Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 343-357
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.17

Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية
EISSN: 3006-9149
PISSN: 1813-1719

The Impact of Administrative Illiteracy on Strategic Decision-Making: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Department and Division Heads in the General Directorate of Education in Salah al-Din

Mohammed Mudheher Mezaal*, Abdul Rasool Saad Saleh
Salahuddin Education Directorate

Keywords:
Administrative illiteracy, strategic decisions, administrative skills, General Directorate of Education.

A R T I C L E I N F O

Article history:

Received	31 Jul. 2025
Received in revised form	15 Aug. 2025
Accepted	19 Aug. 2025
Available online	30 Sep. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

*Corresponding author:
Mohammed Mudheher Mezaal
Ministry of Education

Abstract: The importance of this study stems from its examination of one of the fundamental issues in educational administration: administrative illiteracy and its impact on strategic decisions in educational institutions. These decisions represent the foundation for directing resources and achieving long-term objectives. The basic hypothesis of the study states that there is no statistically significant relationship between the level of administrative illiteracy and the quality of strategic decisions among department and division heads in the General Directorate of Education in Salah al-Din Governorate،the study relied on an independent variable of administrative illiteracy (with its dimensions: cognitive, skill-based, technological, and legal), and a dependent variable of strategic decisions ،data was collected using a scientifically designed questionnaire and analyzed using the SPSS statistical program through appropriate statistical tests such as correlation and regression to test the basic hypothesis،the results showed that high levels of administrative illiteracy are negatively correlated with strategic decisions, where weak analytical skills and insufficient use of technology emerged as the most prominent obstacles to effective decision-making. The study recommends implementing specialized training programs, enhancing administrative culture, and adopting modern data analysis methods to support the decision-making process.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 343-357
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.17

أثر الأمية الإدارية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الاقسام والشعب في المديرية العامة للتربية في صلاح الدين

محمد مظهر مزعل **عبد الرسول سعد صالح**
مديرية تربية صلاح الدين

المستخلص

تنبع أهمية هذه الدراسة من تناولها إحدى القضايا الجوهرية في الإدارة التربوية، وهي الأمية الإدارية وتأثيرها على القرارات الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، كون هذه القرارات تمثل الأساس في توجيه الموارد وتحقيق الأهداف طويلة المدى، تتمثل الفرضية الأساسية للدراسة في لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأمية الإدارية وجودة القرارات الاستراتيجية لدى مسؤولي الأقسام والشعب في المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين، اعتمدت الدراسة على متغير مستقل هو الأمية الإدارية (بأبعادها: المعرفية، المهارية، التكنولوجية، السلوكية)، ومتغير تابع هو القرارات الاستراتيجية، تم جمع البيانات باستخدام استبانة مصممة وفق أسس علمية، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة مثل الارتباط والانحدار لاختبار الفرضية الأساسية، أظهرت النتائج أن ارتفاع مستوى الأمية الإدارية يرتبط سلباً القرارات الاستراتيجية، إذ برز ضعف المهارات التحليلية وقصور استخدام التكنولوجيا كأبرز معوقات اتخاذ القرار الفعال، توصي الدراسة بتنفيذ برامج تدريبية تخصصية، وتعزيز الثقافة الإدارية، وتبني أساليب تحليل بيانات حديثة لدعم عملية صنع القرار.

الكلمات المفتاحية: الأمية الإدارية، القرارات الاستراتيجية، المهارات الإدارية، المديرية العامة للتربية.

المقدمة

تُعد الإدارة الركيزة الأساسية في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، ويتوقف هذا النجاح على مدى كفاءة متخذي القرار، إلا أن بعض المؤسسات تعاني من وجود قيادات تفتقر للمعرفة الإدارية الأساسية، مما يؤدي إلى ضعف في الأداء، وتأثيرها السلبي على القرارات الاستراتيجية إذ تُعد الأمية الإدارية من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في العصر الحديث، إذ تُؤثر بشكل مباشر على جودة وفعالية القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا، قد تظهر هذه الأمية عندما يتم تعيين أفراد في مناصب إدارية دون أي خلفية تعليمة، هذا الأمر يشمل أولئك الذين تم تعينهم في مجال لم يتمكنوا من التكيّف معه أو الذين اكتفوا بالتعليم الأكاديمي دون تطوير مستمر لمهاراتهم الإدارية، فأن ذلك سيؤثر سلباً على الأداء المؤسسي تعد الإدارة الفعالة جزءًا لا يتجزأ من نجاح المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها و بدون المعرفة الإدارية الضرورية، يتعذر على المؤسسات تصميم استراتيجيات فعالة، أو تخصيص الموارد بشكل مناسب، أو توصيل الأهداف بوضوح.

