



**مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس  
الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظرهم**  
The level of strategic thinking skills among public school  
principals in the southern governorates of Palestine from  
their perspective

إعداد

**د. هبة محمد صالح الاغا**

**Dr. Heba Mohammed Saleh Al-Agha**

دكتوراه في الإدارة التربوية – جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية السودان

**Doi: 10.21608/jasep.2025.429657**

استلام البحث: ١٤ / ٤ / ٢٠٢٥

قبول النشر: ١٩ / ٥ / ٢٠٢٥

الاغا، هبة محمد صالح (٢٠٢٥). مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظرهم. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٩)، ٥٥٧ – ٥٩٦.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظرهم

### المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظرهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٠) من مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، بنسبة (٩٣.٧٥%) من المجتمع، واستخدمت الباحثة الاستبانة لتحديد مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية من إعداد الباحثة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي كالتالي:

جاء مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظرهم بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (٤.٠٧٦) بوزن نسبي (٨١.٥%). وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في متوسط تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظرهم تعزى للجنس لصالح الذكور. وللمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الأساسية، وللخبرة قد كانت بين الذين خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر من جهة وبين أقل من ٥ سنوات، والذين خبرتهم من (٥-١٠) سنوات من جهة أخرى لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات و(٥-١٠) سنوات. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في متوسط مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى للمؤهل العلمي والمديرية. وفي ظل النتائج توصي الباحثة بقيام وزارة التربية والتعليم بعمل برامج تدريبية لمديري المدارس حول أنماط التفكير الاستراتيجي. وعمل ندوات وملتقيات تتضمن أنماط التفكير الاستراتيجي. وقيام وزارة التربية والتعليم ممثلة بدائرة تطوير الأداء المدرسي بتضمين معيار يقيس ممارسة مديري المدارس بدولة فلسطين لأنماط التفكير الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** المهارة، مهارات التفكير، مهارات التفكير الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي، مديري المدارس الحكومية

### Abstract:

The aim of the study was to identify the level of strategic thinking skills among public school principals in the southern governorates of Palestine from their perspective. The researcher used a descriptive approach, and the study sample consisted of (360) public school principals from the southern governorates of

Palestine, representing (93.75%) of the population. The researcher used a questionnaire to determine the strategic thinking skills of public-school principals in the southern governorates, which was prepared by the researcher.

The study reached several results, which are as follows:

The level of strategic thinking skills among public school principals in the southern governorates of Palestine from their perspective was high, with a mean score of (4.076) and a relative weight of (81.5%). There were statistically significant differences at the (0.05) significance level in the average development of strategic thinking skills among public school principals in the southern governorates of Palestine from their perspective, attributed to gender in favor of males. There were differences attributed to the educational stage in favor of the basic education stage. There were differences in experience between those with (10) or more years of experience and those with less than (5) years of experience, as well as those with (5-10) years of experience, with the differences in favor of those with less than (5 years and 5-10 years) of experience. There were no significant differences at the (0.05) significance level in the average level of strategic thinking skills among public school principals in the southern governorates of Palestine attributed to academic qualifications and school district. Based on the results, the researcher recommends that the Ministry of Education implement training programs for school principals on strategic thinking styles, organize seminars and forums that include strategic thinking styles, and that the Ministry of Education, represented by the School Performance Development Department, include a standard to measure the practice of strategic thinking styles by school principals in Palestine.

**Keywords:** Skill, Thinking skills, Strategic thinking skills, Strategic thinking, school principals, public school.

#### الإطار العام:

مقدمة: في ظل التطورات والتغيرات الحديثة أصبح اهتمام المؤسسات والمنظمات المحلية والعالمية على اختلاف أحجامها وأنواعها بالتفكير الاستراتيجي أكثر وضوحاً، لمواكبة تحديات عصر مليء بالتغيرات والتطورات المتسارعة. لذا باتت المؤسسات التعليمية والتربوية في أمس الحاجة لتحديث وسائل تتناسب مع احتياجات العصر، لكي تتمكن من تحقيق غاياتها وأهدافها التي وجدت من أجلها. ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ غايات المنظمة. إذ كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينات، ومنذ ذلك الحين خضع مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى الاختبارات المكثفة من الباحثين المختصين حيث لم يجدوا ضالّتهم المنشودة في تطبيقه على أرض الواقع. وبدأ البحث عن أسلوب بديل يتجاوز الأخطاء والأوهام التي اكتنفت تطبيقاتها وبما يخدم التوجهات الاستراتيجية في المنظمة.

وتعد مهارات التفكير الاستراتيجي واحدة من العديد من المهارات المهمة الواجب توافرها في مديري المدارس لقيادة وإدارة المدرسة، بالشكل الذي يساعده على تحقيق ونجاح المسيرة التعليمية ويزيد من كفاءته. كذلك يمكنه من اتخاذ القرارات بشكل سليم باستخدام قوى الحدس والتحليل.

كما وتعتبر الإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات التربوية المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض، والتي يقوم بها مجموعة من التربويين المؤهلين في جميع النواحي العملية والعلمية، بهدف تحقيق أهداف العملية التربوية للتوصل إلى حاجات المجتمع، كما وتنفذ عن طريق مجموعة من الأنشطة والإجراءات المتعددة كالتخطيط والتنظيم والتقييم والتنفيذ، وتعتبر الإدارة المدرسية عنصراً مهماً في تأدية المهام التربوية وتنفيذ البرامج المدرسية المختلفة، وعليها يركز نمط أداء المؤسسة ومدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعة، وتقوم الإدارة المدرسية على جملة التعاون بين الجهود المبذولة من جميع أفرادها.

حيث أصبحت الإدارة التربوية تهدف إلى تطوير العمل الإداري وتجويده، ومع التغيرات الكبيرة في العمل الإداري أصبحت الإدارة التربوية تواجه العديد من التحديات، مما يتطلب وضع خطط وأفكار استراتيجية فاعلة قادرة على إحداث تغيير

في أنظمتها التربوية. وقد ساهم التقدم العلمي والتكنولوجي في إحداث تغييرات عديدة في المؤسسات التعليمية وخاصة في المدرسية مطالبة بممارسة العديد من الأدوار والمسؤوليات الجديدة التي فرضتها عليها تحديات العصر ليس فقط لتحقيق جودة الأداء وإنما لتحقيق الابداع والتطور المستمر والمنافسة العالمية (الفواز، ٢٠٠٨: ١٠). إن الادارة المدرسية بحاجة إلى مديرين يمتلكون المقدرة على المبادأة والتنبؤ والابتكار، فضلا عن كونهم مقتدرين على التفكير والتصرف استراتيجيا، وعلى التعامل الفاعل مع القوى البيئية المحيطة والمؤثرة في المدرسة، وعلى قيادة عملية التجديد من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والموارد البشرية والتعليمية المتاحة (العزي، ٢٠١٦). وأشير في دراسة (بيدس، ٢٠٠٤)، أن ملاحظة مدير المدرسة أثناء العمل هي ملاحظة للعمل نفسه، وأحيانا يكون العمل سريعا لدرجة يصعب معها الاعتقاد أن هناك تفكيرا يصاحب هذا العمل، ولكن في الواقع هناك تفكير يحدث ويكون قاعدة جوهرية في السلوك المرغوب تحقيقه مما فرض ضرورة وضع معايير جديدة لاختيار مديري المدارس تأخذ بعين الاعتبار مدى المعرفة والخبرة التي لابد من توفرها لدى المدير في وضع استراتيجيات فاعلة تتلاءم مع الوضع التنافسي للمدرسة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة الاستراتيجيات المستقبلية، مما يعني بالضرورة توفر إدارة هادفة ذات سمة استراتيجية مواكبة لمعطيات الفكر الإنساني المعاصر، وأصبح من متطلبات الهامة للإدارة المدرسية توفر إدارة يديرها مدراء يتسمون بفكر استراتيجي.

ويرى الشديفات والحراشة (٢٠٠٥) إن الحاجة إلى مدراء يمتلكون القدرة على الإدارة والتفكير الاستراتيجي ولديهم رؤية مستقبلية في عصر أصبح فيه التغيير في مواقع العمل أسلوب حياة، وصارت عمليات إعادة التنظيم وإدخال التقنيات الجديدة حاجة يجب أن تكون مألوفة لديهم وأن تكون اتجاهاتهم نحوها إيجابية، فعصر الثورة المعرفية يتطلب قادة استراتيجيين في تفكيرهم. ويساهم التفكير الاستراتيجي في وضوح الرؤيا وترتيب الأولويات وتحديدتها وإشاعتها بين العاملين والتطوير والتحديث المستمرين مما يساهم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات وحسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استثمار عنصر الوقت والاستعداد بالحجم الكافي من الامكانيات الفكرية والمادية والبشرية، وتطوير القدرة على تشكيل المستقبل.

مما سبق وفي ضوء ما برز من أهمية لضرورة معرفة مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس، وتأكيداً على ذلك واستكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال الذي لم يأخذ حقه في حدود علم الباحثة من البحث في البيئة العربية.

### مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية التفكير الاستراتيجي الذي يعد من المتطلبات الأساسية للتطوير المستمر، ولأنّ مديري المدارس بحاجة ماسة إلى معرفة أهمية التفكير الاستراتيجي الذي يهتم بتحليل ومواجهة المواقف والصعوبات التي تمر بها المدارس، وأيضاً تنمية مهاراتهم في التفكير الاستراتيجي بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف لمجابهة الصعوبات. ومن خلال عمل الباحثة كمشرفة تربوية في المدارس لاحظت وجود ضعف في قدرة بعض مديري المدارس على وضع الخطط المستقبلية لمدارسهم وكذلك عدم فهم البعض منهم لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي وعدم اقتناعهم بأهمية التغيير والتطوير، وقناعتهم بأن التخطيط يحتاج لجهد للتنبؤ بمتغيرات المستقبل. فكان لزاماً أن تقوم الباحثة بالاطلاع على الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع التفكير الاستراتيجي. ومن ضمن هذه الدراسات التي أعدت حول التفكير الاستراتيجي دراسة جرغون (٢٠١٩) التي أوصت بضرورة تنظيم دورات تدريبية متخصصة لتعزيز درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية.

