



## الذكاء الاداري لدى اداريين الجامعة

### Administrative Intelligence among University Administrators

أ. د. ایاد هاشم محمد  
كلية التربية المقداد، جامعة ديالى

م. م. شهد قيس شاكر  
كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة ديالى

#### Abstract

*The current research aims to identify:*

- 1. The level of administrative intelligence among university administrators.*
- 2. The significance of statistical differences in administrative intelligence among university administrators according to the variables of gender (male, female), educational attainment (Bachelor's, Master's, PhD), and years of service (less than 10 years, more than 10 years).*

*To achieve the objectives of this study, the researcher adopted the Administrative Intelligence Scale developed by Al-Zaidi (2017) and based the study on the definition and theory of Minkz (2010). The scientific steps in scale construction were followed, including verification of face validity and construct validity. Reliability was confirmed through test-retest method, yielding a reliability coefficient of (0.82), while Cronbach's Alpha coefficient reached (0.79). The scale was applied to the main research sample (results sample), which consisted of (269) male and female administrators from the University of Diyala. Data were statistically analyzed using the one-sample t-test, Pearson correlation coefficient, and the independent samples t-test.*

*The research reached the following findings:*

- 1. University administrators have administrative intelligence due to the nature of their work, which requires continuous interaction with diverse situations, a high degree of flexibility, and decision-making ability. The results favored males, showed no significant difference related to educational attainment, and favored those with more than 10 years of service.*

*In light of the findings, the current research presented several recommendations and suggestions.*

#### Email:

hum23ps124@uodiyala.edu.iqdr.  
ayadhsh@yahoo.com

Published: 1- 12-2025

Keywords: الذكاء، الاداري، لدى  
اداري الجامعة

هذه مقالة وصول مفتوح بموجب ترخيص

CC BY 4.0

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Website: [djhr.uodiyala.edu.iq](http://djhr.uodiyala.edu.iq)

Email: [djhr@uodiyala.edu.iq](mailto:djhr@uodiyala.edu.iq)

Tel.Mob: 07711322852

e ISSN: 2789-6838

p ISSN: 2663-7405



## الملخص

هدف هذا البحث التعرف إلى:  
يهدف البحث الحالي التعرف إلى:  
1- الذكاء الاداري لدى اداريي الجامعة.

دلالة الفروق الاحصائية في الذكاء الاداري لدى اداريي الجامعة تبعاً لمتغيرات الجنس (ذكور ، اناث) والتحصيل(بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه) وسنوات الخدمة(اقل من 10 سنوات ، اكثـر من 10 سنوات).

ولتحقيق أهداف هذا البحث فقد تبنت الباحثة مقياس الذكاء الاداري لدى اداريي الجامعة لـ (الزيدي، 2017) واعتمدت الباحثة تعريف ونظريـة (منكر، 2010)، بعد أن اتبـعـتـ الخطـواتـ العـلـمـيـةـ فيـ بنـائـهـ،ـ وـالـتـحـقـقـ مـنـ الصـدـقـ الـظـاهـريـ،ـ وـصـدـقـ الـبـنـاءـ،ـ وـجـرـىـ التـحـقـقـ مـنـ الثـبـاتـ بـطـرـيـقـةـ اـعـادـةـ الـاـخـتـبـارـ؛ـ إـذـ بلـغـ مـعـاـلـمـ الثـبـاتـ (0,82)،ـ فـيـ حـيـنـ بلـغـ مـعـاـلـمـ ثـبـاتـ الـأـدـاـةـ بـطـرـيـقـةـ الـفـاـكـرـوـبـنـاـخـ (0,79)ـ وـطـبـقـتـ المـقـيـاسـ عـلـىـ عـيـنـةـ الـبـحـثـ الـاـسـاسـيـةـ(عيـنـةـ النـتـائـجـ)ـ تـأـلـفـتـ مـنـ (269)ـ اـدـارـيـ وـادـارـيـةـ مـنـ جـامـعـةـ دـيـالـىـ وـعـنـدـ مـعـالـجـةـ بـيـانـاتـ الـدـرـاسـةـ إـحـصـائـيـاـ بـاسـتـعـمـالـ (الـاـخـتـبـارـ الـتـائـيـ لـعـيـنـةـ وـاحـدـةـ،ـ وـمـعـاـلـمـ اـرـتـبـاطـ بـيـرسـونـ،ـ وـالـاـخـتـبـارـ الـتـائـيـ لـعـيـنـتـيـنـ مـسـتـقـلـيـنـ).

وتوصل البحث إلى النتائج الآتية:

1- ان اداريي الجامعة لديهم ذكاء اداري بسبب طبيعة عملهم الذي يتطلب التفاعل المستمر مع المواقف المتعددة وقدر عالي من المرونة والقدرة على اتخاذ القرار، ولصالح الذكور ولا يوجد فرق بين التحصيل الدراسي ولصالح سنوات الخدمة اكثـرـ منـ 10ـ سنـوـاتـ.

وفي ضوء النتائج خرج البحث الحالي بعدد من التوصيات والمقترحات.

## الفصل الأول: التعريف بالبحث: مشكلة البحث:

يشهد المجتمع العراقي سلسلة من الأزمات التي أثـرـتـ بشـكـلـ عـمـيقـ عـلـىـ مؤـسـسـاتـ كـافـةـ،ـ وبـصـورـةـ خـاصـةـ عـلـىـ مـؤـسـسـاتـ التـعـلـيمـ العـالـيـ.ـ فقدـ أـسـهـمـتـ التـحـديـاتـ السـيـاسـيـةـ وـالـاـقـتـصـادـيـةـ وـالـاـجـتـمـاعـيـةـ المـتـرـاكـمـةـ فيـ خـلـقـ حـالـةـ مـنـ دـعـمـ الـاسـتـقـرـارـ الـإـدـارـيـ وـالـنـفـسـيـ،ـ ماـ انـعـكـسـ سـلـبـاـ عـلـىـ أـدـاءـ العـالـمـلـيـنـ دـاـخـلـ الـمـؤـسـسـاتـ الجـامـعـيـةـ.ـ وـتـشـيرـ الـدـرـاسـاتـ إـلـىـ أـنـ هـذـهـ الـأـزـمـاتـ قدـ أـفـرـزـتـ ضـغـوـطـاـ مـهـنـيـةـ مـتـرـاـيـدـةـ أـثـرـتـ عـلـىـ كـفـاءـةـ وـرـفـاهـيـةـ الـكـوـادـرـ الـإـدـارـيـةـ،ـ وـفـاقـمـتـ مـنـ الشـعـورـ بـالـإـرـهـاـقـ وـالـتـوـتـرـ الـمـهـنـيـ (الـحـيـالـيـ،ـ 2020:135).

