

درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادة المدرسية في المدارس الأساسية في قصبة إربد بالأردن

صبحه سليمان محمد منصور

مدرسة خديجة أم المؤمنين ، وزارة التربية والتعليم، الأردن

استلام البحث: 21/12/2021 مراجعة البحث: 09/03/2022 قبول البحث: 11/03/2022

ملخص الدراسة:

هدفت البحث الى التعرف على درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادة المدرسية في المدارس الأساسية في قصبة إربد بالأردن، وتم استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي المسحي، واستبانة تكونت من ثلاثة مجالات تحتوي (30) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من (103) أفراد من القيادات المدرسية بقصبة إربد الأردنية. وقد توصل البحث الى عدة نتائج أهمها: ان مهارات التفكير الاستراتيجي تتوافر لدى القيادة المدرسية في المدارس الأساسية في قصبة إربد بالأردن بدرجة توافر عالية، بلغ متوسطها الحسابي (3.55) من (5) حصل المجال الأول (مهارات التفكير الشمولي) على الرتبة الأولى بأعلى درجة توافر بين المجالات الثلاثة بمتوسط حسابي (3.7) ودرجة توافر كلية عالية. حصل المجال الثاني (مهارات التفكير العلمي) على الرتبة الثانية بدرجة توافر عالية بلغ متوسطها (3.7) . حصل المجال الثالث (مهارات التفكير التجديدي) على الرتبة الثالثة والأخيرة بين المجالات الثلاثة بأقل درجة توافر بلغ متوسط (3.7) وتقدر توافرها بدرجة متوسطة.

الكلمات المفتاحية: الادارة المدرسية، التفكير الاستراتيجي، قصبة إربد.

The degree of availability of strategic thinking skills for school leadership in basic schools in Kasbah Irbid, Jordan

Abstract:

The aim of the research is to identify the degree of availability of functional thinking skills and the study sample of (103) individuals from school leaders in Qasbah Irbid. The research reached several results, the most important of which are: -The strategic thinking skills are highly available for school leadership in the basic schools of Kasbah Irbid, Jordan, with an average of (3.55). (Domain 1 (holistic thinking skills) ranked first with the highest degree of availability, with an average of (3.7) with a high degree of availability. Domain 2 (Scientific Thinking Skills) ranked second with a high degree of availability, with an average of (3.7). (Domain 3 (Regenerative Thinking Skills) ranked last among the domains with an average availability degree of (3.7), and it was estimated at a medium degree. In light of the research results, the researcher presented a number of recommendations and suggestions

Keywords: School administration, strategic thinking, Irbid Casbah.

المقدمة

لقد أصبح فكر ونهج الإدارة والتخطيط الاستراتيجي التربوي، أهم وأبرز الاتجاهات الحديثة التي أثبت نجاحها وفعاليتها في إدارة المؤسسات التربوية والتعليمية وقيادتها نحو المستقبل المأمول الذي يجعلها تواكب العصر بمختلف تحدياته ومتطلباته ومتغيراته المتسارعة. ويمثل التفكير الاستراتيجي أحد مفاهيم الإدارة الاستراتيجية التي ذاع صيتها في السنوات الأخيرة. كما أن التفكير الاستراتيجي أضحى عاملاً مهماً ليس للشركات ومؤسسات المال والأعمال الربحية فقط؛ بل غدى التفكير الاستراتيجي أحد مقومات نجاح المؤسسات التربوية والتعليمية كالمدارس حيث يوفر التفكير الاستراتيجي المعلومات الضرورية والمناسبة في الوقت المناسب، وهذا يؤدي إلى اتخاذ القرار الصحيح والمناسب (الحسيني، 2014، 13).

والمفكر الاستراتيجي هو من تتوافر لديه أبعاد فكرية غير اعتيادية تتيح له إمكانية التصور والحدس والتأمل والتبصر والإدراك لاختراق المجهول، وتقريب صور المستقبل تمهيداً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق نجاح المؤسسة، وفق تخطيط استراتيجي علمي يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات العالمية والمحلية (العدوان، 2018، 1). ولما تعيشه نظم ومؤسسات التعليم من منافسة عالمية حثيثة وسباق على تحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد المحلي والإقليمي والدولي، فإن بقاء المدارس وقدرتها على المنافسة والمواكبة خاصة المدارس العربية؛ يرتهن بمدى امتلاك هذه المدارس لقيادة مدرسية تربوية تمتلك المهارات والقدرات الإدارية الاستراتيجية في تفكيرها نحو مستقبل المدرسة.

ذلك لأن تصميم وبناء خطط وتوجهات استراتيجية مؤسسية فاعلة لأي مدرسة، يتطلب أن تُعد بمشاركة القادة والمديرين ذوي التفكير الاستراتيجي، باعتبارهم يمتلكون القدرة على الابتكار والإبداع، وإصدار الأحكام الصحيحة، والمعرفة العلمية بالعمليات التي تتم في المؤسسة العامة، وفي البرامج التي يجري التخطيط لها (ضحاوي، 2011، 83). ومن هنا أصبح التفكير الاستراتيجي يُشكل لب وجوهر الإدارة الاستراتيجية لما يتجلى به كعملية ديناميكية مستمرة إبداعية، عقلانية التحليل، وحسنية التصور، تسعى إلى تمكين المؤسسة التعليمية من بلوغ رؤيتها ورسالتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (عبوي، 2006، 12).

في سياق ذلك تعد مسألة امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات التربوية بشكل عام والقيادات المدرسية خصوصاً؛ من أهم مقومات وعوامل تميز المدرسة وقدرتها على المنافسة والمواكبة. باعتبار التفكير الاستراتيجي مدخلاً لتوفير الأفكار والعمليات والأدوات والطرق الجديدة والمبتكرة لحل المشكلات بشكل فعال. ومهارات التفكير الاستراتيجي لقيادة المدرسة برغم أهميتها، قد تعد إشكالية جوهرية في حال افتقارهم أو عدم ممارستهم لها؛ إذ يرى (Goldman, 2010, 119) أن الموظفين دائماً ما يعتقدون أن قياداتهم لا يمكن أن يوجهونهم ومؤسستهم إلا نحو المستقبل السليم، وأنهم سوف ينجحون في تحديد الاتجاه وتحقيق متطلبات التغيير الإداري بصورة جيدة؛ وبالتالي فإن القيادة إذا لم تكن ذات تنهج تفكير استراتيجي فإنها تنعكس سلباً على المؤسسة.

وقد ثبت بلا شك في عصرنا الحديث المتسم باقتصاد ومجتمع المعرفة ورأس المال البشري؛ أن المدرسة من أكثر المؤسسات الاجتماعية، احتياجاً لوجود قيادة مدرسية فاعلة تمتلك المواصفات والخصائص والقدرات الشخصية والفكرية والعملية، في مجال تبني وتطبيق الإدارة والتخطيط الاستراتيجي التربوي، والتي من أهمها وأولوياتها مهارات التفكير الاستراتيجي. حيث أكدت نتائج وتوصيات الكثير من الدراسات والأبحاث العربية السابقة ذات العلاقة بتحليل واقع مستوى تبني وتطبيق مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي التربوي في المدارس، على أهمية وأولوية امتلاك قيادات التربية والتعليم (بما فيها القيادات المدرسية) لمهارات التفكير الاستراتيجي، وممارستهم لها (الغفاري، 2019).

وبرغم هذه الأهمية والمكانة للتفكير الاستراتيجي التربوي، إلا أن البيئة العربية تعج بالمشكلات والاثار المحيطة بمنظومتنا التربوية والتعليمية، ولا سيما فيما يتعلق بالإدارة المدرسية؛ حيث تعاني مختلف البلدان العربية، من فجوة التأهيل العلمي المتخصص لقيادات المدارس، فغالبية قيادات المدارس غير مؤهلة/متخصصة في الإدارة التربوية. وفي بيئتنا المحلية، نلاحظ أن المملكة الأردنية لازالت تقتصر لنظام واضح لتعيين القيادات المدرسية، وتعتمد في تعيين قيادات المدرسة معايير تقليدية تتركز على سنوات الخدمة، بعيداً عن معايير الكفايات وواقع الأداء (وزارة التربية والتعليم بالأردن، 2018، 32).

ولذلك تشير (الخطة الاستراتيجية للتعليم العام بالأردن 2018-2022) على ضرورة التزام قيادة إدارة المدارس بتبني أسلوب ونهج الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قيادة المدارس؛ باعتبار القيادة المدرسية أحد أهم عوامل نجاح المدرسة وتطورها الى المستوى المأمول. وهذا ما يقتضي تسليط الضوء على واقع مهارات التفكير الاستراتيجي، في بيئتنا المحلية لتقييم واقعها وتحديد جوانب الضعف والقصور لمعالجتها، من خلال دراسة ميدانية علمية. ذلك لأن قيادة المدرسة من العوامل الرئيسية التي تجعل المدرسة تتمكن من وضع وتبني قرارات وخيارات استراتيجيات اصلاحية تطويرية فاعلة (بن فاطمة، 2019، 5). وفي ضوء ما سبق فقد أتى هذا البحث المتواضع، كمحاولة علمية منهجية أولية متواضعة، غايتها استقصاء ومعرفة واقع امتلاك القيادات المدرسية الأردنية لمهارات التفكير الاستراتيجي، بالتطبيق على المدارس الأساسية في قصبة إربد الأردن.