حيث شعرت الباحثة بحاجة مديرو المدارس لمعرفة مهارات التفكير الاستراتيجي لديهم وعليه يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو التالي:  
ما مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظرهم؟  
وانيثق من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظرهم؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس في المحافظات الجنوبية من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات التالية (النوع، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة، المديرية التعليمية)؟

### أهداف الدراسة:

١. التعرف إلى مستوى تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظرهم.
٢. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس في المحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظرهم تعزى

للمتغيرات التالية (النوع، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة، المديرية التعليمية).

#### فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس في المحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظرهم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس في المحافظات الجنوبية من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات التالية (النوع، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة، المديرية التعليمية)؟

#### أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية:

انها تتزامن هذه الدراسة مع التوجيهات التربوية الحديثة التي تدعو إلى تطوير أداء مديري المدارس، ثم هي تتوافق مع بعض الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم في التطوير والتحسين من أجل الارتقاء بمستوى أداء مديري المدارس وفي ضوء الاتجاهات والمداخل التربوية الحديثة.

وقد تشكل هذه الدراسة حافزاً قوياً للباحثين ومراكز البحث في محافظات الوطن، لمتابعة موضوع مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وقد تعد نتائج الدراسة إثراءً للأدب التربوي.

- الأهمية التطبيقية:

قد تفيد نتائج الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم؛ لتطوير تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية.

قد تتيح هذه الدراسة المجال لاستحداث برامج تدريبية ذات فعالية في تطوير أداء وممارسات القيادات الأكاديمية والعاملين في الجهاز الإداري فيما يتعلق بتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي.

#### منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة، وفروضها، وهو "المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها".

### حدود الدراسة:

- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢١ - ٢٠٢٢.
- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين.
- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
- الحد البشري: تطبيق الدراسة الحالية على عينة من مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

### مصطلحات الدراسة:

#### المهارة:

- **المهارة لغةً:** مهارة " مفرد " مصدر "مهر"، مهر بـ / "مهر في قدرة على أداء عمل بحذق وبراعة مهارة يدوية".
- **المهارة اصطلاحاً:** "هي نمط من السلوك أو الأداء الظاهر أو غير الظاهر يتطلب التنفيذ والمعالجة والتنسيق لمعلومات سبق تعلمها وتشتمل على استجابات جسمية أو فسيولوجية أو عقلية ترتبط بالمشيرات التي تقع تحتها، وتحدث في سياق معين يمكن معرفته والتنبؤ به".
- **المهارة اجرائياً:** هي القدرة على أداء مهمة أو نشاط معين بدقة متناهية للوصول إلى النجاح في المدرسة وفي الحياة عموماً.

#### ١- مهارات التفكير:

- " هي جميع ما ينقل عملية التفكير من كونها عملية عفوية تتم بشكل تلقائي إلى عملية منظمة فعالة تكسبه طابع المهارة والتميز والإبداع".
- **مهارة التفكير اجرائياً:** هي عملية عقلية معينة يمارسها الانسان، من خلال معالجة وتحليل المدخلات من معلومات وبيانات للوصول إلى غايات تربوية ونتائج مختلفة لمعالجة البيانات واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

#### ٢- مهارات التفكير الاستراتيجي:

- " هي مهام الإدارة الاستراتيجية في الإدارة المدرسية والتي تشمل على التحليل والتركيب الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، بالإضافة الى المراجعة الاستراتيجية والتقويم"



- **مهارات التفكير الاستراتيجي اجرائياً:** بأنها مجموعة من المهارات المتكاملة التي تساعد مديري المدارس على الرؤية الشاملة للعناصر والأحداث والعلاقات المتبادلة والتدخلات بينهم، والتأمل العقلاني في هذه العلاقات، كما تساعد على المرونة في تحويل انتباهه بين الرؤى العقلية المختلفة للأشياء، والموضوعات بهدف تمكينه من إيجاد مبادئ חדسية لتوجيه الإجراءات والأحداث في المستقبل وإيجاد ملامح وآليات جديدة وأكثر فاعلية للأداء مع القدرة على التخطيط واتخاذ القرارات الملائمة.

### ٣- التفكير الاستراتيجي:

- **التفكير الاستراتيجي اصطلاحاً:** "هو توفير القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات الدقيقة للمستقبل مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة".

- **التفكير الاستراتيجي إجرائياً:** هو مقدرة مديري المدارس على تطبيق مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي لوصول المدرسة لأهدافها التعليمية المنشودة.

### ٤- مديري المدارس:

- **تعرفه (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية) بأنه:** "المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم، وتقويم أعمالهم، من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية".

- **مديري المدارس اجرائياً:** بأنه الإداري والمسؤول والمشرف الأول عن إدارة العملية التعليمية داخل المدرسة وتوجيه المدرسين والعاملين بداخلها والإشراف عليهم لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

### ٥- المدارس الحكومية:

هي المدارس التابعة لإشراف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية إدارياً وفنياً على اختلاف مراحلها التعليمية (أساسية وثانوية).

### الإطار النظري:

ويشمل كل أدبيات الدراسة وما يتعلق بنظريات الدراسة الأدبية.

### التفكير الاستراتيجي:



يتسم العصر الحالي بالتغير الدائم، الذي أفرز تغيرات وتطورات تستوجب إعادة النظر في العمل القيادي فكراً ومنهجاً وأسلوباً، وفرض الحاجة الملحة إلى قادة يمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي، وما يستوجب على المؤسسات التقليدية أن تكون قادرة على التكيف مع طبيعة العصر ومسيراته، ونظراً لأهمية أدوار وأهداف المؤسسات التربوية فإنها أكثر حاجة لمسيرة الواقع وأكثر حاجة لقادة قادرين على التفكير الاستراتيجي ولديهم رؤية مستقبلية فعصر الثورة المعرفية والتكنولوجية يتطلب قادة استراتيجيين في تفكيرهم. (الحرون، ٢٠٢٠)، وأحد أهم مداخل الإدارة الصحيحة ومن أنجع تقنياتها المعاصرة هو (الفكر الاستراتيجي) بوصفه الفكر الجوال الذي ينتقل في الفضاءات المتاحة دون انغلاق (الدوري، ٢٠٠٩).

وقد عرفه ترغيني (٢٠١٥) بأنه " طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة وينجم عنه منظور متكامل للمنظمة من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية".  
بينما عرف درة (٢٠١٤) بأنه " ذلك التفكير الذي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية".

ترى الباحثة أن التفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة.

#### أهمية التفكير الاستراتيجي وتنمية مهاراته:

نبعت أهمية التفكير الاستراتيجي من أهمية العصر الذي نعيش فيه، والذي يتطلب القدرة على التفاعل مع البيئة المحيطة والعمل على فهم التحديات التي تواجه المتعلمين، فالتفكير الاستراتيجي يمكن الأفراد من الرؤية الكاملة (Holistic) والمنظومة (Systematic) للتحديات الراهنة وكذلك القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة بشأنها، ويمكن القول أنه إذا تمكن الطالب المعلم من التفكير بشكل استراتيجي أثناء مواجهة المشكلات التي تواجهه في الجامعة فإن ذلك سيجعله قادراً على التفكير بشكل استراتيجي عندما تتاح له فرصة القيادة في المؤسسات التعليمية، فمن أهم ما يميز التفكير الاستراتيجي هو مساعدته للأفراد على التعامل مع المشكلات المعقدة التي تتسم بالغموض (Ambiguity)، كما يتضمن إيجاد حلول منطقية لها، ولذلك يتطلب الإبداع الاستراتيجي (Strategic Creativity) للأفراد، وكذلك

قدرتهم على اكتشافهم لطرق جديدة لمعالجة المعلومات وذلك من خلال تنظيم المعلومات المتوفرة بطرق عديدة. (Loehle, C. 1996).

ويمكن توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي كما ذكرها (الهلباوي، ٢٠٠٤): تتمثل في ترتيب الأوليات وتحديدتها وإشاعتها بين العاملين، وتطوير القدرة على تشكيل المستقبل، ووضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان، وتقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات، والتطوير والتحديث المستمرين مما يلزم لتحسين الأداء، وحسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت، والاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية.

يبقى التفكير الاستراتيجي إحدى التحديات المهمة التي تواجه الإدارة العليا في أي منظمة، بل يمتد الأمر ليشمل جميع مستويات المنظمة. ومن أجل أن تتمتع المنظمة بالاعتدال، فقد برهنت تجارب الماضي أن التطوير لاستراتيجيات أقسام المنظمة ووحداتها هو نتاج ذلك التفكير. ولعل فوائد التفكير الاستراتيجي تتجسد بأنه أداة تعزز الاعتدال والتميز في المنافسة، إذ تستطيع الإدارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح، ولعل منها استعدادات المحافظة على نوعية التصنيع، والكلفة الفعالة والاستعانة بأسلوب توزيع يمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها.

وقد تمت رؤية جديدة عن التخطيط الاستراتيجي من خلال توظيف المديرين للتفكير الاستراتيجي الحدي والمبدع كونهما يؤمنان تصورات عن إعادة بناء الاستراتيجيات. ولما كان التخطيط الاستراتيجي نشاطاً رئيساً مستمراً فإنه يشجع المديرين بل ويلزمهم التفكير استراتيجياً ويدعوهم إلى التركيز على معطيات البيئة الخارجية في الأمد البعيد، إضافة إلى التفكير بها مرحلياً وتشغيلياً للأمد القريب. وكذلك دعوة المديرين إلى التفكير في عملية الإدارة الاستراتيجية من خلال عناصرها المختلفة كتأسيسها وتطبيقها والرقابة عليها. وضمن تصور أن التفكير الاستراتيجي ما هو إلا تحديد الغايات بعيدة الأمد والأهداف وتبني مسارات الفعل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ غايات تمتلكها المنظمة، فهو يساعد المديرين على التهيؤ للمستقبل (الخفاجي، ٢٠٠٨).