وإن المكون الإداري يتضمن مجموعة من المتطلبات مثل السياسات، الإجراءات، وكل ذلك مهم لضمان تقديم قيمة مضافة للعملاء والمستفيدين ومن ثم، فإن غياب هذا المكون يمكن أن يقود إلى تدهور داخل المؤسسة يمكن أن يؤثر نقص المهارات الإدارية بشكل عميق على جوانب

الأداء الوظيفي والاستراتيجي، فالمؤسسات التي تعاني من هذه الأمية قد تواجه انخفاضًا في جودة العمل وزيادة في تكاليف الإنتاج، مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة وفي نهاية المطاف خسائر في السوق، تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر الأمية الإدارية على جودة وكفاءة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات، وتركز هذه الدراسة ميدانياً على المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة البحث: تُعد الأمية الإدارية من الظواهر السلبية التي تعيق كفاءة وفاعلية العمل المؤسسي، إذ تشير إلى قصور في المعارف والمهارات الإدارية لدى القيادات والمسؤولين، ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية غير مبنية على أسس علمية أو معلومات دقيقة، وفي سياق المديريات العامة للتربية، التي تتعامل مع قضايا تربوية وتعليمية ذات أثر مجتمعي كبير، فأن أي ضعف في كفاءة المسؤولين الإداريين قد ينعكس سلباً على جودة القرارات الاستراتيجية، ومن ثم على الأداء العام للمديرية، من هنا، تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس:

ما أثر الأمية الإدارية على جودة القرارات الاستراتيجية لدى مسؤولي الأقسام والشعب في المديرية العامة للتربية في صلاح الدين؟

ثانياً. أهمية البحث:

❖ **الأهمية النظرية:**

1. الإسهام في إثراء الأدبيات المتعلقة بالأمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
2. تقديم إطار تحليلي يساعد الباحثين على فهم طبيعة تأثير ضعف الكفاءات الإدارية على القرارات المصيرية.

❖ **الأهمية التطبيقية:**

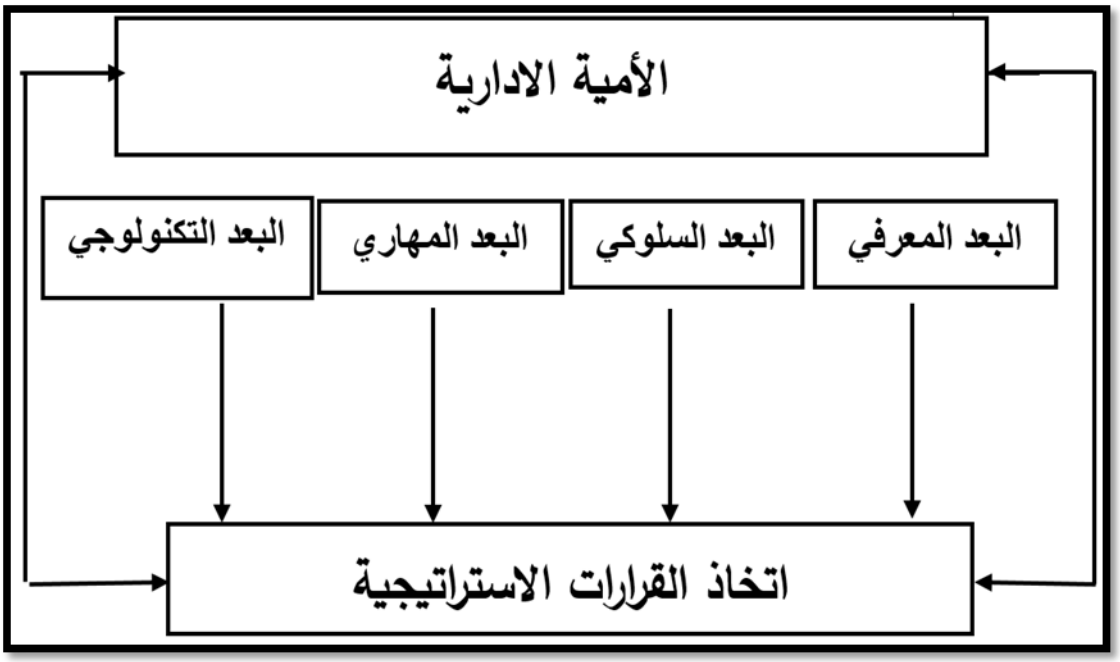
1. مساعدة صناع القرار في مديريات التربية على تحديد مواطن الضعف في الكفاءات الإدارية للمسؤولين.
2. توفير توصيات عملية لتحسين مستوى المعرفة الإدارية ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعّالة.
3. إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية موجهة لمسؤولي الأقسام والشعب.

ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

1. التعرف على مفهوم الأمية الإدارية وأبعادها.
2. تحليل أثر الأمية الإدارية على مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي في المديرية العامة للتربية في صلاح الدين.
3. الكشف عن العلاقة بين نقص المعرفة الإدارية وسوء اتخاذ القرارات المصيرية.
4. تقديم حلول لمعالجة آثار الأمية الإدارية في بيئة العمل التربوية.

