



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية بخميس مشيط

مشروع تخرج مقدّم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة التربوية

إعداد

أ / انتصار محمد علي القحطاني

باحثة ماجستير - قسم الإدارة والإشراف التربوي

كلية التربية - جامعة الملك خالد

المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ٣١ مايو ٢٠٢٢ - تاريخ القبول: ٢٠ يونيو ٢٠٢٢

DOI :10.21608/JYSE. 2022.

الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بخميس مشيط. ، وتكونت عينة البحث من (٣٢) مديره.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وحُللت البيانات باستخدام نظام التحليل الإحصائي الـ SPSS وتحليل المتوسطات واختبار (T). أظهرت النتائج أن التفكير الاستراتيجي يمارس بمستوى عالٍ حيث أن ممارسة أبعاد التفكير الاستراتيجي كانت ما بين العالية جدا والعالية وتدرجت وفق للترتيب التالي على التوالي (التفكير الشمولي ، التفكير التجريدي التفكير التشخيصي، تم التفكير التخطيطي أخيرا) كما أوضحت النتائج أن القرارات المتخذة تتسم بالفاعلية وبتقدير عالي جدا وفق آراء عينة الدراسة ، كما أوضحت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين التفكير الاستراتيجي وفاعلية القرارات فيما لم تبرز نتائج التحليل وجود فروق في مستويات فاعلية القرارات ومستويات التفكير الاستراتيجي يمكن إرجاعها لمتغيرات المؤهل والفئة العمرية أو لمتغير سنوات الخبرة . وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بتعزيز الممارسة للتفكير الاستراتيجي كأحد المداخل لتعزيز فاعلية اتخاذ القرارات، مع تدريب الكادر التعليمي على مستويات التفكير الاستراتيجي وتعزز مجالات التفكير التخطيطي مع تعزيز ثقافة الجانب النوعي لتحقيق الأهداف والمنجزات.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، اتخاذ القرارات.

Abstract:

The study aimed to measure the impact of strategic thinking on the effectiveness of decision-making from the point of view of secondary school principals in Khamis Mushait. The research sample consisted of (32) principals. The study used the descriptive analytical method, and the data were analyzed using the SPSS statistical analysis system, the analysis of means and the (T) test. The results showed that strategic thinking is practiced at a high level, as the practice of the dimensions of strategic thinking was between very high and high and graded according to the following order in succession (holistic thinking, abstract thinking, personal thinking, schematic thinking finally) and the results showed that the decisions taken are effective and highly appreciated. According to the opinions of the study sample, the results also showed a strong direct relationship between strategic thinking and the effectiveness of decisions, while the results of the analysis did not highlight the presence of differences in the levels of effectiveness of decisions and levels of strategic thinking that can be traced back to the variables of qualification and age group or to the variable years of experience. In light of the results, the study recommends strengthening the practice of strategic thinking as one of the entrances to enhance the effectiveness of decision-making, while training the educational staff on levels of strategic thinking and enhancing the areas of planning thinking while enhancing the culture of the qualitative aspect to achieve goals and achievements.

Keywords: strategic thinking, decision-making..

مقدمة:

وضع التطور المعرفي المتسارع وثورة المعلومات المنظمات التعليمية بمختلف أنواعها ومستوياتها، أمام تحديات وتعقيدات كبيرة، يفرض عليها إجراء تغييرات في أسلوب إدارتها وطريقة صناعة قراراتها، ولتتمكن من التعامل مع التحديات في بيئتها الداخلية والخارجية، بكل ما يتطلبه من تأهيل وبناء قادة قادرين على التعامل مع هذه التحديات والتطورات المتلاحقة وتزويدهم بالمعارف والمهارات والأساليب العلمية.

وليتحقق ذلك لابد من العمل على تنمية قلب الإدارة النابض وعقلها المفكر المتمثل في الإدارة التربوية، حيث تشير العديد من الأبحاث الي ضرورة اعداد إدارات تربوية تكون قادره على مواجهة التغيير التعليمي المنشود. ويتأكد ذلك علي مع ما أطلقتها المملكة العربية السعودية في رؤيتها ٢٠٣٠ حيث جعلت لتعليم نصيب كبير من الاهتمام لأنه يمثل محور التقدم والتحضر والتطور ولقد ابرزت الرؤية العديد من المبادرات والسياسات الجديدة التي تهدف لرفع جودة النظام التربوي في التعليم. ومن اهم الصفات التي لابد ان تتصف بها الإدارات القدرة المتميزة في اعمال العقل التي تحتاج معها مهارات التفكير المركبة وتتضمن استخدام العمليات العقلية المعقدة للوصول لاتخاذ قرارات تحقق الأهداف المرجوة (الخرعان، ٢٠١٨م).

وتشير الإدارة الاستراتيجية الي التوجه الاداري في تطبيق المدخل الاستراتيجي كنظام شامل ومتكامل في طريقة التفكير وأسلوب الإدارة، واتباع منهجية صنع اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يعد التفكير الاستراتيجي أحد مداخل الإدارة الاستراتيجية الذي أستخدم بشكل واسع في نهاية القرن العشرين. ويعد التفكير الاستراتيجي مهما وبشكل أساسي ليس فقط في منظمات الاعمال التي لها ربح مادي وإنما تمتد أهميته الي المؤسسات التعليمية والإدارة العامة والحكومية وذلك بهدف تحسين مستوى أدائها، لان التفكير الاستراتيجي يوفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وهذا يؤدي لتخاذ قرارات سليمة ومناسبه (الحسيني، ٢٠٠٠م).

ويشار الي ان مصطلح التفكير الاستراتيجي استخدم بشكل واسع في نهاية القرن العشرين خاصة في إطار الإدارة الاستراتيجية اذ يعد أحد مداخلها الأساسية، ونجد ان هذا المفهوم أطلق على مجمل أنواع التفكير وهو ليس كذلك، فهو يطلق على نوع من التفكير له خصائص وصفات يتميز بها، لان التفكير الاستراتيجي يركز على حلول علاجية تشمل الحدس

والإبداع، وينتج منه نظره متكاملة ليس من الضرورة ان تكون متكاملة وواضحة المسار
(Mintzberg, 1994, p114).

وعليه فان العديد من الباحثين يصفون الإدارة الاستراتيجية بانها فكري ومضمونا وسلوكا
وتوجيها، فهي وسيله فعاله لإنقاذ الإدارات التعليمية من حالات الفشل وعلى هذا يتطلب منها
ان تتبنى مدخل التفكير الاستراتيجي (الحسيني، ٢٠٠٠م).

وأیضا يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه توافر المهارات والقدرات اللازمة للقيام بالتنبؤات
المستقبلية مع صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتناسبة مع حياة المؤسسات التعليمية
لتمكن من كسب المواقف التنافسية وفق إمكانياتها المحدودة، كما يساعد التفكير الاستراتيجي
العاملين على معرفة الأولويات وترتيبها لتمكن من التطوير والتحديث المستمر، وحسن
التعامل مع الاحداث والوقائع من خلال استثمار عنصر الوقت، والاستعداد بالإمكانيات الفكرية
والبشرية والمادية، والقدرة على تشكيل وتطوير المستقبل (سلمان، ٢٠٠٤، ص ٢٤٦).

ولتفكير الاستراتيجي دور بارز ويبلغ الأهمية في نجاح الإدارة المدرسية في جميع
جوانبها المختلفة حيث يساعد ويمكن مديرة المدرسة ومنسوياتها من التخطيط السليم مما
يزيد من قدراتهم على التنبؤ بمسؤولياتهم من خلال استغلال الفرص المناسبة وتمييزهن
للموارد الداخلية والحد من المخاطر البيئية التي تمكن الإدارة من استغلال الفرص بطريقه
تفوق منافسيها وكذلك التخصيص لموارد المدرسة وامكانياتها بشكل فعال وصحيح على
المدى البعيد الذي يمكنها من التغلب على نواحي الضعف واستغلال جوانب القوة والقدرة على
احداث تغيير لمواجهة التحديات وتطوير واقع المدرسة للأفضل (الحراشنة، ٢٠٠٣،
ص ٣٩٠).

ولذلك يلاحظ ان نجاح المديرة في عملها يتوقف الي حد كبير على مدى ما تحققه
القرارات التي تتخذها من نجاح حيث ان اتخاذ القرارات يعد من أكثر وأهم العناصر المؤثرة في
الإدارة وهو نقطة الانطلاق لجميع المهام والاعمال التي تتم داخلها.

ولما يتسم به اتخاذ القرار في الإدارة من اهمية كبرى حيث يعد محورا أساسيا من محاور
الإدارة وله دور مؤثر على المدى القريب والبعيد لذا ينبغي على المديرة ان تتمتع بمزيد من
إعمال العقل من خلال استخدامها لتفكير الاستراتيجي حتى تحصل على قرارات تحقق بها
أهدافها التربوية والتعليمية (الخرعان، ٢٠١٨م).

ومن خلال ما سبق ذكره تتأكد أهمية وضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي للوصول الي قرارات صائبة تحقق أهداف النظام التربوي والتعليمي.

١-٢ مشكلة البحث:

تعد الحاجة الي مديرات يمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي في هذا العصر ضرورية، فالعصر الحالي هو عصر تغير دائم، وقد تكون الإدارات أكثر حاجة لمسيرة الواقع نظرا لطبيعة أهدافها ودورها، وحاجتها.

كما أشار (الخرعان، ٢٠١٨) أن المؤسسات التعليمية في طبيعته دورها ومخرجاتها أكثر حاجة لتحقيق التطور مما يتطلب الي وجود مدراء يمتلكن مهارة التفكير الاستراتيجي للوصول لقرارات تحقق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

وبالإضافة إلى ما توصلت إليه دراسة (الشهري، ٢٠١٠) التي تناولت التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية من أن درجة امتلاكهم لأنماط التفكير الاستراتيجي جاءت بدرجة ضعيفة ونظرا إلى ما أوصت به (الفواز، ٢٠٠٨) في دراستها من ضرورة اهتمام وزارة التعليم لنشر ثقافة التفكير الاستراتيجي بين قائدات المدارس ومنحهن الصلاحيات التي تمكنهن من ممارسة التفكير الاستراتيجي والعمل علي نشره بين العاملين في سلك التعليم. حيث ان عمل مديري المدارس عمل تكاملي يهدف إلي تطوير العمل المدرسي والتعامل مع مستجداته ومتطلبات تنفيذه (لهلبت، ٢٠١٠، ص٣)

حيث اكدت الدراسات ان هناك علاقة بين التفكير الاستراتيجي وأداء الإدارة، كما ان غياب التفكير الاستراتيجي يقود غياب الرابط بين رؤية الادارة وواقعها التنفيذي وبالتالي يؤدي إلى تخبط في اتخاذ القرارات ويحد من القدرات القيادية في إيجاد البدائل المناسبة (خليف، ٢٠٠٨، ص٣٥).