تري الباحثة أن تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي كونه نمطاً يسهم في تحقيق الموائمة بين امكانات المنظمة وواقع المنافسة عن طريق دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الانماط البيئية، وأن امتلاك المتعلم مهارات التفكير الاستراتيجي يمكنه من حل المشكلات التي تواجهه حيث يفيد في تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً وتحديد الأسباب التي أدت إليها وتحليلها من أجل الفهم

العميق لها والعمل على إيجاد الحلول للمشكلة مع وجود بدائل للحل وتطبيق الحل الذي تم الاستقرار عليه، ومراقبة جودة الحل.

### علاقة التفكير الاستراتيجي بنجاح المؤسسة التعليمية:

إن التفكير الاستراتيجي أصبح الجوهر الأساسي للإدارة الاستراتيجية لذلك عمل على زيادة الكفاءة في كافة المستويات في التنظيم الإداري، وخاصة على مستوى المديرين والمسؤولين في المؤسسة، لذا أصبحت ذات ضرورة واجبة وحتمية في مختلف مجالات الأعمال والأنشطة من أجل تحقيق الميزة التنافسية والتي تبرز كأنها ثورة استراتيجية فكرية عالية. (قويدر، ٢٠٠٦)

وقد بين فاسيون (Facione,2011,2) بأن علاقة التفكير الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية قامت على أساس تنمية كفاءة التفكير الاستراتيجي للقادة في المؤسسات التعليمية، بحيث تظهر الحاجة لزيادة مديرين يتميزون بالتفكير الاستراتيجي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من أجل العمل على حل المشاكل اليومية التي تواجه المؤسسة، بحيث يعمل على زيادة تفوق المؤسسة.

وأشار سناجام (Sanagham,2009,4) إلى زيادة الحاجة للتفكير الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية وتكوين رؤية المؤسسة المستقبلية، ألا أن هناك العديد من المؤسسات التعليمية تفقد مهارة التفكير الاستراتيجي التي تعد الأساس الرئيسي لنجاح المؤسسة مما يعمل ذلك للإسراع بنهاية المؤسسة التعليمية حيث يرجع ذلك لعدة مسببات تم ذكرها على النحو التالي: (Sanagham,2009,4)

- ١- اعتقاد مديري المؤسسات التعليمية الخاطئ بأن سنوات الخبرة الطويلة التي حققتها خلال السنوات السابقة باتت من غير فائدة لاكتساب خبرات وكفاءات أخرى.
  - ٢- عدم الاحساس بالثقة وتوافر الكفاءة لدي مديري المؤسسات التعليمية التي تحقق لديهم مهارات مهنية، وأن عدم تهيئتهم للمراتب العليا في المؤسسة تجعلهم غير قادرين على التفكير الاستراتيجي المستقبلي.
  - ٣- خوفهم من الاشتراكات في برامج هادفة للتفكير الاستراتيجي لاعتقادهم بالخوف من فقدان ثقة الآخرين بهم كإداريين لديهم خبرات سابقة، لذلك يلجؤون إلى الحجب والبراهين للابتعاد عن الاشتراكات في برامج تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي.
- تري الباحثة أن يعد التفكير الاستراتيجي واحداً من أهم المهارات اللينة التي يسعى كل قيادي لاكتسابها وتطويرها. حيث أنها عملية مستمرة ومتطورة تحدّد الطريقة التي تخلص بها للاستنتاجات وتتخذ بها القرارات.

### مهارات التفكير الاستراتيجي:

يرى بيسابيا أن التفكير الاستراتيجي يتكون من ثلاث مهارات رئيسية، وفيما يلي توضيح لهذه المهارات من حيث المفهوم والتعريف والتوصيف:

#### ١- مهارة التفكير المنظومي:

هو قدرة الفرد على رؤية الأنظمة بشكل شامل من خلال فهم الخصائص والقوى والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوكيات الأنظمة ويستند هذا النوع من التفكير على أساس أن الكل أكبر من مجموع أجزائه.

• المفهوم: " هي المهارة المستخدمة لجمع المعلومات والتفكير من خلالها وخارجها باستخدام فهم ديناميات النظم".

• التعريف: " يشير إلى قدرة القائد على التعرف على الأنظمة بشكل كلي من خلال فهم الخصائص والقوى والأنماط والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوك النظام مما يوفر خيارات للعمل".

• التوصيف: هناك أربع قدرات تستخدم في التفكير المنظومي هي:

- التفكير بشكل كلي.
- التعرف على الأنماط والعلاقات المتبادلة.
- التعرف على خصائص الأنظمة الداخلية والأنظمة المحددة للأنظمة والتصرف وفقاً لها.
- التعرف على متطلبات النظام لتحقيق الهدف، وصياغة الأنماط والتكامل والتكيف معها.

#### ٢- مهارة التفكير الانعكاسي (التأملي):

• المفهوم: "هو المهارة المستخدمة لمعالجة المعلومات وخلق المعرفة منها وتطبيقها من خلال الممارسة".

• التعريف: " يشير الانعكاس إلى قدرة القائد على نسج التفكير المنطقي والعقلاني من خلال استخدام التصورات والخبرة والمعلومات وإصدار الاحكام بشأن ما حدث وإيجاد مبادئ بديهية توجه الإجراءات المستقبلية".

• التوصيف: هناك أربعة قدرات تستخدم في التفكير الانعكاسي:

- تعليق الحكم بينما يتم جمع المعلومات المناسبة.
- قدرة على تحديد وفهم النماذج العقلية والصيغ والاطر التي يتم استخدامها لتأطير مشكلة أو موقف.

- القدرة على استخدام النماذج العقلية المختلفة والصيغ والأطر لفهم موقف واحد.

- مراجعة وإصلاح النماذج العقلية الخاصة بالآخرين.

### ٣- مهارة إعادة التأطير (إعادة الصياغة):

• التفكير المنظومي المفهوم: "هي المهارة المستخدمة لجمع وتنظيم المعلومات التي تحدد الحقائق الظرفية".

• التعريف: "يشير إعادة التأطير إلى قدرة القائد على تحويل الانتباه عبر وجهات نظر متعددة واطارات ونماذج عقلية وأمثلة إلى توليد خيارات ورؤى جديدة للإجراءات".

• التوصيف: هناك خمس قدرات تستخدم في مهارة إعادة التأطير هي:

- دمج المفاهيم والمعارف والخبرات التحليل أثناء اتخاذ الإجراءات.
- إدراك لماذا بعض الخيارات مهمة وعملية وغيرها ليست مهمة.
- استخدام تصوراتك وخبراتك ومعرفتك الحالية ومعرفة الآخرين من تجارب الماضي لبناء وفهمك للحاضر وخلق المستقبل.
- عند استخدامك حلقة مزدوجة تعلم المبادئ التي تحكمها.
- إيجاد حل للعديد من المشكلات والقضايا الصعبة بمجرد إعادة صياغتها، وبالتالي ضبط وتغيير تصورك للمشكلة.
- مداخل تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي.
- هناك عدة مداخل لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي، وفيما يلي توضيح لأهم تلك المداخل، وهي:

#### ١- مدخل العصف الذهني:

ويمكن عن طريق العصف الذهني إعادة هيكلة المشكلات بطرق مختلفة ومتعددة بعيداً عن الأسلوب المألوف في رؤيتنا للأشياء، وعدم الاعتماد على المناهج النابعة من الخبرة السابقة، ويتم ذلك عن طريق جعل المشكلة أكثر تحديداً وشمولاً، وعن طريق فصل الأجزاء عن الكل الذي يجمعها، مع تغيير المنظور الكلي للمشكلة، ثم إعادة صياغتها، بطرح العديد من الأسئلة، وباستخدام رؤى متعددة.

#### ٢- مدخل إعطاء تفكيرك شكلاً مرئياً:

أي اكتساب قدرات مكانية وبصرية، تمنح المرونة اللازمة لعرض المعلومات من خلال أساليب وطرق مختلفة وبواسطة: تمثيل الأفكار بيانياً، والخرائط الجماعية

وباستخدام الخرائط الذهنية، وعن طريق رسم خرائط للأفكار الرئيسية، فضلاً عن رسم الخرائط المنظومية.

### ٣- مدخل التفكير فيما لا يفكر فيه الآخرون:

وذلك لأن التفكير بنفس الطرق التقليدية التي ألفيناها، لن تجعلنا نحصل إلا على ما سبق أن حصلنا عليه من قبل، لذلك يجب التحرر من الأفكار التقليدية، لنكتشف حلولاً كثيرةً جديدةً، والربط بين الأشياء بطرق غير مألوفة، والنظر للجوانب الأخرى التي يغفل عنها الآخرون، والتفكير بشكل مقارن، والاهتمام بما توصلت إليه ولم يفكر فيه الآخرون بصورة أساسية.

### الدراسات السابقة:

وقد أجريت عدة دراسات ارتبطت بمهارات التفكير الاستراتيجي وسأقوم بعرض عدة منها:

- حيث سعت دراسة الوهبي (٢٠٢٢): التعرف إلى درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية)، حيث استخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٥) من المعلمين والمعلمات بمدارس ولاية السيب في محافظة مسقط بسلطنة عمان، تم اختيارهم عشوائياً، وتكونت أداة الدراسة من استبانة تشمل (٣٧) عبارة موزعة على أربعة محاور، هي التفكير الشمولي والتفكير التجريدي والتفكير التشخيصي والتفكير التخطيطي وبعد استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS . وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السيب بمحافظ مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، وجاء نمط التفكير الشمولي بالمرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة، كما دلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \geq 0.05$  ) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي بمحور التفكير الشمولي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \geq 0.05$  ) لاستجابات أفراد عينة الدراسة درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة بمدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين لمتغيرات المؤهل الدراسي والخبرة العملية.

