

## "الذكاء الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي للعاملين بكليات عنيزة الأهلية"

إعداد الباحثان:

د. أزهرى البشير عمر محمد

د. إنصاف صديق محمد أيوب

أستاذ مساعد بقسم ادارة الاعمال

أستاذ مساعد بقسم إدارة الاعمال

وزارة التعليم

كليات عنيزة الأهلية

كلية الدراسات الإنسانية والإدارية

1444هـ / 2023م



## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف الذكاء الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي للعاملين بكليات عنيزة الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات عنيزة الأهلية - حالة دراسية - تتمحور مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الآتي: (ما العلاقة بين الذكاء الإداري والأداء المؤسسي للعاملين بكليات عنيزة الأهلية؟)

كما هدفت الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية، ولتحقيق ذلك قمنا باستعراض مفهوم الذكاء الإداري (الذكاء العقلاني والذكاء الوجداني) والأداء المؤسسي.

كما ركزت الدراسة على أهمية الذكاء الإداري في رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي، وخلصت الى جملة من النتائج والتوصيات.

**كلمات مفتاحية:** الذكاء الإداري، الأداء المؤسسي.

## أولاً: المقدمة:

إن كفاءة العملية التعليمية لأية مؤسسة تعليمية ترتبط بنجاح إدارتها والتي ترتبط هي الأخرى بشخصية مدير المؤسسة التعليمية وسلوكه القيادي ومدى فهمه وإدراكه للأنماط والأساليب القيادية الصحيحة ومدى ممارسته لهذه الأنماط، إذ يحمل مدير المؤسسة التعليمية على عاتقه مسؤوليات ضخمة فهو يرأس جميع العاملين من هيئة التدريس والجهاز الإداري المعاون، كما انه المسؤول الأول عن جميع التلاميذ الملتحقين بالجامعة، لذلك فان واجباته الوظيفية تتسع لتشمل كلا الجانبين: الجانب التنظيمي لها والجانب التعليمي بها.

ويعد مفهوم الذكاء الإداري من المفاهيم الحديثة التي تعبر عن الإمكانيات التي يتمتع بها القائد وتمكنه من التوفيق بين مهامه التي تتطلب مجموعة من القدرات العقلية الى جانب مجموعة من القدرات الوجدانية من أجل التعامل مع المحيطين به، حتى ينجح في رفع مستوى الأداء المؤسسي. وتهدف هذه الدراسة بشكل أساسي الى التعرف على العلاقة بين الذكاء الإداري والأداء المؤسسي للعاملين بكليات عنيزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكليات.

## ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤل التالي: ما العلاقة بين الذكاء الإداري والأداء المؤسسي للعاملين بكليات عنيزة الأهلية؟

## ثالثاً: فرضيات الدراسة:

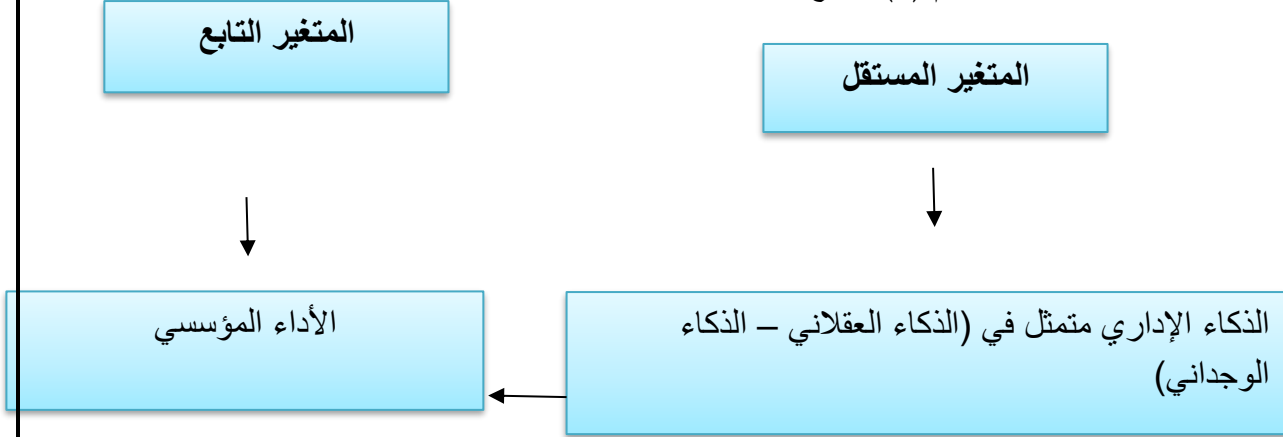
1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العقلاني والأداء المؤسسي للعاملين بكليات عنيزة الاهلية

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير الذكاء الوجداني والأداء المؤسسي للعاملين بكليات عنيزة الاهلية

3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإداري والأداء المؤسسي للعاملين بكليات عنيزة الاهلية.

متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (1) نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على فرضيات الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، من بينها الآتي:

1. تحديد العلاقة بين الذكاء العقلاني والأداء المؤسسي في كليات عنيزة الاهلية.
2. تحديد العلاقة بين الذكاء الوجداني والأداء المؤسسي في كليات عنيزة الاهلية.
3. تحديد العلاقة بين الذكاء الإداري والأداء المؤسسي في كليات عنيزة الاهلية.

خامساً: أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: وتتمثل في:

1. ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت الذكاء الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي ويعتبر هذا البحث إضافة في هذا المجال.
  2. أهمية مجال الدراسة البحثي والمرتبطة بقضية الذكاء الإداري وضرورة العمل على توفره في المؤسسات التعليمية.
- الأهمية العملية: وتتمثل في:

1. تزويد كليات عنيزة بمعلومات عن مستوى امتلاكها للذكاء الإداري ومدى علاقته بالأداء المؤسسي.
2. تكمن أهمية الدراسة في التوصيات التي ستقدم في هذا المجال بمعرفة الذكاء الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي.

سادساً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1/ الحدود الموضوعية: التعرف على الذكاء الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي في كليات عنيزة الأهلية

2/ الحد المكاني: المملكة العربية السعودية – القصيم – كليات عنيزة الأهلية.

3/ الحد البشري: يقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس بكليات عنيزة الأهلية.

4/ الحد الزمني: الفترة الزمانية التي تغطيها الدراسة 2022-2023م

سابعاً: مصطلحات الدراسة وتعريفاتها:

**الذكاء العقلاني (Rational intelligence):** قدرة المدير على امتلاك مهارات منطقية وتحليلية متقدمة تمكنه من الوصول لحلول للمشاكل التي تعاني منها منظمته. (ماركوم وآخرون 2002: 2)

**الذكاء الوجداني (العاطفي) (Emotional Intelligence):** تعددت مسمياته فيطلق عليه الذكاء العاطفي أو الذكاء الانفعالي أو الذكاء الوجداني، وعرف بأنه هو القدرة على إدراك وفهم وتناول العواطف والانفعالات وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد ان يؤثر في مشاعر الآخرين. (Furnham,2006, 819)

**الذكاء الإداري (Administrative Intelligence):** عملية اكتشاف الفرص وتنظيم الإجراءات والوقاية من المشكلات وإدارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي وحسن التعامل مع الموظفين والزبائن وتوليد الأفكار بمهارات قيادية والتفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين. (عباس حنون ونور شاكر، 2018، 343)

**الأداء المؤسسي (Institutional Performance):** النتيجة النهائية التي تهدف الى تحقيقها إدارة المؤسسة بكفاءة وفاعلية. (Molina & Callahana, 2010: 389)

ثامناً: منهج الدراسة:

اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الغالب على الدراسة لكشف كل ما يتعلق بجوانب الذكاء الاداري من خلال دراسة مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالموضوع وتحليلها. كما استخدم الباحثان المنهج التاريخي من خلال الاطلاع على مختلف الكتب التي تناولت الموضوع باللغة العربية واللغة الإنجليزية، والمجلات المتخصصة، إلى جانب المنهج الإحصائي لاختبار فرضيات البحث.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات عنيزة الأهلية ويتكون من (153) عضو.