وفي الوقت الذي أصبحت فيه المعرفة جزءاً لا يتجزأ من منظومة تقدم الامم، وأصبحت المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي، وفي عالم الأعمال يذهب بـذـكـاءـ الـإـدـارـيـ إـلـىـ مـاـ هـوـ أـبـعـدـ مـنـ الـأـهـدـافـ المـتوـسـطـةـ أوـ الـمـظـلـلـةـ،ـ فـعـالـمـ الـأـعـمـالـ طـمـوحـ تـقـودـهـ التـوقـعـاتـ وـالـتـمـيـزـ وـالـقـفـوـقـ،ـ وـهـذـاـ يـتـمـثـلـ فـيـ مـهـمـةـ الـإـدـارـيـ الذـكـيـ وـالـمـاهـرـ فـيـ مـعـرـفـةـ حـقـيـقـةـ كـلـ شـيـءـ إـذـ يـمـنـحـهـ الـذـكـاءـ الـإـدـارـيـ فـرـصـةـ الـهـرـوبـ مـنـ الـرـوـتـينـ إـلـىـ عـالـمـ مـفـعـمـ بـالـفـضـولـ وـالـرـغـبـةـ فـيـ الـوـقـوفـ عـلـىـ حـقـيـقـةـ الـأـمـورـ،ـ وـهـيـ مـوـهـبـةـ يـفـقـرـ إـلـيـهاـ الـكـثـيرـ مـنـ الـعـالـمـلـيـنـ فـيـ الـمـؤـسـسـاتـ التـرـبـوـيـةـ (الـجـبـوريـ:ـ 2019,7).



اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم ، لذلك تكمن مشكلة البحث بالتساؤل هل يوجد ذكاء اداري لدى اداريي الجامعة؟  
أهمية البحث:

تبعد أهمية هذا البحث من طبيعة العينة التي يستهدفها(مدراء الشعب ورؤساء الأقسام)، وهي عينة إداريي الجامعة، إذ تُعد هذه الفئة من الركائز الأساسية في العملية التعليمية والإدارية داخل المؤسسة الجامعية. فالإداريون يضطلعون بأدوار متعددة تتعلق بتنظيم العمل، وتطبيق السياسات، وتقديم الدعم الإداري والفكري اللازم لضمان سير العملية التعليمية بسلامة. كما أن لهم دوراً محورياً في نقل التعليمات، وتسهيل التواصل بين مختلف مكونات الجامعة من أعضاء هيئة تدريس، وطلبة، وإدارات عليا. وتكمّن أهمية دراسة آراء الإداريين وملحوظاتهم في قدرتها على كشف التحديات التي تواجه النظام الإداري، وتسلیط الضوء على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير، مما يجعل نتائج البحث ذات فائدة مباشرة في دعم صناع القرار داخل الجامعة لوضع استراتيجيات أكثر فاعلية وكفاءة.

يُعد الذكاء الإداري أحد المفاهيم النفسية والمهنية التي حظيت باهتمام متزايد في العقود الأخيرة، لما له من دور محوري في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الأداء الإداري داخل المؤسسات، لاسيما في البيئات التي تتسم بتعقيد التنظيم وكثرة التحديات، مثل المؤسسات الجامعية. فالذكاء الإداري يمكن الفرد من التعامل بكفاءة مع المشكلات التنظيمية، وتحليل البيانات واتخاذ القرارات المناسبة، وإدارة الوقت والموارد البشرية والمادية بشكل فعال (الفرطوسى: 2018: 213).

وقد أكدت دراسات عدّة أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء الإداري يمتلكون قدرة أكبر على قيادة فرق العمل، وتقديم حلول مبتكرة، والتعامل بمرورنة مع المواقف الصعبة والضاغطة، مما يُسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي وخفض معدلات التوتر والاحتراب النفسي. كما أن الذكاء الإداري يُعد عاملًا حاسماً في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة العمل التعاونية، خاصة في ظل الأزمات التي تتطلب قرارات سريعة وفعالة (عبيد، 2020: 91).

ويفرض الذكاء الإداري على القادة أن يعهدوا ذكاء موظفيهم بالرعاية والتطوير شأنه في ذلك شأن أية ثروة ذات قيمة وذلك عن طريق توفير مناخ تسود فيه روح التحدي والتشجيع، ولضمان أفضل عائد من ثروتك البشرية، يجب عليك إدراك أن كل شخص مبدع، وفي النهاية ستتعدد أسلوب الأداء الأفضل على المدى الطويل تبعًا لقدرتك على الاستفادة من حماس وجهد موظفيك، وإذا تم توجيه حاصل ذكاء موظفيك بطرق مناسبة فسوف يؤدي ذلك إلى النجاح، والعكس صحيح إذا وجهت بشكل سيئ (تونى بوزان وآخرون 153). فالذكاء عامل أساسي للنجاح في كثير من جوانب الحياة، ويتفق علماء النفس على أن هناك صفات عامة تميز الإنسان، وإن كانوا يختلفون في تعریفاتهم للذكاء وحسن التصرف، ولا يتفقون على تعریف شامل ومتكاملاً يستثنی أصحاب الذكاء المرتفع والمنخفض. (جرار ، 2006 ) .

- ويمكن تلخيص الأهمية النظرية للبحث الحالي بما يأتي:
- تسعى الباحثة في بحثها إلى تقديم رؤية نظرية بشأن الذكاء الإداري في ظل التحديات الاجتماعية والإدارية في بيئة العمل ونقص القيم الأخلاقية والتفكير الاستراتيجي والخطيط ، وان أهمية هذا البحث تتجلى في كونه يفسر ويسلط الضوء على أهم الأسباب والدافع التي تهدف إلى معالجة التحديات والآثار السلبية التي قد تؤثر على الأداء المؤسسي وتؤدي إلى تحسين الكفاءة الإدارية والقيم الأخلاقية داخل الجامعة لتحقيق بيئة عمل صحية ومنتجة.
- تُعد إضافة جديدة ومن الموضوعات المهمة للمكتبات العلمية والتربوية في العراق يستفاد منها الباحثين والطلبة.
- أما الأهمية التطبيقية فتتمثل بالآتي :



- تكمن الاهمية التطبيقية للبحث الحالي في قياس الذكاء الاداري من خلال بناء مقاييس (الذكاء الاداري) لدى اداريين الجامعة.