مشكلة البحث وأسئلته

ان غياب التفكير الاستراتيجي لدى قيادة المدرسة أو أي مؤسسة تعليمية، له آثار سلبية كثيرة تعيق من تطور المدرسة وقد يكون غيار التفكير الاستراتيجي لديها سبباً في انهيارها وخروجها عن تحقيق أهدافها ودوارها الوطنية، فغياب التفكير الاستراتيجي لدى قيادة المدرسة يجعلها تتخذ قرارات اعتباطية من زوايا نظر ضيقة، ليكتشف بعد سنوات ان هذه القرارات كانت سبب في تحول وانحراف المدرسة عن مسارها ووظائفها الوطنية. حيث خلصت نتائج دراسات عديدة كدراسات (الفواز، 2008؛ والعشي، 2013؛ و علي، 2018) إلى أن غياب التفكير الاستراتيجي يكون سبباً في تخطئ المؤسسة في قراراتها، ووجود فجوات واضحة بين وعودها والتزاماتها والمغالاة في أهدافها بصورة يصعب تحقيقها نتيجة عدم معرفة عناصر البيئة الداخلية والخارجية على حقيقتها وصياغة الأهداف ووضع خطط وبرامج العمل على افتراضات خاطئة. إهدار جزء من الإمكانيات والموارد، وعدم الاستفادة منها نتيجة عدم إدراك المؤسسة لما لديها من نقاط قوة وكيفية الانتفاع بها. و ضياع العديد من فرص إفادة مما هو متاح في البيئة الخارجية للمؤسسة في حين تستطيع مؤسسات أخرى منافسة اقتناص هذه الفرص واستثمارها.

وفي ضوء ما سبق فقد تم تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي: ما درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادة المدرسية في المدارس الأساسية بقصبة إربد بالأردن؟. وتتفرع منه الثلاثة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي المتعلقة بمجال (التفكير الشمولي) لدى القيادة المدرسية في المدارس الأساسية بقصبة إربد بالأردن؟.
2. ما درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي المتعلقة بمجال (التفكير العلمي) لدى القيادة المدرسية في المدارس الأساسية بقصبة إربد بالأردن؟.
3. ما درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي المتعلقة بمجال (التفكير التجديدي) لدى القيادة المدرسية في المدارس الأساسية بقصبة إربد بالأردن؟.

أهداف البحث:

- هدف البحث بصورة رئيسية إلى التعرف على واقع توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادة المدرسية في المدارس الأساسية بقصبة إربد بالأردن، وذلك من خلال:
- التعرف على درجات توافر مهارات التفكير الاستراتيجي المتعلقة بمجال (التفكير الشمولي) لدى القيادة المدرسية في المدارس الأساسية بقصبة إربد بالأردن.
 - التعرف على درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي المتعلقة بمجال (التفكير العلمي) لدى القيادة المدرسية في المدارس الأساسية بقصبة إربد بالأردن.
 - التعرف على درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي المتعلقة بمجال (التفكير التجديدي) لدى القيادة المدرسية في المدارس الأساسية بقصبة إربد بالأردن.

أهمية البحث:

- تتجلى أهمية البحث من أهمية التفكير الاستراتيجي ذاته؛ حيث يُعد التفكير الاستراتيجي -كما تم تحديده من قبل لجنة خبراء- واحداً من أهم عشرة مجالات رئيسية لبحوث الإدارة في المستقبل، بالإضافة إلى أن منظري القيادة والاستراتيجية-على حد سواء-أشاروا إلى أن التفكير الاستراتيجي متطلب لجميع المستويات التنظيمية على تعددها (Goldman, 2010.120)
- كما يمكننا القول أن أهمية البحث الحالي، تتبلور في عدة نقاط أبرزها:

- أهمية موضوع البحث باعتباره موضوع حديث في ميدان الإدارة التربوية، ولا سيما في بيئتنا العربية بشكل والمحلية بشكل خاص، حيث يعاني موضوع "التفكير الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية من شحة الدراسات السابقة بحسب علمنا.
- مكانة وأهمية دور التفكير الاستراتيجي في تمكين القيادات التربوية والمدرسية من اعداد وتصميم وتنفيذ توجهات وخطط وبرامج استراتيجية تطويرية فاعلة.
- أهمية وقيمة النتائج التي توصل إليها البحث، باعتبارها ستشكل إطار مرجعي تستند إليها الجهات الإدارية الوطنية والمحلية المسؤولة عن تقييم واقع اداء القيادات المدرسية في قصبة إربد وتطويرها مستقبلاً في ضوء مدخل التفكير الاستراتيجي.
- وأخيراً تزيد أهمية البحث بما يمثله من اضافة علمية منهجية في مجاله التخصصي، حيث يمكن ان يشكل البحث دليلاً ومرجعاً للباحثين وطلبة الدراسات العليا واساتذة الجامعات المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي كدراسة سابقة.

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على ثلاثة أبعاد/مجالات رئيسية للتفكير الاستراتيجي وهي: التفكير الشمولي، والتفكير العلمي، والتفكير التجديدي.
- **الحدود المجتمعية:** اقتصر البحث على مديري المدارس ومساعدتهم والمشرفين في المدارس الأساسية بقصبة إربد الأردن.
- **الحدود الزمنية:** تم اعداد وتنفيذ البحث ميدانياً في العام الدراسي 2021-2022م.

مصطلحات البحث وتعريفاتها الإجرائية:

اشتمل البحث عدد من المصطلحات البحثية التي ينبغي أن يتم تعريفها إجرائياً، ضمن نطاق هذا البحث ومدلولاته فيه، وهذه المصطلحات وتعريفاتها الإجرائية هي ما يلي:

- **القيادات المدرسية:** يقصد بها إجرائياً في هذا البحث: الموظفين الأردنيين المعيّنين في المدارس الأساسية الحكومية بدرجة مدير مدرسة أو مساعد مدير مدرسة أو مشرف إداري، في أي من المدارس الأساسية الأردنية التابعة لقسبة إربد بالأردن.
- **التفكير الاستراتيجي:** يقصد به إجرائياً في هذا البحث بأنه: التفكير المستقبلي لدى مديري المدارس ومساعدتهم، الذي يتصف بأنه تفكير شمولي علمي تجديدي.
- **مهارات التفكير الاستراتيجي:** يقصد بها في هذا البحث مجموعة المهارات التفكيرية الشمولية والعلمية والتجديدية، التي تضمنتها أداة الاستبانة، باعتبارها أهم مهارات التفكير الاستراتيجي التي ينبغي توافرها لدى القيادات المدرسية.
- **درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي:** يقصد بها إجرائياً، قيم (المتوسطات والأوزان النسبية) التي ستحصل عليها فقرات الاستبانة وفق إجابات عينة البحث على الاستبانة.

الإطار النظري

ماهية التفكير الاستراتيجي (المفاهيم والأسس النظرية).

التفكير في معناه العام يعرف بأنها بصفة "نشاط معرفي يرتبط بالمواقف والمشكلات المحيطة بالفرد ومهاراته وقدراته على تحليل المعلومات التي تتلقاها الحواس مستعينا في ذلك بحصيلته من المعارف السابقة (عدنان، عبدالناصر، وموفق، 2009، 19). أما التفكير الاستراتيجي فهو أحد أهم وبرز المفاهيم والمصطلحات المكونة لفكر الإدارة والتخطيط الاستراتيجي كمعرفة علمية نظرية وعملية. ما يعني أن أصول وجذور مفهوم التفكير الاستراتيجي من حيث نشأته وتطوره وتعريفه وتأثيره نظرياً، ترتبط بمدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي كفكر وتوجه إداري حديث.

ومع أن الاستراتيجية مصطلح قديم ظهر في الميدان العسكري إلا أن هذا المصطلح ما لبث أن انتقل إلى ميدان السياسة ليعني بالاستراتيجية الوصول إلى تحقيق الأهداف السياسية دون معارك لتصبح السياسة والمعارك الحربية وجهان لعملية واحدة (الكبيسي، 2006، 11) ومنذ ستينيات القرن الماضي بدأ مصطلح الاستراتيجية واشتقاقاتها اللغوية ينتقل إلى مؤسسات وشركات إدارة الأعمال (مايكل روس، وآخرون، 2006، 27)، ولاسيما حين اشتدت المنافسة بينها للسيطرة على الأسواق، وسرعان ما ظهر أولى تطبيقات الاستراتيجية على المستوى الحكومي، عندما تبنت وزارة الدفاع الأمريكية في عام 1965م، وضع نظام التخطيط الاستراتيجي للأجهزة الفدرالية تحت مسمى نظام التخطيط والبرامج والموازنة. فحتى سبعينيات القرن الماضي كان التفكير الاستراتيجي يصنف باعتباره تفكيراً ظرفياً لبناء استراتيجية وخطة مستقبلية جديدة لأي مؤسسة (الخفاجي، 2008، 223). لكن ومع انتقال فكر الإدارة والتخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة التربوية، تجلت أهمية ومكانة التفكير الاستراتيجي أكثر لما تلعبه من دور في نجاح التخطيط، وتسير معه؛ ليصبح التفكير الاستراتيجي مع مطلع القرن الواحد والعشرين كما يشير "Michael Porter" العامل الأهم والأبرز في نجاح فكر واسلوب الإدارة والتخطيط الاستراتيجي كنهج للتطوير (Gail & Douglas, 2011, 114)

ومن هنا ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي بشكل واسع في خاصة في إطار الإدارة الاستراتيجية، فصار مصطلح التفكير الاستراتيجي يطلق على نوع محدد من التفكير، له خصائصه وسماته التي يتميز بها عن غيره (يونس، 2012، 86). وهكذا بدأ الباحثين يهتمون بتأطير وتعريف مفهوم التفكير الاستراتيجي وتحديد من حيث أبعاده ومهاراته وأساسه ومبادئه وأهميته وآلياته ولا سيما في حقل الإدارة التربوية والتعليمية.