رابعاً. نموذج البحث: استكمالاً لمتطلبات منهجية البحث، تم إعداد مخطط فرضي كما مبين في الشكل رقم (1) لتوضيح مشكلة البحث من خلال قياس كل متغير من متغيرات بحث مدى توافره في المنظمة المبحوثة وبما يسهم في تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وقد اعتمد البحث في إعداد هذا المخطط متغيرات مستقلة ومعتمدة، إذ عُد بُعد الأمية

الادارية بدلالة أبعادها متغيراً مستقلاً (متغيرا تفسيرياً)، واتخاذ القرارات الاستراتيجية متغيراً معتمداً (متغيراً مستجيباً).



شكل (1): أنموذج البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثين.

خامساً. فرضيات البحث:

1. لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأمية الإدارية وضعف اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية في صلاح الدين
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمية الإدارية وضعف اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية في صلاح الدين.

سادساً. منهجية البحث:

- ❖ منهج البحث: وصفي – تحليلي.
- ❖ أداة البحث منهج ميداني باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة.
- ❖ المجتمع والعينة :تم اختيار عينة عشوائية من مديري الأقسام والشعب في المديرية العامة للتربية في صلاح الدين إذ تم توزيع 45 استبيان على أفراد عينية الدراسة وقد تم استرداد 40 استبانة صالحة لإجراء التحليل الإحصائي عليها.

سادساً. حدود الدراسة:

- ❖ الحدود المكانية: المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين
- ❖ الحدود البشرية: مسؤولي الأقسام والشعب بالمديرية.
- ❖ الحدود الزمنية: 2025/6/1 لغاية 2025/8/1

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. مفهوم الأمية الإدارية: تواجه العديد من المؤسسات تحديات في الأداء نتيجة لما يعرف بـ "الأمية الإدارية"، وهي الحالة التي يكون فيها المدير أو المسؤول غير ملم بأساسيات ومهارات الإدارة الحديثة، لا تقتصر هذه الأمية على عدم المعرفة النظرية، بل تمتد لتشمل ضعف المهارات العملية والسلوكيات التنظيمية غير الفعالة (Peter Drucker, 2006: 110)، وأيضاً تُعرّف الأمية الإدارية بأنها" القصور في امتلاك المعارف والمهارات والخبرات اللازمة للقيام بالوظائف الإدارية بفعالية .وتشمل ضعف الفهم بمفاهيم التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، واتخاذ القرار (الشرقاوي، 57:2018).

ثانياً. أبعاد الأمية الإدارية: تمثل الأمية الإدارية أحد المعوقات الجوهرية التي تحدّ من كفاءة وفاعلية العمل المؤسسي، إذ تعكس نقصاً في المعارف والمهارات اللازمة لإدارة الموارد واتخاذ القرارات السليمة. وهي لا تقتصر على الجهل بالقراءة والكتابة، بل تمتد لتشمل القصور في فهم المفاهيم الإدارية، وضعف المهارات العملية، وعدم مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية، ويمكن تحديد الأمية الإدارية من خلال مجموعة أبعاد مترابطة تسهم مجتمعة في إضعاف قدرة المسؤولين على قيادة مؤسساتهم بكفاءة، ومن أبرزها:

1. **البُعد المعرفي:** يتعلق بضعف الفهم النظري للمفاهيم الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، فضلا عن الجهل بالنماذج الإدارية مثل SWOT وPESTEL وأدوات اتخاذ القرار (مطر، 2022: 750)، يشير (عبدالله، 2020: 34) إلى أن غياب المعرفة النظرية يؤدي إلى قرارات ارتجالية وغير فعالة.
2. **البُعد المهارى:** يشمل ضعف المهارات القيادية، التحليلية، ومهارات الاتصال وحل المشكلات . حسب دراسة (الهواري، 2017: 164) فأن القادة غير المهرة يفشلون في إدارة فرق العمل بشكل فعّال، ما ينعكس سلبًا على أداء المنظمة.
3. **البُعد السلوكي:** يتعلق بالاعتماد على الانطباعات الشخصية في اتخاذ القرار، ورفض التغيير، والتمسك بالأساليب التقليدية، فضلا عن المركزية المفرطة.
4. **البُعد التكنولوجي:** يظهر في عدم القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة، والاعتماد على الأنظمة اليدوية .وقد أكد (الشرقاوي، 2018: 65) على أهمية التكنولوجيا في دعم القرارات وتحسين الأداء المؤسسي.

ثالثاً. مظاهر الأمية الادارية:

1. ضعف التخطيط الاستراتيجي: الاداري الأمي يفتقر لفهم أهمية التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى ويعتمد على ردود الأفعال لا المبادرة. (Peter Drucker, 2006: 112).
2. ضعف القدرة على اتخاذ القرار: عدم القدرة على تحليل البيانات أو التنبؤ بالنتائج يؤدي إلى قرارات عشوائية وغير مدروسة. (Simon, 1979: 124).
3. تجاهل مفاهيم الإدارة الحديثة: مثل الجودة الشاملة، إدارة الوقت، إدارة المعرفة، مما يعوق التحديث الإداري. (Richard L. Daft, 2020: 578).
4. ضعف في استخدام التكنولوجيا الإدارية: مثل نظم المعلومات الإدارية أو نظم دعم القرار، نتيجة للجهل أو المقاومة للتغيير (Laudon, 2020: 696).