ومن هنا أصبح غرس الفكر الاستراتيجي ضرورة في المؤسسات التعليم لمواكبة واستباق التغيير المستمر للمجتمع ومتطلباته والاستجابة للتغيرات العالمية واتجاهاتها وتحقيق القيادة والريادة للمؤسسة التربوية ورفع مستوي كفاءتها الداخلية والخارجية (السلطان، ٢٠٠٦م).

وعلى الرغم مما تبذله وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في اعداد وتأهيل وتدريب الإدارات وتطوير معارفهم وتنمية مهاراتهم في مجال التفكير الاستراتيجي وثقافتهم بأهميته وممارسته بكفاءة وصولا لقرارات صائبة الا ان الإدارات ما زلت بحاجة مستمرة الي

زيادة تطوير قدرتهم فيما يتعلق بممارسة التفكير الاستراتيجي وصولاً لقرارات تحقق الأهداف المرسومة.

وبناء على ما سبق ذكره وانطلاقاً من الدور الرئيسي لمديرات المدارس الثانوية في تحسين العملية التعليمية وتحقيق أهدافها تأتي هذه الدراسة لتقف على درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بخميس مشيط لزيادة تطوير قدرتهم في ممارسة التفكير الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات لديهم.

وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الاسئلة التالية:
أسئلة البحث:

- ١- ما درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بخميس مشيط؟
- ٢- ما درجة ممارسة اتخاذ القرارات الفعالة لدى مديرات المدارس الثانوية في خميس مشيط؟
- ٣- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي ودرجة اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية؟
- ٤- هل توجد فروق في درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي والقرارات الفعالة تعزى الى متغيرات (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة)؟

٥- ما التوصيات المقترحة لتفعيل استخدام التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرارات بالمدارس

الثانوية في خميس مشيط

١-٤ أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

١. التعرف على درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات لدى مديرات الثانوية في خميس مشيط.
٢. التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي ودرجة اتخاذ القرارات لدى مديرات الثانوية في خميس مشيط.
٣. التعرف على درجة اختلاف إجابات أفراد الدراسة في ممارسة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات، حسب متغيرات الدراسة (المركز الوظيفي-المؤهل العلمي-سنوات الخبرة في العمل الحالي).

١-٥ أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من جانبين:

أولاً: الأهمية النظرية.

تكمُن الأهمية النظرية للبحث فيما يلي:

-قلة الدراسات-التي تناولت التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات والعلاقة بينهما لدى مديرات المدارس الثانوية في خميس مشيط.

- ان نتائج هذا البحث يمكن ان تكون نواة لبحوث ودراسات أخرى فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية.

تأتي أهمية البحث التطبيقية من واقع اهتمام المملكة العربية السعودية بتحسين منظومة العمل الإداري وتنمية قطاع التعليم في ظل التحديات الجديدة كالتعليم عن بعد ، لذلك تأتي أهمية البحث للوقوف علي واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي كونه أحد دعائم النجاح المؤسسي في المملكة ومن ثم تقديم التوصيات التي تعزز من السلوكيات الإيجابية لدي مديرات الثانوية نحو تطبيق التفكير الاستراتيجي مع التعرف علي أثره علي اتخاذ القرارات ، وبذلك يقدم البحث توصيات يسترشد بها ذوو الاختصاص بمتغيرات البحث ، كما تساعد في اتخاذ القرارات الكفيلة بتحسين، كما يخلق البحث أرضاً مناسبة تساعد في حل المشكلات ذات الارتباط بالموضوع كما أنها تشكل دعماً للسياسات الحكومية في طبيعة قراراتها ذات الصلة بموضوعات التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

١-٦ حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على ما يلي:

١- الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على التعرف على درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات وإيجاد علاقة بينهما لدى مديرات المدارس الثانوية بخميس مشيط.

٢- الحدود البشرية: مديرات المدارس الثانوية

٣- الحدود المكانية: طبق هذا البحث بمدارس محافظة خميس مشيط في المملكة العربية السعودية.

٤- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي ١٤٤٢هـ / ١٤٤٣هـ

٧-١ مصطلحات البحث: تضمنت مصطلحات البحث التعريفات التالية:

التفكير الاستراتيجي: هو مجموعة من القدرات والمهارات ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإدراك والخبرات الذاتية والإبداع لتوليد أفكار جديدة ونتائج متميزة لتحقيق منظور متكامل لمستقبل المؤسسة. (الجبوري، ٢٠٠٨).

ويعرف التفكير الاستراتيجي بأنه: "تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ" (قلش، ٢٠٠٧، ص ٢).

ويمكن تحديد التعريف الاجرائي لتفكير الاستراتيجي في هذه الدراسة بأنه: يتمثل في القدرات الذهنية التي تتحول الي سلوك نتيجة لمواجهة المتغيرات ويطبق رؤية متجددة لتحقيق ميزة تنافسية فيمكن تصنيفه على انه نشاط معرفي ينتج عنه التفكير.

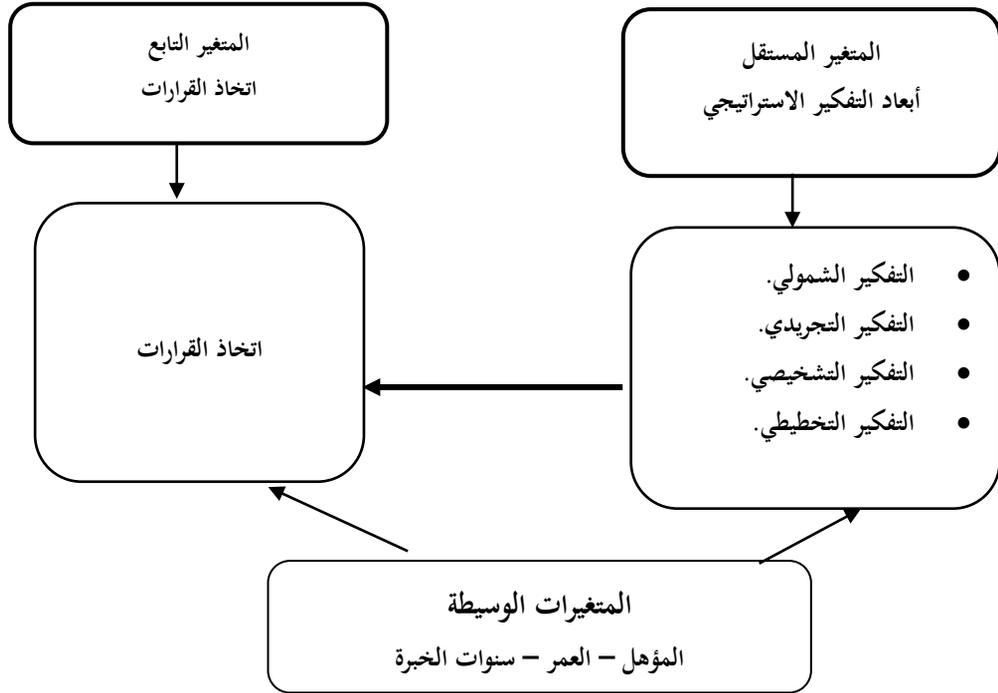
اتخاذ القرارات: يعرفه (الفضل، ٢٠٠٨م) بأنه الاختيار المدرك والواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين. ويعرف بأنه عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هناك هدفا يراد الوصول اليه أو مشكلة يراد حلها وتوجد معلومات حول الهدف أو المشكلة ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة ثم يتم اختيار أحد هذه البدائل (النوشان، ٢٠٠٣، ص ١٤).

ويمكن تحديد التعريف الإجرائي لاتخاذ القرارات في هذه الدراسة بأنه: يقصد باتخاذ القرارات عملية اختيار مدروسة لاحد المقترحات المتاحة، يتم من خلالها مواجهة المواقف والمشكلات التي تتعرض لها الإدارة وذلك عن طريق اختيار بين القرارات المتاحة واختيار انسبها في ضوء المعطيات والموارد المتاحة للإدارة من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة بكفائه وفاعلية.

الخريطة البحثية:

استناداً على الإطار الفكري لأدبيات التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم تصميم نموذج افتراضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث. ويبين الشكل

(١) النموذج المستخدم في البحث بمتغيريه المستقل المتمثل في التفكير الاستراتيجي، والمتغير التابع المتمثل في اتخاذ القرارات.



شكل (١-١) نموذج البحث من إعداد الباحثة

١- التفكير الاستراتيجي
تمهيد:

يعد التفكير الاستراتيجي أحد أهم الأساليب في إدارة المؤسسات التعليمية لأنه يمثل أداة هامه لصناعة المستقبل، كما انه يشجع على اقتناص المجالات الجديدة بوعي وإدراك تام لتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسات التعليمية. وسيتم في هذا المبحث تناول التفكير الاستراتيجي مفهومه، وأهميته، وخصائصه، وعناصره، ومبادئه، وأبعاده، وأنماطه الأربعة (الشامل، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي) بالإضافة إلى معوقاته وذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي وأهميته:

١. مفهوم التفكير الاستراتيجي:

يعد التفكير من أهم العمليات العقلية والذهنية التي تمكن وراء تطوير حياة الإنسان وتساعد على اكتشاف الحلول الفعالة التي يستطيع من خلالها التغلب على المصاعب والمشكلات التي يواجهها، فأغلب الإنجازات العملية والعقلية للبشرية التي حققتها بنيت على التفكير. (أبو النصر، ٢٠٠٩).

ونجد أن التفكير الاستراتيجي يعتبر عملية ذهنية تركز على جودة الفكر قبل جودة التصرف، وجودة المدخلات قبل جودة العمليات والمخرجات، ويؤكد على اكتمال الحقائق ورؤية الأمور على حقيقتها بدقه وليس ظاهرها فقط، ويساعد على الاستعداد للتعامل مع أي متغيرات أو مشكلات مفاجئة تعيق المنظمة أثناء تحقيق أهدافها (خليف، ٢٠١٠).