حيث وجدت الكثير من النظريات والنماذج العلمية لتحديد وتعريف التفكير الاستراتيجي. وعرف مفهوم التفكير الاستراتيجي بتعريفات عديدة، تباين بعضها في أسلوبها، وبعضها الآخر في الزاوية التي نظر من خلالها إلى مفهومه. ومن أبرز التعاريف التي تختص بتعرف التفكير الاستراتيجي، تعريف Mintzberg له بأنه الرؤية الشمولية للمنظمة بجميع الاتجاهات والأبعاد، فهو رؤية إلى الأمام وإلى الخلف وإلى الأعلى وإلى الأسفل وإلى الأفق والجوار (Davie, 2003, 297). ويعرف "Sternberg التفكير الاستراتيجي بأنه القدرة على توحيد مختلف الرؤى والطروحات الغامضة والمعقدة مع الأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل، وتقويم المعلومات والمخرجات عن طريق مناظير علمية وحيوية وإبداعية وأخلاقية منظمة (Sternberg, 2000: 25). ويعرف التفكير الاستراتيجي أيضاً بأنه "العملية الإبداعية والدؤوبة لاستخراج الخيارات الإجرائية التي تقدم أقصى فائدة ممكنة للوصول لخطة فذة وقابلة للتنفيذ (Gail & Douglas, 2011, 240)

كما عُرف التفكير الاستراتيجي بأنه "عملية عقلية تحليلية تصورية، تعمل على تحليل العناصر المترابطة والمتباعدة، والمزج بين المتوافق منها لتخرج برؤى وتصورات لأساليب ومداخل فيها جدة وحادثة، تقود إلى نتائج مستقبلية مرغوب فيها (الحوري، 2010، 347). وعرف التفكير الاستراتيجي بأنه: ذلك النمط والسلوك الذي من خلاله يستطيع الافراد والمسؤولون من توجيه المنظمة/المؤسسة على المسار الصحيح معتمدين على التفكير الشمولي والمركب والرؤية الواسعة للماضي والحاضر والمستقبل (رجب، 2013، 46).

ويعرف التفكير الاستراتيجي أيضاً باعتباره "طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة وينجم عنه منظور متكامل للمنظمة (ترغيني، 2015، 82). ولهذا فهو عملية عقلية تهدف لحل مشكلة أو تفسير ظاهرة أو اكتشاف طرق جديدة لإحداث تغيير ما. والتفكير الاستراتيجي في القيادة التربوية المدرسية والجامعية، لا يكاد يختلف من حيث تعريفه عن التفكير الاستراتيجي في القيادة الإدارية العامة، حيث يعرف بأنه تفكير تطوري ومستقبلي، يعتمد بدرجة كبيرة على الإبداع والحدس، لتأسيس بيئة تعليمية مبتكرة، تختلف تماماً عن البيئات التعليمية الأخرى لاكتساب الميزة التنافسية، ويتسم بتسلسل خطوات ممارساته، وله القدرة على التنبؤ بالمستقبل، ومستوعب للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ومبدع في الاستجابة للأحداث الطارئة (حسيني، 2014، 21).

ومما سبق يتضح أن التفكير الاستراتيجي يختلف عن التفكير الإداري العادي الذي يخرج بالخلاصات والحلول دون تحليل حقيقي، حيث يتسم التفكير الاستراتيجي بالتحليل والتأمل العميق والواسع، الذي يراجع الماضي ويطبق الحاضر ويتصور المستقبل وينبئ عليه. ولهذا يمكننا القول أن التفكير الاستراتيجي للقيادات المدرسية يعني التفكير بتصميم مستقبل المدرسة الأمثل في ضوء المقومات والعوامل المتاحة والممكنة، من خلال اكتشاف الفرص ونقاط القوة وتعظيمها والحفاظ عليها، وتوظيفها في معالجة نقاط الضعف وتجاوز التهديدات والمخاطر الخارجية.

أسس التفكير الاستراتيجي (مبادئ/الأهداف/الأهمية).

يتأطر التفكير الاستراتيجي بعدة مبادئ رئيسة أهمها (رجب، 2013، 47) ما يلي:

- التفكير الاستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة
 - التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية.
 - التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة
 - التفكير الاستراتيجي عملي وليس نظرياً.
 - التفكير الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً.
- وعلى هذا الأساس يهدف التفكير الاستراتيجي إلى تحقيق ادوار ووظائف رئيسية في بيئة المدرسة، ومن هذه الأهداف/الأدوار كما اشار (عبد المحسن، 2018، 85) ما يلي:

- تنمية قدرات ومهارات القيادات المؤسسية فكرياً.
 - يُنمي الشعور بالانتماء والولاء المؤسس ي لدى أفراد المؤسسة.
 - يؤدي إلى حفز الطاقات الفكرية والعقلية للعاملين نحو الإبداع وقبول التغير.
 - يقلل من حدة تداعيات البيئة الخارجية وتغيراتها المستمرة.
 - يُحقق الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة.
- ويُعد التفكير الاستراتيجي ضرورة أساسية في مؤسسات الأعمال وإحدى الركائز الأساسية لتعزيز القدرات التنافسية للشركات، في الوقت الذي يعيش فيه العالم مرحلة ما يسمى الثورة الاستراتيجية الفكرية، وفي ظل وجود عامل المنافسة الشديدة وندرة الموارد والتغير السريع وطبيعة الأحداث والتغيرات التي تجري حول المؤسسة (النعمي، 2003، 49).
- وتتضح أهمية التفكير الاستراتيجي في الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة في حالة كبر حجمها، وزيادة عدد المستويات الإدارية بها، وزيادة معدلات التغير البيئي، وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع (ضحاوي والمليجي، 2011، 34).

أبعاد التفكير الاستراتيجي

اتضح مما سبق أن التفكير الاستراتيجي تفكير متعدد الرؤى والزوايا فهو تفكير في الماضي والحاضر والمستقبل، تفكير بالمؤسسة ككل متكامل. حيث ترى بون "أنَّ للتفكير الاستراتيجي ثلاثة أبعاد رئيسية هي: التفكير المنظومي، التفكير الإبداعي، التفكير المستقبلي. وحدده "ليدكتا" بخمسة أبعاد هي: الشمولي، الهادف، المؤقت، التطويري، التحليلي. والتفكير الاستراتيجي كما ورد لدى (الكبيسي، 2006، 11) هو تفكير يتكون من عدة أبعاد/مستويات رئيسية أهمها:

- تفكير شمولي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للإحداث.
- تفكير تأملي متعدد الرؤى، يستند إلى فهم الماضي للنظر إلى المستقبل، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، ويلجأ إلى التحليل التشخيصي لفهم المتغيرات المستقلة النابعة من علاقة الأشياء مع بعضها.
- تفكير إبداعي وابتكاري يعتمد على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة، ويكتشف تطبيقات فريدة لمعرفة سابقة، وما يتطلبه هذا التفكير من قدرات على التخيل والتصور والاستقصاء، وإدراك معان الأشياء، ودلالاتها الواقعية.
- تفكير هادف ومركز: يقوم التفكير الاستراتيجي على التفكير المركز نحو رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها الاستراتيجية لا يحرفها عنه أي تغيرات مستقبلية.

- تفكير في الوقت المناسب: التفكير في الوقت المناسب يقوم على فكرة معرفة المستقبل الذي نرغب في إيجاده وليس كيف سيكون المستقبل.
- تفكير تجريدي: التفكير الاستراتيجي يقوم على التعامل مع الكم الهائل من المعلومات حول مختلف المتغيرات المتسارعة والظروف البيئية المحيطة، بهدف تطوير استراتيجيات تتناسب مع هذه الافتراضات.
- وحدد (عدوان، 2019، 1) أبعاد مهارات التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس في أربعة مجالات هي: التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي. وحدد (خليف، 2008، 1) أبعاد مهارات التفكير الاستراتيجي في خمسة مجالات رئيسية هي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتقييم، والإبداع والتجديد. وفي ضوء ما سبق، وبما يتوافق مع القيادة المدرسية والتربوية، يمكننا حصر أبعاد/مجالات التفكير الاستراتيجي التي تميزه عن غيره في ثلاثة مستويات هي:
- التفكير الشمولي: نقصد به (شمولية التفكير) الذي يستوجب التحول من التفكير المستقيم الذي ينحصر في فهم العلاقة المباشرة بين (المؤثر والتأثير) إلى التفكير الشامل الذي يركز على فهم العلاقات المتداخلة والمركبة للأنظمة والمنظومات.
- التفكير العلمي: مؤدى هذا النمط هو النظر الى حقيقة الاشياء أو تحديد عليا المشكلة وصولاً الى قرائن عملية مرتبطة بشكل مباشر ومؤكد في المشكلة. ويعد قانون العلية والذي يعني لكل معلول علة، وأن ما يفسر ذلك هو قانون الاطراد الذي ينص على أن وقوع الحادث يأتي عقب وجود أسباب.
- تفكير تطويري أكثر منه إصلاحي كونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يوصف بأنه استباقي وإن كان البعض يصفه بالثرورية تارة وبالمثالية تارة أخرى.