### الحادي عشر: الدراسات السابقة:

أطلع الباحثان على بعض الدراسات التي تناولت الذكاء العقلائي والوجداني من جوانب مختلفة من خلال مصادر متعددة منها رسائل الماجستير والدكتوراه، وتم اختيار ما يرتبط بموضوع الدراسة الحالية، منها الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

#### أولاً الدراسات العربية:

\*دراسة كوثر غالي (2018): "مهارات الذكاء الوجداني وعلاقتها بالتوافق الدراسي لدى تلاميذ الطور النهائي دراسة ميدانية ببعض ثانويات مدينة الوادي"

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين مهارات الذكاء الوجداني والتوافق الدراسي لدى تلاميذ السنة النهائية من التعليم الثانوي والكشف عن الفروق بين الجنسين في الذكاء الوجداني والفروق في الذكاء الوجداني التي تعزى لمتغير الشعبة: علمي، ادبي، حيث تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين مهارات الذكاء الوجداني والتوافق المدرسي لدى تلاميذ السنة النهائية من التعليم الثانوي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الوجداني بين الإناث والذكور، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الوجداني لدى تلاميذ السنة النهائية من التعليم الثانوي تعزى الى متغير الشعبة (أدبي - علمي). ومن أهم التوصيات تمثلت في اعتماد قياس الذكاء الوجداني كإطار للتعامل مع التلاميذ في حل بعض المشكلات السلوكية، إعطاء المختصين في علم النفس المدرسي والعيادي والمرشدين أهمية أكبر لفحص واختبارات مهارات الذكاء الوجداني، عقد دورات تدريبية تعنى بالاطلاع على مهارات الذكاء الوجداني وتعميق فهمها خاصة في الجوانب الدراسية.

\*دراسة الصليبي، عمر (2012): "الذكاء الإداري وأثره في التنمية، دراسة حالة جامعة القدس"

هدفت الدراسة الى تحديد نسبة من يفهم مضمون مصطلح الذكاء الإداري، وبيان أثر الذكاء الإداري في التنمية، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في جامعة القدس وعددهم (1200) موظف في كافة المستويات الإدارية وعدد (120) موظف تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقيّة، من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية بين تبنّي الذكاء الإداري والعمل به وبين تنمية الجامعة أيضاً عدم تأثر الذكاء الإداري بمتغير الجنس وتأثر الذكاء الإداري بمتغير المؤهل العلمي.

\*دراسة الكرد، عائشة (2016) "الذكاء العقلائي والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية في قطاع غزة"

أهداف الدراسة تمثلت في أولاً: تحديد مستوى الذكاء العقلائي والعاطفي في الكليات التقنية بغزة، ثانياً: بيان العلاقة بين الذكاء العقلائي والعاطفي معاً والميزة التنافسية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الحصر الشامل ووزعت (100) استبانة، واستخدمت برنامج SPSS لتحليل البيانات، من أهم النتائج التي توصلت اليها وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين (الذكاء العقلائي والذكاء العاطفي) معاً وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة، وان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين حول الذكاء العقلائي والعاطفي معاً وتعزيز الميزة التنافسية، ومن أهم التوصيات تمثلت في الآتي: أن تولي إدارة الكليات التقنية كلاً من الذكاء العقلائي والذكاء العاطفي اهتماماً أكبر من خلال تعزيز وحث

العاملين في الوظائف الإشرافية على استخدام مهاراتهم المنطقية والتحليلية إلى جانب الوجدانية في عملهم، وذلك لتحسين جودة الخدمات المقدمة، كما أوصت الدراسة بإيلاء كلاً من الذكاء العقلاني والذكاء العاطفي معاً اهتمامات بحثية أكثر بوصفه من المواضيع المهمة والحديثة في حقل العمل الإداري، والذي يساعد على نجاح المنظمات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

\*دراسة ( Semuel, Siagian, Octavia, 2017 ): "تأثير القيادة والابتكار في استراتيجية التمايز وأداء الشركة للفنادق في سور ابايا في إندونيسيا"

بحثت الدراسة تأثير القيادة والابتكار في استراتيجية الأداء والتمايز وأداء الشركة للفنادق في سور ابايا في اندونيسيا، وشرحت الدراسة أساليب البحث الكمية والبيانات التي تم جمعها من خلال توزيع الاستبانة على المستجيبين اللذين لديهم مستوى في منصب المشرف كالمدير التنفيذي داخل المنظمة، تم إجراء تحليل إحصائي وصفي باستخدام (SSPS)، في حين استخدم اختبار الفروض (SEM)، ونمذجة المعادلات الهيكلية (Square Partial Least)، وأظهرت النتائج أن القيادة تؤثر في أداء الفنادق سواءً بشكل مباشر وغيره من خلال الابتكار والتمايز كمتغير متداخل، بينما لا تؤثر القيادة في استراتيجية التمييز المباشر ولكنها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الابتكار.

\* (Roth, R.L., & Schwarzwald, J. 2016) : العقل والعاطفة في اختيار تكتيكات التأثير من قبل المديرين في الصراع مع المرؤوسين

أهداف البحث تمثلت في الآتي: أولاً: البحث فيما إذا كان هناك فرق بين المدراء في اختيار التكتيكات لإدارة الصراع مع المرؤوسين تبعاً لمتغير الجنس، ثانياً: البحث في العوامل المؤثرة على اختيار التكتيكات لإدارة الصراع مع المرؤوسين. تم اختيار عينة من (20) مدير، تم وضعهم في سيناريوهات الصراع مع المرؤوسين عن طريق أسئلة الاستبيان، والنظر لكيفية اختيارهم للتكتيكات المؤثرة في الحالات المختلفة التي يتعرضون لها لأجل إدارة عملية الصراع، تم استخدام برنامج Spss لتحليل النتائج. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يميل المديرون الذكور أكثر من نظرائهم الإناث لممارسة تكتيكات قاسية لإدارة الصراع مع المرؤوسين، كما كشفت الدراسة عن ثلاثة عوامل تزيد من الميل لاستخدام تكتيكات قاسية وهي: الانغلاق المعرفي الجنس، العواطف التي أثارها الصراع.

\* (Ljerka Hajnci. Dario Vucenovic, 2020): تأثيرات مقياس الذكاء العاطفي على العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مقياسين من مقياس الذكاء العاطفي: اختبار القدرة القائمة على الأداء، ومقياس التقرير الذاتي عن قدرات الذكاء العاطفي، والقيادة التحويلية. تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (177) قائد من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، في (16) منظمة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه لا توجد علاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية طبقاً لمقياس قدرات الذكاء العاطفي. أما التوصيات فأوصت الدراسة إلى الحاجة للتركيز على استخدام مقياس متعددة للحصول على نتائج موضوعية عن القيادة، لتأسيس نموذج يمكن أن يوضح طبيعة العلاقة بشكل صحيح.

### جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

اتفقت الدراسة إجمالاً مع معظم الدراسات السابقة في الهدف من حيث مناقشة مفهوم الذكاء العاطفي (الوجداني) وتأثيره على الميزة التنافسية والتنمية والقيادة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مع اختلاف المحاور والمجالات، اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة في أن أغلب الدراسات هدفت الى التعرف على مفهوم الذكاء العاطفي وهدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر الذكاء الإداري في رفع مستوى الأداء المؤسسي، ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة انها اول الدراسات التي تناولت أثر الذكاء الإداري في تطوير الأداء المؤسسي للعاملين بكليات عنيزة في حدود علم الباحثة.

### الفصل الثاني: الإطار النظري

شهدت الجامعات السعودية تطوراً كبيراً وملحوظاً بتقديم منتج تعليمي متميز لديه القدرة على مسايرة التغيرات المتسارعة التي يعيشها العالم في العصر الحالي.

يتكون الذكاء الإداري من الإدارة، والقيادة، وتعمل منظمات اليوم في بيئة متغيرة وتحتاج إلى قادة يديرون العمل وقادرين على تمكين منظماتهم على تخطي التحديات لمواجهة الظروف المتغيرة، وتحفيز العاملين، وتوسيع مشاركتهم للإحساس بمسؤولياتهم تجاه المنظمة. وتأمل المنظمات إن يكون مديروها قادة فاعلين، وقادتها مديرين فاعلين لتتمكن من تجاوز العقبات نحو المستقبل المرغوب (عبودي، 2007، ص: 115). ولابد للمدير ان يتحلى بالذكاء الإداري، بمعنى ان يجمع بين القيادة والإدارة، والمشكلة الحقيقية في مؤسسات الاعمال انها تدار، أكثر مما تقاد، وبالفعل كانت الأرقام في مؤسسات الاعمال أهم من الافراد، وهذا خطأ حتى انقلبت الصورة وأصبحت المؤسسات تقاد أكثر مما تدار (ماروكم، وآخرون، 2002، ص: 2). وللذكاء الإداري تحولات تبدأ من الكبرياء الى التواضع، فالقرارات الصحيحة هي التي يتوافر فيها عنصر المشاركة وتصدر بمشاركة أكثر من شخص في المؤسسة (السلمي، 2002:33).