#### اهداف البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف إلى:

2- الذكاء الاداري لدى اداريي الجامعة.

- 3- دلالة الفروق الاحصائية في الذكاء الاداري لدى اداريي الجامعة تبعاً لمتغيرات الجنس (ذكور ، انانث) والتحصيل(بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه) وسنوات الخدمة(اقل من 10 سنوات ، اكثر من 10 سنوات).

#### حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بأداريي جامعة دياى من كلا الجنسين(ذكور، إناث) ومن التحصيل الدراسي(بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه) وسنوات الخدمة(اقل من عشرة ، اكثر من عشرة) للعام الدراسي(2024-2025).

#### تحديد المصطلحات:

1- الذكاء الاداري (Business Think) عرفه كل من :

- منكر(2010): عملية إكتشاف الفرص وتنظيم الإجراءات والوقاية من المشكلات وادارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي وحسن التعامل مع الموظفين والزبائن وتوليد الأفكار بمهارات قيادية والتفاوض والإقناع والتاثير في الآخرين وتوقع الأحداث وادارة الازمات ( Menkes 2010,277).

- التعريف النظري للذكاء الاداري: تبنت الباحثة تعريف منكر (Menkes 2010,277) تعريفاً نظرياً، كونه اعتمد نظريتهم في الذكاء الاداري.

التعريف الإجرائي للذكاء الاداري: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب (اداريي الجامعة) في ضوء إجابته على فقرت مقاييس الذكاء الاداري المستخدم في البحث.

#### الفصل الثاني(اطار نظري):

##### مفهوم الذكاء الاداري

بعد الذكاء الاداري حجر الزاوية في القيادة الفعالة، إذ يتجاوز مجرد الكفاءة الفنية ليضم مجموعة معقّدة من القدرات المعرفية والعاطفية والتطبيقية التي تمكن القيادة من صياغة الرؤى اتخاذ القرارات السليمة، وتحقيق النتائج المرجوة في بيئة العمل المعقّدة. يعكس هذا المبحث التطور في فهم الذكاء الاداري، بدءاً من تمييز المفاهيم الأساسية للبيانات والمعلومات والمعرفة، مروراً باستعراض النظريات المحورية التي فككت مكوناته الجوهرية، ووصولاً إلى أهميته الحاسمة في دفع الأداء داخل المؤسسة، مع التركيز على نماذج رائدة مثل الذكاء التنفيذي لجاستن مينكس، والذكاءات المتعددة الهوارد جاردنر، والذكاء العاطفي لدانيال جولمان، بالإضافة إلى النظرية الثلاثية لستيرنبرغ.

يبداً أساس فهم الذكاء الاداري بتمييز واضح لبعض المفاهيم الرئيسية حيث تعرف البيانات على أنها حقائق خام فردية، أو أحداث قبلة لللاحظة وعلى هذا النحو، فإن قيمة ، Van Koningsbruggen et al. 2022: 1) هذه البيانات لا تتضمن إلا عندما تنشأ المعلومات، أي عندما تصبح البيانات مفيدة في نشاط بشري مما يجعلها ذات صلة بالفرد لوضعه الحالي (Adami 2016: 1)، وفي سياق ذلك تتشكل المعرفة بتطبيقها على تجارب الحياة (Zagzebski 2017: 92)، أما الذكاء هو تطبيق المعرفة للتصريف واتخاذ القرارات، ومن خلال الخبرة والمعلومات المكتسبة، تتطور المعرفة إلى ذكاء، مما يسمح بطرق أساسية لإدراك العالم، فغالبية العمل الإداري يتعلق بطبيعته بالذكاء، وهو شكل فريد يتطور



من خلال الخبرة التنظيمية، وليس فطرياً، وخلافاً لأشكال الذكاءات المتعددة السبعة التي وضعها هوارد غاردنر اللغطي، والمنطقى والمكاني والموسيقى والحركي، والتأملي، والقاعلي (101): (1995) Gardner،

### نظريّة جاستن منكر

تشكك نظرية جاستن مينكس (2010) الذكاء التنفيذي في الفكرة السائدة بأن القيادة الفعالة تقتصر على العمل السريع، ويجادل بأن القادة الاستثنائيين يتميزون بقدرة ملحوظة على امتلاك مهارات التفكير النقدي الأساسية للعمل، الإداري، ويؤكد مينكس أن الغالبية العظمى من المديرين التنفيذيين يتصرفون دون تفكير كافٍ مسبق، مما يؤدي إلى أخطاء مكلفة ونتائج دون المستوى الأمثل، ويرجع مينكس هذا السلوك المتمحور حول العمل أو لا إلى وثيره الأعمال السريعة ويحذر مينكس من أن هذه الضرورة المنصورة للتحرك الفوري مغالطة، ويشير إلى أن المجتمع، وخاصة في الثقافات الغربية، غالباً ما يُشجع ويُكافئ من يأمرون بالتحرك الفوري، مكرساً، عن غير قصد، نظاماً لا يدرك ولا يُغذي التفكير النقدي فالقادة الذين يوجّلون التفكير مُتأنياً يُخاطرون بأن ينظرون إليهم على أنهم متربدون، ويُعرف مينكس الذكاء التنفيذي بأنه قدرة الفرد على التفكير النقدي في جميع جوانب العمل التنفيذي، وهو مجموعة من المهارات المعرفية العضوية والمتكيّفة، والمتطرورة باستمرار، والمطبقة في مجال الأعمال، والتي تعد المهارة الأساسية للقيادة الفعالة، ويؤكد أنه لا توجد صيغة سحرية أو نموذج واحد لاتخاذ القرارات السليمة، موضحاً سبب فشل العديد من حاملي الشهادات العليا، بل ينجد المدراء التنفيذيون المتميّزون من خلال ابتكار حلول مصممة خصيصاً لكل موقف (Menkes, 2006: 51-56) فريد، مدفوعة بفكرة نقيدي متّمِّز.