- **وهدف دراسة الخفاجي (٢٠٢١):** التعرف إلى القيادة الخادمة لدى مدراء المدارس الحكومية، والتفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية، والعلاقة بين القيادة الخادمة والتفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية، والفروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة والتفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات (جنس المدير - سنوات الخبرة - نوع المدرسة). وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي في التعرف على القيادة الخادمة والتفكير الاستراتيجي ونوع العلاقة بينهما، وكانت أداة البحث هي: (O) مقياس القيادة الخادمة، حيث بلغت عينة البحث (١٧٥) مدير ومديرة من مدراء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن مدراء المدارس الحكومية لديهم قيادة خادمة. وإن مدراء المدارس الحكومية يمتلكون تفكيراً استراتيجياً بدرجات متوسطة. ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وبدرجة متوسطة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة الارتباطية تبعاً (لجنس ولصالح الإناث - سنوات الخبرة ولصالح (١٠) سنوات فأكثر - ونوع المدرسة ولصالح مدراء المدارس الثانوية). وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: عقد الورش وندوات تدريبية لزيادة الوعي بمكونات التفكير الاستراتيجي لإدارات المدارس كافة. واقترحت الدراسة إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على عينات مختلفة كرؤساء الأقسام والعمداء في الجامعات.

- **ما هدفت دراسة زمار (٢٠٢٠):** التعرف إلى أنماط التفكير الاستراتيجي ومعرفة مدى امتلاك مديري المدارس الخاصة في مدينة طرابلس لأنماط التفكير الاستراتيجي وممارستهم لمراحلهم، وكذلك معرفة معوقات ذلك التفكير لديهم. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة النهائية من (٧) مديرين من مديري المدارس الخاصة في مدينة طرابلس أي حوالي (٥٠%) من مجموع المدارس الخاصة في طرابلس والبالغ عددها (١٥) مدرسة، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن معايير التفكير الاستراتيجي تتوفر لدى العينة من المديرين في المدارس الخاصة في مدينة طرابلس في لبنان الذين خضعوا للاستبانة المقدمة في الدراسة وذلك كان بنسبة (٥٨.١%). وإن استجابات العينة حول ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على الأداء الإداري أظهرت فروقاً تُعزى إلى الاختصاص والإعداد المستمر والدورات التدريبية والخبرة المهنية. وإن العينة من المديرين الذين خضعوا للدراسة حصلت على درجة وجود معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي تتعلق بالبيئة الخارجية (المجتمع) بنسبة (٤٥.٢%)، كما حصلت العينة على درجة وجود معوقات تتعلق بالمناهج بنسبة



(٥٧.١%)، بينما حصلت العينة على درجة وجود معوقات تتعلق بالمعلم بنسبة (٣٥.٧%)، وكانت تلك النسبة ضئيلة بالمقارنة مع العوامل الأخرى: المجتمع والمناهج. وإن مهارة التفكير الاستراتيجي عند المديرين الذين خضعوا للدراسة قد تكون من المهارات التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة التعليمية والعاملين فيها ولكنها ليست من العوامل الأساسية والأولية التي تساهم في ذلك. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

توصيات لوزارة التربية والتعليم ومنها: نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي بين مديري المدارس العامة والخاصة ما يساعد على زيادة القدرة التنافسية بين المدارس. وإتاحة الفرص للمديرين بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تعقدتها الجامعات ومؤسسات العمل المختلفة، وإلحاقهم بالدورات وورش العمل التي تشتمل على موضوع التفكير الاستراتيجي ومراحله.

توصيات لمديري المدارس ومنها: انتهاز الفرص لحضور الدورات والندوات والمؤتمرات التي تؤهلهم لامتلاك أنماط التفكير الاستراتيجي، وممارسة مراحله ومواجهة معوقاته وإزالتها. وإنشاء وحدة الرقابة والجودة وتشمل أعضاء من الهيئة التدريسية، ويرأسها مدير المدرسة، على أن يكونوا مؤهلين ومتخصصين في قيادة الأداء الفردي.

- **وهدفت دراسة الحسناوي، الموسوي (٢٠٢٠):** التعرف إلى تحديد علاقات التأثير والارتباط بين مهارات التفكير الاستراتيجي وعمليات الاستجابة الاستراتيجية على مستوى عينة من الملاكات الطبية والتمريضية العاملة في المستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، إذ جرى قياس مهارات التفكير الاستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد هي (التأمل، التفكير النظامي، إعادة الصياغة) وجرى قياس عمليات الاستجابة الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي (سيولة الموارد، نضج عملية الأعمال، استجابة الأعمال للبيئة واستباقية الأعمال للبيئة) ، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل معلومات البحث وتفسيرها، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات من عينة بلغت (٢١٨) من الملاكات الطبية والتمريضية من العاملين في المستشفيات المبحوثة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لمهارات التفكير الاستراتيجي في عمليات الاستجابة الاستراتيجية. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة التوجه الكامل نحو تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاءها من الأطباء والممرضين من أجل ضمان تحسين قدرتها على تحقيق الاستجابة الاستراتيجية لمختلف الظروف البيئية.

- وهدفت دراسة الحرون (٢٠٢٠): التعرف إلى معرفة واقع مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات وسبل تفعيلها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة (١٧٥) عضو هيئة تدريس بجامعة السادات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة، وحيث توجد فروق دالة احصائياً بين مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مهارات هيئة التدريس وفق متغير (المعهد - الكلية) معتمد أو غير معتمد، وجود فروق دالة احصائياً في مهارة اعادة التأطير لدى أعضاء هيئة التدريس وفق متغير (مشارك - غير مشارك) في وضع الخطة الاستراتيجية.

- وهدفت دراسة عميش، ناصري (٢٠٢٠): التعرف إلى إبراز تأثير التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في مختلف الجامعات الجزائرية، حيث استخدم الباحث استبانة وزعها على عينة قدرها (١٠٨) مهني من مختلف الجامعات الجزائرية، ليتم بعدها الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وقد توصلت الدارسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير لبعدي: الوقت المناسب وتطوير الفرضيات بجامعات الجزائر، باستثناء الأبعاد التالية: التفكير النظمي والقصد الاستراتيجي والفرص الذكية. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بالوقت والفرضيات الخلاقة كأهم الابعاد لإدارة أزمات الجامعات الجزائرية.

- وهدفت دراسة عبد السميع ورشوان (٢٠٢٠): التعرف إلى نسب شيوع الانفعالات المرتبطة بالتحصيل وتوجهات أهداف الإنجاز في إطار النموذج السداسي وكذلك مستوى التفكير الاستراتيجي لدى الطلاب المعلمين ودلالة الفروق في هذه المتغيرات باختلاف متغيري النوع (ذكور-إناث) والتخصص الأكاديمي (علمي- أدبي) والتفاعلات المشتركة بينهما، كما هدف إلى الكشف عن إمكانية التنبؤ بالانفعالات المرتبطة بالتحصيل بمعلومية توجهات أهداف الإنجاز ومهارات التفكير الاستراتيجي، والكشف عن البروفيلات التي تميز الطلاب في متغيرات البحث، وتكون عدد المشاركين من (٥٤٠) طالباً وطالبة بالفرقة الرابعة بكلية التربية بقتا، طبق عليهم مقياس الانفعالات المرتبطة بالتحصيل ومقياس التفكير الاستراتيجي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن انفعال الفخر وأهداف الإقدام المعتمدة على المهمة هي الأكثر شيوعاً بين الطلاب، وأن الطلاب المعلمين لديهم مستوى مرتفع من التفكير الاستراتيجي، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية في

متغيرات البحث ترجع لاختلاف النوع والتخصص والتفاعلات المشتركة بينهما، عدا أهداف الإقدام المعتمدة على الذات فكانت الفروق لصالح الإناث، وكانت الفروق في أنفعال الفلق لصالح التخصصات الأدبية، كما أظهرت النتائج وجود تجمعين يمكن من خلالهما التمييز بين الطلاب المعلمين المشاركين في البحث، تم تسمية الأول بالإحجاميون منخفضي التفكير الاستراتيجي أصحاب الانفعالات السلبية أما الثاني فتم تسميته بالإقداميون مرتفعي التفكير الاستراتيجي أصحاب الانفعالات الإيجابية.

– وهدفت دراسة موريشي وآخرون (Muriithi et al. ٢٠١٨)

### **The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks.**

التعرف إلى الكشف عن العلاقة بين كفاءة التفكير الاستراتيجي وفعالية القيادة في البنوك المحلية في كينيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والتجريبي، وتكونت العينة من (٢٥٧) موظفاً وطبقت عليهم استبانة مكونة من (٥٨) فقرة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين كفاءة التفكير الاستراتيجي وبنياته الفرعية من التفكير الاستراتيجي العام، والموجه نحو البنية والفرضية ووجود علاقة سلبية بين كفاءة التفكير الاستراتيجي والانتهازية الذكية، ووجود علاقة إيجابية قوة بين التفكير الاستراتيجي والفاعلية القيادية، بمعنى أن امتلاك القيادة لكفاءات التفكير الاستراتيجي يزيد من فعاليتهم القيادية. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة الحفاظ على كفاءة التفكير كشرط أساسي لفاعلية القيادة، وزيادة الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي للحفاظ على مستويات الأداء العالية.

– وهدفت دراسة ينينار وأكجون (Yenipinar and Akgün ٢٠١٧)

### **of Implementation of the Strategic Management in Primary Schools.**

التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مدارس مقاطعة اسطنبول بتركيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٤٠٠) معلماً ومعلمة، و (١٩٢) مديرة، طبقت عليهم الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للإدارة الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والتشكيل الاستراتيجي كانت كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي،

سنوات الخدمة). وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس لتمكينها من أداء واجباتها.