ويعرف التفكير الاستراتيجي بأنه "الطريق الابتكاري في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المنظمة" (هلال، ٢٠٠٨) والتفكير الاستراتيجي هو "العملية التي تمكن القادة القائمين على توجيه المنظمة من الارتقاء فوق العمليات الإدارية اليومية والأزمات لاكتساب رؤى مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية التي تسبب تغييرا في بيئتها وبالتالي إعطاء اتجاه أكثر فاعلية، للمنظمات، وينبغي أن تكون هذه الرؤى موجهة نحو المستقبل مع الفهم التاريخي لما حدث من قبل وأن يمتلك المفكرون الاستراتيجيون مهارات التطلع للأمام والنظر للخلف مع ضرورة المعرفة الجيدة بالوضع الحالي للمنظمة أو تبعا لسياسية الإدارة مع تلافي تكرار أخطاء الماضي". (Davies, 2003, p.296) وهو "عملية ذهنية وفكرية تركيبية تستخدم الحدس والإبداع لبلورة منظور استراتيجي، وهو تفكير مستقبلي عالي المستوى في الأبعاد الحيوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية عن طريقة صياغة الاستراتيجية الناجحة التي تؤكد على انتهاز الفرص" (العبيدي و العبيدي، ٢٠١٣، ص.٥).

كما أن التفكير الاستراتيجي "تفكير تطوري ومستقبلي يعتمد بدرجة كبيرة على الإبداع والحدس لتأسيس بيئة تنظيمية مبتكرة من خلال خطوات متسلسلة وله القدرة على التنبؤ بالمستقبل مستوعبا للبيئة الداخلية والخارجية، ومبدعا في استجابته للأحداث الطارئة وذلك من خلال تحديد الاتجاه الذي يقود المنظمة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات

والتغيرات المستقبلية، وموجها المنظمة في تحديد الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع يرفع كفاءتها الداخلية والخارجية" (الحسيني، ٢٠١٤، ص. ١٣).

وترى الباحثة - أن التفكير الاستراتيجي يتمثل في القدرات الذهنية التي تتحول إلى سلوك نتيجة لمواجهة التغيرات ويطبق رؤية متجددة لتحقيق ميزة تنافسية فيمكن تصنيفه على انه نشاط معرفي ينتج عنه التفكير.

٢. أهمية التفكير الاستراتيجي:

ظهرت الحاجة إلى استخدام أساليب تفكير جديدة وإبداعية حتى تواكب المنظمات التغيرات من حولها وتستعد للمستقبل والتغيرات البيئية يدعوها ذلك الي تبني الفكر الاستراتيجي لأنه يوفر صورته لتخطيط الاستراتيجي كما تريد أن تكون عليه في المستقبل، فبدون توفير هذا الفكر تصبح المنظمة مجرد خطوات وإجراءات تفتقد إلي مفتاح النجاح الحقيقي فالمنظمة التي يتوافر لديها من يجيدون هذا الفكر ويخططون بناء عليه يكونون متمكنين من التكيف مع عالم اليوم المعقد. (خليف، ٢٠١٠، ص. ١٢)

وتسهم أهمية التفكير الاستراتيجي في كونه أداة قائمه على توظيف الابداع الخبرات والمهارات الشخصية في العامل مع المعلومات والمعارف لتحقيق التكامل بينهما وبين اهداف المنظمة فهو كما جاء عند (العبيدي والعبيدي، ٢٠١٣) يسهم فيما يلي:

- اغتنام أكبر عدد من الفرص وتلافي أكبر عدد من التهديدات ويتحقق ذلك خلال الوقت والسرعة المناسبة والاستجابة.
 - بناء رؤية مستقبلية تساعد المديرين في التحضير للمستقبل.
 - جعل المديرين أكثر استجابة أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغييراتها.
 - تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير وذلك عن طريق توافر فرص المشاركة في جميع المستويات الأدرية في العملية.
- وقد أوضح (الهلباوي، ٢٠٠٤م) أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:
- ترتيب الأولويات وتحديدها وإشاعتها بين العاملين.
 - تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.
 - وضوح الرؤية، فهو يمثل البصر والبصيرة للإنسان.
 - تقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.

- التطور والتحديث المستمرين، مما يلزم تحسين الأداء.
 - حسن التعامل مع الاحداث والوقائع من خلال استثمار عصر الوقت، والاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية (ص ٩).
- وترى الباحثة- أهمية التفكير الاستراتيجي في لإداره المدرسية تكمن في المدير نفسه الذي يفكر استراتيجيا كيف يحقق أهدافه ويساير متغيرات العصر لتحقيق رسالة مدرسة والوصول الي أفضل ما يمكن من حيث الزمان، والتكاليف، والجودة.
- خصائص التفكير الاستراتيجي:
- تتكون خصائص التفكير الاستراتيجي من خصائص شخصية تشمل على القدرات التي يتمتع بها المفكر الاستراتيجي وخصائص تنظيمية تنظم المؤشرات التي يستدل من خلالها علي المفكر الاستراتيجي.
- وهذه الخصائص كالتالي:
- أولاً: الخصائص الشخصية.
- وهذه الخصائص تمثل مجموعة من القدرات التي تؤكد شخصية الأفراد المفكرين الاستراتيجيين، حيث تبين تفردهم في أنماط التفكير الذي يستخدمونه في حل المشكلات والتعامل مع المواقف ذات البعد الاستراتيجي، وتتمثل الخصائص الشخصية في مجموعة من القدرات هي:
- ١- القدرات الاستشرافية: وهي عبارة عن إمكانية تبصر حالة العالم الراهنة وتطوره مسبقاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه. وتظهر ممارسة القدرات الاستشرافية في غاية الأهمية في الوقت الحاضر، لأننا نعيش في عالم متغير.
 - ٢- القدرات الحدسية: وتعني إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة، وقد تعني القدرة التي يتمتع بها المفكر الاستراتيجي والمتمثلة في الاستجابة السريعة لحالات محددة، وذلك عن طريق استخدام التخمين المتكون من الخبرة الشخصية.
 - ٣- القدرات الابتكارية: وهي القدرة على جمع الأفكار ومزجها بأسلوب يتسم بالحدائة والطلاقة والمرونة والأصالة.
 - ٤- القدرات الإبداعية: وهي عملية تطبيق الأفكار الجديدة المبتكرة وتقديمها على شكل سلع وخدمات واعتمادها أسلوباً جديداً في عمليات الأعمال.

٥- القدرات النقدية: وهي إمكانية التقويم الدقيق للشواهد والوصول منها إلى النتائج التي يعبر عنها بمرونة التفكير، من أجل إصدار الحكم قبل العمل (أحمد، ٢٠١٤م، ص ٢٠٣).

ثانيا: الخصائص التنظيمية فيما يلي:

١- الخصائص الهيكلية. وتشمل المؤشرات التنظيمية التالية:

- المستوى الاستراتيجي: ويظهر ذلك من خلال أن التفكير الاستراتيجي ينتشر بين مستوى الاستراتيجية المنظمة ومستوى وحدات الأعمال.
- الرسمية. وتعني استخدام القواعد في المنظمة، والرسمية تختلف باختلاف المستويات الإدارية، حيث أن من يعمل في المستويات العليا يتطلب رقابة وحلول متفردة وحرية في الاختيار والتصرف.
- الإغراق المعلوماتي: حيث أن من الظواهر المؤثر على القرار الاستراتيجي، ما يعرف بتجاوز كميات المعلومات المتاحة لصناعة القرار (صالح، ٢٠٠١م، ص ٢٧).

٢- الخصائص السلوكية.

وتشمل المؤشرات التنظيمية التالية:

- نوعية المشكلات والحلول المقدمة لها: وهنا يميل أصحاب التفكير الاستراتيجي في التعامل مع المشكلات المعقدة غير المألوفة، والسعي إلى تقديم الحلول المتفردة لها.
- تبني المجازفة أو المخاطرة: وهذه تعد من إحدى المؤشرات المهمة والضرورية لأصحاب التفكير الاستراتيجي، لأنها تساهم في تحقيق معدلات عوائد عالية من خلال تكوين عدد متنوع الخيارات الاستراتيجية.

- الاهتمام بالعاملين وتطويرهم: وذلك من خلال إبداء الاهتمام بالعاملين وتبني أعمال تتطلب مستوى عال من التعامل مع الآخرين (البياتي وحمد، ٢٠٠٩م، ص ٢٨).

عناصر التفكير الاستراتيجي:

اتفق الباحثون على أهمية ضرورة التفكير الاستراتيجي للمنظمات والقيادات على حد سواء. لكنهم اختلفوا في تحديد عناصر ذلك التفكير الاستراتيجي وفقا للزاوية التي يرى منها كل باحث، وسيتم تحديد عناصر التفكير الاستراتيجي وفقا لما تتطلب هذه الدراسة، وهي كالتالي:

١- القصد الاستراتيجي.

التفكير الاستراتيجي.

التفكير الاستراتيجي ومن خلال مجاراته لجميع مراحل عملية صنع الاستراتيجية-والتي تستهدف بناء تصور طويل الأجل- يهتم بتحديد نقطة بعيدة في المستقبل بقصد توجيه المنظمة وجهود واهتمام العاملين نحوها.

حيث إن القصد الاستراتيجي يقضي إلى عملية التركيز والابتعاد عن العشوائية، مما يتيح للأفراد داخل المنظمة باستخدام طاقاتهم بشكل موجه وإيجابي وفعال لإنجاز أهداف المنظمة (يونس، ٢٠١٢م، ص٨٨).

٢-شمولية التفكير.

إن النظرة الشمولية لمفهوم التفكير الاستراتيجي تجعل عملية الربط الاستراتيجي الواضح بين الماضي ومتطلبات الحاضر رؤية المستقبل ممكنة، مما يمكن من استخدام أفضل ما يكون من هذا التفكير الخلاق، لغرض تصميم الخيارات والبدائل الممكنة. (Liedtka, 1998, p121)

وأشار (غراب، ١٩٩٤م) إلى أن الاستراتيجية الإدارية تقوم على معرفة أو تحليل تام، حيث يعتمد الاستراتيجي على ركيزتين:

الأولى: التحليل المتعمق لكل العناصر المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي.

الثانية: المرونة الفكرية والابتكار.

٣-انتهاز الفرص الذكية.