ويُحدّد مينكس ثلث فئات أساسية من مهارات التفكير النقدي للعمل: (مينكس، 2011-7-23)

1. إنجاز المهام بفعالية: يتضمن ذلك التشكّيك في الافتراضات الأساسية وتوقع العواقب غير المقصودة، وتحديد المشكلات بدقة، وتمييز الأهداف الأساسية عن المخاوف الأقل أهمية، وتوقع العقبات التحايل عليها.

2. فهم الآخرين: يشمل ذلك إدراك الأجنحات الكامنة، وقياس الصراعات المحتملة بينها، وتوقع الآثار المحتملة والعواقب غير المقصودة للأفعال، وزن ردود فعل الآخرين المحتملة في هذه الردود.

3. الحكم على سلوك الفرد وتكيفه: يستلزم ذلك إدراك تكاليف أخطائه وتنقيتها، والسعى إلى التعويض عن سوء البناء وتصحيح الأخطاء بسرعة، ومعرفة متى يجب التخلص من حزم في وجه الانتقادات التي لا أساس لها.

وترى الباحثة على أن منجز يقدم الذكاء التنفيذي على أنه بوصلة داخلية أساسية" إن نظرية اختيار الذكاء التنفيذي لجاستن مينكس (2011) كإطار نظري للدراسة حول الذكاء الإداري ووعلاقته بالقناة والترابع الذاتي لدى الإدراة هو وضع ملائم، إذ تبرز هذه النظرية من بين غيرها بتركيزها الجوهرى على التفكير النقدي والتحليل العميق كمحرك رئيسي للتميز الإداري بدلاً من مجرد التركيز على الإجراءات السريعة وغير المدروسة، ويقود مينكس الذكاء الإداري كقدرة فوق الاختبارات التقليدية للذكاء، معتبراً إياها مجموعة من المهارات المعرفية والحيوية التي تحيط بالمديرين حول التساؤلات حول الافتراضات وتوقع العواقب غير المقصودة، وفهم الآخرين وتنشيطهم، والاعتراف بالأخطاء والتكييف معها. هذه الأبعاد الثلاثة - إنجازات، وفهم الناس، والحكم على الذات والتكييف - تناجم بشكل مباشر وفعال مع محاور البحث الحالي، خسارة المدير على فهم أجنحات الآخرين وتأثير القرارات عليهم ارتباطاً وثيقاً بالقناة والإحساس، بينما تتجزئ في تحقيق أهدافها بأخطائها وتقبل النقد التراحم الذاتي المطلوب في بيئة قيادية معقدة كالجامعة. بالإضافة إلى ذلك، فإن رفض مينكس لسمات الشخصية المجردة كمحدد رئيسي



للقيادة، وتأكيده على المهارات، القابلة للتطوير، يدعم فكرة أن الذكاء الإداري ليس مجرد سمة فطرية بل هو كفاءة يمكن صقلها وتنميتها، مما يجعل نظريته أداة تحليلية قوية لفهم وتطوير الأداء الإداري في السياقات الجامعية.

بعد أن اطلعت الباحثة على عدد من النظريات ووجهات النظر التي فسّرت متغير الذكاء الإداري؛ تبيّن لها أنَّ نظرية (منكر، 2010) هي أنسُب نظرية يمكن الاعتماد عليها في هذا البحث وفي تحديد مجالات الذكاء الإداري، والرُّكُون إليها في صياغة فقرات المقياس، فضلاً عن تفسير النتائج التي ستتوصل إليها الباحثة؛ وذلك للمبررات الآتية:

1. تُعدُّ من النظريات الحديثة التي أعطت أثراً كبيراً للذكاء الإداري.
2. تُعدُّ من أكثر النظريات تكاملاً، وشمولاً، ووضوحاً في تفسير متغير الذكاء الإداري.

### الفصل الثالث (اجراءات البحث):

#### منهجية البحث وإجراءاته:

**منهجية البحث:** وجدت الباحثة أنَّ المنهج الوصفي الدراسات الارتباطية (Descriptive Correlational Method) هو المنهج الملائم لتلبية متطلبات البحث الحالي فهو يقوم على (وصف) الظاهر أو المتغير كما هو في الواقع، وصفاً دقيقاً عن طريق جمع البيانات وتفسيرها، وهذا المنهج يتعامل مع مدى وجود واتجاه وقوية (العلاقة) بين المتغير الأساس وجملة من المتغيرات النفسية الأخرى (فان دالين، 1986:250).

**اجراءات البحث: اولاً: مجتمع البحث:** يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات أو وحدات الظاهرة التي تقوم الباحثة بدراستها (الجابري وصبري، 2013: 151) ويضم مجتمع البحث اداريين جامعة ديالى (ذكوراً واناثاً) للعام الدراسي 2024/2025 م اللذين تحتويهما الجامعة، ويضم مجتمع البحث (15) تشكيل، اما عدد الذكور فبلغ (179) بينما بلغ عدد الاناث (90) من مجتمع البحث، وبهذا فإن مجموع الإداريين الكلي بلغ (269).

**ثالثاً: أدوات البحث:** ولتحقيق أهداف البحث هذا يتطلب توافر اداة البحث (الذكاء الإداري) لدى اداريين الجامعة.

**الذكاء الإداري:** قامت الباحثة ببني مقياس الذكاء الإداري لدى اداريي الجامعة لـ (الزبيدي ،2017) بصيغته النهائية بعد ان اطلعت الباحثة على الدراسات التي تناولت الذكاء الإداري بالإضافة الى الدراسات واستشارت ذوي الاختصاص في مجال العلوم التربوية والنفسية واعتمدت الباحثة تعريف ونظريه (منكر، 2010).

وبعد تحديد التعريف اعتمدت الباحثة على المقياس الذي تكون من (28) فقرة وخمسة بدلائل للإجابة هي (تنطبق على دائمًا، تنطبق على غالباً، تنطبق على أحياناً، تنطبق على نادراً، لا تنطبق عليه أبداً ) وقد وضعت درجات للبدلائل (1,2,3,4,5) للفقرات باتجاه المفهوم، والدرجات (1، 2، 3، 4، 5) للفقرات عكس اتجاه المفهوم حيث كانت جميع الفقرات باتجاه المفهوم باستثناء الفقرات (3,17) كانت عكس اتجاه المفهوم .