مهارات التفكير الاستراتيجي.

المقصود بالمهارة في الإدارة قدرة الفرد على تحديد الموقف والضرورات، واكتشاف الخيارات، والتنبؤ بالنتائج المرجحة لكل خيار، وتقييم هذه النتائج في ضوء معايير محدّدة، واختيار الحل الذي يمثل أفضل خيار ممكن مع تقديم المبررات (Swartz, 2008, 8).

اما مهارات التفكير فتعرف بأنها "عمليات محددة يمارسها الشخص ويستخدمها عن قصد في معالجة المعارف و المعلومات وتوظيفها، ومن هذه المهارات: التنبؤ، الاستنتاج، تحديد الهدف، إدراك الأخطاء، تحديد المشكلة، إيجاد الحل، اتخاذ القرار...، ومن ثم فالعلاقة بين مهارات التفكير والتفكير علاقة تكاملية، ذلك لأن التفكير يتألف من مهارات متعددة تسهم إجابة كل مهارة منها في فاعلية عملية التفكير نفسها.

ومن الجدير القول بأن أهمية التفكير الاستراتيجي تتجلى في إشاراته إلى مدى توافر المقدرات والمهارات اللازمة من أجل القيام بالعديد من التنبؤات المستقبلية مع إتاحة الفرصة لإمكانية صياغة الاستراتيجيات للمؤسسات كي تكسب بعض المواقف التنافسية في إطار امكانياتها المحدودة وهنا تتجلى أهمية التفكير الاستراتيجي من كونه أداة تنافسية ملائمة لبيئة الأعمال في عالم اليوم، والتي تتصف بالمنافسة العالمية الشديدة (دانوك، 2014، 41). حيث يؤدي تعزيز التفكير الاستراتيجي إلى صياغة أفضل الاستراتيجيات، التي تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال القيام بنشاطات مختلفة عن تلك التي يقوم بها المنافسون أو من خلال القيام بالنشاطات المختلفة بطرق مختلفة.

ولهذا فإن القيادة المدرسية كغيرها من القيادات المؤسسية، ينبغي أن تمتلك مهارات التفكير الاستراتيجي لكي تكون ناجحة وفاعلة في تحسين وتطوير المدرسة، وتجويد ادائها وتميزها على المستوى المحلي والإقليمي. حيث يجب أن تتوفر لديهم مهارات التطلع إلى الأمام والنظر للخلف، مع ضرورة المعرفة الجيدة بالوضع الحالي للمنظمة، بحيث يمكن معالجة المخاطر بحكمة من خلال مقدمي التوجيه، لتحقيق أغراض المنظمة أو تبعا للإدارة السياسية، مع تلافي تكرار أخطاء الماضي (296) , (Davies, 2003)

ولهذا هناك عدد من المهارات التي ينبغي أن تتوفر لدى قائد المدرسة لكي يكون ذو تفكير استراتيجي، وأهمها كما وردت لدى (الغرابية، 2000، 1):

- الفضول/ فلا بد أن يكون قائد المدرسة مهتماً ومتابعاً بكل ما يدور يتساءل ويسأل عن كل شيء يدور بالمدرسة وبمحيطها.
 - المرونة/ فلا بد أن يكون مدير المدرسة منفتح على الجميع ديموقراطي يحفز النقد البناء ويناقش الآراء والتوصيات والمقترحات.
 - التركيز على المستقبل/ فلا بد أن يكون قائد المدرسة موجهاً تفكيره نحو مستقبل المدرسة في السنوات القادمة أين يجب أن تكون وكيف ستصل؟؟.
 - النظرة الإيجابية/ فقائد المدرسة ذو التفكير الاستراتيجي، يجب أن ينظر إلى الأمور من زوايا نظر متفائلة يبتعد عن التذمر والسوداوية.
 - التجديد (التطوير والتغيير)/ حيث يجب أن يكون قائد المدرسة، ذو فكر متقد مبدع ومجدد يطرح افكار جديدة ويميل نحو التغيير، ويدعم ويحفز ويساند التغيير والتطوير.
 - الشمولية/ فقائد المدرسة لكي يكون قائد ذو تفكير استراتيجي، فلا بد أن يكون تفكيره شمولي ومستمر، ينظر المدرسة كمنظومة متكاملة ومنفتحة على البيئة الخارجية تؤثر وتتأثر بها.
- ويضيف (السكرانة، 2010، 97) المهارات الأساسية الآتية:

- الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
 - القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الاستراتيجية.
 - الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.
 - المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.
 - المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- خلاصة لما سبق عرضه نظرياً، وبلاستفادة من مراجعة وتحليل الأدبيات السابقة، المتعلقة بتحديد مهارات التفكير الاستراتيجي التي ينبغي توافرها لدى القيادات التربوية والتعليمية، نرى أن أهم مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادات المدرسية التي ينبغي توافرها في بيئتنا المحلية الوطنية بشكل عام، تتلخص في ثلاثة مجالات هي:

- مهارات التفكير الشمولي نحو المدرسة من حيث مكوناتها وعلاقاتها ومستقبلها.
- مهارة التفكير العلمي في حل المشكلات المدرسية وصناعة القرار المدرسي.

- مهارات التفكير التجديدي في وضع وتصميم رؤى وافكار وبرامج ابداعية متميزة لتحسين والتطوير المستقبلي وتعزيز القدرة التنافسية للمدرسة.

الدراسات السابقة

لقد اسفرت عملية المسح المكتبي والبحث عبر شبكة الانترنت، الوصول إلى عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، ونستعرض منها ما يلي:

- دراسة (الحراشة، 2003) وهدفت إلى التعرف على واقع ومستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار". واعتمد الباحث المنهج الوصفي، باستخدام اداتي استبيان، طبقاً على عينة بلغت (365) فرداً من القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وكان من اهم نتائج الدراسة: أن مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالأردن جاء بمستوى منخفض بجميع أنواعه، كما أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أنواع التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة في مجال الإدارة والمؤهل العلمي.
- دراسة (Pisapia et al., 2004) وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وانعكاسه على القيادة الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفق المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق مقياساً مكوناً من (38) بنداً، سمي بمقياس القيادة الاستراتيجية. وكانت اهم النتائج أن هناك ثلاث عمليات إدراكية متعلقة بالتفكير الاستراتيجي كخصائص كامنة تميز القائد الناجح وهي: التأمل والتفكير وإعادة صياغة الأنظمة.
- دراسة بون (Bonn, 2005) وهدفت إلى تطوير إطار عملي للتفكير الاستراتيجي للمنظمات في أستراليا يتكامل فيه التركيز على الأفراد والجماعات والمنظمات، واستخدام لهذا الغرض مراجعة الأدب المتعلق بالتفكير الاستراتيجي وصولاً إلى تحديد الإطار النظري للتفكير الاستراتيجي. وكان من اهم النتائج والتوصيات للدراسة: أن التفكير الاستراتيجي طريقة لحل المشكلات الاستراتيجية يجمع بين المنهج العقلاني والمجتمعي مع وجود عمليات إبداعية في إيجاد حلول وبدائل جديدة، وابتكار أساليب أفضل للأداء لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، والرؤية المشتركة التي تحقق الالتزام من قبل جميع العاملين في المنظمة.
- دراسة (Goldman, 2006) وهدفت الى توضيح الخطوات العشرة للتفكير الاستراتيجي، استخدم الباحث المنهج التحليلي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى ان التفكير الاستراتيجي يعتمد على التحليل المنهجي للوضع الراهن في المنظمة وتشكيل اتجاهها على المدى الطويل، كما بينت المحاور الرئيسة للتفكير الاستراتيجي والتي من أبرزها: التخطيط طويل المدى، التحليل الاستراتيجي، النوعي الذي يركز على إعادة هندسة الأنشطة في المنظمة، تخطيط السيناريو لصياغة المستقبل المحتمل والاستعداد له، بالإضافة إلى الثقافة الموحدة في المنظمة، والمقدرات العالية لدى العاملين في المنظمة.
- دراسة (خليف، 2008) وهدفت إلى تقديم أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن". اعتمدت الباحثة المنهج التحليلي التطويري واداة من نوع الاستبانة، طبقت على عينته من مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرتي التربية والتعليم البالغ عددهم (115) مدير ومديرة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة إدراك مفهوم التفكير الاستراتيجي وممارسته مرتفعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. وبينت النتائج عدم وجود فروق إحصائية في درجات ممارسة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل

العلمي، والخبرة في مجال الإدارة. وفي ضوء نتائج الدراسة تم بناء أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. كما أوصت الدراسة بتبني الأنموذج الإداري المقترح، وإجراء مزيد من الدراسات التي تتناول موضوع التفكير الاستراتيجي على المنظمات التربوية والتعليمية الأردنية.