يصاحب التفكير الموجه نحو الغايات والمقاصد عنصر انتهاز الفرص الذكية، وتعد هذه المصاحبة الفكرية وعاء يحتوي إمكانيات التعامل مع نوعين من الاستراتيجية العرضية تعد أحد محاور التفكير الاستراتيجي الموجه نحو انتهاز الفرص الذكية التي قد تذهب عند عدم التحسب للتغيرات البيئية الطارئة، ومن ثم فإن إغفال أية احتمالات لتعبئة الفرص الطارئة قد يؤدي إلى حدوث خسارة غير منظورة في حساب الفكر الاستراتيجي (يونس، ٢٠٠٢م، ص٥٦).

٤-التفكير في الوقت المناسب.

إن التفكير الاستراتيجي هو دائما التفكير في الوقت المناسب، فهو يهتم بعنصر الزمن بشكل كبير.

وفيما يتعلق بمكونات هذا العنصر فقد أشار (يونس، ٢٠١٢م، ص ٩٠) إلى أن كلا من نيوستادت ومي Neustadt & May افترضا بأن التفكير في الوقت المناسب يتضمن ثلاث مكونات هي:

- أن المستقبل مرتبط بالماضي، والماضي له قيمته التنبؤية.
- أن النظرة لما سيحدث في المستقبل منطلقاً من الحاضر ومختلفة عن نظرة الماضي.
- استمرار المقارنة بين ما جرى في الماضي وما يجري في الحاضر وما سيجري في المستقبل، ومن ثم بناء منظورات التغيير.
- ٥- التوجه نحو الفرضيات.

بمعنى أن يكون للتفكير الاستراتيجي منهجية علمية تمكنه من توليد وتعميم الفرضيات واختيارها من بين أنشطته وعملياته الرئيسية. وقد تكون هذه عقبة أو صعوبة تواجه القيادات بسبب نقص المعلومات ومحدودية الوقت المتاح للقيام بذلك. وكثيراً ما تترك مهمة اشتقاق الفرضيات لمركز البحوث والمختصين. وفي هذه المهمة تلتقي مهارة التحليل ومهارة الحدس والإبداع. (الكبيسي، ٢٠٠٨م، ص ٥١)

وقد أشارت (Liedtka, 1998) إلى أن المنظمات التي تنجح في توفير عناصر التفكير الاستراتيجي في إدارتها سوف تتمتع بميزة على نظيراتها من المنظمات، وتحقق قدراً من فاعلية اتخاذ القرار على النحو الذي تسهم به تلك الخصائص في دعم هذه الفاعلية، وذلك من خلال ما يلي:

- الاهتمام بالمقاصد والغايات يوجه تفكير متخذ القرار نحو البدائل التي من الممكن أن يتم تعبئة مؤشرات المستقبل في ضوء القرارات الحالية، ويصبح هذا العامل محل تنافس مع المنظمات المتناظرة.
- التفكير الموجه بالفرضيات يعزز دور الإدارة في تطبيق التفكير المنهجي، وإقرار العلم محل العشوائية.
- يسهم التفكير في الوقت المناسب في تحقيق استجابة سريعة لانتهاز الفرص الذكية.
- تطوير الطاقات التنافسية وتحقيق مبادرة استراتيجية يصعب على المنافسين اختراقها عندما يحسن متخذ القرار الاستراتيجي استخدام هذه العناصر.
- استخدام التفكير الاستراتيجي ينقذ عملية اتخاذ القرارات من الأخطاء التي قد تحدث عند خلق التفكير من المقاصد.

المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي الفعال:

أشار كلا من (الطيبي، ٢٠١٣، وعزازي، ٢٠١٣م)، إلى أن هناك عدة مبادئ أساسية يتطلب توفرها للتفكير الاستراتيجي الفعال، ومن أهمها ما يلي:

١- التفكير الاستراتيجي يتطلب التزاما ودعما عميقا من القيادة.

حيث يعتمد نجاح وفعالية التفكير الاستراتيجي في المنظمات بشكل عام على القيادة أو الإدارة العليا، والتي يجب أن تكون مهتمة بهذا التوجه وتقدم المطلوب بشكل واضح وفعلي، فالعملية الاستراتيجية تتعلق بالتوجيه العام وبالتغيرات الجذرية، لذا فإن دعم والتزام القيادة مطلب ضروري لنجاح هذه العملية، والمعمول عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء المنظمة بوجوده.

٢- التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية.

القصود من العملية الاستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة عالية في المنظمة، ومن وجهة أخرى فالأمور الكلية وبعيدة المدى والمتعلقة بالرؤى والأهداف الكبرى تتطلب وجود التفكير الاستراتيجي كجزء أصيل من العمل، والتفكير الاستراتيجي المهم والمقصود هو ذلك الذي يحرك المنظمة من واقع إلى واقع أفضل.

٣- التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة واستثمارها.

لتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات أو العمليات الإدارية، هدفين أساسيين هما:
-تحسين القرار من حيث النوعية.

-زيادة القبول بالقرار لزيادة القدرة على العمل.

كما أن العملية الاستراتيجية لا تختلف في ذلك، فهذين الهدفين يقعان في صميم التفكير الاستراتيجي الناجح.

ومن الجوانب المهمة لجعل المشاركة في العملية الاستراتيجية ناجحة ما يلي:

- أن يكون لدى الإدارة العليا القناعة والرغبة الأصيلة في هذه المشاركة.
- أن تكون مساحة المشاركة شاملة وواسعة، حيث تتضمن ذوي العلاقة خارج المنظمة.
- الاستخدام الصادق لما ينتج عن المشاركة.
- أن تكون عملية المشاركة منظمة تنظيما دقيقا.

٤- التفكير الاستراتيجي عملي وليس نظريا.

العملية الاستراتيجية عملية معقدة، كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات. والعملية الاستراتيجية لا ينطبق عليها نمطية معينة سابقة من التفكير أو القرارات أو المشاركات. كما تتعامل الاستراتيجية مع بعد زمني ومتغيرات كثيرة تجعل من النادر وجود الثبات. ومن جانب آخر فإن الاستراتيجية تتعامل مع واقع معين ومعقد، وتسعى إلى تحويله إلى واقع جديد قد لا يكون أقل تعقيدا ولكنة من المؤمل أن يكون أفضل من الواقع السابق. وللتعامل مع هذا كله لابد أن يكون التفكير الاستراتيجي غير نمطي ومتقبل للجديد والمختلف ولا يتناسى أهمية الواقع وما هو ممكن ومحتمل التنفيذ.

٥- التفكير الاستراتيجي عملية ضرورية وأساسية.

يرتبط التفكير الاستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل. لذا فالتفكير الاستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفا فكريا. أبعاد التفكير الاستراتيجي:

يعد التفكير الاستراتيجي من الأنشطة الاستراتيجية ذات القدرات العقلية عالية المستوى الذي يحتاج تطبيقه على أرض الواقع إلى تحديد أبعاده بشكل دقيق. وقد قدمت إسهامات متعددة من قبل الباحثين لوصف أبعاد التفكير الاستراتيجي، تقارب بعضها وتباعد الآخر، وذلك تبعا للاتجاهات الفكرية لهؤلاء الباحثين. ومن هؤلاء ما يلي:

- (Liedtka, 1998) حيث حدد أبعاد التفكير الاستراتيجي في: النية الاستراتيجية، وإدراك النظم، والتفكير الفرصي، والتفكير في الوقت، والتفكير الإبداعي (ص ١٢٢).
- (O'shannassy, 2000) حددها في: النظرة الشاملة، النية الاستراتيجية، التفكير في الوقت، والمشاركة الشاملة (ص ٦).
- (النعمي، ٢٠٠٣م) حددها في: التصور، والحدس والتأمل، والتبصر، والإدراك (ص ٤٩).
- (FL, 2007) حددها في: فهم النظام البيئي التنظيمي، وتحديد التحديات، والتفكير المنظومي، والتفكير الإبداعي، والتفكير الحرج، والقرارات، وخطط العمل، والتغذية العكسية (ص ١٤).

أنماط التفكير الاستراتيجي:

تعددت أنماط التفكير الاستراتيجي بتعدد المواقف التي يواجهها متخذ القرار، وفقا لأساليب اختيارهم البدائل الاستراتيجية، ويمكن تحديد هذه الأنماط في أربعة أنماط هي:

١- التفكير الشامل:

يعرف التفكير الشامل بأنه ذلك: "النمط من التفكير الذي يستخدم فيه التراكم المعرفي والنظرة الكلية من أجل الوصول إلى نتائج نهائية عملية قابلة للتكرار والتحقق". (سعادة، ٢٠٠٦م، ص ٤١)

وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، فضلا عن صياغة أطر النتائج المستهدفة.

٢- التفكير التجريدي:

في هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة، في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته. وغالبا ما يطبق القائد الاستراتيجي ميوله أو قيمه التي تحدد في ضوء حدسه أو خياله بهذا الصدد، إلا أن هذا النمط من التفكير يقوم على أساس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدرا مهما في تحديد الخيارات. ويميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً (الشهري، ٢٠١٠م، ص ٢١).

٣- التفكير التشخيصي:

أصحاب هذا النمط من التفكير يؤكدون إجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل الحاكم غير المرن وصولاً إلى حلول حتمية، فضلا عن القدرة على التنبؤ بالمحصلة التي تؤول إليها العلاقات السببية وتبويبها لغرض بدائل استراتيجية رئيسية وأخرى طارئة لدرء المفاجآت حين حدوثها.

ويحدد متخذ القرار محاور تفكيره ضمن هذا النمط من التفكير بالأساليب التي تقف وراء المشكلة، وإذا اعتمد قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنوياتها. وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يحث في مدى استجابة الحلول العلمية لمعالجة المواقف،

ويتجلى هدف متخذ القرار في هذا التفكير الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع.

ويتشكل هذه النمط من التفكير في ضوء نظرية التطابق التي تنص على أن سياقات اختيار البديل دون غيره من البدائل إنما هو عملية تطابق بين الصورة التي تكونت في الأذهان مع الواقع، وعند حصول التوافق بين الصورة الذهنية ومعطيات الواقع يكون القرار أكثر دقة، ولا يمكن استثناء عوامل الغموض البيئي من تأثيرها الحتمي في نتائج صدق القرار، وبذلك تستكمل عملية التشخيص بتحديد مصادر الغموض التي تحيط بالأسباب والعمل على تخفيفها (يونس، ٢٠١٢م، ص ١١١).