**عينة التحليل الإحصائي:** عينة البحث هي انموذج يشكل جزءاً من وحدات المجتمع الاصل المعني بالبحث وتكون مماثلة له اذ تحمل صفاته المشتركة وهذا الانموذج يعني الباحثة عن دراسة المجتمع كل (الجابري وصبري، 2013: 151)، ولصغر حجم المجتمع اخذت الباحثة المجتمع بأكمله في عينات مختلفة (الاستطلاعية ، عينة البحث ، الثبات).

### القوّة التمييّزية للفقرات:

#### أ. أسلوب الجموعتين المتطرفتين:



يقصد بتمييز الفقرة أي التمييز بين الاداريين الذين لديهم هذه الخاصية بقدر كبير من السمة، والاداريين الذين لديهم قدرة الأقل في الخاصية المقاومة، ويتم ذلك التمييز من خلال الفقرات المدرجة في المقياس (ملحم، ٢٠٠٠: ٢٣٦).

ويعد حساب تمييز الفقرة من أهم الخصائص التي تتسم بها المقاييس النفسية، لأنها تؤثر بدرجة كبيرة في قدرة المقياس على كشف الفروق الفردية التي يتميز بها الأفراد والتي يقوم المقياس النفسي عليها أساساً (Ebel, 1972: 398).

ومن أجل إيجاد القوة التمييزية لفقرات المقياس اتبعت الباحثة أسلوب المجموعتين الطرفيتين كالتالي:

- تطبيق مقياس الذكاء الاداري على عينة التحليل الإحصائي البالغة (200) اداري من اداريين الاقسام في جامعة ديالى كما موضح في جدول (2) قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:  
. ترتيب درجات أفراد العينة في استجابتهم على مقياس الذكاء الاداري من (أعلى) درجة إلى (أدنى) درجة.

- اعتمد نسبة (27%) من المجموعتين (المجموعة العليا والمجموعة الدنيا) لتمثل المجموعتين الطرفيتين، إذ إن اعتماد نسبة (27%) للمجموعتين الطرفيتين تمثل أفضل نسبة يمكن اعتمادها، لأنها تقدم مجموعتين بأقصى ما يمكن من حجم وتمايز لأن عينة التحليل الإحصائي تألفت من (200) اداري، لذا فقد كان عدد الأفراد في المجموعتين العليا والدنيا (108) اداري (54) في المجموعة الدنيا و (54) في المجموعة العليا.

- تم استعمال الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين لاستخراج الفرق بين المجموعتين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا ، واتضح أن جميع فقرات مقياس الذكاء الإداري مميزة لأن القيم التائية المحسوبة لها أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (106) وجدول (1) يوضح ذلك.



جدول (1) القوة التمييزية لفقرات مقياس الذكاء الاداري بأسلوب المجموعتين الطرفيتين

القيمة الثانية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت الفقرة
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
3.862	0.899	4.28	0.407	4.80	1
2.323	0.731	4.45	0.487	4.63	2
3.387	1.453	3.04	1.387	3.96	3
4.800	0.992	3.18	0.847	4.67	4
5.287	0.992	3.81	0.847	4.76	5
5.801	1.035	3.80	0.500	4.70	6
5.005	0.801	4.00	0.609	4.69	7
2.452	0.875	4.09	0.771	4.48	8
5.045	0.769	4.22	0.392	4.81	9
4.975	0.959	3.80	0.633	4.75	10
3.330	0.931	3.96	0.666	4.48	11
4.908	0.889	3.96	0.662	4.70	12
4.194	0.725	4.24	0.547	4.76	13
3.557	0.718	4.56	0.264	4.93	14
5.349	0.988	4.07	0.408	4.85	15
3.876	1.132	3.76	0.771	4.48	16
3.453	1.250	3.20	1.258	4.04	17
7.597	0.797	3.93	0.408	4.85	18
6.370	1.081	4.04	0.136	4.98	19
5.848	1.133	3.87	0.423	4.83	20
8.329	1.144	3.44	0.392	4.81	21
6.295	0.979	3.85	0.552	4.81	22
5.772	0.843	4.07	0.604	4.89	23
4.725	1.355	3.44	0.927	4.50	24
6.022	0.835	4.02	0.451	4.80	25
7.954	0.992	3.81	0.264	4.93	26
6.245	0.889	4.04	0.462	4.89	27
4.925	1.259	3.67	0.801	4.67	28

القيمة الثانية الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)



**علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية:** ويقصد بها طريقة الاتساق الداخلي او ما يسمى علاقة الفقرة بالمجموع الكلي او الدرجة الكلية للمقياس اذ تعبّر هذه الطريقة عن مدى تجانس فقرات المقياس في قياس الظاهرة السلوكية المراد قياسها وتشير ايضاً إلى ان كل فقرة من فقرات المقياس تسير في نفس المسار الذي يسير فيه كل (الكبيسي، ٢٠١٠: ٢٧٣)، وللحقيقة من ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون، اذ كانت جميع الفقرات دالة احصائياً لأن معاملات الارتباط أعلى من القيمة الجدولية الحرجة لمعامل الارتباط البالغة (0.138) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (198) والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2) قيم معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس

مسلسل الفقرة	معامل الارتباط	مسلسل الفقرة						
22	0.439	15	0.389	8	0.297	1	0.401	
23	0.406	16	0.337	9	0.357	2	0.252	
24	0.399	17	0.227	10	0.295	3	0.224	
25	0.436	18	0.467	11	0.256	4	0.410	
26	0.551	19	0.417	12	0.339	5	0.322	
27	0.514	20	0.433	13	0.334	6	0.366	
28	0.408	21	0.604	14	0.296	7	0.395	

القيمة الجدولية الحرجة لمعامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (198) = (0.138)

#### الخصائص السايكومترية لمقياس الذكاء الاداري:

وفيما يأتي الخطوات التي اتبعتها الباحثة لغرض التحقق من خصائص الصدق والثبات:

##### أولاً: الصدق:

استعملت الباحثة أكثر من طريقة للتحقق من الصدق منها:

**أولاً: الصدق الظاهري:** تحقق هذا المؤشر من الصدق من خلال عرض مقياس الذكاء الاداري بصورةه الاولية على المحكمين المختصين بعلم النفس والقياس النفسي لتقدير صلاحية فقرات المقياس في قياس الذكاء الاداري، وقد اتفق المحكمين على صلاحية الفقرات في قياس ما اعدت لقياسه بنسبة اتفاق اكبر من (90%).