- **دراسة (Pisapia&Pang, 2009)** وهدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك تباين بين الولايات المتحدة وهونج كونج وماليزيا وشنغهاي في استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي في إعداد طلاب الجامعة لأدوار قيادية مستقبلاً، مثل رئيس قسم أو نائب مدير أو مديرة مدرسة، وافترض الباحث أن استخدام مثل المهارات يتنوع من بلد لآخر؛ نتيجة العادات الثقافية الشرقية والغربية السائدة، كما هدفت إلى معرفة هل هناك فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيرات المكان الجغرافي والمرحلة العمرية والجنس. وطبقت الدراسة على أفراد العينة البالغ عددهم 328 من أربع جامعات بالولايات المتحدة وماليزيا وهونج كونج وشنغهاي. واعتمدت الدراسة على تطبيق مقياس أسئلة المهارات وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي توجد في كافة المناطق، كما توجد فروق دالة إحصائية تُعزى للمرحلة العمرية والجنس في حين لا توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير المكان الجغرافي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريس مهارات التفكير الاستراتيجي في برامج الدراسة الجامعية الخاصة بإعداد الطلاب لمناصب قيادية مدرسية مستقبلاً.

- **دراسة (Tabatoni et, 2018)** وهدفت إلى معرفة درجات توفر التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأوروبية ودوره في التطوير المؤسسي، واعتمد البحث المنهج الوصفي الارتباطي، بتطبيق أداة مقابلة شخصية أجريت على (144) فرداً عبر الأنترنت، وأداة استبانة وزعت على (250) فرد. وكان من أهم النتائج: أن معظم الجامعات التي جرى التطبيق عليها لديها درجة ممارسة للتفكير الاستراتيجي مرتفعة. وتبين أيضاً أن هناك علاقة بين ممارسة التفكير الاستراتيجي، والتطوير المؤسسي للجامعات، حيث اتضح أن الجامعات التي لديها توجه استراتيجي ويمارس الرئيس فيها تفكيراً استراتيجياً لديها أعلى مستوى من التطوير المؤسسي.

- **دراسة (العودة، 2018)** وهدفت إلى معرفة "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بدرجة ممارستهم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان" في ضوء المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة استبانة على عينة من (246) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية نسبية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي جاءت مرتفعة. وتبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين ممارسة التفكير الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

- **دراسة (أبو نصر، 2019)** وهدفت إلى التعرف على درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لديهم، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على أداة الاستبانة، طبقتها على عينته من القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بلغت (190) عضواً. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية مرتفعة وبتقدير كبير جداً، كما أكدت الدراسة على أن تنمية تفكيرهم الاستراتيجي ينعكس على أدائهم وينمي الإبداع الإداري لديهم.

- **دراسة (العازمي، 2019)** هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التفكير الاستراتيجي لدى المديرين المساعدين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي؛ ولأجل ذلك تم إعداد أداة خاصة بالدراسة عبارة عن استبانة تكونت (35) فقرة توزعت على (4) محاور تعكس أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المديرين المساعدين؛ هي (نمط التفكير الشمولي، نمط التفكير التجريدي، نمط التفكير التشخيصي، ونمط التفكير التخطيطي) وكشفت النتائج عن أن أنماط التفكير الاستراتيجي تقع في المستوى المرتفع، وقد جاء في

الترتيب الأول نمط التفكير التجريدي، تلاه نمط التفكير الشمولي، ثم نمط التفكير التشخيصي، وفي الترتيب الأخير نمط التفكير التخطيطي. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من المعلمين في تقدير ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المديرين المساعدين، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين تبعاً لعدد سنوات الخدمة.

- **دراسة (عدوان، 2019)** وهدفت الدراسة الى: التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية -فلسطين- للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بجودة اتخاذ القرارات من وجهة نظر معلميه. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة استبانتين: الأولى لقياس التفكير الاستراتيجي والثانية لقياس مستوى جودة القرارات. وتمثلت عينة الدراسة من (346) معلم ومعلمة، وكان من اهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة (كبيرة جداً). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). كما تبين من نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية طردية (موجبة) دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التفكير الاستراتيجي وبين مستوى جودة اتخاذ القرارات.
- **دراسة (الحرون، 2020)** وهدفت إلى معرفة واقع مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس ومن ثم وضع تصور مقترح لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في جمع المعلومات من عينة البحث التي بلغت (175) عضو هيئة تدريس. وتوصلت إلى أن درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى هيئة التدريس متوسطة.

التعليق على الدراسات السابقة

مما سبق يتبين أن بعض الدراسات هدفت الى معرفة واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي في المؤسسة كدراسة (أبو نصر، 2019)، وهدفت بعضها الى التعرف على التفكير الاستراتيجي وعلاقته ببعض المتغيرات الإدارية كدراسات (الحراشة، 2003) (عدوان، 2019). فيما هدفت بعض الدراسات الى تنمية التفكير الاستراتيجي كدراسة (خليف، 2008) و(الحرون، 2020). ومن حيث المنهجية فتبين أن أغلب الدراسات استخدمت منهج البحث الوصفي بأساليبه المختلفة، وعلى أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية، باستثناء بعض الدراسات التي اعتمدت على التحليل النظري كدراسة (الحرون، 2020)، و(Goldman 2006) و(Bonn, 2005) فيما اعتمدت دراسة (Tabatoni et, 2018) على اداتي الاستبانة والمقابلة.

أما من حيث بيئة تطبيق الدراسات فنجد أغلب الدراسات طبقت في دول عربية واجنبية وبعضها في الجامعات وبعض في التعليم العام، باستثناء (4) دراسات فقط طبقت في (الأردن) وهي (الحراشة، 2003) طبقت في وزارة التربية والتعليم في الأردن. ودراسة (خليف، 2008) وهدفت إلى تقديم أنموذج مقترح لتطوير التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن". ودراسة (العودة، 2018) وطبقت في الجامعات الأردنية الخاصة بعمان.

ولهذا استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في الاطار النظري لمفهوم وأبعاد التفكير الاستراتيجي، وفي بناء أداة البحث ومقارنة النتائج التي تم الحصول عليها مع نتائج بعض الدراسات السابقة، والاستفادة منها في بعض التفسيرات. وبناءً على ما سبق فقد تميز هذا البحث عن جميع الدراسات السابقة، في هدفه العام، حيث لم تسبقه أي دراسة سابقة، هدفت إلى معرفة واقع توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية في المدارس الأساسية بقصبة إربد الأردن.

منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي القائم على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث ومشكلاته والتي تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه

مجتمع البحث.

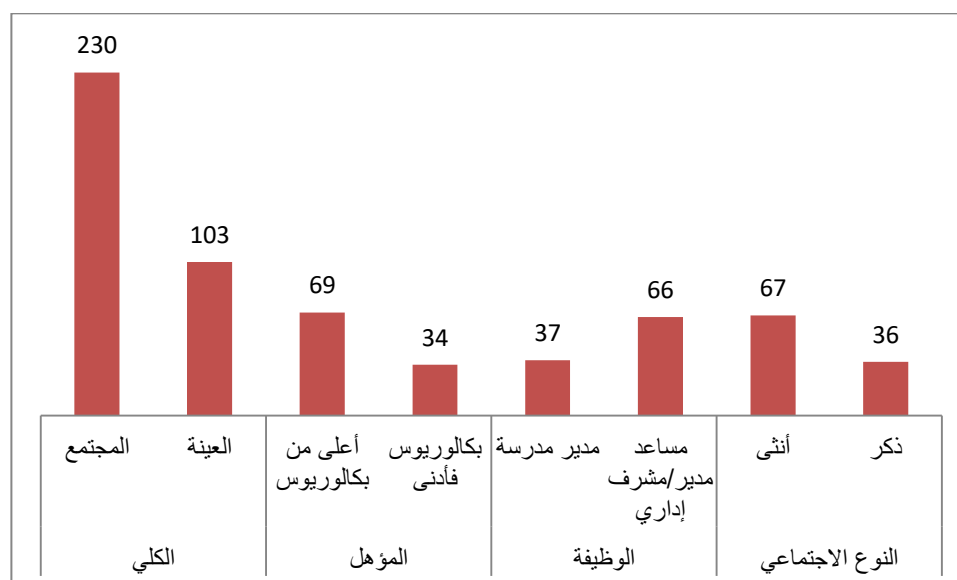
تكون مجتمع البحث من جميع مديري/مديرات المدارس ومساعدتهم والمشرفين الإداريين في مدارس التعليم الأساسي بمديرية قصبة إربد بالأردن، والبالغ عددها (104) مدرسة، وفقاً للموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم الأردنية <https://moe.gov.jo/ar/node/9132> ، 2022. وعلى افتراض أن لكل مدرسة مدير ومساعد مدير واثنين مشرفين إداريين، فإن المجتمع الكلي يساوي (4 * إجمالي عدد المدارس = 230) فإن المجتمع الكلي للبحث يتقدر باجمالي تقريبي (230) فرداً من القيادات المدرسية بمدارس قصبة إربد الأساسية.