### المبحث الأول: الذكاء الإداري:

ظهر مصطلح الذكاء الإداري حديثاً مع بدايات القرن الحادي والعشرين. ويعرف بأنه " مجموع القدرات والمهارات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة مشروع خاص، أو عام، وتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة" (ماركم وآخرون 2002:3)

### مفهوم الذكاء الإداري:

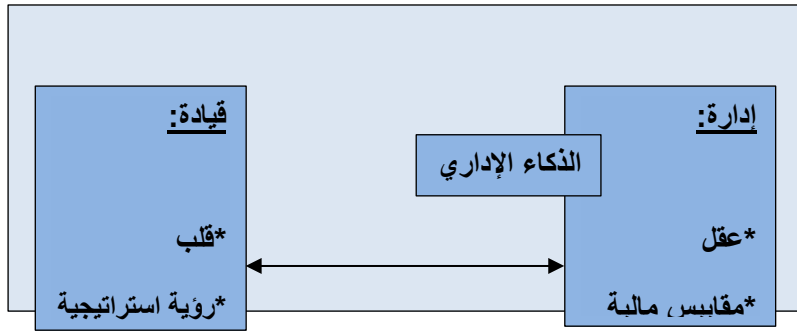
يشير (الصليبي، 2012: 225) الى أن الذكاء الإداري تبلور مفهومه في بدايات القرن الحادي والعشرين، وظهر تأثيره في تنمية المنظمات بشكل ظاهر ويسعى الى تكامل الشخصية الادارية وارتقائها وهي " مجموعة المهارات والقدرات التي تكفل للمدراء في جميع المستويات الادارية على أن يقدم حلولاً للمشاكل الحالية والنظر بأهمية المشاكل المستقبلية قبل وقوعها"

الذكاء الإداري هو مجموع القدرات والمهارات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة مشروع خاص أو عام وتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة، فالذكاء الإداري ذكاء عقلائي يعمل على ابتكار واكتشاف الفرص السانحة وتنظيم وهندسة العمليات والإجراءات والوقاية من المشكلات قبل حدوثها وإدارة الأزمات والكوارث قبل وقوعها والتخطيط الاستراتيجي للمشروعات.

الذكاء الإداري يساوي قيادة وإدارة أو مزج الذكاء العقلاني بالوجداني وهو ما يطلق عليه مصطلح الذكاء الإداري فليس هناك تعارض بين الذكاء الذهني والوجداني بل إن الإثنين يكملان بعضهما. فالمدير لا يستطيع اتخاذ قرار صائب اعتماداً على الذهن وحده بل عليه أن يستشير قلبه ووجدانه أيضاً. (حسين، 2003: 81)

ينبع الذكاء الإداري من تكامل شخصية المدير، ويؤثر على شخصية المدير من جميع النواحي والأبعاد ويتأتى تكوين الذكاء الإداري من العمل على تطوير واستخدام أربعة وسائل محددة تعمل داخل أربعة مجالات مختلفة بحيث ينتج عن تناغمها وانسجامها تكامل الشخصية الإدارية وارتقائها أعلى مستويات الذكاء الإداري، هذه الوسائل الأربعة هي الرؤية، فن الاتصال، التغذية الراجعة، التطوير والتحسين.

لقد أصبحنا الآن بحاجة إلى جرعات متعادلة من القيادة والإدارة لكي نصل إلى الذكاء الإداري المتوازن. على المدير أن يضيفي على قدراته الإدارية مزيداً من القيادة الوجدانية، وعلى القائد أن يعادل قدراته القيادية بمزيد من الإدارة العقلانية.



فالمدير لا يقضي كل وقته في القيادة أو في الإدارة.

#### مراحل الذكاء الإداري:

المراحل الإدارية المختلفة هي مفاهيم إدارية تتبلور عقب كل فترة زمنية، ومنها (ماركوم وآخرون 2002: 3)

#### أولاً: الذكاء العقلاني

تبلور مفهوم الذكاء العقلاني في منتصف القرن الماضي فقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد في الذكاء العقلي، وقد أمكن قياس هذه الاختلافات بوضع عدد من الاختبارات والمقاييس التي سميت بقياس معدل الذكاء وبدأ المديرون يعتمدون على مقاييس الذكاء العقلي في اختيار الموظفين.

#### ثانياً: الذكاء الوجداني

في نهاية القرن الماضي ظهر مفهوم الذكاء الوجداني وعرفنا تأثيره الحاسم على إدارة الذات وإدارة العلاقات. مثل الذكاء الوجداني بطاقة عبور الإدارة من عصر رأس المال الفكري إلى عصر رأس المال الاجتماعي وهكذا كان كل مفهوم جديد عن الذكاء يمثل بطاقة دخول إلى عصر إداري جديد (Daniel, 2005:21). ولكن الإدارة مازالت بحاجة إلى مفهوم يجمع كل مفاهيم الذكاء الإداري في مفهوم شامل بحيث يمكن التعامل مع الظاهرة الإدارية بمنظور متكامل.



### مزج الذكاء العقلاني بالوجداني:

يقيس معدل الذكاء الذهني مقدرتك على الوصول إلى حلول منطقية للمشكلات الإدارية بينما يقيس معدل الذكاء الوجداني قدرتك على تنفيذ هذه الحلول وإقناع الآخرين بها، فليس هناك تعارض بين الذكاء الذهني والوجداني بل إن الاثنين يكملان بعضهما، ومن الخطأ الفصل بينهما. فالمدير لا يستطيع اتخاذ قرار صائب اعتماداً على الذهن وحده بل عليه أن يستشير قلبه ووجدانه أيضاً ولا يمكن للمدير أن يتخذ قراراً صائباً اعتماداً على القلب والوجدان وحدهما إذ عليه أن يزن قراره ببعض الحسابات العقلية. محصلة الدمج بين الذهن والوجدان هي ما يطلق عليه مصطلح الذكاء الإداري.

ما هو الذكاء الإداري: الذكاء الإداري هو مجموعة من المهارات والقدرات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة المنظمة وتحقيق الأهداف بأكثر من طريقة ممكنة. فالذكاء الإداري يتكون من القدرات التالية:

#### أ- ذكاء عقلاني:

1. ابتكار واكتشاف الفرص السانحة.
2. تنظيم وهندسة العمليات والإجراءات.
3. الوقاية من المشكلات قبل حدوثها.
4. إدارة الأزمات.
5. التخطيط الاستراتيجي.

#### ب- ذكاء وجداني:

1. التعامل مع الأفراد (الموظفين والعملاء) والإنصات إليهم وفهم مقاصدهم
2. مهارات القيادة والتفاوض والإقناع والتأثير على الآخرين وحفزهم
3. البصيرة أو الحاسة السادسة والقدرة على استلهام السيناريوهات المتوقعة للأحداث.

يرى الباحثان بأن الذكاء العقلاني والذكاء العاطفي عبارة عن مجموعة من المهارات الذهنية والعاطفية التي تمكن المدراء من تحقيق أهداف كلييات عنيزة الاهلية بأفضل طريقة

### ثالثاً: تكوين الذكاء الإداري:

ينبع الذكاء الإداري من تكامل شخصية المدير. ويؤثر على شخصية المدير من جميع المناحي والأبعاد ويتأتى تكوين الذكاء الإداري من العمل على تطوير واستخدام أربعة وسائل محددة تعمل داخل أربعة مجالات مختلفة بحيث ينتج عن تناغمها وانسجامها تكامل الشخصية الإدارية وارتقائها أعلى مستويات الذكاء الإداري. هذه الوسائل الأربعة هي:

1. رؤية: لا تكفي الممارسة أو الخبرة وحدها لاكتساب الذكاء الإداري. لابد أن تقترن الممارسة بوجهة نظر واعية ورؤية شاملة، تعكس مستوى متميز من التفكير الواضح والنضج الذهني والوجداني لدى المدير. هذه الرؤية تمكن المدير من اكتساب الثقة بالتنفس يحتاجها لتخطيط أهداف مرحلية واضحة. فهناك فرق بين المدير الذي ينشغل بإجراءات تحقيق متطلبات محددة وبين المدير الذي يفهم الرؤية الكامنة وراء تحقيق هذه المتطلبات.

2. سلوك: يشمل مهارة إدارة الذات والوقت والمعلومات التي تسمح للمدير أن يرتقي إلى مستويات أعلى من الانجاز ليصبح قدوة لمؤوسيه.