**ثانياً: صدق البناء:** وقد جرى التتحقق من هذا الصدق عن طريق المؤشرات الآتية:

أ. القوة التمييزية للفقرات بواسطة (أسلوب المجموعتين المتطرفتين) كما هو مبين في الجدول (1).

ب. علاقة درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس كما هو موضح في الجدول (2).

**ثانياً: ثبات المقياس:** تم إيجاد ثبات الذكاء الاداري بعدة طرائق وهي على النحو الآتي:

**أ. طريقة إعادة الاختبار:** لحساب ثبات مقياس الذكاء الاداري بهذه الطريقة، طبقت الباحثة المقياس على عينة الثبات البالغ عددها (35) اداري واداري جدول (7)، وبعد مرور (14) يوم



اعادت الباحثة تطبيق المقاييس على العينة نفسها، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) استخرجت العلاقة بين التطبيقين الاول والثاني، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.82) وهو معامل ثبات جيد.

### **ب. طريقة الاتساق الداخلي باستعمال أسلوب معامل الفاكرورنباخ:**

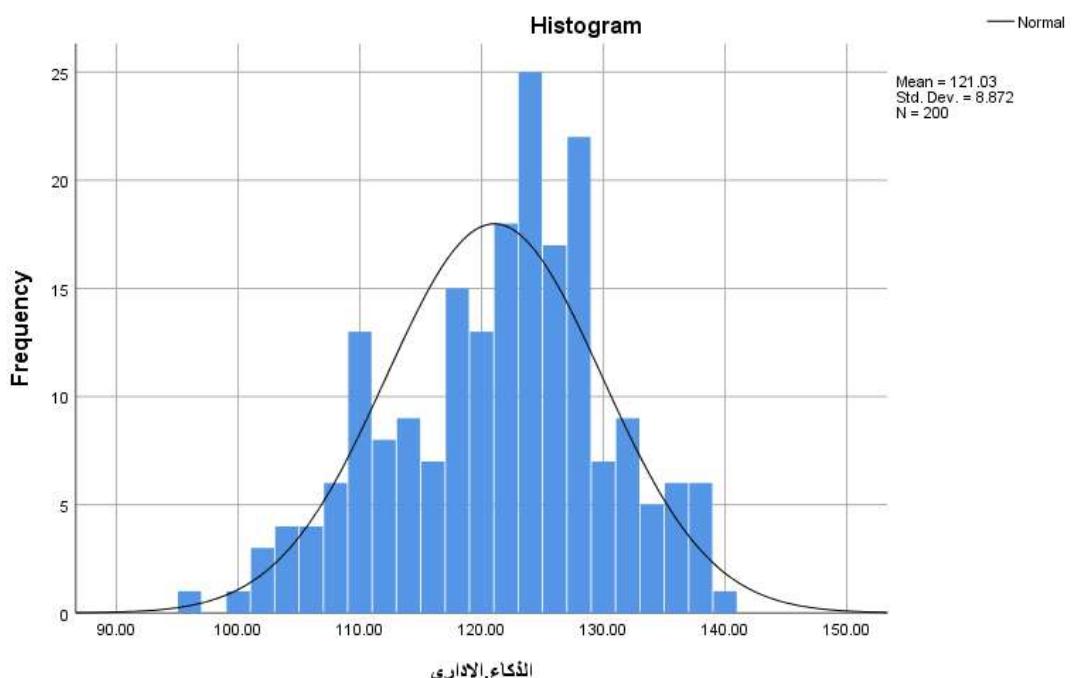
ولحساب معامل الثبات بهذه الطريقة قامت الباحثة باستخراج عينة التحليل الاحصائي والبالغ عددها (200) اداري واداري، وتم إيجاد معامل الثبات لها إذ بلغت قيمة معامل الثبات (0.75) وهو معامل ثبات جيد، اذ يرى جيلفورد (1956) ونانلي (Guilford, 1978) ونانلي (Nannally, 1978) ان معاملات الفا يجب الا يقل عن (0.70) (أبو علام، 2000: 500).

### **المؤشرات الاحصائية لقياس الذكاء الاداري:**

يفترض ان السمات المختلفة او المهارات التي يمكن قياسها تتوزع بين الافراد جميعا في منحى توزيع اعتدالي، وعليه قامت الباحثة بحساب المؤشرات الإحصائية الوصفية لدرجات من التوزيع الاعتدالي للمجتمع، وكما هو موضح في الجدول (3).

**جدول (3) المؤشرات الإحصائية لقياس الذكاء الاداري**

المؤشر الاحصائي	البيان	القيمة	المؤشر الاحصائي	القيمة
حجم العينة	الالتوازن	200	0.300-	
المتوسط الحسابي	التفرطح	121.035	-0.337	
الخطأ المعياري	المدى	0.627	0.172	
الوسيط	اقل قيمة	122	96	
المنوال	اعلى قيمة	124.0	140	
الانحراف المعياري	المجموع	8.872	24207	
التبالغ		78.717		



**شكل(1) المنحني التكراري لدرجات الأفراد على مقياس الذكاء الإداري**  
 يتضح من المؤشرات اعلاه التي حصلت عليها الباحثة بأن مؤشرات التفرطح (-0.337) والالتواء (-0.300) التي تقترب من القيم المعيارية للتوزيع الاعتدالي باقترابها من الصفر، ومن التقارب الموجود بين مقاييس النزعة المركزية (الوسيط 122، الوسط، 121,035، المتوال، 124.0) نستدل على تقارب خصائص توزيع افراد عينة التحليل الاحصائي من خصائص التوزيع الاعتدالي وعليه يكون التوزيع الخاص بالعينة يشابه التوزيع الاعتدالي لأفراد المجتمع وبالتالي يساعد على تعميم النتائج المستخرجة من العينة على افراد المجتمع والشكل (1) يوضح ذلك.

#### مقياس الذكاء الإداري بصيغته النهائية :

تكون مقياس الذكاء الإداري بصيغته النهائية من (28) فقرة ، وقد وضع للمقياس (5) بدائل وهي (تنطبق على دائما ، تنطبق على غالبا ، تنطبق على احيانا، تنطبق على نادرا، لا تنطبق على ابدا) ، لأنها تناسب عينة هذا البحث، وقد وضعت درجات للبدائل (5، 4، 3، 2، 1) للفقرات التي كانت باتجاه المفهوم وهي الفقرات جميعها باستثناء الفقرات (3، 17) التي كانت عكس المفهوم وكانت درجات تصحيحها: (1، 2، 3، 4، 5)، وبذلك تكون اعلى درجة ممكنا ان يحصل عليها المستجيب (140) واقل درجة (28) وبمتوسط الفرضي (84).