عينة البحث وإجراءات تحديدها:

نظراً لقلّة حجم المجتمع الكلي للبحث فقد تم تطبيق أسلوب المسح الشامل لجميع افراد، غير انه لم يستجب فعلياً إلا (103) فرداً كما في الجدول:

جدول (1) حجم توزع عينة الدراسة بحسب المتغيرات ومقارنتها مع اجمالي المجتمع الكلي			
المتغير	النوع	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	نكر	36	34.95%
	أنثى	67	65.05%
الوظيفة	مساعد مدير/مشرف إداري	66	64.08%
	مدير مدرسة	37	35.92%
المؤهل	بكالوريوس فأدنى	34	33.01%
	أعلى من بكالوريوس	69	66.99%
الكلي	العينة	103	نسبة العينة من المجتمع
	المجتمع	230	44.8%

حيث تبين أن العينة الكلية بلغت (103) فرداً تمثل المجتمع بنسبة (44.8%)، حيث بلغ الذكور (36) فرداً بنسبة (34.95%) من العينة ، والاثناث (67) بنسبة (65.05%). وبحسب الوظيفة وجد ان (37) بنسبة (35.92%) من العينة مدرء، و (66) بنسبة (64.08%) مساعد مدير/مشرف إداري ، أما بحسب المؤهل فقد بلغ عدد بكالوريوس فأدنى (34) يمثلوا (33.01%) من اجمالي العينة و (69) بنسبة (66.99%) أعلى من بكالوريوس. والشكل التالي يوضح ذلك أكثر:



شكل (1) يوضح توزيع العينة بحسب متغيراتها ومقارنتها فيما بينها عبر الفئات ومع المجتمع.

أداة البحث

تم استخدام استبانة تكونت من (30) فقرة موزعة تحت ثلاثة مجالات رئيسية، وتمثل كل فقرة أحد مهارات التفكير الاستراتيجي المطلوب توافرها لدى القيادات المدرسية.

صدق الأداة وثباتها.

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها قبل تطبيقها على (5) من اساتذة الإدارة والتخطيط التربوي في الجامعات الأردنية لتحكيمها. ولمزيد من التأكيد على صدق الأداة تم تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (35) فرداً من مجتمع البحث، وفي ضوء تحليل اجاباتهم احصائياً تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة احصائياً. حيث كانت النتائج كما في الجدول:

جدول (2) نتائج الصدق الداخلي وفق معاملات بيرسون وفقاً لنتائج اجابات العينة الاستطلاعية						
المتغيرات/المعاملات		معاملات بيرسون لارتباط المجالات بالأداة			معامل الفا كورمباخ للثبات	
م	المجال	عدد افراد العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	عدد الفقرات	معامل الفا كورمباخ
		الاستطلاعية				نسبة
	المجال الأول: التفكير الشمولي.	35	0.84	0.000	10	0.92
	المجال الثاني: التفكير العلمي.	35	0.91	0.000	10	0.88
	المجال الثالث: التفكير التجديدي.	35	0.86	0.000	10	0.93
	الكلي للأداة (التفكير الاستراتيجي)	35	0.87	0.000	30	0.91

حيث اظهرت النتائج أن المجالات مرتبطة بالأداة ارتباط احصائي دال عند (0.00) وفق معاملات بيرسون، بمعاملات ارتباط جميعها أكبر من (0.80) إذ بلغ متوسطها (0.87). وهي قيم تدل على ان الاستبانة تتمتع بصدق اتساق داخلي عالي. كما تبين ان معاملات الفا كورمباخ للثبات مرتفعة للمجالات وللأداة ككل؛ حيث بلغت جميعها قيم ثبات عالية جداً تراوحت بين (88%) و (93%) مما يؤكد أيضاً أن الاستبانة تتمتع بثبات عالية جداً.

الاساليب الإحصائية للبحف.

تم الاعتماد على برنامج SPSS للتحليل الاحصائي ؛ وقد تمت معالجة المتوسطات الحسابية المصححة وفق ما هو موضع بالجدول التالي:

جدول (3) قيم البدائل وتصحيح فئات المتوسطات				
تكميم بدائل الاجابة	القيمة المعطاة	الفئة لمتوسط الإجابة		درجة التوفر
		الحد الأعلى	الحد الأدنى	
غير متوفرة اطلاقاً	1	1	1.80	ضعيفة جداً
غير متوفرة	2	1.81	2.60	ضعيفة
متوفرة إلى حد ما	3	2.61	3.40	متوسطة
متوفرة	4	3.41	4.20	عالية
متوفرة تماماً	5	4.21	5	عالية جداً

وللوصول إلى النتائج المطلوبة، فقد تم الاعتماد على الاحصائيات التالية:

- لحساب حجم عينة البحث وتوزعها وفقاً للمتغيرات تم استخدام التكرارات والنسب التكرارية.
- للتحقق من صدق وثبات أداة الاستبانة احصائيا تم استخدام معامل بيرسون للارتباط ومعامل كورمباخ الفا، وفق بيانات العينة الاستطلاعية.
- للحصول على النتائج المتعلقة بدرجات توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بالمدارس الأساسية بقسبة إربد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية والرتب والتقدير، وفق استجابات عينة البحث.

عرض نتائج البحث ومناقشتها

أ (النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرئيس الأول.

ما درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بالمدراء الأساسية في قسبة إربد بالأردن ؟.

وللإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية، وحساب قيمها النسبية، ورتبها وتقدير درجاتها، على مستوى الأداة والمجالات الكلية الثلاثة، وفق التحليل الاحصائي لإجابات عينة البحث على أداة الاستبانة حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول (5) درجات التوافر الكلية لمهارات التفكير الاستراتيجي لدى قيادات المدارس الأساسية بقسبة إربد بالأردن					
م	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	الرتبة
1	مجال1: مهارات التفكير الشمولي	3.7	0.538246	74.00%	1
2	مجال2: مهارات التفكير العلمي	3.573786	0.5551106	71.48%	2
3	مجال3: مهارات التفكير التجديدي	3.405825	0.626413	68.12%	3
	الكلية: مهارات التفكير الاستراتيجي	3.559871	0.5007515	71.20%	عالية

وتبين من الجدول ان متوسط درجة التوافر الكلية بلغت (3.55) من (5) بانحراف معياري (0.50)، ونسبة مئوية بلغت (71.20%). وتقدرت درجة التوافر الكلية لمهارات التفكير الاستراتيجي لدى قيادات المدارس الأساسية بقصبة إربد بالأردن بدرجة كلية "عالية". وعلى مستوى المجالات بلغ متوسط توافر المجال الأول (مهارات التفكير الشمولي) (3.7) بانحراف (0.53)، ونسبة مئوية (74.00%). وتقدرت درجة توافره لدى قيادات المدارس الأساسية بقصبة إربد بالأردن بدرجة توافر كلية "عالية"، حيث حصل هذا المجال على الرتبة "الأولى" بين الثلاثة المجالات بأعلى درجة توافر. وهذه النتيجة المتمثلة في حصول المجال الأول التفكير الشمولي على أعلى درجة توافر بين المجالات، هي نتيجة طبيعية ويمكن عزوها إلى كون المدرسة مؤسسة معنية بتقديم خدمة مجتمعية، ولذلك فهي من أعظم المؤسسات ارتباطاً وعلاقة بالبيئة الخارجية.

أما المجال الثاني (مهارات التفكير العلمي) فبلغ متوسط درجة التوافر الكلية (3.57) بانحراف (0.55)، ونسبة مئوية (71.48%). وتقدر توافره بدرجة "عالية"، حيث حصل هذا المجال على الرتبة "الثانية" بين الثلاثة المجالات. فيما بلغ متوسط درجة المجال الثالث (مهارات التفكير التجديدي) (3.4) بانحراف (0.62)، ونسبة (68%). بدرجة توافر "متوسطة"، وحصل على الرتبة "الثالثة" الأخيرة بين بأقل درجة توافر. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى طبيعة التفكير التجديدي، حيث يمثل أرقى مستويات التفكير الاستراتيجي، باعتباره يتطلب مهارات ذهنية لا يمكن ان يبلغها القائد الا ببلوغه مستويات عالية من التأهيل العلمي والخبرة والممارسة.

أ (النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الفرعي الأول.

ما درجة توافر مهارات التفكير الشمولي لدى القيادات المدرسية بالمدراء الأساسية في قصبة إربد بالأردن ؟.