- **وهدف بانج وببسايا (Pang, & Pisapia, 2012):** التعرف إلى تحديد مهارات التفكير الاستراتيجي التي تميز قادة ومديري المدارس الفعالة في دولة هونغ كونغ. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة خاصة بالتفكير الاستراتيجي التي تكونت من ثلاثة محاور رئيسة هي: مهارات التفكير الاستراتيجي، ومهارات الخصائص التنظيمية الشخصية، ومهارات فعالية قائد المدرسة، وتم تطبيقها على عينة من قادة المدارس قوامها (٥٤٣). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود صلة قوية بين استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي وفعالية القائد، وأنه يتم تشكيل مهارات التفكير الاستراتيجي لدى قادة المدارس في دولة هونغ كونغ في إطار التفكير المنظم، وأن هذا الإطار يتغير اعتماداً على تحديد الأدوار، ونوع المدرسة.

**وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

تناولت فئة مديري المدارس الحكومية، حيث إنه لم تجر أي دراسة سابقة تناولت هذه الفئة بشكل مستقل، وتتميز الدراسة الحالية كونها وصفية حيث تسعى إلى التعرف إلى معرفة مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس في المحافظات الجنوبية بفلسطين، وإعداد أدوات سيكومترية للتعرف على: مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس في المحافظات الجنوبية، إذ يمكن أن تساعد الباحثين الفلسطينيين في إجراء دراسات لاحقة في مجال الاختصاص، ولم تجمع الدراسات السابقة بين متغيري الدراسة الحالية مجتمعة - في حدود علم الباحثة - وهذا يؤكد على أن الدراسة الحالية من الدراسات الباكورة في الميدان محلياً.

**الإطار العملي ومنهج الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة، وفروضها، وهو "المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها". (الأغا والأستاذ، ٢٠١٢م: ٨٣).

**مجتمع الدراسة**

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، والبالغ عددهم (٤٢٩) مدير ومديرة. (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٢١: ٢٨)

جدول رقم (١) يوضح توزيع العينة

| مديرية التعليم | الجنس |      | المجموع |
|----------------|-------|------|---------|
|                | ذكر   | انثي |         |
| شمال غزة       | ٣٦    | ٤٠   | ٧٦      |
| شرق غزة        | ٤٠    | ٤٠   | ٨٠      |
| غرب غزة        | ٣٦    | ٤٣   | ٧٩      |
| الوسطى         | ٢١    | ٢٩   | ٥٠      |
| شرق خان يونس   | ٢١    | ٢٤   | ٢٥      |
| خان يونس       | ٢٣    | ٣٤   | ٥٧      |
| رفح            | ١٨    | ٢٤   | ٤٢      |
| المجموع        | ١٩٥   | ٢٣٤  | ٤٢٩     |

#### عينة الدراسة:

أولاً: العينة الاستطلاعية:

تم حساب صدق وثبات مقاييس الدراسة على العينة الاستطلاعية المكونة من (٤٥) مدير ومديرة، تم اختيارها عشوائياً من مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين من خارج العينة الفعلية. وذلك لحساب الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق والثبات)

ثانياً: العينة الفعلية:

وهي تمثل العينة التي قامت عليها الدراسة، وقامت الباحثة بتطبيق الاستبانة عن طريق المسح الشامل، وقام بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (٤٢٩) بعد استبعاد العينة الاستطلاعية، وتم استرداد (٣٦٠) استبانة، بنسبة استرداد (٩٣.٧٥%) من المجتمع، وهي نسبة جيدة لإجراء الدراسة.

#### أدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام الأدوات الآتية:

الأداة الأولى استبانة استبانة مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية إعداد الباحثة.

وصف الاستبانة:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بعد الاطلاع على مفهوم مهارات التفكير الاستراتيجي في المعاجم اللغوية، والموسوعات التربوية، والأدب التربوي، والمقاييس السابقة، التي تناولت مصطلح مهارات التفكير الاستراتيجي منها: دراسة زمار (٢٠٢٠) دراسة الشريف والقباس (٢٠١٤) ودراسة العنزي (٢٠١٦) ودراسة

الخرزغان (٢٠١٨) دراسة الفواز (٢٠٠٨) ودراسة الحوامدة (٢٠١٨) ودراسة موريثي وآخرون. Muriithi et al. (٢٠١٨) ودراسة ينيبنار وأكجون Yenipinar and Akgün (٢٠١٧) وبانج و بيسابيا (Pang, & Pisapia, 2012) ويهدف إعداد هذا الاستبيان إلى استخدام كآداة موضوعية مقننة للتعرف على مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، ويتكون المقياس في صورته الأولى من (٢٥) فقرة. تصحيح الاستبانة:

يُجاب عليها بتدريج خماسي يشتمل على البدائل الآتية: غير موافق بشدة وتعطى عند التصحيح (١) درجة، وغير موافق وتعطى عند التصحيح (٢) درجة، ومحايد وتعطى عند التصحيح (٣) درجة، موافق وتعطى عند التصحيح (٤) درجات، موافق بشدة وتعطى عند التصحيح (٥) درجات، والدرجة الصغرى للاستبانة (٢٥) بينما الدرجة الكبرى (١٢٥).

صدق وثبات أداة الدراسة مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية.

#### أولاً: الصدق:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أولاً: صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولى، على مجموعة من المحكمين تألفت من (٩) محكماً من المتخصصين في مجالات التربية والإدارة بجامعة الأقصى والجامعة الإسلامية، وذلك للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبانة للهدف منها، وكذلك للتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، وقد تمت الاستجابة لأراء المحكمين من إضافة أو حذف أو تعديل لبعض الفقرات، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

#### ثانياً: الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية مكونة من (٤٥) مدير ومديرة بالمحافظات الجنوبية في فلسطين، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة مهارات التفكير الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للاستبانة

| الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--------|----------------|---------------|--------|----------------|---------------|
| 1      | -0.126 #       | 0.410         | 14     | .628**         | 0.000         |
| 2      | .367*          | 0.013         | 15     | .544**         | 0.000         |
| 3      | .611**         | 0.000         | 16     | .667**         | 0.000         |
| 4      | .377*          | 0.011         | 17     | .625**         | 0.000         |
| 5      | .616**         | 0.000         | 18     | .617**         | 0.000         |
| 6      | .565**         | 0.000         | 19     | .619**         | 0.000         |
| 7      | .548**         | 0.000         | 20     | .454**         | 0.002         |
| 8      | .561**         | 0.000         | 21     | .607**         | 0.000         |
| 9      | .572**         | 0.000         | 22     | .593**         | 0.000         |
| 10     | .497**         | 0.001         | 23     | .589**         | 0.000         |
| 11     | .542**         | 0.000         | 24     | .678**         | 0.000         |
| 12     | .561**         | 0.000         | 25     | .565**         | 0.000         |
| 13     | .629**         | 0.000         |        |                |               |

\*\*دالة عند ١% \*دالة عند ٥% # غير دالة

يتبين من الجدول رقم (٢) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مهارات التفكير الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للاستبانة كان موجباً ودالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، باستثناء الفقرة رقم (١) لم تكن ذات دلالة مما قامت الباحثة بحذفها لكي يكون هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات الاستبيان. ثانياً: ثبات استبانة تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي: تم حساب ثبات الاستبيان على أفراد العينة الاستطلاعية، من خلال طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، له وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٣) معامل الثبات استبانة تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

| البعد                                           | عدد الفقرات | معامل ألفا | التجزئة النصفية |              |
|-------------------------------------------------|-------------|------------|-----------------|--------------|
|                                                 |             |            | قبل التعديل     | بعد التعديل* |
| الدرجة الكلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي | ٢٤          | ٩٠.٨٠.     | ٧٢.٩٠.          | ٤٤.٠٨        |

\* تم تصحيح بطريقة سبيرمان براون.

يتبين من الجدول رقم (٣) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لاستبانة مهارات التفكير الاستراتيجي وفقا لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كانت على التوالي (٠.٩٠٨)، (٠.٨٤٤)، مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات مرتفع.

### النتائج وتحليلها

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ استخدم برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) Statical Package For Social Science، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها خلال هذا الفصل.

### المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (٥-١=٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة (٤/٥=٠.٨)، لتحديد فئات المستويات الخمسة، والجدول رقم (٧) يوضح فئات المحك المعتمد في الدراسة.

### جدول رقم (٨) يوضح فئات المحك المعتمد في الدراسة

| مدى الوزن النسبي    | من ٢٠%- ٣٦% | أكثر من ٣٦%- ٥٢% | أكثر من ٥٢%- ٦٨% | أكثر من ٦٨%- ٨٤% | أكثر من ٨٤% |
|---------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|-------------|
| مدى المتوسط الحسابي | 1-1.8       | 1.81-2.60        | 2.61-3.40        | 3.41-4.20        | 4.21-5      |
| التصنيف             | منخفضة جدا  | منخفضة           | متوسطة           | مرتفعة           | مرتفعة جدا  |

تم الاستعانة بفئات محك الدراسة وذلك لتحديد مستوى المتغيرات الدراسة.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

نص السؤال الأول على ما يأتي: ما مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية؟ وللإجابة على ذلك التساؤل تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة للتعرف على درجة التوافق لكل فقرة من فقرات المقياس وللدرجة الكلية، كما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للتعرف على أقل الفقرات التي تحتاج إلى تنمية للنهوض بمستوى مهارات التفكير الاستراتيجي، والجدول رقم (٩) يبين النتائج.