٤- التفكير التخطيطي:

يتجه هذا النمط من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج. والقائد الاستراتيجي في هذا النمط يركز بشكل أقل على حتمية توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة، ولا بد من السماح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار (نجيب، ٢٠٠٨م، ص ١٤٨).

ويعد هذا النمط أحد أوجه التفكير العقلاني في تحليل بيئة القرار وخضوع القرار لمنطق التفسيرات والقوانين العلمية، ويشترك نمط التفكير الاستراتيجي والتخطيطي في معالم رئيسية تكمن في التعامل مع الموضوعات أو المشكلات التي تخضع للغة الأرقام والعرض البياني بما يتيح ربط الأسباب بالنتائج (ناصر، ٢٠١٣م، ص ٣٦).

ومن خلال العرض السابق لأنماط التفكير الاستراتيجي نجد أنها تجتمع حول نتيجة واحدة، وهي الوصول إلى الحقيقة ووضع التصرفات والأفعال في سياق منظم ويعيد عن العشوائية والفوضى، إذ أن تفسير الأشياء من خلال رؤى مختلفة يضع الواقع على هامش الإبداع المستمر، وتبقى هذه الأنماط وسائل عقلية تعكس تعددية أعمال العقل الاستراتيجي في واقع متحرك، يسيره الفكر الناقد الاستراتيجي.

مزايا التفكير الاستراتيجي:

حدد كل من (الطويل، ٢٠٠١م)، و(الكبيسي، ٢٠٠٦م) مزايا التفكير الاستراتيجي فيما يلي:

١- أنه تفكير نظمي:

حيث أنه يعتمد الرؤية الشمولية للعالم المحيط، وربطه الأجزاء في شكلها المنتظم، وانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.

٢- أنه تفكير تطويري:

وذلك كونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر، وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية.

٣- أنه تفكير افتراقي أو تباعدي:

حيث أنه يعتمد على الأبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة ويكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة.

٤- أنه تفكير تنافسي:

حيث يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى، ويتطلعون إلى الاستفادة من الفرص قبل غيرهم.

٥- أنه تفكير تركيبى وبنائى:

وذلك كونه يعتمد على الإدراك والاستبصار والحدس، لاستحضار الصور البعيدة، ورسم ملامح المستقبل قبل حدوثه.

٦- أنه تفكير تفاؤلي إنساني:

وذلك كونه يؤمن بقدرات وطاقات الإنسان العقلية على اختراق العالم المجهول، والاحتمالات الممكن حدوثها.

معوقات التفكير الاستراتيجي:

هناك العديد من المعوقات التي تحد من التفكير الاستراتيجي لدى الأفراد والمنظمات على حد سواء عن طريق تقليل اندفاع الفرد نحو التفكير الاستراتيجي، أو تعطيل القدرات الفكرية نتيجة الروتين والحرص على النظم البيروقراطية وترسيخ المركزية الشديدة، ما يترتب عليه واد الأفكار الجديدة، واللجوء للتفكير التشغيلي الأكثر شيوعاً لتلاقي صعوبات التفكير الاستراتيجي ومتطلباته ، وتتباين تلك المعوقات بتباين الظروف البيئية والتنظيمية

والمجتمعية ، ومن ابرز تلك المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي ما ذكره (الكبيسي، ٢٠٠٨)، و(خبراء بيمك، ٢٠١٦)، فيما يلي:

- الافتقار إلى وجود استراتيجية بعيدة المدى، محددة ومفهومة من قبل القيادات العليا.
- التغييرات السريعة الداعية للتفكير الاستراتيجي قد تؤدي إلى إفشال تطبيقاته أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه لعدم القدرة على المواكبة لما يستجد.
- ان تبني التفكير الاستراتيجي على صعيد المنظمات يكلفها وقتاً وجهداً ومالا قد لا يتوفر لها.
- عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة، مما قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه في منظماتهم.
- غياب المنافسة بين المنظمات والقيادات، مما يجعلها في مأمن من المقارنة والمساءلة.
- عدم إدراك القيادات العليا فرص التنوع الكبيرة التي يمكن ان يوفرها التفكير الاستراتيجي إذا ما تم تبنيه كمنهج مؤسسي.
- انشغال القيادات العليا وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية المتراكمة، قد يجعلها تنظر للتفكير الاستراتيجي على انه ترف فكري وليس ضرورة ملحة لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بلا من الاستسلام للأخر والتسليم بتوقفه.
- ومن خلال ما تم ذكره يتبين أن هذا المبحث يعتبر إحدى اهم الركائز التي تنطلق منها الباحثة في إتمام هذا البحث، حيث يفيد في تحديد درجة ممارسة المديرات في المدارس الثانوية للتفكير الاستراتيجي من خلال الأنماط المذكورة، بالإضافة إلى الاستفادة من هذا المبحث في بناء الجزء الأول من الاستمارة لهذه الدراسة.

٢-٢ اتخاذ القرارات

سيتناول هذا المبحث اتخاذ القرارات من عدة موضوعات وهي كالتالي:
مفهوم اتخاذ القرارات:

قدم علماء الإدارة والباحثين مفاهيم متعددة لمفهوم اتخاذ القرار، كل حسب خلفيته وتخصصه. ورغم تعدد هذه المفاهيم وتنوعها إلا أن مفهوم اتخاذ القرار حظي بشبه اتفاق فيها حول العناصر الأساسية، والتي تُشكل في مجموعها عملية اتخاذ القرار.

ويرتبط مفهوم القرار بوجود حالة تستوجب التعامل معها، وقد تكون هذه الحالة مشكلة تواجه المنظمة وتستدعي العمل على حلها، أو فرصة متاحة أمام المنظمة يجدر بها أن تغتنمها، وعليه فإن القرار بهذا السياق يمثل تصرفاً أو استجابة تصدر عن الجهة المسؤولة في المنظمة والمعنية بحل هذه المشكلة أو اغتنام تلك الفرصة (الطراونة، وموسى، ٢٠١٥م). وقد عرفت (طعمة، ٢٠٠٦م) عملية اتخاذ القرار على أنها: عملية فكرية، نفسية، سلوكية، معقدة، تتضمن السعي لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالبدائل الممكنة للحل، ثم اختيار البديل المناسب ضمن استراتيجيات مناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب (ص ١٥).

ويُعرف (خليل، ٢٠٠٩م) عملية اتخاذ القرار بأنها: عملية شاملة تتضمن أنشطة عديدة، تبدأ بالتفكير والاستجابة كرد فعل لموقف أو مشكلة محددة، حتى اختيار أفضل الخيارات كقرار لمواجهة الموقف أو. المشكلة (٩٤).

ويحدد (ياغي، ٢٠١٠م) عملية اتخاذ القرار في أنها: عملية اختيار واعية لأحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة معينة قائمة (ص ١٦).

وفي ضوء التعريفات السابقة لمفهوم عملية اتخاذ القرارات يتضح بأنها عبارة عن عناصر مهمة ينبغي أن يشملها التعريف الأمثل لاتخاذ القرارات، مثل شمولية العملية لأنشطة أو مراحل متعددة ومتتابعة واعتمادها على الموضوعية في اختيار البديل الأنسب مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية.

وترى الباحثة. أن اتخاذ القرارات عملية اختيار مدروسة لحد المقترحات المتاحة، يتم من خلالها مواجهة المواقف والمشكلات التي تتعرض لها الإدارة وذالك عن طريق الاختيار بين

القرارات المتاحة واختيار انسبها في ضوء المعطيات والموارد المتاحة للإدارة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بكفائه وفاعلية.
أهمية اتخاذ القرار:

ترجع بداية الدراسة العلمية لعملية اتخاذ القرار في الإدارة إلى الخمسينات، على يد علماء الإدارة من أمثال جريفت وغيره، وقد أكد جريفت على أن اتخاذ القرار يعتبر لب العملية الإدارية ومحورها (مرسى، ١٩٩٣م، ص ٣٧)

لذلك يُعد اتخاذ القرار واحداً من أهم العمليات وأكثرها تأثيراً في حياة الأفراد والتنظيمات الإدارية، وحتى الدول والممتلكات. بالإضافة إلى أن عملية اتخاذ القرار تتصل اتصالاً مباشراً بالعمليات الإدارية الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) (عليان، ٢٠١٠م).

وقد أكد على ذلك (الظاهر، ٢٠٠٩م، ص ٩٦-٩٧) حيث ذكر أن عملية اتخاذ القرارات متداخله في جميع وظائف الإدارة، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الأهداف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد المناسبة أو اختيار أفضل الأساليب والطرق من أجل تشغيلها. وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام. وعندما يتخذ المدير وظيفة القيادة فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه رؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشاكلهم. وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير المناسبة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا فإن عملية اتخاذ القرارات تجري في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية.

وفي ضوء ما ذكر في أهمية اتخاذ القرارات ترى الباحثة - إن اتخاذ القرارات جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات التي تتم داخل الإدارة المدرسية، وأيضاً في علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات، مما يؤدي إلى ضعف الإدارة وعدم وصولها لأهدافها المرجوة.

خصائص القرارات الفعالة:

أخذت عملية اتخاذ القرارات طابع الأهمية، حيث أصبحت من الأنشطة الرئيسية للقادة. وهذه الخصوصية لا تعود إلى كمية القرارات بل إلى نوعيتها، فأصبح القائد الكفء ليس من يتخذ أكبر عدد ممكن من القرارات لكنه ذلك الذي تتميز قراراته بفعالية (خلفي، ٢٠٠٩م، ص٤٧).