5. ضعف في القيادة وبناء فرق العمل: الإداري الأمي لا يمتلك مهارات التحفيز والتواصل الفعّال مع الموظفين. (Stephen P. Robbins, 2018: 764).

رابعاً. مفهوم القرارات الاستراتيجية: يمثل القرار الاستراتيجي الخيار المفضل لدى متخذ القرار بين مجموعة من البدائل المتاحة والغرض منه هو مواجهة موقف استراتيجي معين يخص التنظيم الذي يعمل به لذلك تعد القرارات الاستراتيجية قرارات رئيسة كونها تتعلق بأداء رسالة المنظمة وتحديد أهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية (مطر، 2022: 748)، وكذلك تعرف قرارات ذات طابع طويل الأمد تؤثر على مستقبل المؤسسة، وتتطلب فهماً دقيقاً للبيئة الداخلية والخارجية وعليه فأن غياب الفهم الإداري يؤدي إلى قرارات مرتجلة، تفتقر للموضوعية، وتعتمد على الاجتهاد الشخصي لا على التحليل العلمي (العريفي.، 2020: 657) أيضاً تعرف القرارات الاستراتيجية هي تلك القرارات التي تؤثر على الاتجاه العام للمنظمة، تتضمن تخصيص الموارد على المدى البعيد، وتستند إلى تحليل داخلي وخارجي للبيئة ويتميز القرار الاستراتيجي بكونه وطويل الأجل ويعتمد على تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية يتضمن درجة عالية من عدم التأكد يتطلب موارد كبيرة لتنفيذه (Gerry Johnson, 2017: 824).

خامساً. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: (Daft, 2015: 320) (حسن، 2021: 380)

1. القيادة الإدارية :تلعب دورًا مركزيًا في توجيه وتحفيز المنظمة نحو رؤية واضحة.
2. الثقافة التنظيمية :تشكل الإطار العام لسلوك الأفراد داخل المنظمة.
3. توفر المعلومات :دقة وشمولية البيانات تساهم في اتخاذ قرار رشيد.
4. البيئة الخارجية :كالمنافسة، التشريعات، والتغيرات الاقتصادية تؤثر على الخيارات المتاحة.

سادساً. أثر الأمية الادارية على القرارات الاستراتيجية: تعد الأمية الإدارية من أبرز العوامل التي تُعيق عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات، يتجلى هذا الإعاقة غالبًا في عدم قدرة القائمين على فهم البيانات المتاحة والتحليل الدقيق لها، فالقرارات الاستراتيجية تتطلب استيعاباً عميقاً للبيانات الإحصائية والتقارير المالية، مما يساعد على تكوين رؤية واضحة للمسار المطلوب، عدم الفهم الجيد للمعلومات والبيانات يؤدي إلى اختيارات لا تعكس الواقع المؤسسي، مما قد يزيد من الفجوات المستندة إلى المعلومات غير الدقيقة. (حنان محمد عبود، 2021: 208)

مما يترتب على نقص الكفاءة والإلمام الإداري نتائج سلبية قد تؤدي إلى فشل خطط المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية مما يتخلق بيئة خالية من المهارات الإدارية ونقصًا ملحوظًا في الإبداع والمبادرة لدى الأفراد داخل المؤسسات وكذلك تفتقر فرق العمل إلى المهارات الضرورية لفهم التحديات التنظيمية، إذ من الصعب تقديم حلول مبتكرة أو اتخاذ قرارات جريئة، هذا النقص في الاستجابة سريعًا للمشكلات يتسبب في تقليص الفرص المحتملة للنمو، مما يؤدي إلى مزيد من الاستقرار في الأداء الضعيف، لذلك من الضروري الاستثمار في تطوير المهارات الإدارية لتعزيز قدرة الأفراد على الإبداع واتخاذ القرارات الفعالة (Fatmasari Wijayanti.Retno Titisari, 2023: 924)

1. ضعف في تحليل البيانات والمعلومات: الأمية الإدارية تؤدي إلى عدم القدرة على تحليل البيانات بشكل صحيح، مما يؤثر سلباً على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرارات الاستراتيجية تتطلب فهماً عميقاً للبيانات والمعلومات المتاحة، وعدم توفر هذه المهارة. (Stephen P. Robbins, 2018: 736)

2. نقص في فهم البيئة التنظيمية/ العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية تشمل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، عدم فهم القيود البيئية والتنظيمية، نقص في تقدير تأثير المنافسين والعملاء، عدم القدرة على تحليل نقاط القوة والضعف: (حنان محمد عبود، 2021: 210)
3. ضعف في التخطيط الاستراتيجي: الأمية الإدارية تؤثر على قدرة المديرين على وضع خطط استراتيجية فعالة، مما يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف طويلة المدى ونقص في ربط الأهداف قصيرة المدى بالاستراتيجية العامة وعدم القدرة على تحديد الأولويات بشكل صحيح.
4. تأثير على جودة القرارات الاستراتيجية الأمية الإدارية تؤثر مباشرة على جودة القرارات الاستراتيجية من خلال اتخاذ قرارات متسرعة دون دراسة كافية وعدم مراعاة العواقب طويلة المدى ونقص في تقييم البدائل المتاحة.