جدول رقم (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ونتائج اختبار (t) للعينة الواحدة للتعرف على الفروق بين متوسط مهارات التفكير الاستراتيجي والمتوسط الحيادي (٩)

| م  | البيان                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة (t) | مستوى الدلالة | الترتيب |
|----|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|----------|---------------|---------|
| 1  | أغير تفكيري إذا اتضح عدم صحته.                            | 4.725           | 0.553             | 94.5         | 59.188   | 0.000         | 1       |
| 3  | أتحقق من المشكلة قبل اتخاذ أي إجراء.                      | 4.236           | 0.843             | 84.7         | 27.832   | 0.000         | 2       |
| 5  | أتحمل النتائج المترتبة على قراري.                         | 4.181           | 0.840             | 83.6         | 26.668   | 0.000         | 3       |
| 13 | أستطيع إعادة تشكيل المشكلة أو الموقف بطرق متعددة.         | 4.144           | 0.849             | 82.9         | 25.590   | 0.000         | 4       |
| 7  | أربط المواقف الحالية بالمواقف السابقة لفهمها.             | 4.136           | 0.818             | 82.7         | 26.346   | 0.000         | 5       |
| 9  | أفكر بتروي حتى أجد الحل الأنسب للمشكلة.                   | 4.133           | 0.901             | 82.7         | 23.860   | 0.000         | 6       |
| 21 | أأخذ القرار عند توافر المعلومات المناسبة.                 | 4.094           | 0.872             | 81.9         | 23.822   | 0.000         | 7       |
| 17 | أتابع إنجاز الخطط التي أضعتها.                            | 4.089           | 0.888             | 81.8         | 23.263   | 0.000         | 8       |
| 19 | أجد عدة تفسيرات للطريقة التي تسير فيها الأمور.            | 4.083           | 0.882             | 81.7         | 23.295   | 0.000         | 9       |
| 11 | أضع أهداف قابلة للتحقيق.                                  | 4.081           | 0.852             | 81.6         | 24.061   | 0.000         | 10      |
| 14 | أفكر بما هو فريد بتميز المدرسة عن منافسيها.               | 4.067           | 0.798             | 81.3         | 25.373   | 0.000         | 11      |
| 18 | أتبع خطوات منطقية في اتخاذ القرار.                        | 4.064           | 0.827             | 81.3         | 24.409   | 0.000         | 12      |
| 15 | أحدد الجزء الذي يمكن تغييره داخل المشكلة.                 | 4.061           | 0.906             | 81.2         | 22.223   | 0.000         | 13      |
| 6  | أربط الأحداث بعضها ببعض داخل الموقف التعليمي.             | 4.033           | 0.786             | 80.7         | 24.955   | 0.000         | 14      |
| 2  | أفكر في حلول جديدة للمشكلة والموقف في حال مواجهة المشكلة. | 4.028           | 0.587             | 80.6         | 33.218   | 0.000         | 15      |
| 22 | أحاول التوفيق بين الأفكار المختلفة حول المشكلة.           | 4.014           | 0.839             | 80.3         | 22.919   | 0.000         | 16      |

|    |                                                    |       |       |      |        |       |    |
|----|----------------------------------------------------|-------|-------|------|--------|-------|----|
| 23 | أفكر في حلول الآخرين عند مواجهة مشكلة ما.          | 3.994 | 0.911 | 79.9 | 20.710 | 0.000 | 17 |
| 10 | أحدد مميزات وعيوب كل بديل لحل مشكلة تواجهني.       | 3.986 | 0.806 | 79.7 | 23.228 | 0.000 | 18 |
| 24 | أحاول تقديم طرق جديدة لحل المشكلة.                 | 3.978 | 0.917 | 79.6 | 20.233 | 0.000 | 19 |
| 8  | أأخذ القرارات بناءً على خصائص كل احتمال موجود.     | 3.961 | 0.792 | 79.2 | 23.011 | 0.000 | 20 |
| 20 | أنظر للمعلومات المتوفرة نظرة شاملة لحل المشكلة.    | 3.958 | 0.912 | 79.2 | 19.945 | 0.000 | 21 |
| 12 | أضع خططاً زمنية لتحقيق الأهداف.                    | 3.947 | 0.858 | 78.9 | 20.958 | 0.000 | 22 |
| 4  | أفكر في الحلول السابقة التي اتخذتها لمشكلة مشابهة. | 3.928 | 0.858 | 78.6 | 20.523 | 0.000 | 23 |
| 16 | أفكر فيما هو مهم لمواجهة التحديات المختلفة.        | 3.911 | 0.863 | 78.2 | 20.040 | 0.000 | 24 |
|    | الدرجة الكلية                                      | 4.076 | 0.482 | 81.5 | 42.328 | 0.000 |    |

يتبين من الجدول رقم (٩) أن جميع فقرات المقياس كان متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الحيادي (٣) بمستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) مما يشير إلى أن جميع الفقرات قد حصلت على موافقة عينة الدراسة وهو مؤشر على أن تنمية تلك الفقرات تؤدي إلى زيادة مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية، كما يتبين أن مستوى تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية قد كان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٠٧٦) بوزن نسبي (٨١.٥%) وهو يصنف مستوى مرتفع وفقاً لمحك الدراسة المعتمد.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى مدى أهمية التفكير الاستراتيجي في مواجهة الأزمات المختلفة لما يوفره من معلومات وبيانات كافية تساعد مدراء المدارس على اتخاذ القرارات المناسبة، وقدرة التفكير الاستراتيجي على معرفة نقاط القوة والضعف في إدارة الأزمات التربوية التي تواجه مدراء المدارس، ويزيد من قدرة المدراء في إدارة أزماتهم كما يساهم في الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد البشرية والمادية، والتقليل من آثار الأزمة ومحاولة اكتشافها والتنبؤ بها، والمتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة المبنية لمواجهة الأزمة، وما يوفره من حلول منطقية ومبتكرة لمواجهة الأزمات التربوية والتغلب عليها، ودور التفكير الاستراتيجي في تحديد الأهداف

الدقيقة للاستراتيجيات المطلوب تحقيقها لمواجهة الأزمة، وما يوفره التفكير الاستراتيجي من مسح في بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة وذلك للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة، ولقدرة التفكير والتخطيط الاستراتيجي على تحليل المؤشرات المسببة للأزمة واكتشافها بالوقت المناسب، وإلى ما يوفره التفكير الاستراتيجي من توفير للوقت والجهد لدى مدراء المدارس في الأزمات التي يواجهونها، ويعود ذلك إلى ما يقدمه التفكير الاستراتيجي من قدرة على توزيع المسؤوليات والمهام في وقت قصير للحد من الأزمة التربوية، وإلى ما يقدمه من وسائل اتصال فعالة للتعرف على حجم الأزمة التي تواجه مدراء المدارس.

كما تعزو الباحثة ارتفاع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية بفلسطين إلى أنه قد يعود إلى سيطرتهم الواعية وقدراتهم العقلية المفعمة بالمرونة والسرعة والتميز بشكل فترات لمواكبة التطور، ويمكن عد التطور الحديث التي تستهدفه المجتمعات والتكنولوجيا المعلوماتية عاملاً مساعداً أو داعماً للتفكير الاستراتيجي للمؤسسة مما يجعل قدرتها على التكيف والمساواة والتحديث بسرعة.

كما تعزو هذا الارتفاع في التفكير الاستراتيجي ربما جاء إلى التوجيهات والتعليمات الوزارية واعتماد مفاهيم الجودة في تقييم أداء المدراء مما وضع المدراء أمام مطالب والتزامات تدفعهم إلى تبني مكونات التفكير الاستراتيجي، وهذا ما أكدته دراسة الخفاجي (٢٠٢١).

كما تعزو الباحثة هذا الارتفاع في التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية بفلسطين قد يعود ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم قائمة بدور كبير في عقد الدورات والبرامج التدريبية الخاصة بأنماط التفكير الاستراتيجي وهذا له دور كبير في تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس، وهذا ما أكدته دراسة الوهيبي (٢٠٢٢).

كما يتبين أن الفقرات رقم (١٦-٤-١٢-٢٠) والتي تنص على التوالي (أفكر فيما هو مهم لمواجهة التحديات المختلفة، أفكر في الحلول السابقة التي اتخذتها لمشكلة مشابهة، أضع خططاً زمنية لتحقيق الأهداف، أنظر للمعلومات المتوفرة نظرة شاملة لحل المشكلة) قد كانت أقل فقرات مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية، حيث تراوح وزنها النسبي بين (٧٨.٢%-٧٩.٢%).

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن أغلب مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية بفلسطين يدركون أهمية المشكلات التي يتعرض لها، كما أن لديهم

المهارات اللازمة لحلها، وغالباً ما يميلون إلى استخدام الطرق الحديثة في التعامل مع مستجدات الإدارة المدرسية.

كما تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن أغلب المدراء يمتلكون القدرات الفكرية، وأنهم يمتلكون مهارات السلطة الذاتية مما يساعدهم على حل المشكلات المدرسية مع الاهتمام بأساليب حل تلك المشكلات، كما يطرحون حلولاً متوازنة للمشكلات التي يواجهونها في العمل، وهذا ما أكدته دراسة العززي (٢٠١٦).

**نتائج التساؤل الثاني:** والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية (النوع، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة، المديرية التعليمية)؟

وللإجابة على ذلك التساؤل تم استخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة للتعرف على الفروق بين مجموعتين من البيانات المستقلة، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق بين أكثر من مجموعتين من البيانات المستقلة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

#### ١- الجنس:

**جدول رقم (١٣) نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للتعرف على الفروق في متوسط تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية تعزى للجنس**

| البعد                            | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (t) | مستوى الدلالة |
|----------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي | ذكر   | 187   | 4.150           | 0.434             | 3.021    | 0.003         |
|                                  | انثى  | 173   | 3.997           | 0.519             |          |               |

قيمة (t) الجدولية لدرجات حرية ٢٥٨ عند مستوى دلالة  $0.05 = 1.96$ .

يتبين من الجدول رقم (١٣) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية قد كانت أقل من مستوى الدلالة المقبول وهو (٠.٠٥) (قيمة t المحسوبة أكبر من الجدولية) مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في متوسط تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية تعزى للجنس لصالح الذكور.

تعزو الباحثة النتيجة وجود الفروق نظراً لخضوع مديري ومديرات المدارس لنفس البرامج التدريبية فيما يخص محاور التفكير الاستراتيجي ولكن قد يكون المدراء الذكور أكثر تنفيذاً من الإناث، لعل الذكور يشعرون أنهم في المقدمة دائماً وأن الإناث يأتون بعدهم وهذا ما أكدته دراسة الوهبي .

