في مرونة النظام	

0.54	3,5	أرى أن جميع العاملين في الجامعة يسعون لتحقيق أهدافها	
0.36	3,8	يوجد في الجامعة من يعتمد على تقليد الغرب في تصرفاته	
0.32	2,8	أرى أن المسؤولين في الجامعة يخضعون لدورات تدريبية	
0.33	3,9	الهيكل التنظيمي في الجامعة يستوعب كل المتغيرات	
0.35	3,6	تواكب الجامعة أحدث المتغيرات التكنولوجية	
0.48	2,6	يخضع المرشحين لدورات تدريبية لدى رؤسائهم	
0.56	2,6	يكافأ المبدعون في دائرتي على إنتاجهم	0
0.42	3,2	تتغير سياسات العمل في دائرتي باستمرار	1
0.34	3,8	ينكامل في جامعتي تخطيط الإدارة وتنفيذ العاملين	2
0.30	3,1	رضا العاملين في الجامعة هو أساس تصرف الإدارة	3
0.42	3,6	يتعاون العاملين في حل أي مشكلة قد تواجه جامعتهم	4
0.28	3,2	تعمل إدارة الجامعة جاهدة في التغلب على مشاكلها الاقتصادية	5
	3,22	الكلّي	

يتبين من الجدول (1:1) أن 70% من عينة الدراسة يفهمون مصطلح الذكاء الإداري وأن 34% من العينة لم يسموا بالذكاء الإداري مطلقاً، ويلاحظ من الجدول نفسه أن أعلى نسبة إستجابة من قبل أفراد العينة في مجال الذكاء الإداري كانت الفقرة "ينكلم رئيسي أكثر مما يسمع" وبمتوسط حسابي (4,3)، ما يشير أن رؤسائهم يعتقدون برأيهم ويحاولون الإقناع به ولم يسمحوا للمرؤوسين بإعطاء آرائهم علماً أن دوائهم لديها خطط إستراتيجية واضحة كما أشارت الفقرة "لدى دائرتي خطة عمل إستراتيجية وبمتوسط حسابي (4,1)، وأن رؤساء دوائهم يفهمون مشاكلهم كما أشارت الفقرة "يفتخرون رئيس الدائرة مشاكل جميع العاملين في الدائرة" وبمتوسط حسابي (3,6)، ويؤكد ذلك أقل العبارات إستجابة من قبل أفراد العينة كما هو واضح من الفقرة "يحاول المسؤول عني إيجاد حل للمشكلة قبل وقوعها" بمتوسط حسابي (2,4)، ويتأكد ذلك أيضاً من الإستجابات على الفقرة "يغير رئيسي مواقفه بناءً على رأي العاملين في الدائرة" بمتوسط حسابي (2,1)، علماً أن الرؤساء يشاورون المرؤوسين بمتوسط حسابي (3,7)، إلا أنه من الواضح بأن لا يأخذ بالرأي ولم يتبدل ويصبح متوضّعاً كما في العبارة "ألاحظ أن رئيسي أصبح أكثر تواضعاً" بمتوسط حسابي (2,2).

ويتبين في مجال التنمية من الجدول (1:1) أن أعلى متوسط حسابي كان في مجال مناسبة الهيكل التنظيمي وقدرته على إستيعاب كافة المتغيرات، كما ورد في الفقرة "الهيكل التنظيمي في جامعتي يستوعب كل المتغيرات" وبمتوسط حسابي (3,9)، ويليه في ذلك وفي نفس المستوى تكامل الإدارة مع العاملين في التخطيط والتنفيذ (توفر شروط التنمية) كما في العبارة "ينكامل في جامعتي تخطيط الإدارة وتنفيذ العاملين"، وبمتوسط حسابي (3,8)، ومن ثم تعاون العاملين في حل مشكلة جامعتهم، بمتوسط حسابي (3,6) وقدره الجامعة على مواكبة أحدث المتغيرات التكنولوجية (3,6)، ويلاحظ من الجدول (1:1) أن أدنى متوسط حسابي في مجال التنمية كان في إنفراد الإدارة في تعديل الأنظمة وعدم الأخذ بأراء العاملين في التعديل وبمتوسط حساب (2,6)، وكذلك في عدم قيام الإدارة بمكافأة المبدعين وعدم على تدريب المرشحين على أيدي رؤسائهم كما يظهر من الفقرات "يكافأ المبدعين في دائرتي على إنتاجهم بمتوسط حسابي (2,6)، ويخضع المرشحين لدورات تدريبية لدى رؤسائهم (2,6) وبشكل عام فقد كان المتوسط الحسابي الكلّي في مجال الذكاء الإداري (3,1)، وكان المتوسط الحسابي الكلّي في مجال التنمية (3,22)، وهو ما يشير إلى درجة متوسطة من الذكاء الإداري ودرجة متوسطة من التنمية.

فحص الفرضيات:

الفرضية الأولى:

لفحص الفرضية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة بين الذكاء الإداري لدى المسؤولين في الجامعة وتنمية الجامعة، إستخدم الباحث معامل ارتباط بيرمان وكان 93. وهو ما يشير إلى وجود علاقة قوية بينهما وهي علاقة طردية إيجابية، أي كلما زاد مستوى الذكاء الإداري لدى المسؤولين في المنظمة زادت تنمية المنظمة وتحسين وضع العاملين فيها من كافة الجوانب، سواء الأنظمة والقوانين أو

نسبة الرضا أو الكفاؤة أو الإنتماء والولاء لجامعتهم وبالتالي مزج أهدافهم الخاصة مع أهداف الجامعة والسعي لتحقيق هذه الأهداف، وقد أجابت هذه الفرضية على التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة، واتفقت هذه النتيجة مع الكثير من الدراسات السابقة.