كما أن القرارات الفعالة تشمل على خاصيتين هما:

• المدة الزمنية (وقت اتخاذ القرار):

حيث يكون القرار الفعال هو الذي يصنع في الوقت الذي في حالة تنفيذه غالباً تتحقق النتائج المرغوبة

• الكفاءة:

حيث يكون القرار الفعال هو الذي يحقق جزءاً من أو كل الهدف المرجو لصانع القرار. وقد أثبتت الكثير من نماذج القرار فعاليتها، ومنها نموذج الحلقة لاتخاذ القرار (freedman & higgins, 2013, p:67))

كما أن القرار الفعال هو ما يشمل درجة عالية من المشاركة والقبول لدى المشاركين، وهو القرار القابل للتنفيذ والمقتنع للآخرين. ولكي يكون القرار فعالاً لابد أن تتوفر فيه عدة أمور، كأن يتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، وذات تأثير قوي. وأن تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت تكوين القرار ذاته، بمعنى ألا يكون القرار مجرد حسن نية، أو قراراً مترجماً في شكل برنامج عمل (أبو عاشور وشطناوي، ٢٠١٤م، ص٣٣٨)

ولكي يفي القرار الإداري بأهدافه لابد من أن تتحقق فيه مجموعة من الشروط أو المواصفات، من أهمها:

- أن يكون اتخاذه في الوقت المناسب.
- أن يكون الحل المتخذ به قرار مبرهن على صحته.
- أن يحمل القرار طابعاً إرشادياً أو تحديداً لأمر معين.
- أن يكون معنوياً إلى جهة تنفيذية محددة.
- أن يكون غير متناقض في مضمونه.
- أن يكون ذو صلاحية تنفيذية (شمس الدين، ٢٠٠٥م، ص٣٥)

أنواع القرارات الإدارية:

للقرارات الإدارية العديد من التصنيفات وذلك أمر عائد لاختلاف الغرض منها أو اختلاف الأشخاص المخولين باتخاذها ومن الممكن إجمال هذه الأنواع حسب ما يلي:

١. القرارات المبرمجة والقرارات الغير مبرمجة: القرارات المبرمجة روتينية متكررة وتعتمد على الخبرات الشخصية للمديرين بالإضافة إلى استخدام التقدير الشخصي وتكون المشكلات التي تتخذ في مواجهتها القرارات المبرمجة سهل ولا تحتاج إلى تحليل طويل وتقتضي سرعة أما القرارات الغير مبرمجة فتتخذ لمعالجة المشكلات غير الروتينية وتتميز هذه القرارات أنها جديدة وغير متكررة ولها اثار مهمة على نشاط المنظمة.
 ٢. القرارات التنظيمية والقرارات الفردية: القرارات التنظيمية هي التي يصنعها المديرون بموجب أدوارهم الإدارية الرسمية وذلك مثل تبنينهم للاستراتيجيات ووضع الأهداف والموافقة علي الخطط وغيرها.
 ٣. القرارات الأساسية والقرارات الروتينية: القرارات الأساسية ينظر لها على أنها أكثر أهمية من تلك الروتينية حيث تشمل القرارات الأساسية التزامات طويلة الأجل.
 ٤. القرارات التشغيلية: تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة على المخزون، اختيار وسيلة الإنتاج. (النور، ٢٠١٨م، ٢٤).
- العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وأنماط اتخاذ القرار:

إن البحث في أنماط التفكير الاستراتيجي وما توول إليه من مواقف قراريه بان هناك ارتباط وعلاقة قوية بين التفكير الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار وهذا ما أشار إليه (يونس، ٢٠٠٢م) إلى أن هناك علاقة منطقية بين نمط القرار ونمط التفكير وعند استخدام نماذج القرارات يتضح أن هناك أربعة نماذج تفكيرية في اختيار نمط القرار، ويمكن استخدام هذا النماذج للتعرف إلى طبيعة اتخاذ القرار وكيفية تفكير القائد في اتخاذه، وتقوم النماذج على تمييز القادة في إطار هذه النماذج من خلال اختلافهم في مستوى التركيز على بعدين رئيسيين: الأول: طريقة تفكيرهم. فالبعض يفكرون بطريقة منطقية وعقلانية والآخرين يفكرون بطريقة حدسية وإبداعية.

الثاني: مستوى تحمل القائد للمخاطرة والغموض المستقبلي.

ولقد أشار (درة وآخرون، ١٩٩٤م) إلى أن كلاً من (مسون ورو Mason & Rower) قسماً أنماط التفكير لدى الإنسان إلى أربعة أنماط تؤدي بالتالي إلى عملية اتخاذ القرار وهذه الأنماط هي: النمط الموجه، والنمط التحليلي، والنمط التفكري، والنمط السلوكي. معوقات اتخاذ القرارات:

هناك مجموعة من المعوقات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات، وقد تعددت الآراء حول تلك المعوقات، واختلفت تصنيفات علماء الإدارة لتلك المعوقات.

فقد ذكر كنعان (٢٠٠٩ م، ص ٣١٧-٣١٨) من تلك المعوقات ما يلي:

المركزية الشديدة وعدم التفويض: حيث أكدت الدراسات العلمية، أن القيادات في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدراً كبيراً من المركزية في اتخاذ القرارات؛ مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري.

- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية: حيث تتسم الأجهزة الإدارية بسمات تنعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات، ومن أهم السمات ما يلي:
 - تعدد مستويات التنظيم.
 - تشتت أقسام وحدات التنظيم الواحد.
 - التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية.
 - وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية.
- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات: حيث تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه متخذي القرارات، ومرد ذلك أن تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات.
- وقد يقضي في أحيان كثيرة على روح المبادرة والابتكار لديهم، مما يؤدي إلى عدم صواب القرارات المتخذة.
- التخطيط غير السليم: يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية التي يترتب عليها عدم تحديد ووضوح الأهداف، ويجعل الرؤية غير واضحة أمام متخذي القرار في عملية التنبؤ، والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذهم للقرارات. وفي كثير من الأحيان

تكون العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ غير واضحة مما يترتب عليه آثار سلبية تعيق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة.

■ غموض وجمود الأنظمة واللوائح: تلعب الأنظمة دوراً هاماً في مجال اتخاذ القرارات كي تحدد هذه الأنظمة واللوائح سلطات القادة، والسياسات التي يجب الالتزام بها في اتخاذ قراراتهم؛ لأن هذه الأنظمة واللوائح قد تكون عائقاً خطيراً يحول دون تمكين القائد من الوصول للقرار الفعال.

ويرى الباحث أنه يمكن الإشارة إلى أهم التحديات التي تواجه القيادات في المنظمات التعليمية عند اتخاذهم للقرارات، فيما يلي:

١- تحديد المشكلة بدقة.

٢- تحديد البدائل وتنوعها.

٣- تردد متخذ القرار.

٤- توفر المعلومات والإحصاءات.

٥- توقيت اتخاذ القرار.

٦- البيئة الخارجية.

٧- البيئة التنظيمية.

٨- كفاءات متخذ القرار.

ومن خلال ما تم ذكره يتبين أن هذا المبحث يعتبر إحدى أهم الركائز التي تنطلق منها الباحثة في إتمام هذا البحث، حيث يفيد في تحديد درجة ممارسة المديرات في المدارس الثانوية لاتخاذ القرارات من خلال الأنماط المذكورة، بالإضافة الي الاستفادة من هذا المبحث في بناء الجزء الثاني من الاستمارة لهذه الدراسة.

البحوث والدراسات السابقة

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات وسيتم استعراضها فيما يلي:

١-٣ أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (محمد، ٢٠٠٢م) هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع امتلاك أنماط التفكير الاستراتيجي للإدارة العليا والإدارة الوسطى، وتحديد مدى التجانس في أنماط التفكير الاستراتيجي على مستوى القطاع وعلى المستويات الإدارية في المنظمة. وشملت عينة الدراسة المديرين العاملين في مجالس إدارة الشركات، والمديرين المفوضين، والمديرين الرئيسيين في مستوى الإدارة الوظيفية والذين لهم دور أساسي في الإسهام بصياغة البنية المعلوماتية للقرارات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تدنياً في درجة امتلاك نمط التفكير الشمولي، والتجريدي، والتخطيطي، والتشخيصي لدى الإدارات العليا والتنفيذية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الاستراتيجي.
- دراسة (الشرشير، ٢٠٠٥م) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مديرات ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات ومقترحات لبحوث مستقبلية وإجراءات مقترحة لتفعيل القيادة واتخاذ القرارات المدرسية، ومن أهمها:
 - استمرار وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتدريب وتأهيل مديري المدارس، وتنمية قدراتهم على الأسلوب القيادي الديمقراطي، حيث أظهرت نتائج البحث أن له علاقة إيجابية بفاعلية اتخاذ القرارات.
 - إشراك مديرات المدارس في برنامج التطوير الإداري ورسم السياسات على المستوى المركزي لوزارة التربية والتعليم.
 - توفير الإحصائيات، والبيانات، والأدوات التي تدعم اتخاذ القرارات الصائبة وتسهل تنفيذها.
 - إجراء أبحاث تتعلق بالأنماط القيادية واتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس وعلاقتها بمتغيرات جديدة لم تتناولها الدراسة.

- دراسة (الشديقات والحراشنة، ٢٠٠٥م) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من المركز الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي، في درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي. وتكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتكونت أداة الدراسة من (٣٧) فقرة موزعة على أنماط التفكير الأربعة، الشمولي، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.
- وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم جاءت بمستوى منخفض بجميع أنماطه.
- دراسة (العلي، ٢٠١٤م) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت، وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتم توزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (١٨٠) فرداً وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمد على استبانتيين لجمع المعلومات إحداهما لأنماط التفكير الاستراتيجي، وأخرى لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لأنماط التفكير الاستراتيجي جاءت متوسطة وأن إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للتعريف بالتفكير الاستراتيجي وإجراء مزيد من الدراسات حول مفهوم التفكير الاستراتيجي في دولت الكويت.
- دراسة (النخالة، ٢٠١٥م) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بدرجة أدائهم الإداري وتكونت عينة الدراسة من (٤١١) من نواب ونائبات مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر نوابهم جاءت بدرجة كبيرة وإلى وجود علاقة

ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفكير الإستراتيجي وبين درجة أدائهم الإداري وقد أوصى الباحث بضرورة تبني وزارة التربية والتعليم لثقافة التفكير الإستراتيجي في إدارة مؤسساتها التربوية والعمل على نشر هذه الثقافة بين سلك التعليم وتطوير برامج تدريبية متخصصة في الأنماط الخاصة بالتفكير الإستراتيجي لمديري المدارس في قطاع غزة.

٢- ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Cross,2001) هدفت الدراسة إلى وصف أنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية. ولهذه الغاية طور الباحث استبانة تكونت من (٦٨) فقرة وزعت على عدة مجالات.

وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) مديراً من الذكور. وكانت أهم النتائج ما يلي:

أن المديرين يتخذون قراراتهم بناء على معلومات يحصلون عليها سواء من السجلات أم من زملاء أم من المجتمع المحلي، ويستخدمون النمط الديمقراطي في اتخاذ القرارات المهمة بعد المشاورة مع مجلس المدرسة.