كما تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس الذكور باستثمار الفرص الجديدة واستنادهم إلى أفكارهم الخاصة في رصد البيئة التربوية، وقيام مديري المدارس في مشاركة المعلمين في بعض المواضيع الادارية والفنية وخاصة فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرار وتبني أفكار جديدة واستثمارها في أرض الواقع وذلك من مبدأ العمل بروح الفريق بالإضافة إلى اهتمام مديري المدارس بأنماط التفكير الاستراتيجي ويتجلى ذلك من خلال برامج التطور المهني التي تنفذها وزارة التربية والتعليم والدورات التدريبية التي تقدم خلال العام ومشاركة فريق التطوير والتحسين في اعداد الخطط المدرسية بصورة فاعلة.

## ٢- المؤهل العلمي:

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للتعرف على الفروق في متوسط تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية تعزى للمؤهل العلمي

| البعد                            | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (t) | مستوى الدلالة |
|----------------------------------|---------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي | بكالوريوس     | ١٧٨   | ٤.٠٩٦           | ٠.٤٨٣             | 0.779    | 0.436         |
|                                  | ماجستير فأعلى | ١٨٢   | ٤.٠٥٧           | ٠.٤٨٣             |          |               |

قيمة (t) الجدولية لدرجات حرية ٢٥٨ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ١.٩٦

يتبين من الجدول رقم (١٤) ان مستوى الدلالة للدرجة الكلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية قد كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول وهو (٠.٠٥) (قيمة t المحسوبة أقل من الجدولية) مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في متوسط تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية تعزى للمؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن جميع مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية بفلسطين لديهم القدرات التفكيرية التي تمكنهم من رصد معوقات البيئة الخارجية للتفكير الاستراتيجي، ورصد الفرص التعليمية المحيطة بما يمكنهم من

استثمارها في تحقيق نجاح العمل الإداري، كما أن لديهم المقدرة الكبرى على التعرف على المعوقات الشخصية والتكيف معها.

كما وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن مديري المدارس من المؤهلات العلمية المختلفة يدركون أهمية التفكير الاستراتيجي ودوره في التحسين العام، وتطوير الأداء المدرسي، وربما ذلك يعود إلى الدورات التدريبية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس، وهذا ما أكدته دراسة جرجون .

كما وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن هذا يعني تقارب استجابات عينة الدراسة على اختلاف المؤهل العلمي حول درجة ممارسة أنماط تنمية التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس، مما يشير إلى أن المؤهل العلمي الذي يحمله أفراد مجتمع الدراسة ليس له تأثير على درجة امتلاك أنماط التفكير الاستراتيجي، وهذا ما أكدته دراسة العنزي.

### ٣- المرحلة التعليمية

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للتعرف على الفروق في متوسط مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية تعزى للمرحلة التعليمية

| البعد                            | المرحلة التعليمية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (t) | مستوى الدلالة |
|----------------------------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي | المرحلة الأساسية  | ١٨٤   | ٤.١٣٢           | ٠.٤٦٩             | ٢.٢٥٩    | ٠.٠٢٥         |
|                                  | المرحلة الثانوية  | ١٧٦   | ٤.٠١٨           | ٠.٤٩١             |          |               |

قيمة (t) الجدولية لدرجات حرية ٢٥٨ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ١.٩٦

يتبين من الجدول رقم (١٥) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية قد كانت أقل من مستوى الدلالة المقبول وهو (٠.٠٥) (قيمة t المحسوبة أكبر من الجدولية) مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في متوسط تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية تعزى للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الأساسية.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن مديري المدارس بالمرحلة الأساسية أقل صرامة وأكثر مرونة وتساهلاً مع منتسبي المدرسة والعاملين بها من طلبة وغيرها، أو يرجع إلى امتلاك مدراء المدارس بالمرحلة الأساسية إلى خطط واضحة وإطلاع واسع بأنماط القيادة الفعالة إلى جانب ادراكهم بفوائد وأهمية عناصر التفكير الاستراتيجي لتحقيق أهداف مدارسهم و تميزها أو يمكن أن يرجع ذلك لطبيعة بيئة

عمل مدرسيهم وكوادرهم التربوية مع بعضهم البعض اضافة إلى طبيعة أهداف المدرسة بالمرحلة الأساسية وما تتطلبه هذه المهام من قدرات فكرية مما يؤدي بالمدير برغبته للاستزادة بالأساليب والقدرات التفكيرية العالية المتمثلة بالإدراك والابداع والرؤية الواضحة وهذا ما يشتمل عليه التفكير الاستراتيجي، ويرى إلى أن من مهام القائد التربوي ايجاد الرؤية وتعزيز العلاقات بين المدرسة ومحيطها ومنتسبي المدرسة وتحقيق الاتصال الفعال وتشجيع الإبداع في العمل، وإلى جانب ذلك فإن امتلاك المدير لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي أمر ضروري لكونه يُعد الورقة الرابحة لتصدر المدرسة في قمم النجاح وتميزها بين نظرائها من المدارس الأخرى، وهذا ما أكدته دراسة الخفاجي.

#### ٤- الخبرة:

جدول رقم (١٦) نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في متوسط مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية تعزى الخبرة

| البعد                            | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة Sig. |
|----------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------------|
| تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي | بين المجموعات  | 2.061          | 2            | 1.030          | 4.513  | 0.012              |
|                                  | داخل المجموعات | 81.515         | 357          | 0.228          |        |                    |
|                                  | الإجمالي       | 83.576         | 359          |                |        |                    |

قيمة f الجدولية لدرجات حرية (٢-٣٥٧) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٣

يتبين من الجدول رقم (١٦) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية قد كانت أقل من مستوى الدلالة المقبول وهو (٠.٠٥) (قيمة F المحسوبة أكبر من الجدولية) مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في متوسط مهارات تنمية التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية تعزى للخبرة وللتعرف على مصدر الفروق تم استخدام اختبار البعدي فشر (LSD) والجدول رقم (١٧) يوضح النتائج.

جدول رقم (١٧) نتائج اختبار فشر للتعرف على مصدر الفروق في متوسط مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية تعزى للخبرة

| الخبرة         | المتوسط الحسابي | أقل من ٥ سنوات | أقل من ١٠-٥ | ١٠ فأكثر |
|----------------|-----------------|----------------|-------------|----------|
| أقل من ٥ سنوات | 4.118           |                | 0.845       | 0.019    |
| أقل من ١٠-٥    | 4.130           | 0.845          |             | 0.005    |
| ١٠ فأكثر       | 3.960           | 0.019          | 0.005       |          |

يتبين من الجدول رقم (١٧) أن مصدر الفروق في تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية قد كان بين الذين خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر من جهة وبين أقل من ٥ سنوات، والذين خبرتهم من (١٠-٥) سنوات من جهة أخرى لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات و(١٠-٥) سنوات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود فروق في تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات إلى التدريبات التي تعدها الوزارة للمدراء المستجدين، فإن هذه المهارات والخبرات التي اكتسبها مدير المدرسة من خلال التدريب والممارسة الإدارية والبرامج التدريبية التي قدمت له والتي تضمنت بعض المهارات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى أن معظم المدارس الآن شهدت الكثير من المشاريع والمبادرات التربوية نتيجة تبني أفكار جديدة من قبل مديري المدارس وتطبيقها ميدانياً بمشاركة العاملين في المدارس، والاستفادة من خبرات الكوادر الجديدة واستثمار طاقاتها، بالإضافة إلى أن البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس أصبحت معظمها يغلب عليها الطابع العملي، فهم يقومون بالتطبيق العملي طموحاً للارتقاء الوظيفي .

كما تعزو الباحثة ذلك لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات مقتنعين أن التفكير الاستراتيجي يسهم في التعاطي الجيد مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت والاستفادة من الامكانيات الفكرية المادية والبشرية الأمر الذي يسهم في التطوير والتحديث المستمر، وبالتالي تحسين الأداء المدرسي العام، ويضاف إلى ذلك اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي بتطوير أداء المديرين وصقل مهاراتهم من خلال الدورات التدريبية التي تنظمها، وهذا ما أكدته دراسة جرجون، لذلك كانت الفروق لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات.



كما وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن الذين خبرتهم من ١٠-٥ سنوات نتيجة خبرتهم يشعرون بقدرتهم على ممارسة أعمالهم بطريقة روتينية، كما وقد يعود ذلك إلى أن زيادة الخبرة تجعل لدى المدير قدرة أكبر على التخطيط، والتعامل الإيجابي داخل المدرسة.

#### ٥- المديرية:

جدول رقم (١٨) نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في متوسط مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية تعزى للمديرية

| البعد                            | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F قيمة | Sig. مستوى الدلالة |
|----------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------------|
| تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي | بين المجموعات  | 2.025          | 4            | 0.506          | 2.204  | 0.068              |
|                                  | داخل المجموعات | 81.552         | 355          | 0.230          |        |                    |
|                                  | الإجمالي       | 83.576         | 359          |                |        |                    |

قيمة f الجدولية لدرجات حرية (٤-٣٥٥) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٢.٦٠

يتبين من الجدول رقم (١٨) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية قد كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول وهو (٠.٠٥) (قيمة F المحسوبة أقل من الجدولية) مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في متوسط تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية تعزى للمديرية.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أنه قد يكون جميع مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لديهم القدرات والمهارات الفكرية والذهنية اللازمة لقيام بممارسة مهارة الإدارة الاستراتيجية، من عمليات تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبتها ، ولديهم الأسلوب الفكري الذي يستخدمه مدير المدرسة أثناء ممارسته للعملية الإدارية المعتمدة على الرؤيا والحدس والإدراك الاستراتيجي، والذي من خلاله يتمكن من تحليل ما يواجهه من مواقف تتميز بالتحدي والتغيير لضمان ارتفاع المدرسة وبقائها حاضراً ومستقبلاً.