المبحث الثالث: الجانب العملي

المقدمة

يتناول هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدّراسة، ومجتمع وعينة الدّراسة، واستبانة الدّراسة وأساليب التّحقق من صدقها وثباتها، والاختبارات الإحصائية التي سيتم اعتمادها لتحقيق الهدف من الدّراسة.

أولاً. أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معاملات الثبات بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، المستخدم لقياس ثبات الأداة، من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد بلغت نسبة الاعتمادية الإجمالية حسب معامل ألفا كرونباخ (0.941) وهي نسبة مقبولة وذات اعتمادية عالية، وبناءً على ذلك يمكن الاعتماد على الأداة لجمع المعلومات واستخلاص نتائج الدراسة والوثوق بها، وبالتالي يمكن البدء بإجراء الاختبارات وتحليل مدى صحة الفرضيات.

جدول (1): معاملات الثبات حسب ألفا كرونباخ.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا
البعد المعرفي	5	0.812
البعد السلوكي	5	0.885
البعد المهاري	5	0.882
البعد التكنولوجي	5	0.810
اتخاذ القرارات الاستراتيجية	5	0.810
الإجمالي		0.941

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ثانياً. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الأمية الادارية بأبعادها): إذ تم قياس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجداول الآتية:

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 343-357
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.17

1. البعد المعرفي

جدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد المعرفي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أتحمل المسؤولية الكاملة عن القرارات التي أتخذها.	4.26	0.705	مرتفعة
2	أشجّع الفريق على المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	4.10	088.	مرتفعة
3	أظهر انفتاحًا وتقبّلًا للأفكار الجديدة والتغيير الإداري.	4.11	0.764	مرتفعة
4	أحرص على تبنّي السلوكيات القيادية التي تدعم بيئة العمل الإيجابية.	4.30	0.718.	مرتفعة
5	أتعلم من أخطائي وأسعى لتطوير نفسي باستمرار.	4.23	0.709	مرتفعة
	الدرجة الكلي	4.25		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 24.

في ضوء نتائج الجدول رقم (2) والمتعلق بالبعد المعرفي، يتبين أن تقديرات أفراد العينة جاءت مرتفعة في جميع الفقرات التي تقيس هذا البعد، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.27) و(4.48)، وبدرجة كلية بلغت (4.35)، ما يعكس مستوىً عالياً من الوعي المعرفي والإلمام بالمفاهيم الإدارية والاستراتيجية لدى أفراد العينة.

وبشكل عام، تعكس هذه النتائج مستوى معرفياً عالياً يعزز من قدرة أفراد العينة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على أسس علمية وتحليلية، وتُظهر اتجاهاً إيجابياً نحو استخدام المعارف الإدارية في معالجة القضايا التنظيمية المختلفة.

2. البعد السلوكي:

جدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد السلوكي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أمتلك معرفة جيدة بمفاهيم الإدارة الحديثة والاستراتيجية.	4.36	0.759	مرتفعة
2	أستطيع التمييز بين أنواع القرارات الإدارية ومجالات تطبيقها.	4.27	0.729	مرتفعة
3	لدي إلمام كافٍ بكيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.	4.48	0.674	مرتفعة
4	أستخدم المفاهيم العلمية والنظرية في تفسير المشكلات الإدارية.	4.33	0.711	مرتفعة
5	أتابع التطورات المعرفية في مجال الإدارة واتخاذ القرار بشكل دوري.	4.29	0.671	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.35		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS الإصدار رقم /24.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 343-357
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.17

يشير تحليل بيانات الجدول رقم (3) الخاص بالبعد السلوكي إلى أن استجابات أفراد العينة جاءت مرتفعة في جميع فقرات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.10) و(4.30)، وبلغ المتوسط الكلي (4.25)، مما يعكس مستوى عالياً من تبنّي الأفراد لسلوكيات إيجابية مرتبطة بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

وتعكس هذه النتائج مستوى سلوكيًا مرتفعًا لدى أفراد العينة يعزز من كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال تحمل المسؤولية، تشجيع المشاركة، الانفتاح على التغيير، والسعي المستمر للتطوير، وهي سلوكيات تمثل ركيزة أساسية في الإدارة الفعالة والقيادة الاستراتيجية.