3. فن الاتصال: أو مهارات القيادة التي يهدف المدير من خلالها إلى التأثير في الآخرين وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

4. التغذية الراجعة: تتمثل في الإنصات إلى آراء الآخرين حول انجازات المدير وجودة عمله، يوفر هذا العنصر للمدير الجرعة التي يحتاجها من النقد الذاتي والتي تعمل على تأكيد أن تتحول إلى ثقة بالنفس، وتمثل التغذية الراجعة عنصراً أساسياً من عناصر التطوير والتحسين.

### تحولات الذكاء الإداري:

1/ القرارات الجماعية والتواضع: القرارات الصحيحة هي التي يشترك الآخرون في صنعها لتجنب مخاطر ضيق الافق التي قد تميز القرارات الفردية فالقرارات الجماعية التي يقرها الفريق أكثر قابلية للتطبيق والنجاح من القرارات الفردية، وذلك بسبب استعداد أعضاء الفريق للالتزام بالقرار ومساندته.

2/ من الإجابة الجاهزة إلى الأسئلة الحافزة: يهدف هذا التحول إلى الخروج بعقلية المدير من صندوق الإجابات الجاهزة إلى الإنصات بدلاً من الإلقاء لأن المنصت يكتسب علماً جديداً، توليد إجابات جديدة، ربط المكافآت والتحفيزات بالتساؤلات والمناقشات بدلاً من ربطها بالانقياد الاعمي للقرارات، تشجيع الاختلاف لا الخلاف.

3/ من التركيز على الحلول إلى التركيز على المشكلات: الذكاء الإداري يساعد المدير على النظر إلى الحلول على أنها وسائل للتعامل مع المشكلات فهي ليست نهائية ويجب البحث عن وسائل (أو حلول) أفضل منها دائماً. والانشغال بالحلول يؤدي إلى الانشغال بمعالجة انحرافات الحلول. أما الانشغال بالمشكلات فيؤدي إلى معالجة تطورات المشكلات.

4/ من الأحاسيس إلى المقاييس: الذكاء الإداري يدفعنا إلى التحول من المخاطرة إلى المعايير. ومن الاعتماد على الأحاسيس إلى الاعتماد على المقاييس فعلى المدير المعاصر أن يلم بكل ما يمكنه من مقاييس إدارية.

5/ يتميز الذكاء الإداري بقدرته على المفاضلة بين عدد من البدائل الممكنة: فهو لا يجد نفسه مجبراً على التحرك باتجاه محدد نتيجة لانعدام البدائل في بقية الاتجاهات فالذكاء الإداري لا يتحرك بالمصادفة، بل يضع غايات محددة، ويجزئها إلى أهداف مرحلية ثم يشرع في العمل للوصول للغاية المحددة.

6/ من الإدارة الموقفية إلى الإدارة غير الموقفية: ظهرت نظرية الإدارة الموقفية في الإدارة الحديثة وهي تتلخص في عدم الاحتكام إلى مبادئ إدارية ثابتة بل تتغير الأحكام والاستجابات طبقاً لظروف الموقف نفسه، وتسعى الإدارة الموقفية إلى إكساب الإدارة المرونة اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة.

### المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

مقدمة: يعد مفهوم الأداء المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية في مجال الإدارة العامة للمؤسسات، خاصة في ظل التحديات العالمية وازدياد حدة المنافسة لتقديم خدمة ذات جودة عالية للمستفيدين، لذا فقد أصبح التميز من الأهداف التي تسعى لتحقيقها العديد من المؤسسات التعليمية في بيئة تنافسية متغيرة ومتسارعة تعتمد على الدقة والمرونة والابتكار، بل وأصبحت المؤسسات المتميزة والمبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق، وهذا يتطلب من الوحدات الإدارية في الجامعات جهوداً مكثفة نحو التميز والتفرد في أدائها المؤسسي. (Buckman,2004: 14)

ومن أبرز المدخلات الجامعية التي تؤثر بشكل كبير في تطوير الأداء المؤسسي القيادة الجامعية والإدارة الجامعية من خلال ما تساهم به في قيادة الجامعات والأداء المؤسسي لتحقيق التميز من خلال تعظيم قدرات النظام المؤسسي الجامعي واستثمارها، وضمان استمراريتها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية والتي لا تتحقق إلا من خلال جهود وفكر إداري إبداعي (الخطيب، 2006: 12)

بناء على ما سبق، فإن تطبيق الأداء المؤسسي بكفاءة وفاعلية في المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية الجامعية بشكل خاص ذو أهمية بالغة لتحقيق أهدافها في ظل التحديات والمجتمع المتطور باستمرار.

مفهوم الأداء المؤسسي: تعددت الآراء ووجهات النظر حول مفهوم الأداء، حيث تم تعريفه بأنه " الطريقة التي يقوم من خلالها الموظفون للقيام بأعمالهم، وتطوير عملية اتخاذ القرار، والاتصال بغرض تحسين الأداء المؤسسي. زيد منير، (2010:43). ويشير أحمد (59: 2010) بأنه عبارة عن المخرجات الفعلية، أو النتائج التي حققتها المنظمة مقياسه بالمخرجات المعيارية، أو المطلوب الوصول إليه. أما Ali (2021:38) فأوضح أن الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على الاستفادة من مواردها المالية والتنظيمية والبشرية والتكنولوجية الداخلية، والعمل على تحقيق التفاعل بين هذه الموارد والبيئة الخارجية للمؤسسة بما يحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

مقاييس الأداء المؤسسي: أتفق (محمد ومحمد، 2020: 22)، (الحيدري 2017: 7)، (العبيدي 2019: 97) على أن مقاييس الأداء المؤسسي تتمثل بالآتي:

أ- الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات من خلال انجاز الكثير بأقل ما يمكن (Kang & snell, 2007: 236)، ويرى (Kinicki & Williams, 2018: 5) الكفاءة بأنها الوسيلة لتحقيق الأهداف الجامعية من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة مثالية، وعرف (Daft, 2004: 60) الكفاءة بأنها الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين

للمخرجات بكلفة أقل، أي عدم إهدار موارد المؤسسة، ويعد مؤشر الكفاءة من المؤشرات المهمة في عملية تحسين الأداء المؤسسي، إذ أنه يعتمد الرشد والعقلانية في استخدام ما متاح للجامعة من موارد لتحقيق أهدافها.

ب- الفاعلية: يشير مفهوم الفاعلية غالباً بعمل الأشياء الصحيحة والتي هي أنشطة العمل التي تساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها، لذلك تسعى المؤسسات لأن تكون فاعلة لإنجاز أهدافها، من خلال تأدية مهامها بالمستوى المطلوب (الملا، 2009: 85)، وعرف (الشماع وحمود، 2000: 342 – 348) الفاعلية بأنها قدرة المؤسسة على التكيف والبقاء والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها. ويرى (Mcshane & Glinoe 2018: 16) الفاعلية قدرة الجامعة على التكيف والبقاء والنمو باختلاف طبيعة أهدافها التي تسعى لتحقيقها، بينما عرفها (دحام عودة، 2012: 104)، أن تكون الجامعة قادرة على إنجاز أهدافها ولديها القدرة على التكيف مع بيئتها وأيضاً القدرة على التطور بشكل مستمر.

#### أبعاد الأداء المؤسسي:

- 1- أداء الأفراد داخل وحداتهم وأقسامهم: ويعد أداء الأفراد في وحداتهم مقارنة بأهداف الأداء الفردي المحددة مسبقاً. والتي يتم قياس مدى تحقيقها في فترة معينة.
  - 2- أداء الوحدات داخل المؤسسة: ويعبر عن أداء الوحدات مقارنة بأهداف أداء الوحدات مسبقاً. والتي يتم قياس مدى تحقيقها في فترة معينة في السياق العام للمؤسسة.
  - 3- أداء المؤسسة في إطار البيئة المحيطة: وهو أداء المؤسسة ككل في محيطها السياسي والاقتصادي والاجتماعي والقانوني بالمقارنة مع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية. (رضوان، 2012: 9)
- مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

تتحدث معظم الأدبيات عن مؤشرات لقياس الأداء في منظمات الاعمال التي تهدف إلى تحقيق أرباح بل وتعتبره من مؤشرات الأداء فيها، وقد ذكر (مخيمر وآخرون، 1999: ص15) عدد من المؤشرات تغطي الجوانب الأساسية:

- 1- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة (Quality) الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
  - 2- مؤشرات تتعلق بكفاءة (Efficiency) استخدام الموارد الاقتصادية، وتضمن نسبة التكاليف الإجمالية إلى حجم المخرجات (تكلفة الخدمة المقدمة).
  - 3- مؤشرات تتعلق بفعالية (Effectiveness) تحقيق الأهداف.
  - 4- مؤشرات تتعلق بمدى ملائمة البرامج التي تقدمها المؤسسة لاحتياجات المستفيدين.
- لذا سيتم التركيز عند السؤال عن أداء كليات عنيزة بناء على المؤشرات الرئيسية التالية حيث انها تكررت في العديد من الادبيات وهما مؤشري الكفاءة والفاعلية.