ولإجابة هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية، وقيمها النسبية، ورتبها وتقديرات التوافر، على مستوى فقرات المجال الأول، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (6) نتائج درجات توافر مهارات التفكير الاستراتيجي المتعلقة بالمجال الأول (التفكير الشمولي) لدى القيادات المدرسية بالمدارس الأساسية في قصبة إربد الأردن من وجهة نظر القيادات المدرسية أنفسهم.					
م	الفقرة/المهارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	الرتبة
a_1	1 - القدرة على الربط بين أحداث وعوامل نشأة المدرسة بواقعها.	3.52	0.80	70.49%	18
a_2	2 - التنبؤ بمستقبل المدرسة من خلال مؤشرات ادائها الراهن.	3.61	0.74	72.23%	13
a_3	3 - تحديد وفهم متغيرات وعوامل البيئة الخارجية التي لها علاقات مباشرة أو غير مباشرة بأداء المدرسة ومستقبلها.	3.61	0.83	72.23%	14
a_4	4 - القدرة على اكتشاف الفرص الخارجية الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في تطوير المدرسة.	3.54	0.82	70.87%	16
a_5	5 - ادراك التحديات الخارجية التي قد تهدد المدرسة فور نشوئها.	3.54	0.90	70.87%	17
a_6	6 - التعرف الدقيق لنقاط القوة الداخلية للمدرسة وتوظيفها.	3.97	0.61	79.42%	1
a_7	7 - التعرف على نقاط الضعف الداخلية للمدرسة وتحليلها.	3.83	0.91	76.50%	3
a_8	8 - القدرة على تصنيف المهام والوظائف المدرسية التربوية والتعليمية والادارية والتنسيق فيما بينها.	3.88	0.75	77.67%	2
a_9	9 - التصور الكلي لاحتياجات المدرسة المالية والمادية والبشرية .	3.81	0.80	76.12%	4
a_10	10 - الفهم العميق بمختلف عوامل المناخ التنظيمي ببيئة العمل .	3.68	0.83	73.59%	8

حيث تراوحت درجات المتوسط الحسابي لتوافر مهارات/فقرات المجال الأول، بين (3.97) و(3.52)، ما يعني أن جميع مهارات هذا المجال تتوافر بدرجة كلية (عالية) من وجهة نظر عينة البحث. وقد حصلت الفقرة [6] - التعريف الدقيق لنقاط القوة الداخلية للمدرسة وتوظيفها [على أعلى درجة توافر في المجال حيث بلغت نسبة توافرها (79.42%) حيث جاءت في الرتبة (1) بين فقرات الأداة من حيث درجة توافرها الكلية في المجال وفي الأداة ككل. وحصلت الفقرة [1] - القدرة على الربط بين أحداث وعوامل نشأة المدرسة بواقعها. [على أدنى درجة توافر بين مهارات المجال. حيث بلغت نسبة توافرها (79.49%) وقد جاءت في الرتبة (18) في الأداة ككل، وهي الرتبة الأخيرة على مستوى فقرات المجال الأول. وتقدرت درجة توافرها بمستوى "عالية".

ب (النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الفرعي الثاني.

ما درجة توافر مهارات التفكير العلمي لدى القيادات المدرسية بالمدرء الأساسية في قصبة إربد بالأردن ؟.

ولإجابة هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية، وقيمها النسبية، ورتبها وتقديرات التوافر، على مستوى فقرات المجال الثاني، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (7) نتائج درجات توافر مهارات التفكير الاستراتيجي المتعلقة بالمجال الثاني (التفكير العلمي) لدى القيادات المدرسية بالمدارس الأساسية في قصبة إربد الأردن من وجهة نظر القيادات المدرسية أنفسهم.

رمزها	الفقرة/المهارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	الرتبة	درجة التوافر
b_1	1 - الاحساس والشعور بالمشكلات المدرسية قبل حدوثها.	3.21	0.96	64.27 %	29	متوسط
b_2	2 - الإلمام والفهم الدقيق بحدود وأبعاد المشكلات المدرسية.	3.64	0.81	72.82 %	10	عالية
b_3	3 - تحديد المعلومات والبيانات اللازمة للتعريف بالمشكلات وتحليل آثارها المستقبلية وعواملها الأساسية.	3.66	0.77	73.20 %	9	عالية
b_4	4 - توليد الحلول والبدائل المثلى لحل المشكلات المدرسية.	3.63	0.88	72.62 %	11	عالية
b_5	5 - اختيار الأساليب والطرق العلمية الأمثل في اتخاذ القرارات المدرسية لحل المشكلات.	3.79	0.77	75.73 %	5	عالية
b_6	6 - وضع التصورات المنهجية للبرامج والأنشطة المدرسية .	3.73	0.77	74.56 %	6	عالية
b_7	7 - القدرة على تحديد وتصميم السيناريوهات المستقبلية المحتملة لمستقبل المدرسة.	3.63	0.76	72.62 %	12	عالية
b_8	8 - التفسير العلمي الموضوعي السليم لنتائج الأداء المدرسي التربوية والتعليمية والإدارية.	3.58	0.79	71.65 %	15	عالية
b_9	9 - فهم وتحليل الدراسات والبحوث الميدانية المنفذة على بيئة المدرسة والاستفادة من مخرجاتها.	3.44	0.90	68.74 %	22	عالية

b_1	10 - تصميم الأدوات والوسائل النموذجية اللازمة لتقييم وتطوير الأداء المدرسي بشكل منهجي متتابع.	3.43	0.81	68.54	24	عالية
0	مجال:2: مهارات التفكير العلمي	3.57	0.555	71.5%	2	عالية
		4	1			

وتبين من الجدول أن درجات المتوسط الحسابي لتوافر مهارات/فقرات المجال الثاني، تراوحت بين (3.66) و(3.21)، ما يعني أن مهارات هذا المجال تتوافر بدرجة كلية (عالية) باستثناء فقرة واحدة فقط توافرت بدرجة متوسطة. وقد حصلت الفقرة [3 - تحديد المعلومات والبيانات اللازمة للتعريف بالمشكلات وتحليل آثارها المستقبلية وعواملها الأساسية]، على أعلى درجة توافر في المجال حيث بلغت نسبة توافرها (73.20%) حيث جاءت في الرتبة (9) بين فقرات الأداة من حيث درجة توافرها الكلية في الأداة ككل والأولى في مجالها. وحصلت الفقرة [1 - الاحساس والشعور بالمشكلات المدرسية قبل حدوثها] على أدنى درجة توافر بين مهارات المجال. حيث بلغت نسبة توافرها (64.27%) وقد جاءت في الرتبة (29) في الأداة ككل، وهي الرتبة الأخيرة على مستوى فقرات المجال الثاني. وتقدرت درجة توافرها بمستوى "متوسطة".

ج (النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الفرعي الثالث.

ما درجة توافر مهارات التفكير التجديدي لدى القيادات المدرسية بالمدرء الأساسية في قصبة إربد بالأردن ؟.

ولإجابة هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية، وقيمها النسبية، ورتبها وتقديرات التوافر، على مستوى فقرات المجال الثالث، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (8) نتائج درجات توافر مهارات التفكير الاستراتيجي المتعلقة بالمجال الثالث (التفكير التجديدي) لدى القيادات المدرسية بالمدارس الأساسية في قصبة إربد الأردن من وجهة نظر القيادات المدرسية أنفسهم.						
رمزها	الفقرة/المهارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	الرتبة	درجة التوافر
c_1	1 - التحليل والقراءة الناقدة للتصورات والنظريات الادارية الحديثة وتطبيقاتها المدرسية.	3.28	0.85	65.63 %	28	متوسط
c_2	2 - تطوير الأساليب الادارية التربوية والتعليمية الحالية.	3.44	0.92	68.74 %	23	عالية
c_3	3 - توليد وخلق الأفكار الابداعية الجديدة في مجال الإدارة المدرسية واساليبها.	3.47	0.99	69.32 %	21	عالية
c_4	4 - تصميم وسائل ونماذج ادارية جديدة في تقييم الأداء التربوي والتعليمي بالمدرسة.	3.40	0.86	67.96 %	25	متوسط
c_5	5 - ابتكار حلول ابداعية للتحسين والتطوير المدرسي.	3.50	0.85	69.90 %	20	عالية
c_6	6 - تجديد الأطر الفكرية والتنظيمية التي تعتمد عليها المدرسة كموجهات ولوائح ادارية وتربوية.	3.36	0.83	67.18 %	27	متوسط
c_7	7 - تغيير القيم والمعتقدات الخاطئة لدى الموظفين العاملين بالمدرسة.	3.51	0.87	70.29 %	19	عالية
c_8	8 - القدرة على اكتشاف وتحليل الأفكار الجديدة واستيعابها.	3.69	0.76	73.79 %	7	عالية

c_9	9 - تقديم رؤى وتصورات متميزة في نقد وتطوير المناهج المدرسية وتحديثها.	3.37	0.85	67.38	26	متوسط
				%		ة
c_10	10 - تصميم وإعداد البحوث العلمية الاصلية في مجال القضايا والموضوعات التربوية والتعليمية.	3.05	0.91	60.97	30	متوسط
0				%		ة
الكلي	مجال3: مهارات التفكير التجديدي	3.40	0.626	68.1%	3	متوسط
		6	4			ة

حيث تراوحت درجات المتوسط الحسابي لتوافر مهارات/ فقرات المجال الثالث، بين (3.69) و(3.05)، ما يعني أن مهارات هذا المجال تتوافر بدرجات كلية (عالية) أو متوسطة من وجهة نظر عينة البحث. وقد حصلت الفقرة [8 - القدرة على اكتشاف وتحليل الأفكار الجديدة واستيعابها.]، على أعلى درجة توافر في المجال حيث بلغت نسبة توافرها (73.79%) حيث جاءت في الرتبة (7) بين فقرات الأداة ككل من حيث درجة توافرها. وحصلت الفقرة [10 - تصميم وإعداد البحوث العلمية الاصلية في مجال القضايا والموضوعات التربوية والتعليمية.] على أدنى درجة توافر بين مهارات المجال. حيث بلغت نسبة توافرها (60.97%) وقد جاءت في الرتبة (30) في الأداة ككل، وهي الرتبة الاخيرة على مستوى فقرات المجال الأول وعلى مستوى الأداة ككل. وتقدرت درجة توافرها بمستوى "متوسط".