الفرضية الثانية: والتي تقول "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين دور الذكاء الإداري في تنمية الجامعة يعزى للمتغيرات العمر، الجنس، مستوى الدخل، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي".

لفحص هذه الفرضية إستخدم الباحث تحليل التباين الأحادي وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (2:1)

جدول (2:1) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي بين الذكاء الإداري وتنمية الجامعة للمتغيرات العمر، الجنس، الدخل، المؤهل

العلمي، المستوى الوظيفي

المتغيرات	قيمة ف	قيمة α
العمر	1,40	0.680
الجنس	2,65	0.423
الدخل	1,85	0.261
المؤهل العلمي	3,62	0.001
المستوى	2,87	0.000

وبالنظر إلى جدول (2:1) مع متغير العمر يظهر أن قيمة ف = 1,4 عند $\alpha = 0.680$ وقيمة α أكبر من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية الصفرية.

وبالنظر إلى جدول (2:1) مع متغير الجنس يظهر أن قيمة ف = 2,65 عند $\alpha = 0.423$ وقيمة α أكبر من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية الصفرية.

وبالنظر إلى جدول (2:1) مع متغير الدخل يظهر أن قيمة ف = 1,85 عند $\alpha = 0.261$ وبما أن قيمة α أكبر من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية الصفرية.

وبالنظر إلى جدول (2:1) مع متغير المؤهل العلمي يظهر أن قيمة ف = 3,62 عند $\alpha = 0.001$ وبما أن قيمة α أقل من 0.05 نقبل الفرضية البديلة (وجود فروق)، وباستخدام اختبار شيفية كانت الفروق تميل لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

وبالنظر إلى جدول (2:1) مع متغير المستوى الوظيفي كانت قيمة ف = 2,87 عند $\alpha = 0.000$ وبما أن قيمة α أقل من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية البديلة (وجود فروق).

نتائج الدراسة:

- 70% من العاملين يفهمون مضمون مصطلح الذكاء الإداري، ويرون توفره في المسؤولين عنهم
- 34% من العاملين لم يسموا بمصطلح الذكاء الإداري من قبل هذه الدراسة.
- وجود علاقة طردية إيجابية بين تبني الذكاء الإداري والعمل به وبين تنمية الجامعة.
- عدم تأثير مصطلح الذكاء الإداري بمتغيرات العمرن الجنس، الدخل.
- تأثير مصطلح الذكاء الإداري بمتغيري المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.
- كلما كان من يشغل المستوى الوظيفي ذات مؤهل علمي أعلى كلما أثر ذلك أكثر على مستوى الذكاء الإداري.

توصيات الباحث:

- عقد دورات تدريبية في الجامعة وتعريفية بالمصطلحات الإدارية الحديثة ومتطلباتها وكيفية مساعدتها في العملية التنموية سواء على مستوى المنظمة أو المجتمع.
- يوصي الباحث إختيار الأشخاص من ذوي الذكاء الإداري الأعلى لشغل المناصب الإدارية.
- شغل المنصب الإدارية من الأشخاص ذوي المؤهل العلمي الأعلى.

- يوصى الباحث الإداريين بجميع مستوياتهم مشاوره العاملين وتفهم مشاكلهم والعمل على حلها ومشاركتهم باتخاذ القرار، والإستماع إليهم أكثر من إعطائهم من الأوامر وذلك لرفع مستوى رضاهم وبالتالي زيادة ولائهم وإنتمائهم لمنظمتهم وتحقيق أهدافها.
- يوصي الباحثين الإداريين بجميع مستوياتهم تكثيف الإجتماعات وفتح المجال أمام العصف الذهني من أجل إكتشاف مواهب الذكاء الإداري والعمل على تحفيزها.
- يوصي الباحث الإداريين دائماً بتبني إستراتيجية واضحة ومعلومة لجميع العاملين ودفع العاملين وإقناعهم بتبني هذه الإستراتيجية والسعي لتحقيقها.
- يوصي الباحث بإجراء دراسة متعمقة عن كيفية بناء الشخصية ذات الذكاء الإداري الأقوى.

المراجع:

- 1 - موسى اللوزي "التممية الإدارية"، الأردن، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 2002
- 2 - مدحت محمد ابو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مدينة نصر، مجموعة النيل العربية، 2007.
- 3 - ديف ماركم وستيف سميث وماهان كالسا، الذكاء الإداري، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام الفني، العدد 231.
- 4 - عليان وآخرون، مناهج البحث العلمي، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 5 - ديف ماركم وستيف سميث، مرجع سابق.
- 6 - سليمان عبد الله العيسى، الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم، 2007.
- 7- www.hrdiscussion.com/hr/3924.html, www.holladn.university.org
- 8 - فهد العباد، مقالة منشورة بتاريخ 2004/6/29.
- 9 - كامل عبد الملك، ثقافة التتمية، دراسة في أثر الرواسب الثقافية على التتمية المستدامة، القاهرة، دار مصل المحروسة، 2008.
- 10- Walter Rodney, How Europe. Underdeveloped Africa, Washington, D.C: Haword University Press, 1974, pp. 4-7.
- 11 - مدحت، القرشي، التتمية الاقتصادية، نظريات وسياسات وموضوعات، عمان دار وائل للنشر، 2007.
- 12 - موسى اللوزي، التتمية الإدارية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
- 13 - موسشيت، ف.، دوجلاس، "مبادئ التتمية المستدامة"، 2007.
- 14 - سعد طه علام، التتمية والمجتمع، القاهرة، مكتبة مدبولي، 2006.