#### الفصل الرابع(عرض النتائج وتفسيرها):

##### الهدف الاول: التعرف الى الذكاء الإداري لدى اداريي الجامعة

من أجل تحقيق هذا الهدف تم تطبيق مقياس الذكاء الإداري على افراد عينة البحث البالغ عددهم (200) اداري وادارية، وبلغ المتوسط الحسابي لعينة البحث (121.030) ، وبانحراف معياري قدره ( 8.87228 ) درجة، في حين بلغ المتوسط الفرضي للمقياس (84) ولمقارنة المتوسط الحسابي لعينة البحث مع المتوسط الفرضي للمقياس استعملت الباحثة الاختبار الثنائي لعينة واحدة ( T-Test For One Sample ) كما موضح في الجدول (4).



جدول (4) قيمة الاختبار التائي لعينة واحدة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي  
لقياس الذكاء الاداري

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	القيمة التائية	القيمة الجدولية*
الذكاء الاداري	200	121.030	8.87228	84	199	59.0350	1.96

\*القيمة التائية الجدولية تساوي (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (199).

يتضح من الجدول اعلاه ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (59.0350) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (199)، أي ان اداري الجامعة لديهم ذكاء اداري.

أظهرت نتائج الدراسة أن إداري الجامعة يمتلكون الذكاء الإداري في بيئة العمل، الأمر الذي يعكس قدرتهم على التعامل بفعالية مع المهام الإدارية المختلفة، واتخاذ قرارات ملائمة في مواقف تتطلب التفكير التحليلي والمهاري والإنساني.

يمكن تفسير هذا المستوى من الذكاء الإداري لدى إداري الجامعة استناداً إلى ما طرحته ديفيد منكز (Menkes, 2010) في نظريته حول الذكاء الإداري، والتي ترى أن الذكاء الإداري لا يُقاس فقط من خلال الذكاء العقلي التقليدي (IQ)، بل من خلال القدرة على اتخاذ قرارات جيدة باستمرار في مواقف معقدة وغير مؤكدة، وهي خاصية ضرورية في المناصب القيادية والإدارية.

وقد أكد "منكز" أن الأشخاص الناجحين إدارياً يتمتعون بمزيج من ثلاثة أنواع من الذكاء:

1. الذكاء التحليلي: لفهم المعلومات المعقدة وتقديرها.

2. الذكاء العملي: لحل المشكلات الواقعية بكفاءة.

3. الذكاء الاجتماعي أو العاطفي: للتواصل والتفاعل بفعالية مع الآخرين.

انطلاقاً من ذلك، فإن امتلاك إداري الجامعة لهذا النوع من الذكاء يُعد انعكاساً لطبيعة بيئة العمل الجامعية، التي تتطلب باستمرار التعامل مع قرارات استراتيجية، تحديات تنظيمية، وضغوط إدارية، وهو ما يتطلب توفير هذه الأنماط الثلاثة من الذكاء الإداري (Menkes, 2010, 5).

وترى الباحثة أن امتلاك إداري الجامعة الذكاء الإداري يعود إلى طبيعة عملهم الذي يتطلب التفاعل المستمر مع مواقف متعددة، تتطلب قدرًا عالياً من المرونة والقدرة على التحليل واتخاذ القرار. كما أن البيئة الجامعية تتسم بالتعقيد والتنوع في المهام، الأمر الذي يفرض على الإداريين تطوير مهاراتهم بشكل



مستمر، والتكيف مع المتغيرات، وهو ما يعزز من مستوى الذكاء الإداري لديهم بشكل طبيعي من خلال الخبرة والتجربة الميدانية.

الهدف الثاني: التعرف إلى دلالة الفروق الإحصائية في الذكاء الإداري لدى إداري الجامعة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور ، إناث) والتحصيل (بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه) والخدمة (أقل من 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).

لعرض التعرف على دلالة الفروق في الذكاء الإداري وفقاً لمتغيرات (الجنس ، التحصيل ، سنوات الخدمة) استخدمت الباحثة الوسيلة الإحصائية تحليل التباين الثلاثي (Three-Way Analysis of Variance) وكما موضح في الجدول(5).

جدول (5) دلالة الفروق في الذكاء الإداري تبعاً لمتغيرات الجنس ، التحصيل ، سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية المحسوبة	الدلالة
الجنس	409.490	1	409.490	6.183	.014
التحصيل	190.041	2	95.021	1.435	.241
سنوات الخدمة	1764.757	1	1764.757	26.646	.000
الخطأ	12914.778	195	66.230		
الكلي	2945559.000	200			

القيمة الفائية الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجتي حرية (195,1)

أ - وفق متغير الجنس (ذكور ، إناث) :

يتضح من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس إذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (6.183) وهي أكبر من القيمة الفائية الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجتي حرية (195,1)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لذكور (122.820) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للإناث البالغ (119.915)، أي ان الفرق دال لصالح الذكور.

ب - وفق متغير التحصيل (بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه) :

يظهر من الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير التخصص حيث كانت القيمة الفائية المحسوبة (1.435) وهي اصغر من القيمة الفائية الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجتي حرية (195,1).

ج - وفق متغير سنوات الخدمة(أقل من 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) :



يظهر من الجدول انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير السنوات الخدمة حيث كانت القيمة الفائية المحسوبة (26.646) وهي اكبر من القيمة الفائية الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجتي حرية (195,1)، اذ بلغ المتوسط الحسابي لسنوات الخدمة اكثراً من 10 سنوات (124.502) وهو اكبر من المتوسط الحسابي لسنوات الخدمة اقل من 10 سنوات (118.233)، أي ان الفرق دال لصالح سنوات الخدمة لأكثراً من 10 سنوات.

تشير نتائج الدراسة إلى وجود فرق دال إحصائياً في مستوى الذكاء الإداري لصالح الذكور، وهذا قد يعزى من وجهة نظر الباحثة إلى عدة عوامل اجتماعية وثقافية ومؤسسية، فالذكور غالباً ما يتقدلون مناصب إدارية عليا بصورة أكبر في المجتمع الأكاديمي، مما يُكسبهم خبرات أوسع، ويعزز لديهم الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار. كما أن التنشئة الاجتماعية التقليدية قد تمنح الذكور فرصاً أكبر لتطوير المهارات القيادية والإدارية مقارنة بالإناث، اللواتي قد يواجهن بعض التحديات المتعلقة بتوزيع الأدوار أو التوقعات المجتمعية، مما يؤثر على أدائهم الإداري رغم امتلاكهن القدرات المناسبة.