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ويشمل إجراءات الدراسة الميدانية من حيث الأهداف، وصف منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك تصميم أدوات القياس المستخدمة وطرق إعدادها، وتقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها ومدى تطبيقها بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة لئتم بعدها استخلاص النتائج وتقديم التوصيات.

#### أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات عنيزة الاهلية محل الدراسة عن الذكاء الإداري الذي يشمل الذكاء العقلاني والذكاء الوجداني وعلاقته بالأداء المؤسسي من خلال قياس الكفاءة والفاعلية في الاداء، والكشف عن الدور الذي يلعبه الذكاء الإداري في تمكن الكليات على الاستفادة من مواردها المالية والتنظيمية والبشرية والتكنولوجية الداخلية لتحقيق التفاعل بين هذه الموارد والبيئة الخارجية للمؤسسة بما يحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة ولتوفير البيانات والحقائق عن مشكلة البحث، كما يتسم الأسلوب الوصفي بأنه يقرب الباحث من الواقع حيث يدرس الظاهرة كما هي على ارض الواقع. كما تم استخدام المنهج الإحصائي لتحليل البيانات وإثبات فروض الدراسة.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات عنيزة الاهلية والبالغ عددهم (153) مفردة.

تم إختيار عينة البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق العينة العمدية – القصدية إذ تم توزيع الاستبيان الكترونيا على أعضاء هيئة التدريس في شطري الطلاب والطالبات. وتم الرد بعدد (125) عضو بنسبة استرجاع بلغت (81.7) %.

#### خصائص عينة الدراسة:

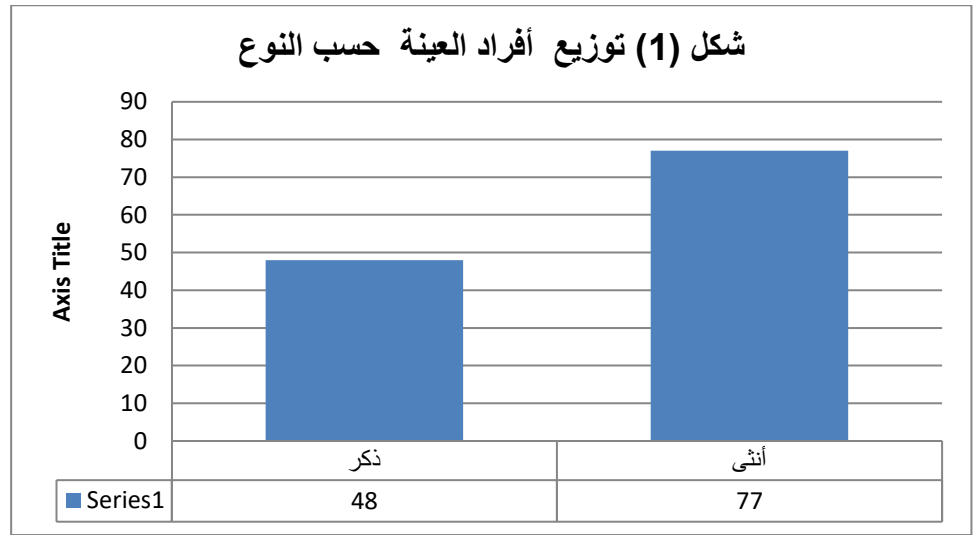
تم حساب الاعداد والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشتمل على:

- النوع ويشتمل على (ذكر، أنثى)
- العمر: ويشتمل على (30 وأقل من 40 سنة، 40 وأقل من 50 سنة، 50 وأقل من 60 سنة، 60 سنة فأكثر)
- المؤهل: ويشتمل على (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)
- الوظيفة: وتشتمل على (محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)

أ- توزيع أفراد العينة حسب النوع:

جدول (1) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	48	38.4
أنثى	77	61.6
المجموع	125	100.0



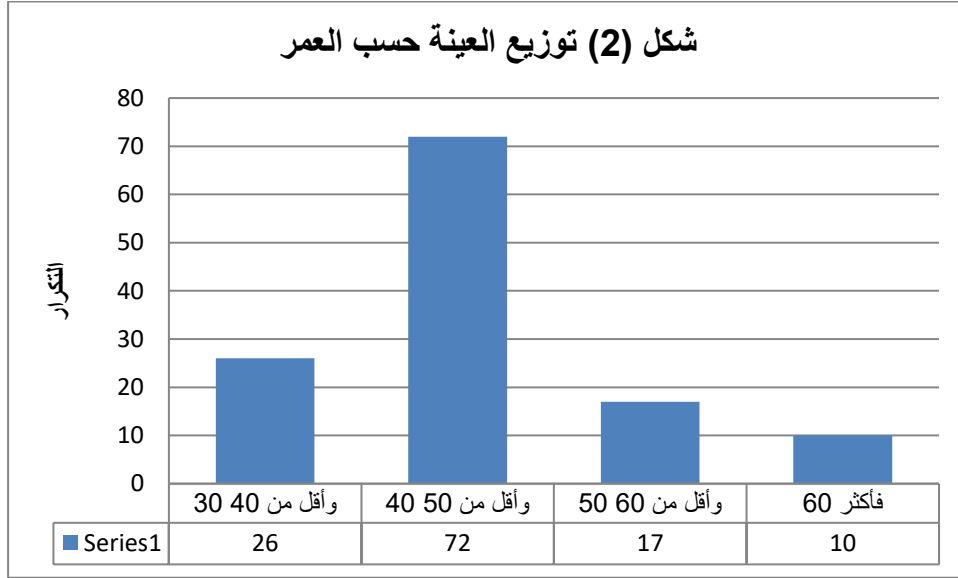
يتضح من جدول (1)، وشكل (1) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الإناث حيث بلغت نسبتهم (77) %

بينما بلغت نسبة الذكور في العينة (48) % من إجمالي العينة المبحوثة.

ب- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول (2) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر

النوع	العدد	النسبة المئوية
30 وأقل من 40	26	20.8
40 وأقل من 50	72	57.6
50 وأقل من 60	17	13.6
60 فأكثر	10	8.0
المجموع	125	100.0

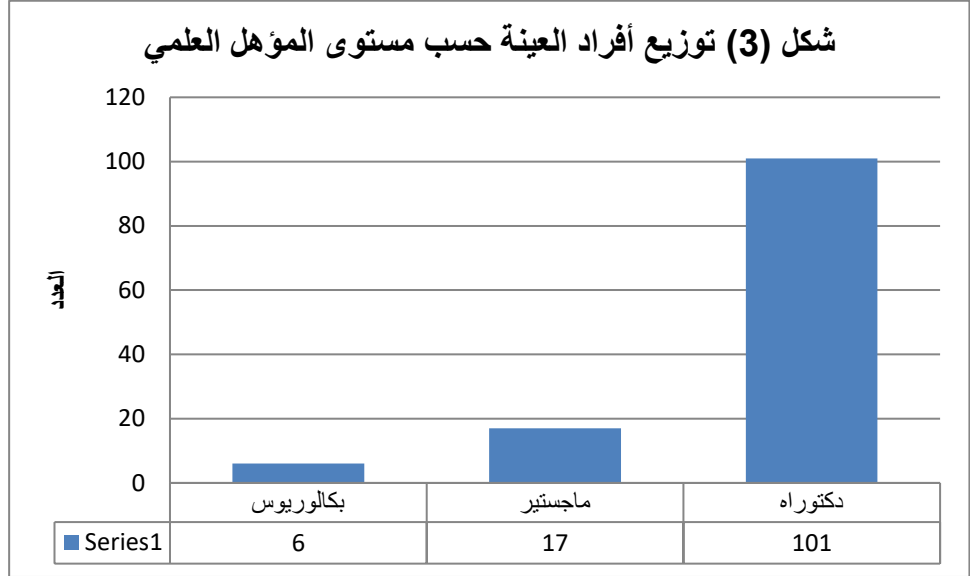


يتضح من جدول (2)، وشكل (2) أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (40 وأقل من 50) سنة حيث بلغت نسبتهم (72) %، ويعود ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة من حملة الدكتوراه.