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

أ (استنتاجات البحث النهائية.

وفق ما سبق عرضه ومناقشته، يمكننا القول بأن اهم الاستنتاجات النهائية التي توصل اليها البحث الحالي تتلخص في النقاط الآتية:

- يرى القيادات المدرسية (عينة البحث) ان مهارات التفكير الاستراتيجي تتوافر لديهم على المستوى الكلي بدرجة توافر عالية، بلغ متوسطها الحسابي (3.55) من (5)
- حصل المجال الأول (مهارات التفكير الشمولي) على الرتبة الأولى بأعلى درجة توافر بين المجالات الثلاثة بمتوسط حسابي (3.7) ودرجة توافر كلية عالية .
- حصل المجال الثاني (مهارات التفكير العلمي) على الرتبة الثانية بدرجة توافر عالية بلغ متوسطها الحسابي (3.7) .
- حصل المجال الثالث (مهارات التفكير التجديدي) على الرتبة الثالثة والأخيرة بين المجالات الثلاثة بأقل درجة توافر بلغ متوسط (3.7) وتقدر توافرها بدرجة متوسطة.
- حصلت الفقرة [6 - التعريف الدقيق لنقاط القوة الداخلية للمدرسة وتوظيفها]، في المجال الأول على أعلى درجة توافر بين المهارات ككل حيث بلغت نسبة توافرها (79.42%) بدرجة توافر عالية.
- حصلت الفقرة [10 - تصميم وإعداد البحوث العلمية الاصلية في مجال القضايا والموضوعات التربوية والتعليمية.]]، في المجال الثالث على أقل درجة توافر بين المهارات ككل حيث بلغت نسبة توافرها (60.97%) بدرجة توافر متوسطة.

ب (التوصيات

في ضوء نتائج واستنتاجات البحث الميدانية، توصي الباحثة وزارة التربية والتعليم وكذا مديرية التربية والتعليم بقصبة إربد الأردن، القيام بما يلي:

- تنمية ثقافة القيادات المدرسية بالتفكير الاستراتيجي، وتعزيز وعيهم بأهميته التفكير في التطوير.
- بناء وتنفيذ نماذج وخطط استراتيجية لتطبيق مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي بصورة عملية في الميدان الفعلي بالمدارس الأساسية بقصبة إربد.
- توفير حوافز ومكافآت مناسبة للقيادات المدرسية لاكتساب وممارسة مهارات التفكير الاستراتيجي في المستقبل.
- تصميم وتنفيذ برامج وورش تدريبية تستهدف تنمية التفكير الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية في الأردن بشكل عام وفي قصبة إربد بشكل خاص.
- الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في تقييم الوضع الراهن لواقع امتلاك القيادات المدرسية بقصبة إربد لمهارات التفكير الاستراتيجي بمجالاته المختلف، للعمل على تعزيز جوانب القوة وردم جوانب الضعف بالتدريب مستقبلاً.

ج (المقترحات:

تقترح الباحثة للباحثين في نفس المجال مستقبلاً ما يلي:

- تطبيق دراسة مماثلة باستخدام المنهج التجريبي.
- تنفيذ دراسة مماثلة في المديرية الأخرى.
- تطبيق اداة الدراسة بعد تكييفها على القيادات الجامعية في الأردن
- اعداد ابحاث ودراسات تهدف الى بناء نماذج وبرامج مقترحة لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية في الأردن المتعلقة بمجال التفكير التجديدي.

المصادر والمراجع:**المراجع العربية:**

- أبو النصر، مدحت محمد (2015)، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بن فاطمة، محمد. (2019). "طرح منهجي لإصلاح النظم التربوية العربية -قائم على التكنولوجيا المادية-"، إصدارات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- ترغيني، صبرينة. (2016). واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مسؤولي المؤسسات العمومية والإقتصادية لولاية بسكرة. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الحراشة، محمد (2003). مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.
- الحرون، منى محمد السيد (2020). "تصور مقترح لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات"، مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية. ع.1، ص.ص. 258-311
- الحسيني، فلاح عداي. (2014) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. القاهرة: الدار الجامعية.

- الحوري، فالح عبد القادر. (2010). إسهامات التفكير الاستراتيجي: دراسة تحليلية للوسط الأكاديمي في إطار واقع جامعة العلوم التطبيقية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،
- الخرعان، عبدالله بن عبدالعزيز محمد (2018). "درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية. مج. 34، ع. 4، أبريل 2018، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص ص. 439-470
- الخفاجي، نعمة عباس (2003). "الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن.
- خليف، لينا شحادة شاكر (2008). أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن الجامعة الأردنية. مجلة العلوم التربوية مج38، عمان، الأردن.
- خليف، لينا شحادة شاكر (2008). أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن الجامعة الأردنية. مجلة العلوم التربوية مج38، عمان، الأردن.
- دانوك، أحمد عبد الله. (2014) تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدي القيادات الإدارية دراسة استطلاعية تحليلية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (1)، مجلد (6)، المعهد التقني، الحويجة.
- رجب، شهدى (2013)، التفكير الاستراتيجي والخروج من الازمة.
- السكارنة، بلال خلف (2010). "التخطيط الإستراتيجي"، دار المسيرة، عمان الأردن.
- ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا إبراهيم، (2011)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم-رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- العازمي، عايض رجا (2019). "واقع التفكير الاستراتيجي لدى المديرين المساعدين في مدارس المرحلة المتوسطة بالتعليم العام بدولة الكويت"، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب -الكويت.
- عبوي، زيد منير (2006)، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار كنوز المعرفة.
- عدنان الغتوم، عبد الناصر الجراح وموفق بشارة، (2009) تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- عدوان، أياد. (2019). " التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بجودة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- العشي، نهال شفيق، (2013)، اثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العفاري، عبدالمالك (2019). "برنامج مقترح لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية بجامعة ذمار"، رسالة ماجستير، جامعة ذمار، اليمن.
- علي، مروان خلف. (2018). درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدي القيادة التعليمية في جامعة تكريت. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس عشر-العدد4.
- العوده، زبيدة خلف احمد (2018). " درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بدرجة ممارستهم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الاردن

- الفواز، نجوى مفوز . (2008). التفكير الاستراتيجي الأنماط الممارسات المعوقات لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
 - الكبسي، عامر (2006): التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة، الملتقى الإداري الرابع للجمعيات السعودية للإدارة المنعقدة في الخبر في الفترة 21-22 مارس 2006، ص 1.
 - مايكل روس، وآخرون (محررون) (2006) التخطيط الاستراتيجي المناهج، واتجاهات جديد للبحث المؤسساتي نقلة إلى العربية سمه عبده، جدة - مكتبة العبيكان، ص 27
 - النعيمي، صلاح (2003)، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة. المجلة العربية للإدارة.
 - النعيمي، صلاح (2003)، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة. المجلة العربية للإدارة.
 - هلال، محمد عبد الغني حسن (2007-2008) مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل. مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة
 - وزارة التربية والتعليم (2018). "الخطة الاستراتيجية 2018-2022"، عمان الأردن.
 - وزارة التربية والتعليم الأردن (2022) "احصائيات مدارس قصبة إربد"، الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم الأردنية <https://moe.gov.jo/ar/node/9132> ، 2022.
 - يونس، طارق (2012) الفكر الاستراتيجي للقادة، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المراجع الأجنبية:**
- Goldman & A. Casey (2010), Building a culture that encourages Strategic thinking, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. (17), No. (2), Pp. (119-128).
 - Gail Steptoe-Warren, Douglas Howat, Ian Hume. (2011). Strategic thinking and decision-making: literature review. Journal of Strategy and Management, Vol. 4 Iss: 3 pp. 238 – 250.
 - Davies, B, (2003). Rethinking Strategy and Strategic Leadership in School. Educational Management Administration & Leadership. Vol (31). N (3)
 - Swartz, R. J. (2008). Thinking about decisions. In A. L. Costa (Ed). Developing minds: A resource book for teaching thinking, (pp. 59-66). Alexandria, VA: ASCD
 - Davies, B, (2003). Rethinking Strategy and Strategic Leadership in School. Educational Management Administration & Leadership. Vol (31). N (3)
 - Bonn, I.(2005) Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. Leadership & Organization Development Journal, 26 (5), 336-354. Emerald Group Publishing Limited 0143-7739, DOI.10.1108/01437730510607844.
 - Pisapia, J.; Pang, N. (2009). A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States. **International education studies** , 2(2), 46- 58.
 - Sternberg, R.J.& Grigorenko, B.L.(2000): **Teaching for successful intelligence**. Arlington Heights, Il: Skylight Training and Publishing Inc.