3. البعد المهاري:

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد المهاري

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أتمتع بمهارات تحليل المشكلات وصياغة الحلول المناسبة لها.	3.97	1.132	مرتفعة
2	لدي قدرة جيدة على التواصل الفعال مع الزملاء والمرؤوسين.	4.02	0.978	مرتفعة
3	أحسن إدارة الوقت وتنظيم الأولويات في العمل.	4.08	0.929	مرتفعة
4	أمتلك مهارات إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها بفعالية.	3.97	0.192	مرتفعة
5	أمارس التفكير النقدي والإبداعي في معالجة القضايا الإدارية.	3.93	0.864	مرتفعة
	الدرجة الكلي	084.		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS الإصدار رقم /24/

يعكس تحليل بيانات الجدول رقم (4) الخاص بـ"البعد المهاري" إدراكًا مرتفعًا من قبل أفراد العينة لمجموعة من المهارات الأساسية اللازمة للعمل الإداري الفعال، إذ أظهرت النتائج أن جميع الفقرات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، وتراوح المتوسط الحسابي بين (3.93) و(4.08)، في حين بلغ المتوسط الكلي (4.08)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من التمكن المهاري لدى أفراد العينة.

تشير هذه النتائج إلى أن الأفراد يتمتعون بكفاءة مهارية عالية، تتجسد في مهارات التنظيم والتواصل وحل المشكلات والتفكير التحليلي، وهي مكونات أساسية في تعزيز الفاعلية الإدارية. كما أن انخفاض التباين في بعض الفقرات يدل على تجانس آراء العينة بشأن امتلاكهم لهذه المهارات. ويمكن القول إن هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية تعزيز المهارات التطبيقية والقيادية للأفراد العاملين، لضمان تحقيق الأداء الأمثل في مختلف المستويات الإدارية.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 343-357
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.17

4. البعد التكنولوجي

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التكنولوجي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أستخدم بانتظام برامج الحاسوب المرتبطة بالإدارة.	4.11	0.759	كبيرة
2	أتمكن من استخدام قواعد البيانات في التحليل الإداري.	4.09	0.674	كبيرة
3	أحرص على تطوير مهاراتي التكنولوجية بما يخدم العمل الإداري.	3.95	0.729	كبيرة
4	أستخدم التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة العمل واتخاذ القرارات.	3.99	0.711	كبيرة
5		3.83	0.671	كبيرة
	الدرجة الكلي	3.99		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم /24.

يشير الجدول رقم (5) إلى نتائج تحليل البعد التكنولوجي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويُلاحظ أن جميع العبارات الخمس التي تقيس هذا البعد قد حصلت على درجات موافقة كبيرة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83) و(4.11)، وهو ما يدل على مستوى عالٍ نسبيًا من امتلاك واستخدام المهارات التكنولوجية من قبل أفراد العينة.

وعلى المستوى العام، بلغ المتوسط الكلي للبعد التكنولوجي (3.99) وهو يقع ضمن فئة "كبيرة"، مما يعكس مستوى إيجابيًا في استخدام الأدوات والمهارات التكنولوجية لدى العينة المستجيبة، الأمر الذي قد يسهم بفعالية في دعم عمليات اتخاذ القرار وتحسين الأداء الإداري في المديرية العامة للتربية في صلاح الدين، وهذا يدل على وعي إداري متقدم بأهمية التكنولوجيا في العمل التربوي، إلا أن استمرار برامج التدريب والتطوير في هذا الجانب لا يزال مطلبًا أساسيًا لتعزيز الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا في الإدارة التعليمية.

ثالثاً. المتغير التابع اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اتخاذ القرارات الاستراتيجية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تُتخذ القرارات الاستراتيجية في المديرية بناءً على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية.	3.99	0.709	مرتفعة
2	يتم إشراك الإداريين وأصحاب العلاقة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	4.01	0.780	مرتفعة
3	تعتمد المديرية على بيانات دقيقة ومحدثة عند اتخاذ قرارات استراتيجية.	4.18	0.833	مرتفعة
4	تتسم القرارات الاستراتيجية المتخذة بالمرونة وقابلية التكيف مع المتغيرات.	4.20	0.686	مرتفعة
5	تساهم القرارات الاستراتيجية المتخذة في تحقيق أهداف المديرية بعيدة المدى.	4.30	0.711	مرتفعة
	الدرجة الكلي	224.		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS الإصدار رقم /24/

يشير الجدول رقم (6) إلى نتائج تحليل محور اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعده المتغير التابع في الدراسة، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخمسة عبارات رئيسة. تُظهر النتائج أن جميع العبارات قد حصلت على درجات موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.99) و(4.30)، مما يدل على مستوى إيجابي وفاعل من ممارسة المديرية العامة للتربية في صلاح الدين لعمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن المديرية تُمارس عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل فعّال وفقًا لمعايير علمية وموضوعية، تتسم بالشمولية، والتشاركية، والمرونة، والاعتماد على البيانات، وكل ذلك يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في المدى البعيد. كما إن انخفاض الانحرافات المعيارية نسبياً يشير إلى اتفاق نسبي بين آراء المشاركين، ما يعزز موثوقية النتائج ويدعم صحة الاتجاهات العامة المستخلصة من الجدول.