**ج- توزيع أفراد العينة حسب مستوى المؤهل العلمي:**

**جدول (3) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب مستوى المؤهل العلمي**

النوع	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	6	4.8
ماجستير	17	13.6
دكتوراه	101	81.8
المجموع	125	100.0



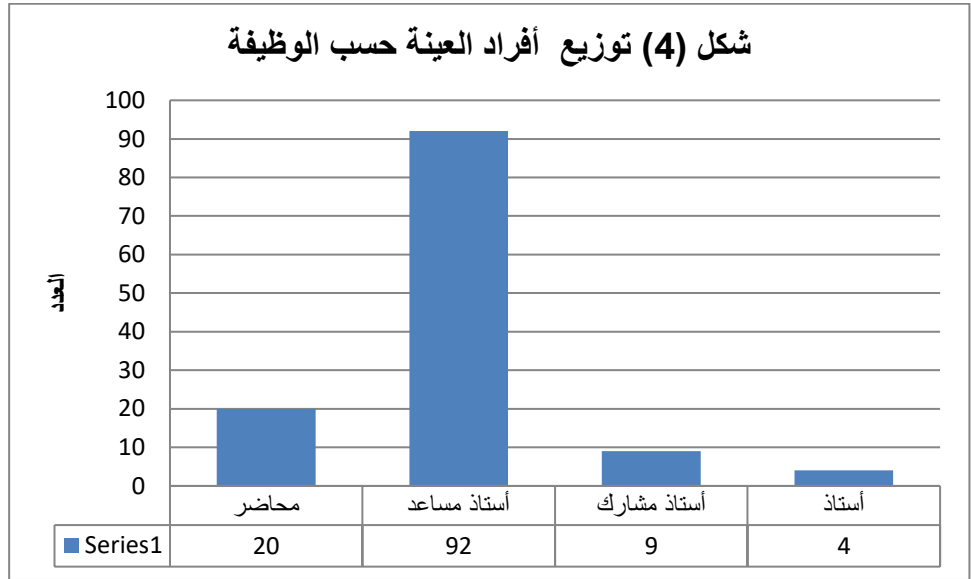
يتضح من جدول (3)، وشكل (3) أن غالبية أفراد العينة من حملة الدكتوراه بنسبة (81.8) % بينما بلغت نسبة الحاصلين على الماجستير (13.6) % من إجمالي عينة البحث.

د-توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

جدول (4) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الوظيفة

النوع	العدد	النسبة المئوية
محاضر	20	16.0
أستاذ مساعد	92	73.6
أستاذ مشارك	9	7.2
أستاذ	4	3.2
المجموع	125	100.0





يتضح من جدول (4)، وشكل (4) أن أغلب العينة أساتذة مساعدين بنسبة (73.6) % بينما بلغت نسبة الأساتذة (3.2) % من إجمالي عينة البحث.

#### أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتحقيقاً للغرض السابق قام الباحثان: بتصميم استمارة تهدف إلى قياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة على النحو التالي:

- البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة جميعها.

- تم عرض النموذج للتحكيم على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال موضوع الدراسة داخل كليات عنيزة.

- تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الاعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق غاياتها.

#### صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:

#### 1/ الصدق الظاهري:

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال إدارة الأعمال، وقد طلب من الخبراء إبداء آرائهم حول أداة الدراسة

ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً". تم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملاءمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية. وقد اعتبر الباحثان الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

## 2/ الصدق البنائي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل محور من محاورها ومدى ارتباط هذه الفقرات المكونة لها مع بعضها البعض والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقق الباحثان من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط معامل ارتباط سبيرمان الجدول (5) يوضح نتائج اختبار معاملات الارتباط لجميع محاور الدراسة:

جدول (5) معاملات ارتباط التحقق من الاتساق الداخلي لاستبانة البحث

محاور الاستبانة	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
الذكاء العقلائي	.954**	0.01
الذكاء الوجداني	.920**	0.01
الكفاءة	.919**	0.01
الفعالية	.873**	0.01
الذكاء الاداري	.981**	0.01
الأداء المؤسسي	.917**	0.01

من جدول (5) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية دالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعني التأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة والتحقق من صدقها البنائي. ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس إبعاد الدراسة تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**اختبار الثبات:**

يقصد بالثبات أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (عبد الفتاح، 1981). في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach, s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات، كما أن انخفاض القيمة عن (60%) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

**جدول (6) معاملات ألفا - كرونباخ لاستبانة البحث ومحاورها الفرعية**

محاور الاستبانة	معاملات ألفا- كرونباخ	عدد العبارات
الذكاء العقلائي	.940	10
الذكاء الوجداني	.946	10
الكفاءة	.922	5
الفعالية	.955	5
الذكاء الإداري	.966	20
الأداء المؤسسي	.966	10
الدرجة الكلية	.977	30

يتضح من جدول (6) أن جميع معاملات ألفا لكرونباخ لجميع محاور المقياس مرتفعة، وكذلك معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة والذي بلغ مقداره 0.977، مما يعني التأكد من ثبات الاستبانة على مستوى المحاور والدرجة والاستبانة ككل، أي أن الاستبانة تتمتع بالصدق والثبات ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات ولإجابة على أسئلة البحث والتحقق من فروضه.

**الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة:**

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محاور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة للمقياس المستخدم في الدراسة والبالغ قيمته (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

**المحور الأول الذكاء العقلائي:**
**جدول (7) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الذكاء العقلائي**

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
تعمل الكليات على اكتشاف الفرص السانحة	4.1373	.88153	0.82746	مرتفعة	6
تدير الكليات أزماتها بفاعلية للحد من الآثار السلبية المترتبة عليها	4.1307	.91546	0.82614	مرتفعة	7
تساهم إدارة الكليات بإعادة هندسة العمليات لتحسين جودة الخدمات المقدمة	3.9542	.88362	0.79084	مرتفعة	9

3	مرتفعة جداً	0.8732	.84099	4.3660	تشارك الجهات المختصة الإدارة في صياغة الخطة الاستراتيجية للكلية
2	مرتفعة جداً	0.88104	.83065	4.4052	أهداف الكليات محددة وقابلة للقياس
5	مرتفعة	0.8366	1.04149	4.1830	يسعى جميع العاملين في الكلية لتحقيق اهدافها
1	مرتفعة جداً	0.89542	.79542	4.4771	تمتلك الكليات خطة استراتيجية محدثة باستمرار
10	مرتفعة	0.7621	1.07454	3.8105	يكافأ المبدعون في الكليات على إنتاجهم
4	مرتفعة	0.83398	.81750	4.1699	يتعاون العاملون في حل أي مشكلة تواجه الكليات
8	مرتفعة	0.80262	.89580	4.0131	يهتم رئيسي بالأمور المنطقية أكثر من العاطفية

من جدول (7) يتضح أن الأهمية النسبية لعبارات هذا المحور ودرجة موافقة عينة البحث عليها تتراوح بين مرتفع ومرتفعة جداً، حيث بلغ متوسط موافقة العينة على هذا المحور 41.6471 بانحراف معياري 7.27330، وأهمية نسبية 83.29% وهي درجة موافقة مرتفعة، كما جاءت عبارة " تمتلك الكليات خطة استراتيجية محدثة باستمرار " في المرتبة الأولى، بينما جاءت عبارة " يكافأ المبدعون في الكليات على إنتاجهم " في المرتبة الأخيرة.

#### المحور الثاني الذكاء الوجداني:

لتحديد الأهمية النسبية لعبارات محور الذكاء الوجداني قام الباحثان بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات عينة البحث على عبارات هذا المحور، كما تم تحديد نسبة موافقة عينة البحث على كل عبارة وترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية ويوضح جدول (8) النتائج.