كما وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى التعليمي (البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه) لا يؤثر بشكل دال إحصائياً على مستوى الذكاء الإداري لدى الإداريين في الجامعة، ويعزى ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى أن الذكاء الإداري لا يعتمد بالضرورة على التحصيل الأكاديمي، بل يتأثر بشكل أكبر بالمهارات العملية، والخبرات الميدانية، والتفاعل اليومي مع التحديات الإدارية. فالمهارات الإدارية تتطور من خلال الممارسة والتجربة، وليس فقط من خلال الدراسة النظرية، ولذلك فإن الإداريين ب مختلف مستوياتهم الأكاديمية قد يظهرون أداءً متقارباً في الذكاء الإداري عند تساويهم في ظروف العمل.

وأوضحت النتائج أن هناك فرقاً دالاً إحصائياً في مستوى الذكاء الإداري بين من لديهم خدمة أكثر من 10 سنوات ومن هم أقل، لصالح الفئة ذات الخدمة الأطول، وحسب رؤية الباحثة إلى أن طول فترة الخدمة يتيح للإداري فرصاً أكبر لاكتساب الخبرات، وتعلم مهارات حل المشكلات، والتعامل مع المواقف المتغيرة، مما يسهم في تطوير ذكائه الإداري. فكلما زادت سنوات الخدمة، زادت معها الفرص للتعرض لمواقف إدارية متنوعة، مما يعزز القدرة على التكيف، والابتكار في اتخاذ القرار، وإدارة العلاقات داخل المؤسسة الجامعية بفعالية أعلى.

### الاستنتاجات:

في ضوء النتائج التي توصل اليه البحث تستنتج الباحثة الآتي...

2- ان ادريي الجامعة لديهم ذكاء اداري بسبب طبيعة عملهم الذي يتطلب التفاعل المستمر مع المواقف المتنوعة وقدر عالي من المرونة والقدرة على اتخاذ القرار،



ولصالح الذكور ولا يوجد فرق بين التحصيل الدراسي ولصالح سنوات الخدمة اكثر من 10 سنوات.

### Recommendations

النوصيات:

في ضوء ما توصلت اليه نتائج البحث توصي الباحثة بالاتي...

1- توصي الباحثة بضرورة إعداد برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات الذكاء الإداري، لا سيما في ما يتعلق باتخاذ القرار، إدارة الأزمات، وحل المشكلات، لما له من دور فاعل في تحسين جودة الأداء الإداري وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية. كما تُشجع المؤسسات الجامعية على تبني سياسات إدارية حديثة تعتمد على تمكين الكفاءات الإدارية الشابة.

### Suggestions

المقترحات:

استكمالاً لمتطلبات البحث الحالي وتطويراً له يقترح الباحث عدداً من المقترحات...

- 1- اجراء دراسة عن تأثير الذكاء الإداري على التحليل الاستراتيجي.
- 2- اجراء دراسة عن الذكاء الإداري وعلاقته بحل المشكلات لدى مديرى المدارس.

### المصادر العربية:

- جرار ، ناديا عوني (2006) . مستوى الذكاءات المتعددة لمديري المدارس الثانوية في الاردن وعلاقتها بدرجة ممارستها الاساليب الادارية المدرسية . (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن
- تونى بوزان وأخرون: القائد الذكي، مكتبة جرير ، الرياض.
- الحيالي، عبد المجيد محمد (2020). الواقع الإداري في الجامعات العراقية في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية. مجلة الدراسات التربوية والت نفسية، 12(3)، 132-149. [ص. 135].
- الفرطوسى، حيدر عبد الحسين (2018). الذكاء الإداري وعلاقته بأداء مديرى المدارس الثانوية. مجلة كلية التربية الأساسية، 24(100)، 210-230. [ص. 213].
- الجابري، كاظم كريم وصبرى، داود عبد السلام (2013): مناهج البحث العلمي، جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد.
- فاندالين، ويد بولد (1986): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
- الكبيسي، وهيب مجید (2010): القياس والتقويم، دار الكتب الوطنية، بغداد.
- ملحم، سامي محمد (2000): القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن.
- الجبوري، حسين صالح حسين (2019)، الذكاء الاداري وعلاقته باتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظة كركوك ،رسالة ماجستير غير منشورة جامعة تكريت ، العراق .

### المصادر الاجنبية:

- Menkes disease، Tümer, Zeynep, and Lisbeth B. Møller. "Menkes disease." *European Journal of Human Genetics* 18.5 (2010): 511-518.
- Ebel, R.L.(1972): *Essentials Of Educational Measurement* , prentice Hall Inc .New Jersey: U.S.A



- Gardner, H. (2006). **Multiple intelligences: New horizons (Revised and updated edition)**. New York, NY: Basic Books.

## References

- Al-Fartousi, H. A. H. (2018). *Administrative intelligence and its relation to the performance of secondary school principals*. Journal of the College of Basic Education, 24(100), 210–230.
- Al-Hayali, A. M. M. (2020). *The administrative reality in Iraqi universities under economic and social challenges*. Journal of Educational and Psychological Studies, 12(3), 132–149.
- Al-Jabouri, H. S. H. (2019). *Administrative intelligence and its relationship to decision-making among secondary school principals in Kirkuk Governorate* (Unpublished master's thesis). University of Tikrit, Iraq.
- Al-Jabri, K. K., & Sabri, D. A. S. (2013). *Scientific research methods*. University of Baghdad, College of Education – Ibn Rushd.
- Al-Kubaisi, W. M. (2010). *Measurement and evaluation*. National Book House.
- Buzan, T., et al. (n.d.). *The intelligent leader*. Jarir Bookstore.
- Jarar, N. A. (2006). *The level of multiple intelligences among secondary school principals in Jordan and its relation to the degree of practicing school administrative methods* (Unpublished master's thesis). Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.
- Milhem, S. M. (2000). *Measurement and evaluation in education and psychology*. Al-Maseerah Publishing and Distribution.
- Van Dalen, D. B. (1986). *Research methods in education and psychology*. Anglo Egyptian Bookshop |