رابعاً. اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دلالة إحصائية بين الأمية الإدارية وضعف اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية في صلاح الدين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (7): معامل الارتباط لاختبار الفرضية الأولى

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.571[a]	.327	.317	.364160	.327	35.887	1	39	.000
a. Predictors: (Constant)، الأمية الإدارية									

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول (8): تحليل التباين لاختبار الفرضية الأولى

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.759	1	4.759	35.887	.000[b]
	Residual	9.813	38	.133		
	Total	14.572	39			
a. Dependent Variable:ضعف اتخاذ القرارات الاستراتيجية						
b. Predictors: (Constant)، الأمية الإدارية						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 343-357
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.17

جدول (9): ثابت وميل معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الأولى

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.635	.318		8.274	.000
	الأمية الإدارية	.459	.077	.571	5.991	.000
a. Dependent Variable: ضعف اتخاذ القرارات الاستراتيجية						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجداول ذات الأرقام (7_8_9) نلاحظ النتائج معنوية بالنسبة للمتغيرات لأن sig=0.000 بالنسبة لاختبار t ومعنوية بالنسبة للنموذج لأن sig=0.000 في اختبار F مما يعني نقبل الفرضية البديلة التي تنص توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمية الإدارية وضعف اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية في صلاح الدين.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمية الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية في صلاح الدين.

استعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون والاختبار t الخاص بمعامل الارتباط لمعرفة دلالة العلاقة الارتباطية بين **أبعاد** الأمية الإدارية بأبعادها (المعرفي، السلوكي، المهاري، التكنولوجي) ومستوى ضعف اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

جدول (10): علاقة أبعاد الأمية الإدارية بأبعادها (المعرفي، السلوكي، المهاري، التكنولوجي) اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية في صلاح الدين.

العلاقة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	قيمة معامل الارتباط	القيمة T المحسوبة	القيمة T الجدولية	مستوى الدلالة	الدلالة
الأمية الإدارية بأبعادها	175.92	29.46	-0.71	-20.114	1.96	0.05	دالة
اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	121.63	19.21					

يوضح الجدول رقم (10) ان هناك علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الأمية الإدارية بأبعادها (المعرفي، السلوكي، المهاري، التكنولوجي) ومستوى ضعف اتخاذ القرارات الاستراتيجية. إذ بلغت القيمة T المحسوبة (-20.114) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0،05) أي إنه كلما زادت مظاهر الأمية الإدارية، قلت كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي، مما يستدعي ضرورة تنفيذ برامج تدريبية وتطوير مهني للعاملين، خصوصًا في الجوانب المعرفية والتكنولوجية والمهارية.

الاستنتاجات المقترحات

اولاً. الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج البعد المعرفي أن أفراد العينة يتمتعون بإدراك جيد للمفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، وتحليل البيئة التنظيمية، واستخدام المفاهيم النظرية في معالجة المشكلات، مما يشير إلى أن الأمية المعرفية في الإدارة منخفضة نسبيًا.
2. أظهرت نتائج البعد السلوكي وهو ما يعكس تحمّل المسؤولية، والتعاون، والانفتاح على التغيير، والسعي إلى التعلم من الأخطاء، وهذا يشير إلى أن السلوكيات الإدارية لدى العينة تتسم بالنضج الإداري، وتدعم فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
3. أظهرت نتائج البعد المهاري مما يعكس تمتع الأفراد بمهارات تحليل المشكلات، وإدارة الوقت، والتفكير الإبداعي، والتواصل الفعال. غير أن هناك تفاوتاً نسبياً في مهارة إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها، مما قد يمثل تحديًا في الفعل الإداري التنفيذي.
4. أظهرت المتوسطات الحسابية لبعد التكنولوجي مؤشرات على توجه إيجابي نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة في دعم العمليات الإدارية واتخاذ القرار، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد التكنولوجي درجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى إدراك جيد بأهمية التكنولوجيا في تطوير الأداء الإداري وتعزيز الفاعلية المؤسسية.
5. أظهرت بيانات المتغير التابع (اتخاذ القرارات الاستراتيجية) أن أفراد العينة لديهم قدرة عالية على ممارسة هذا النوع من القرارات، إذ جاءت جميع فقرات هذا البعد بدرجة موافقة مرتفعة. وهذا يدل على أن توافر المعرفة والسلوك والمهارة ينعكس إيجابًا على القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، دراسة (Shafique-ur Rehman1, 2019: 8) أن غياب الهياكل الرقابية والسياسات الواضحة داخل المؤسسة يؤدي إلى تدهور الأداء الاستراتيجي وضعف القرارات الاستراتيجية
6. يوجد تأثير دلالة إحصائية بين الأمية الإدارية وضعف اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية في صلاح الدين، وهذا يتفق مع دراسة دراسة (Jalonen, 2024: 922) أن الجهل المؤسسي الناتج عن نقص المعرفة وضعف الإدراك البيئي يؤثر سلبًا على جودة القرارات الاستراتيجية ويقلل من الابتكار.
7. علاقة أبعاد الأمية الإدارية بأبعادها (المعرفي، السلوكي، المهاري، التكنولوجي) اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية في صلاح الدين، وهذا ما يتفق مع دراسة (Abubakar Mohammed Abubakar, 2020: 109) أن غياب إدارة المعرفة داخل المنظمات يُضعف عملية اتخاذ القرار ويؤثر سلبًا على الأداء الاستراتيجي