- دراسة (Pisapia, et al,2005) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التفكير النظمي وانعكاسه على القيادة الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدموا مقياساً لتحقيق هذا الهدف مكوناً من (٣٨) بنداً، طبق على (١١٣) قائداً بعد عرضه على مجموعة من الخبراء.

وتوصلت الدراسة إلى وجود ثلاث عمليات إدراكية متعلقة بالتفكير الاستراتيجي كخصائص كامنة تميز القائد الناجح وهذه العمليات هي: التأمل والتفكير وإعادة صياغة الأنظمة.

- دراسة (Goldman,2006) حيث هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال التالي: ما الخبرات التي تساهم في تطوير التفكير الاستراتيجي؟ ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة الدراسة من مديريين ومسؤولين في حقل الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، وتم استخدام أسلوب المقابلة لتحديد خبرات المشاركين، ومدى مساهمتها في تطوير تفكيرهم الاستراتيجي.

وتوصلت الدراسة إلى ثلاث نماذج يتم من خلالها وصف الخبرات التي تسهم في تطوير التفكير الاستراتيجي وهي: تطوير الفهم، ممارسة التخطيط الاستراتيجي، مواجهة التحديات والعقبات.

الدراسة الميدانية

يوضح هذا الجزء الإجراءات المستخدمة في تنفيذ الدراسة الميدانية واشتملت علي المنهج المستخدم في البحث، ومجتمع البحث الذي ستطبق عليه الأداة ، ونوع أداة البحث والخطوات التي مرت بها عملية بناء وتطبيق أداة البحث، والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة عن أسئلة البحث وتحليل النتائج، وفيما يلي أهم الإجراءات والخطوات المتبعة في هذا الفصل:

٤-١ منهجية البحث:

انطلاقاً من الأهداف الرئيسية للبحث الحالي تم استخدام (المنهج الوصفي التحليلي) والذي يعتبر من أنسب مناهج البحث لطبيعة هذه الدراسة. خصوصاً أن " المنهج الوصفي التحليلي لا يقف عند مجرد وصف الظاهرة المراد دراستها والتعبير عنها كما وكيفا، وإنما يتعداه إلى تفسير وتحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل الوصول إلى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع وتطويره" (عبيدات، ٢٠٠٥، ص ١٩١).

إجراءات الدراسة الميدانية

٤-٢ مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مديرات المدارس الثانوية بخميس مشيط" التي يبلغ عددها ٣٢ مدرسة.

٤-٣ عينة البحث:

بلغت العينة الفعلية للبحث والتي حصلت عليها الباحثة (٣٢) مديرة من مديرات المدارس الثانوية بخميس مشيط" وقد قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة إلكترونياً على جميع أفراد الدراسة.

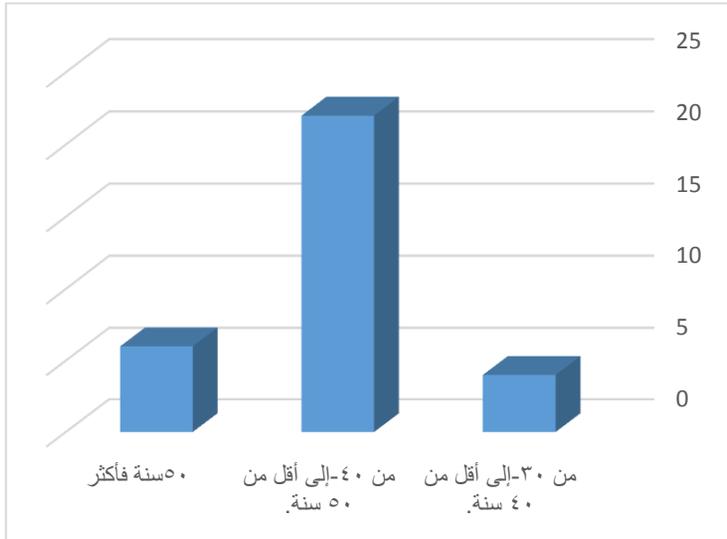
وفيما يلي وصف لخصائص عينة البحث تبعا للمتغيرات الديموغرافية:

١- وصف عينة البحث تبعا للعمر

جدول (٤-١) وصف عينة البحث حسب العمر

م	التخصص	عدد العينة	النسبة المئوية %
١	من ٣٠- إلى أقل من ٤٠ سنة.	٤	١٢.٥%
٢	من ٤٠- إلى أقل من ٥٠ سنة.	٢٢	٦٨.٨%
	٥٠ سنة فأكثر	٦	١٨.٨%
٣	الإجمالي	٣٢	١٠٠%

ويوضح الرسم البياني التالي توزيع عينة البحث حسب العمر.



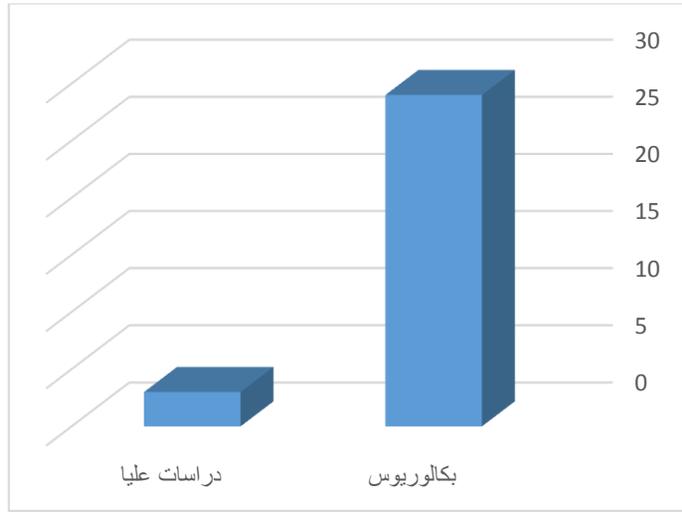
شكل (٤-١) وصف عينة البحث حسب العمر

٢- وصف عينة البحث حسب المؤهل العلمي.

جدول (٤-٢) وصف عينة البحث حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	عدد العينة	النسبة المئوية %
١	بكالوريوس	٢٩	٩٠.٦%
٢	دراسات عليا	٣	٩.٤%
	الإجمالي	٣٢	١٠٠%

ويوضح الرسم البياني التالي توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي



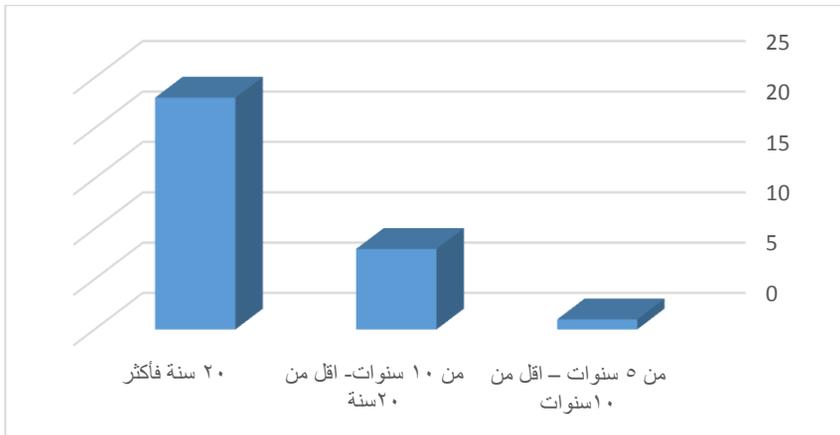
شكل (٤-٢) رسم بياني لعينة البحث وتوزيعها حسب المؤهل العلمي

٣- وصف عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول (٤-٣) وصف عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة الوظيفية

م	سنوات الخبرة	عدد العينة	النسبة المئوية %
١	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	١	٣.١%
٢	من ١٠ سنوات - أقل من ٢٠ سنة	٨	٢٥%
٣	٢٠ سنة فأكثر	٢٣	٧١.٩%
	الإجمالي	٣٢	١٠٠%

ويوضح الرسم البياني التالي توزيع عينة البحث تبعا لسنوات الخبرة الوظيفية



شكل (٤-٣) رسم بياني لعينة البحث وتوزيعها حسب سنوات الخبرة الوظيفية

٤-٤ أداة البحث والصدق الظاهري للأداة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أداة الاستبانة على النحو التالي:
أ- الاستبانة:

بناء على طبيعة البيانات ، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي الاستبانة، ويعرف عبيدات وآخرون (٢٠٠٥، ص١٠٦) الاستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"

وقد تكونت الاداة الحالية للبحث في صورتها النهائية من قسمين، وذلك على النحو التالي:
القسم الاول: يشمل البيانات الأولية وتتضمن: التخصص ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)
القسم الثاني: ويتضمن محورين بإجمالي (٣٩ عبارة)

المحور الأول: التفكير الاستراتيجي

المحور الثاني: : اتخاذ القرارات

ب- الصدق الظاهري لأداة البحث

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف،٢٠١٢:٤٢٩)، كما يقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها". ولقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين والاسترشاد بأرائهم وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ارتباطها بالموضوع ومن حيث الصياغة اللغوية والفنية ومن حيث التعديل والحذف مع وضع اقتراحاتهم التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. (ملحق رقم (١) الاستبانة في صورتها الاولية).

صدق وثبات الاستبانة (الخصائص السيكومترية للاستبانة)

تم حساب الخصائص السيكومترية للأداة وفيما يلي عرض لنتائج صدق وثبات الاستبانة كما يلي:

أ: ثبات الاستبانة:

يعرف الثبات على بان النتائج التي نحصل عليها من الأداة لا تتغير تغير جوهرى عند اعادة استخدام الاداة مرة اخرى على نفس العينة في نفس الظروف. وقد قامت الباحثة بالتأكد من ثبات الاداة باستخدام طريقتي الفا -كرونباخ والتجزئة النصفية كما يلي:

١- تم حساب ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل ثبات الفا- كرونباخ للاستبانة ككل حيث بلغت قيمته (٠.٩١) وهو يشير الى معامل ثبات مرتفع.
- كما تم حساب معاملات ثبات -الفا-كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة كما هو موضح بجدول (٤-٤).