**جدول (8) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الذكاء الوجداني**

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
2	مرتفعة	0.82876	.86920	4.1438	توجد سهولة في التعامل مع رئيسي في العمل
9	مرتفعة	0.75164	1.00673	3.7582	العاملين في الكليات يعبرون عن مشاعرهم وأحاسيسهم بسهولة
1	مرتفعة جداً	0.86536	.73297	4.3268	يحترم العاملين في الكليات الآخرين ويقدرونهم
10	مرتفعة	0.72156	1.12528	3.6078	تساهم إدارة الكليات في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين
6	مرتفعة	0.78954	.83344	3.9477	تتعاطف الإدارة مع العاملين في الازمات
3	مرتفعة	0.81438	.71731	4.0719	نعمل بروح الجماعة للوصول للأهداف
8	مرتفعة	0.75294	1.21809	3.7647	يوجد تحفيز للعاملين نحو تطوير أداء الكليات
5	مرتفعة	0.79084	.88362	3.9542	يستثمر رئيسي العلاقات الإنسانية بإيجابية للتواصل معنا
4	مرتفعة	0.80522	.78596	4.0261	يصغي رئيسي لحديث وآراء العاملين معه
7	مرتفعة	0.78954	.80941	3.9477	يتوفر جو مناسب للأبداع والمشاركة بين العاملين

من جدول (8) يتضح أن الأهمية النسبية لعبارات هذا المحور ودرجة موافقة عينة البحث عليها جميعها مرتفعة، عدا العبارة " يحترم العاملين في الكليات الآخرين ويقدرونهم" فقد جاءت في الترتيب الأول ودرجة موافقة عينة البحث عليها مرتفعة جداً، حيث بلغ متوسط موافقة العينة على هذا المحور 39.5490 بانحراف معياري 7.48941، وأهمية نسبية %79.098 وهي درجة موافقة مرتفعة، بينما جاءت عبارة " تساهم إدارة الكليات في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين" في المرتبة الأخيرة

**المحور الثالث كفاءة الأداء المؤسسي:**

لتحديد الأهمية النسبية لعبارات محور كفاءة الأداء المؤسسي قام الباحثان بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات عينة البحث على عبارات هذا المحور ، كما تم تحديد نسبة موافقة عينة البحث على كل عبارة وترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية ويوضح جدول (9) النتائج.

**جدول (9) الإحصاء الوصفي لعبارات محور كفاءة الأداء المؤسسي**

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
5	مرتفعة جداً	0.86406	.65548	4.3203	تقوم إدارة الجامعة بمتابعة تنفيذ الخطة المتعلقة بجودة الخدمات التعليمية
3	مرتفعة جداً	0.86928	.72837	4.3464	تستثمر إدارة الكليات أنشطتها في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع بطريقة مثلى
4	مرتفعة جداً	0.86536	.82582	4.3268	تمتلك إدارة الكليات خبرات أكاديمية تمكنها من تحقيق أهدافها لتعزيز سمعتها الأكاديمية
2	مرتفعة جداً	0.8732	.75874	4.3660	تتابع الكليات احتياجات سوق العمل من الخريجين وبما يتلاءم مع المتغيرات البيئية في سوق العمل
1	مرتفعة جداً	0.88236	.78245	4.4118	تمتلك الكليات مهارات تشغيلية تمكنها من تحقيق التفوق في ادائها

من جدول (9) يتضح أن الأهمية النسبية لعبارات هذا المحور ودرجة موافقة عينة البحث عليها جميعها مرتفعة جداً، حيث بلغ متوسط موافقة العينة على هذا المحور 21.7712 بانحراف معياري 3.28373، وأهمية نسبية 87.0848% وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، كما جاءت عبارة " تمتلك الكليات مهارات تشغيلية تمكنها من تحقيق التفوق في ادائها " في المرتبة الأولى، بينما جاءت عبارة " تقوم إدارة الجامعة بمتابعة تنفيذ الخطة المتعلقة بجودة الخدمات التعليمية " في المرتبة الأخيرة.

**المحور الرابع فعالية الأداء المؤسسي:**

لتحديد الأهمية النسبية لعبارات محور فعالية الأداء المؤسسي قام الباحثان بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات عينة البحث على عبارات هذا المحور ، كما تم تحديد نسبة موافقة عينة البحث على كل عبارة وترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية ويوضح جدول (10) النتائج.

**جدول (10) الإحصاء الوصفي لعبارات محور فعالية الأداء المؤسسي**

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
3	مرتفعة جداً	0.88104	.81465	4.4052	تحرص الكليات على اعداد دورات تدريبية تتعلق بمتطلبات العمل
4	مرتفعة جداً	0.87844	.87536	4.3922	تعمل الكليات على رفع مستوى أداء العاملين فيها وتطوير مقدراتهم المهنية

5	مرتفعة جداً	0.84706	.84109	4.2353	توفر إدارة الكليات تقنيات حديثة لتدريب العاملين كالحاسبات
2	مرتفعة جداً	0.88628	.78443	4.4314	تنظم إدارة الكليات باستمرار دورات تدريبية للعاملين في المجالات المختلفة
1	مرتفعة جداً	0.89282	.81939	4.4641	تشجع إدارة الكليات العاملين على حضور البرامج التدريبية والتطويرية

من جدول (10) يتضح أن الأهمية النسبية لعبارات هذا المحور ودرجة موافقة عينة البحث عليها جميعها مرتفعة جداً، حيث بلغ متوسط موافقة العينة على هذا المحور 21.9281 بانحراف معياري 3.80807، وأهمية نسبية %87.7124 وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، كما جاءت عبارة " تشجع إدارة الكليات العاملين على حضور البرامج التدريبية والتطويرية " في المرتبة الأولى، بينما جاءت عبارة " توفر إدارة الكليات تقنيات حديثة لتدريب العاملين كالحاسبات " في المرتبة الأخيرة

#### الإحصاء الوصفي للذكاء الإداري:

بلغ متوسط موافقة العينة على محور الذكاء الإداري 81.1961 بانحراف معياري 14.10676، وأهمية نسبية %81.1961 وهي درجة موافقة مرتفعة.

#### الإحصاء الوصفي للأداء المؤسسي:

بلغ متوسط موافقة العينة على محور الأداء المؤسسي 43.6993 بانحراف معياري 6.91593، وأهمية نسبية %87.3986 وهي درجة موافقة مرتفعة جداً.

#### اختبار فروض الدراسة ومناقشتها:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العقلاني ونظير الأداء المؤسسي لدى عينة البحث

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحثان بإجراء تحليل الانحدار الخطي، واختبار ت و تحليل التباين، لاختبار العلاقة بين الذكاء العقلاني ونظير الأداء المؤسسي، وتحديد نسبة تأثير أو تنبؤ الأول بالثاني، ويوضح جدول (11) النتائج.

#### جدول (11) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الذكاء العقلاني والأداء المؤسسي

الفرضية	معاملات الانحدار (B)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
العلاقة بين الذكاء العقلاني والأداء المؤسسي	.838	18.867	.000
معامل الارتباط (R)	.838a		
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	.702		
(F)	355.956		
دلالة (F)	.000b		

من جدول (11) يتضح وجود ارتباط موجب قوي بين الذكاء العقلاني والأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0.838a$ ، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار  $B = 838$  وهي قيمة موجبة تدل على انحدار طردي بين الذكاء العقلاني والأداء المؤسسي. ويؤثر الذكاء العقلاني في الأداء المؤسسي بنسبة 70% حيث بلغت قيمة معامل التحديد 702 أي ان هناك عوامل أخرى تؤثر في الأداء المؤسسي بنسبة 29.8%.

كما تظهر النتائج دلالة قيمة كل من  $(T=18.867)$ ، قيمة  $(F=355.956)$  عند مستوى دلالة 0.01، مما يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الذكاء العقلاني والأداء المؤسسي عند مستوى دلالة 0.01.

**الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الوجداني ونظير الأداء المؤسسي لدى عينة البحث.**

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي، واختبار ت ولتحليل التباين، لاختبار العلاقة بين الذكاء الوجداني ونظير الأداء المؤسسي، وتحديد نسبة تأثير أو تنبؤ الأول بالثاني، ويوضح جدول (12) النتائج.

#### جدول (12) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الذكاء الوجداني والأداء المؤسسي

الفرضية	معاملات الانحدار (B)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
العلاقة بين الذكاء الوجداني والأداء المؤسسي	.733	13.253	.000
معامل الارتباط (R)	.733a		
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	.538		
(F)	175.643		
دلالة (F)	.000b		

من جدول (11) يتضح وجود ارتباط موجب قوي بين الذكاء الوجداني والأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0.733$ ، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار  $B = 733$  وهي قيمة موجبة تدل على انحدار طردي بين الذكاء الوجداني والأداء المؤسسي.

ويؤثر الذكاء الوجداني في الأداء المؤسسي بنسبة 53.8% حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.538 أي ان هناك عوامل أخرى تؤثر في الأداء المؤسسي بنسبة 46.2%.

كما تظهر النتائج دلالة قيمة كل من  $(T=13.253)$ ، قيمة  $(F=175.643)$  عند مستوى دلالة 0.01، مما يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الذكاء الوجداني والأداء المؤسسي عند مستوى دلالة 0.01.

**الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الإداري ونظير الأداء المؤسسي لدى عينة البحث.**

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي، واختبار ت ولتحليل التباين، لاختبار العلاقة بين الذكاء الإداري ونظير الأداء المؤسسي، وتحديد نسبة تأثير أو تنبؤ الأول بالثاني، ويوضح جدول (12) النتائج.



**جدول (13) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الذكاء الإداري والأداء المؤسسي**

الفرضية	معاملات الانحدار (B)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
العلاقة بين الذكاء الإداري والأداء المؤسسي	.821	17.693	.000
معامل الارتباط (R)	.821a		
معامل التحديد (R2)	.675		
(F)	313.059		
دلالة (F)	.000b		

من جدول (11) يتضح وجود ارتباط موجب قوي بين الذكاء الإداري والأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.821a ، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار B 821 وهي قيمة موجبة تدل على انحدار طردي بين الذكاء الإداري والأداء المؤسسي. ويؤثر الذكاء العقلاني في الأداء المؤسسي بنسبة 67.5% حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.675 أي أن هناك عوامل أخرى تؤثر في الأداء المؤسسي بنسبة 37.5%.

كما تظهر النتائج دلالة قيمة كل من (T=17.693)، قيمة (F=313.059) عند مستوى دلالة 0.01، مما يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل ، أي توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الذكاء الإداري والأداء المؤسسي عند مستوى دلالة 0.01 مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية والتي نصت على (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإداري وتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بكليات عنيزة الأهلية) تم التحقق من صحتها في جميع الفروض الفرعية لعناصر الفرضية.

**النتائج والتوصيات**
**أولاً: أهم النتائج:**

من خلال تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات ثم التوصل للنتائج التالية:

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإداري وتطوير الأداء المؤسسي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات عنيزة الأهلية محل الدراسة.

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العقلاني والذكاء الوجداني في رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات عنيزة الأهلية.

3/ تؤكد النتائج أن الذكاء الإداري يرفع مستوى الكفاءة والفعالية وبالتالي تطوير الأداء وتحقيق الأهداف

4/ يؤثر الذكاء العقلاني في الأداء المؤسسي بنسبة 70% هذا يؤكد وجود ارتباط قوي بين الذكاء العقلاني والأداء المؤسسي.

5/ أظهرت نتائج متغيرات الدراسة بأن الذكاء الإداري يحقق تطوير في الأداء المؤسسي من خلال المؤشرات الآتية:

أ/ تقديم خدمات للطلاب بسرعة وتميز، الأمر الذي يوضح مستوى الأداء العالي.

ب/ متابعة الكليات لاحتياجات سوق العمل من الخريجين بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية في سوق العمل.

ج/ استقطاب الخبرات الأكاديمية التي تمكن الكليات من تحقيق أهدافها لتعزيز سمعتها الأكاديمية

د/ اعداد الدورات التدريبية لرفع مستوى أداء العاملين وتطوير مقدراتهم المهنية

هـ/ توفير تقنيات حديثة لأداء المهام وتدريب العاملين عليها.

و/ متابعة وتنفيذ خطة جودة الخدمات التعليمية

ز/ تحديث الخطة الاستراتيجية باستمرار لمواكبة التغيرات البيئية.

#### ثانياً: أهم التوصيات:

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة وتحليلها بشكل جيد وواضح يوصي الباحثان بما يلي:

1/ تعزيز وحث العاملين في الوظائف الإشرافية على استخدام مهاراتهم العقلية والوجدانية في عملهم، لتطوير الأداء وتحقيق أهداف الكليات.

2/ العمل على تفهم احتياجات العاملين والاستماع اليهم لرفع مستوى رضاهم وبالتالي زيادة ولائهم لمنظمتهم وتحقيق أهدافها.

3/ عقد ورش عمل بين إدارات الكليات حول دراسة واقع الذكاء الإداري في الكليات والخروج بتوصيات حول أهمية الذكاء الإداري وتأثيره على الأداء واتخاذ القرارات وإدارة ضغوط العمل.

4/ الأخذ بالاعتبار عند اختيار القيادات الإدارية مدى امتلاكهم لمهارات الذكاء العقلاني والوجداني كأحد المعايير وأحد مؤشرات ارتفاع أداء القيادات الإدارية ونجاحهم مستقبلاً.

5/ إدراج مفهوم الذكاء الإداري ومهاراته في المقررات الدراسية للطلاب ليكتسب الطلاب تلك المهارات مما يؤثر في مستقبلهم المهني في سوق العمل.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

- علي، أ، (2002)، ادارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص33
- الرب، ج. ومحمد، س، (2009)، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء: مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي، القاهرة: دار الكتاب الحديث، ص78
- القاضي، د. والبياتي، م. (2008)، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد
- عادل، ز، (2007)، الأداء التنظيمي الطريقة الى الأداء المتميز، طبعة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، ص16
- عبودي، ز، (2010)، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص43
- عبودي، ز، (2007)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الأردن: دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، ص115
- حسين، س، وحسين، ط، (2006)، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر، ص ص 231-235
- رشيد، م، (2005)، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي. الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء

### المراجع الأجنبية:

- Daniel, G.,(2005), Emotional Intelligence: Why it can matter more than I.Q, New York: Bantam Books, p21
- Buckman, R, (2004), Building Knowledge in Organization Performance, Boston: Boston Publishing Co., P14
- الحيدري، دعاء أنمار، "التكامل بين إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي من وجهة نظر الزبون الداخلي دراسة مقارنة" رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2017
- الصليبي، عمر "الذكاء الإداري وأثره في التنمية"، دراسة حالة جامعة القدس"، جامعة القدس، فلسطين 2012
- العبيدي، شهاب احمد دحام، " الأثر التتابعي للتخطيط الاستراتيجي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي (دراسة تطبيقية مقارنة في مجموعة من الجامعات العراقية)"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية
- عايش، شادي، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008
- الکرد، عائشة "الذكاء العقلاني والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2016

حسين، ف.، "دور الذكاء الوجداني في فاعلية القيادة في المنظمات الحكومية" دراسة حالة: جهاز المغتربين. جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2019

ماركم، ديف وآخرون (2002)، الذكاء الإداري: إعادة النظر في تطبيقات الإدارة ونظرياتها، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة العاشرة، العدد 15، أغسطس.

دار المنظومة، الناشر الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، العدد 141 ، ص66، أكتوبر 2013

"تأثير القيادة والابتكار في استراتيجية التمايز وأداء الشركة للفنادق في سور ابايا في إندونيسيا" 2017 Siagian, Octavia  
"العقل والعاطفة في اختيار تكتيكات التأثير من قبل المديرين في الصراع مع المرؤوسين"، 2016 Roth, R.L. & Schwarzwald, J.

"تأثيرات مقاييس الذكاء العاطفي على العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحولية"، 2020 Ljerka Hajncl. Dario Vucenovic

Furnham, A. (2006), Trait Emotional Intelligence and Happiness Social behavior and Personality, Vol.31, 8, Pp. 815- 824

Marcom, Dave, and others, 2002, Administrative Intelligence: A Reconsideration of Management Applications and Theories, Journal of Abstracts of Director and Businessman Books, Arab Art Media Company, Issue.(231)

Molina, C. & Callahan, J. (2010). "Fostering Organizational performance, the Role of learning and Entrepreneurship". Journal of European Industrial Training, Vol. (33), no(5)

Higgs, & Terrell, (2007): The Emotionally Intelligence Team, J. B. S.F.

Zweibel, Barry (1014): The Three Stages of Executive Intelligence Leadership Traction. A Leadership Development, Number 2, Certified Coac

Ljerka Hajncl. Dario Vucenovic, (2020), Effects of Measures of Emotional Intelligence on the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: University of Zagreb.

## “Administrative intelligence and its Relationship with Institutional performance In Onizah Private Colleges”

### Researchers:

**Dr. Azhari Al-Bashir Omar Muhammad**

Assistant Professor in the Department of Business Administration

**Dr. Insaf Siddiq Muhammad Ayoub**

Assistant Professor in the Department of Business Administration

### Abstract:

The main objective of this study is to trace the Administrative intelligence and its Relationship with Institutional performance in Onizah Private Colleges- case study

The problem of this study is to answer the question: (What is the relationship between the Administrative Intelligence and Institutional Performance?)

The study tested the main and sub hypotheses, I' presented the definition of Administrative Intelligence (Rational intelligence, Emotional Intelligence) and Institutional performance.

This study also examines the importance of Administrative Intelligence in improving the Institutional Performance, as a conclusion, the study ended up with a set of results and recommendations.

**Key words:** Administrative Intelligence. Institutional Performance.