ثانياً. المقترحات:

1. ضرورة تصميم برامج تدريبية دورية تركز على رفع المهارات المعرفية والسلوكية والمهارية لدى القيادات الإدارية، وخاصة في مجالات التخطيط، والمتابعة، وصياغة الحلول الاستراتيجية.
2. تشجيع القادة على تبني أنماط قيادية تعزز من ثقافة العمل التعاوني، والانفتاح على التغيير، وتحمل المسؤولية، وذلك من خلال إدراج هذه القيم في منظومة التقييم والتحفيز المؤسسي.
3. نظراً لأن الدراسة أجريت على المديرية العامة للتربية في صلاح الدين، فمن المهم إدخال المفاهيم الإدارية الحديثة في برامج إعداد القيادات التربوية، مع ربطها بالتطبيق العملي.

4. يُوصى بتكرار الدراسة على عينات مختلفة وفي محافظات متعددة لمقارنة النتائج وتحديد الفروقات في مستويات الأمية الإدارية وتأثيرها على القرار الاستراتيجي في مختلف السياقات المؤسسية.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. محمد العريفي. (2020). الإدارة الحديثة واتخاذ القرار. دار الفكر العربي. القاهرة: دار الفكر العربي.
2. احمد الهواري. (1 4، 2017). تأثير الكفاءة الإدارية على فعالية القرار في المؤسسات الحكومية"،، 14(2)، 155-174. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 14، الصفحات 155-174.
3. انتصار علي تيبار حنان محمد عبود. (3 10، 2021). أثر بيئة العمل الداخلية علي تخطيط الموارد البشرية. مجلة الاستاذ، 1، الصفحات 200-229.
4. 15. أضواء كمال حسين، علاء احمد حسن. (30 9، 2021). صوت العامل ودوره في تعزيز القابلية على اتخاذ القرارات لدى القادة الحدسيون. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 61، الصفحات 374-395. doi:DOI:https://doi.org/10.25130/tjaes.17.55.2.16
5. 16. حسام الشرقاوي. (2018). مدخل إلى الإدارة العامة. مصر: دار اليازوري العلمية.
6. 17.سعيد عبدالله. (2020). الإدارة الاستراتيجية: المفهوم والتطبيق. دار الصفاء للنشر والتوزيع. الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
7. 18. مروان عبدالرزاق مطر. (24 10، 2022). دور مكونات التحليل البيئي swot واثرها في تحسين القرارات الاستراتيجية. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 60، الصفحات 741-760. doi:Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.60.1.41

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alan Benson, Brian Henry, Richard L. Daft .(2020) .Management ،2) illustrated, reprint .(Cengage Learning EMEA.
2. Fatmasari Wijayanti.Retno Titisari .(2023 ،9 5) .THE INFLUENCE OF COMPETENCY ON EMPLOYEE PERFORMANCE .International journal of accounting, management, economics and social sciences,.931-920
3. Hamzah Elrehail, Maher Ahmad Alatailat, Alev Elc ¸i a Abubakar Mohammed Abubakar .(2020 ،4 3) .Knowledge management, decision-making style, and organizational performance .Journal of Innovation & Knowledge, p104-114.
4. Harri Jalonen .(2024 ،9 2) .Ignorance in organisations – a systematic literature review . Management Review Quarterly,.950–909
5. Herbert A. Simon .(1979) .The New Science of Management Decision .New York: HARPER & BROTHERS PUBLISHERS, New York.
6. Joseph Maciariello Peter Drucker .(2006) .The Effective Executive) .Harvard Business Review, (New York, New York: an imprint of Harper Collins Publishers.
7. Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon .(2020) .Management Information Systems)THIRTEENTH EDITION GLOBAL EDITION .(England: British Library Cataloguing-in-Publication Data.

8. Rapiah Mohamed1 and Hazeline Ayoup Shafique-ur Rehman1 .(2019 ،4 5) .The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants .Rehman et al. Journal of Global Entrepreneurship Research, p2-23.
9. Richard L. Daft .(2015) .Management .Stamford: Cengage Learning.
10. Richard Whittington, Kevan Scholes, Patrick Regnér, Duncan Angwin Gerry Johnson . .(2017)Exploring Strategy Text and Cases .London.
11. Timothy Judge, Tim Judge, Stephen P. Robbins .(2018) .Organizational Behavior ،18) berilustrasi .(Organizational Behavior Plus MyLab Management with Pearson eText -- Access Card Package.