كما تعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية بفلسطين لنتيجة التدريبات التي تفرضها الوزارة أصبح لديهم نمط التفكير الاستراتيجي، وهو تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمونها لحظة النظر إلى المشكلات، التي تستوجب منهم اتخاذ قرار، ويتطلب ذلك استحضار الحالة الفعلية

التي يجابها القائد بدقة متناهية وأصبحوا يستخدمونها أثناء ممارسته للعمل الإداري وهي تتمثل في أنماط التفكير الاستراتيجي، وهي: نمط التفكير الشمولي: وهو التفكير الذي يهتم بتحديد الإطار العام للمشكلة معتمداً على الخبرة التراكمية لدى المدير وعلى أساس التراكم المعرفي للقائد في فهم وتحليل المشكلات، ونمط التفكير التجريدي: وهو التفكير الذي يهتم بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة، وينتج القرار عن تفكير مجرد للمدير، ونمط التفكير التشخيصي: وهو التفكير الذي يقوم على تحليل الموقف الإداري، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار ومن ثم اختيار البديل غير المرن وصولاً إلى حلول حتمية، ونمط التفكير التخطيطي: وهو نمط التفكير الذي يتجه نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى ثم تهيئة مستلزمات الوصول للنتائج، وهذا ما أكدته دراسة العنزي .

#### النتائج:

- موافقة عينة الدراسة وهو مؤشر على أن تنمية تلك الفقرات تؤدي إلى زيادة مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية، كما يتبين أن مستوى تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس أن جميع فقرات المقياس كان متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الحياضي (٣) مما يشير إلى أن جميع الفقرات قد حصلت على الحكومية في المحافظات الجنوبية قد كان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٠٧٦) بوزن نسبي (٨١.٥%) وهو يصنف مستوى مرتفع وفقاً لمحك الدراسة المعتمد.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في متوسط تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية تعزى للجنس لصالح الذكور، وللمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الأساسية، وللخبرة قد كانت بين الذين خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر من جهة وبين أقل من ٥ سنوات، والذين خبرتهم من (٥-١٠) سنوات من جهة أخرى لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات و(٥-١٠) سنوات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في متوسط تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية تعزى للمؤهل العلمي والمديرية.

#### التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه النتائج نوصي بما يلي:

- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعمل برامج تدريبية لمديري المدارس حول أنماط التفكير الاستراتيجي.

- أن تعمل ندوات وملتقيات تتضمن أنماط التفكير الاستراتيجي.
- أن تقوم وزارة التربية والتعليم ممثلة بدائرة تطوير الأداء المدرسي بتضمين معيار يقيس ممارسة مديري المدارس لأنماط التفكير الاستراتيجي في الاستمارات.
- أن تعقد وزارة التربية والتعليم نورات تدريبية مستمرة لمدراء المدارس لتشجيعهم على استخدام أنماط التفكير الاستراتيجي.
- أن تقوم عقد ورش عمل لزيادة الوعي بمكونات أنماط التفكير الاستراتيجي لإدارات المدارس كافة.
- استخدام مديري المدارس أنماط التفكير الاستراتيجي المختلفة لارتباطها بجودة الاداء المدرسي.
- أن تؤخذ في الاعتبار عند تولى الوظائف الادارية التمتع بالقدرة على أنماط التفكير الاستراتيجي لما له من قدرة تنبؤية بجودة الاداء المدرسي.
- أخذ القدرة على أنماط التفكير الاستراتيجي كأحد المحكات لتقييم أداء المدراء
- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية للمدراء على أسلوب ستة سيجما.
- تكثيف الجهود من قبل وزارة التربية والتعليم على العاملين متعددي الوظائف.
- تتبنى وزارة التربية والتعليم برامج ومنهجيات جديدة خاصة بالتحسين المستمر.

## المراجع:

- الإدارة العامة للتخطيط التربوي (٢٠٠٤): " إحصائيات عن التعليم العام في محافظات غزة"، وزارة التربية والتعليم.
- بيدس، هالة حسني (٢٠٠٤). درجة فهم مدير المدرسة الثانوية الرسمية في الأردن لمفهوم التفكير التأملي وممارسته له وعلاقة ذلك باتخاذ القرار. رسالة جامعية، الجامعة الأردنية، الأردن.
- جرغون، وفاء (٢٠١٩): "أثر التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقته بالبراعة التنظيمية لديهم". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- الحرون، منى محمد (٢٠٢٠): " تصور مقترح لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدي أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات"، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج (٣٥)، ع (١)، القاهرة، مصر.
- الحسناوي، حسين والموسوي، مريم (٢٠٢٠): بعنوان " تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية"، بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في المستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، مج (٩)، ع (٣٦)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.
- الحليمي، محمد (٢٠١٧): " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحوامدة، رابعة فؤاد فالح. (٢٠١٨). إمكانية تطبيق مبادئ منهجية سيجما ستة Six Sigma في الإدارة المدرسية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٢٦، ع ٦٩٨٤ - ٧١٧.
- الخرعان، عبد الله عبد العزيز (٢٠١٨) درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. رسالة محكمة، جامعة أسيوط، مصر.

الخرعان، عبد الله عبد العزيز (٢٠١٨). درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. رسالة محكمة، جامعة أسيوط، مصر.

الخفاجي، آلاء علي شاكر (٢٠٢١): "القيادة الخادمة وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع (٢٤)، لبنان.

الخفاجي، نعمة (٢٠٠٨): "الفكر الاستراتيجي – قراءات معاصرة"، ط (١)، دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

درة، عبد الباري ابراهيم وجرادات، ناصر محمد سعود (٢٠١٤): "الإدارة الاستراتيجية في القرن الواحد والعشرين – النظرية والتطبيق"، ط (١)، دار وائل للنشر، عمان.

الدوري، زكريا وصالح، أحمد (٢٠٠٩): "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال – قراءات وبحوث"، ط (١)، مج (١)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الركابي، كاظم (٢٠٠٤): "الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمناقشة"، دار وائل، عمان، الأردن.

زمار، سوزان زهير (٢٠٢٠): "درجة توافر معايير التفكير الاستراتيجي وأنماطه لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة طرابلس-لبنان"، رسالة ماجستير منشورة، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية – اوراق ثقافية، السنة الثانية، العدد العاشر، خريف (٢٠٢٠)، بيروت، لبنان.

الشديفات، يحيى محمد والحراشة، محمد (٢٠٠٥): "درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن". مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، مج (١٧)، ع (٢). جامعة أم القرى، مكة، السعودية.

الشريف، علي والقباس، هنادي (٢٠١٤) بعنوان: "التفكير الاستراتيجي لدى مديرات مدارس الدمج وعلاقته بجودة الأداء المدرسي". مجلة البحث العلمي في التربية،

- ع (١٥)، ج (١)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- طعمة، أمل والعظمة، رند (٢٠٠٣): " هندسة التفكير لتنمية مهارات التفكير والذكاء وتوسيع مجال الإدراك"، ج (١)، ط (١)، المطبعة الهاشمية، دمشق، سوريا.
- عبد السميع، محمد ورشوان، ربيع (٢٠٢٠): "الانفعالات المرتبطة وعلاقتها بتوجهات أهداف الانجاز في إطار النموذج السداسي والتفكير الاستراتيجي لدى الطلاب المعلمين"، مج (٣٦)، ع (١٢)، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، أسيوط، مصر.
- عميش، سميرة وناصري، سمية (٢٠٢٠): "التفكير الاستراتيجية وتأثيره على إدارة أزمات المؤسسات دراسة حالة عينة من المؤسسات الجامعية الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج (١٣)، ع (٣)، الجزائر.
- العنزي، عمر عبد العزيز ناصر (٢٠١٦): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي ومستوى تطبيقهم لإدارة الأزمة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- عواد، فتحي (٢٠١٢): "إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة"، ط (١)، مج (١)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الفواز، نجوى (٢٠٠٨): " التفكير الاستراتيجي (الأنماط-الممارسات-المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية.
- قاموس معاجم اللغة. (<https://www.maajim.com/dictionary/>) ، ٧ ابريل ٢٠٢١ م
- ميكالكو، مايكل (٢٠١١): " كيف تصبح مفكراً مبدعاً، أسرار العبقرية الإبداعية" ، ترجمة علا أحمد صلاح، ط (١)، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر.
- الهلواني، كمال (٢٠٠٤): " التفكير الاستراتيجي "، ط (١)، دار الكلمة للنشر، المنصورة، مصر.

وزارة التربية والتعليم العالي (١٩٩٦): الإدارة العامة للتخطيط التربوي، غزة، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي (١٩٩٩): " الخطة الخمسية للتطوير التربوي (٢٠٠٠-٢٠٠٤)، رام الله، فلسطين.

الوهيبي، أحمد بن ناصر بن سيف (٢٠٢٢): " درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين"، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ع (٢٥)، القاهرة، مصر.

ثالثاً: المراجع الأجنبية.

Facione. (2011): "Critical Thinking: What it is and why it Counts", Insight Assessment, (ISBN 13: 978-1-891557-07-1).

Loehle, C. (1996): "Thinking Strategically: Power tools for personal and professional advancement ". New York, NY: Cambridge University Press.

Muriithi, Samuel; Louw, Lynette; and Radloff, Sarah (2018): "The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks", South African Journal of Economic and Management Sciences, Vol. 21 ,No.1 , South Africa, P1-11.

Pisapia John & Hee Tie Fatt & Lin Ying & Morris John D (2008): "A COMPARISON THE OF Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Malaysia Shanghai and the United States": An Exploratory Study Presented at the CCEAM 2008, Conference 8-12 September. 2008 ICC Durban South Africa.

- Pisapia, J & Pang, N (2012). The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage.
- Yenipinar, Şenyurt and Akgün, Nuri (2017): "The Level of Implementation of the Strategic Management in Primary Schools", Universal Journal of Educational Research, Vol.5, No.5, U.S.A., P (791-798).