جدول (٤-٤) معاملات ثبات الفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل ثبات الفا-كرونباخ
المحور الاول	٢٨	٠.٨٩
المحور الثاني	١١	٠.٨٤
الكلى	٣٩	٠.٩١

يتضح من جدول (٤-٤) ارتفاع قيم معاملات ثبات الفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة حيث تراوحت قيم معاملات ثبات محاور الاستبانة ما بين (٠.٨٤ الى ٠.٩١) .

٢- تم حساب ثبات الاستبانة ايضا باستخدام طريقة التجزئة النصفية حيث تم حساب معامل الثبات الكلى بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون حيث بلغت قيمته (٠.٧٧) والذى يشير الى ارتفاع معامل ثبات الاستبانة.
كما تم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل محور من محاور الاستبانة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٥-٤) معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل ثبات التجزئة النصفية
المحور الاول	٢٨	٠.٧٦
المحور الثاني	١١	٠.٧٩
الكلى	٣٩	٠.٧٧

يتضح من جدول (٥-٤) ارتفاع قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل محور من محاور الاستبانة حيث تراوحت قيم معاملات ثبات المحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية ما بين (٠.٧٦ الى ٠.٧٩). وتشير تلك النتائج الى ان قيم الثبات لكافة محاور

الاستبانة مرتفعة مما يعطى مؤشر لمناسبتها لتحقيق اهداف البحث الحالي وامكانية اعطاء نتائج مستقرة وثابته في حالة اعادة تطبيق البحث.

ب : صدق الاستبانة :

١- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه العبارة والدرجة الكلية على الاستبانة كما هو موضح في جدول (٤-٦).

جدول (٤-٦) نتائج قيم (معاملات الارتباط) الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بالمحور	العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بالمحور	العبارة
**٠.٧٤	**٠.٧٥	٢١	المحور الاول		
**٠.٨١	**٠.٧٨	٢٢	**٠.٦١	**٠.٥٨	١
**٠.٧٨	**٠.٨٣	٢٣	**٠.٦٨	**٠.٧١	٢
**٠.٧٧	**٠.٧٤	٢٤	**٠.٧١	**٠.٧٥	٣
**٠.٧٤	**٠.٧٥	٢٥	**٠.٨٢	**٠.٨٤	٤
**٠.٧١	**٠.٦٨	٢٦	**٠.٨١	**٠.٨٨	٥
**٠.٧٢	**٠.٧٦	٢٧	**٠.٧٨	**٠.٧٥	٦
**٠.٧٤	**٠.٧٦	٢٨	**٠.٦٦	**٠.٦٧	٧
المحور الثاني			**٠.٨٨	**٠.٨٦	٨
**٠.٨٠	**٠.٨١	١	**٠.٧٢	**٠.٧٤	٩
**٠.٦٩	**٠.٧١	٢	**٠.٨١	**٠.٨٥	١٠
**٠.٩١	**٠.٨٩	٣	**٠.٧٧	**٠.٧٨	١١
**٠.٨٥	**٠.٨٤	٤	**٠.٨٢	**٠.٧٩	١٢
**٠.٨٠	**٠.٧٩	٥	**٠.٦٢	**٠.٦٧	١٣
**٠.٨٦	**٠.٩٠	٦	**٠.٧١	**٠.٧٣	١٤
**٠.٨٥	**٠.٨٧	٧	**٠.٧٤	**٠.٧٠	١٥
**٠.٨٨	**٠.٨٦	٨	**٠.٨١	**٠.٨٤	١٦
**٠.٨٠	**٠.٧٨	٩	**٠.٧٩	**٠.٧٨	١٧
**٠.٨٩	**٠.٩١	١٠	**٠.٨١	**٠.٨٨	١٨
**٠.٨٧	**٠.٨٩	١١	**٠.٧٤	**٠.٧٦	١٩
			**٠.٨١	**٠.٧٩	٢٠

(**) = معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات بدرجة المحور الذي تنتمي اليه وبالدرجة الكلية على الاستبانة بمعاملات ارتباط موجبة ودالة احصائيا عند مستوى (٠.٠١) وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٥٨ الى ٠.٩١) مما يعنى ان جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق اتساق داخلي مرتفعة.

تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية على المحور والدرجة الكلية على الاستبانة ويوضح جدول (٧) نتائج ذلك.

جدول (٧-٤) نتائج قيم (معاملات الارتباط) بين درجة المحور والدرجة الكلية على الاستبانة

م	المحور	معامل ارتباط المحور بالدرجة الكلية
١	الاول	**٠.٩٦
٢	الثاني	**٠.٨٦

رابعاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث:

تم تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي spss

تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية لحساب صدق وثبات الاستبانة

*معامل ارتباط بيرسون **Person correlation**.

* معامل ثبات الفا كرونباخ.

* معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون .

- تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية لتحليل بيانات الاستبانة

* المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية .

* اسلوب تحليل التباين الأحادي **one way ANOVA**.

* اختبار شيفيه البعدي للمقارنات المتعددة **sheffe**.

* اختبار - ت للعينات المستقلة.

تحديد درجة الموافقة والاوزان النسبية:

الاستبانة خماسية التدرج وتصحح العبارات في ضوء مقياس ذي تدرج خماسي (موافق

بشدة ، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) حيث تقدر الدرجات كالتالي:

موافق بشدة = ٥ ، موافق = ٤ ، محايد = ٣ ، لا اوافق = ٢ ، لا أوافق بشدة

وقد تم تحديد درجة الموافقة بناء على قيمة المتوسط الحسابي وفي ضوء درجات قطع

مقياس اداة البحث، وذلك باعتماد المعيار التالي لتقدير درجة الممارسة حيث تم تحديد طول

فترة مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في هذه الأداة (من ١ : ٥) ، وتم حساب المدى

(٥ - ١ = ٤) والذي تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة

أي (٤/٥ = ٠.٨) ، ثم اضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس وهي (١) وذلك

لتحديد الحد الاعلى للفترة الاولى وهكذا بالنسبة لباقي الفترات كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (٤-٨) درجة الممارسة و المتوسطات والاوزان النسبية

م	الوزن النسبي	المتوسط	درجة الممارسة
١	٢٠ - ٣٥,٩ %	(١) الى -اقل من (١.٨)	منخفضة جدا
٢	٣٦ - ٥١,٩ %	(١.٨) الى - اقل من (٢.٦)	منخفضة
٣	٥٢ - ٦٧,٩ %	(٢.٦) الى -اقل من (٣.٤)	متوسطة
٤	٦٨ - ٨٣,٩ %	(٣.٤) الى - اقل من (٤.٢)	عالية
٥	٨٤ - ١٠٠ %	(٤.٢) الى - (٥)	عالية جدا

نقطة القطع:

تم تحديد نقطة القطع بحساب قيمة المئيني (٧٥) فأعلى لمدى الدرجات من (١-٥) وبذلك تكون قيمة درجة القطع هي الدرجة (٣.٧٥).

نتائج البحث

نتائج: السؤال الاول:

ينص السؤال الاول على: ما درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بخميس مشيط؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية

لاستجابات العينة على الاستبانة لتحديد درجة الملائمة ويوضح جدول (٤-٩) نتائج ذلك:

جدول (٤-٩) المتوسطات الوزنية والاوزان النسبية لاستجابات عينة البحث الخاصة بدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بخميس مشيط؟

رقم العبارة	العبارات	درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي			
		المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارات
البعد الأول: التفكير الشمولي					
١	أبادر في استثمار الفرص الجديدة لتحقيق الأهداف المرسومة	٤.٥٣	٠.٥١	٩٠.٦	٦
٢	أبدي المرونة في التعامل مع المرووسين	٤.٨٤	٠.٣٧	٩٦.٨	١
٣	أطرح معالجة شمولية للمشكلات التي تواجهني في بيئة العمل	٤.٦٢	٠.٤٩	٩٢.٤	٣
٤	أجرى تغييرات شمولية في العمليات التي أمارسها	٤.١٩	٠.٧٤	٨٣.٨	٧
٥	أولي اهتماماً بالنتائج أكثر من الاهتمام بالحلول	٣.٨٤	٠.٩٩	٧٦.٨	٨
٦	أعمل على رسم صورة مستقبلية للعمل	٤.٥٩	٠.٥٦	٩١.٨	٤
٧	أعمل على تقليل المخاطرة التي تؤدي الى عرقلة العمل	٤.٥٦	٠.٦٢	٩١.٢	٥
٨	أوظف الإمكانيات المتاحة بما يحقق الأهداف المرسومة	٤.٦٦	٠.٥٥	٩٣.٢	عالية جدا
	إجمالي البعد الاول	٤.٤٨	٠.٣٩	٨٩.٦١	-----
البعد الثاني: التفكير التجريدي					
١	أهتم بالبدائل المناسب الذي يعبر عن طموحاتي الذاتية	٤.٥٣	٠.٦٢	٩٠.٦	٢
٢	أتبع أساليب جديدة في حل المشكلات	٤.٤٧	٠.٥٧	٨٩.٤	٤
٣	أتعامل مع المواضيع الجديدة غير المألوفة	٤.٣٥	٠.٥٩	٨٧	٥
٤	أفضل التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض	٣.٥	١.٢٤	٧٠	٦
٥	أفهم المشكلات اعتمادا على أسبابها لا مظاهرها	٤.٥	٠.٦٢	٩٠	٣
٦	أنتقي المواقف المرغوبة بقدر من الإجراءات والقواعد	٤.٣١	٠.٥٩	٨٦.٢	٧
٧	أعمل على تنظم وإدارة الوقت في جميع البيانات المتعلقة بالمشكلة	٤.٥٦	٠.٦٢	٩١.٢	١
	إجمالي البعد الثاني	٤.٣١	٠.٤٤	٨٦.٢٥	-----

درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي					العبارات	رقم العبارة
درجة الممارسة	ترتيب العبارات	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط		
البعد الثالث: التفكير التشخيصي						
عالية جدا	٢	٨٦.٨	٠.٧٥	٤.٣٤	ابادر في استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية	١
عالية جدا	١	٨٧.٢	٠.٦٩	٤.٣٦	اجري تغييرات تدريجية فاعلة في العمليات التي امارسها	٢
عالية	٤	٨٠.٦	٠.٨٦	٤.٠٣	أولي الاهتمام بأساليب حل المشكلات اكثر من الاهتمام بنتائجها	٣
عالية	٥	٧٢.٦	١.٣٦	٣.٦٣	اتعامل بقدر محدود من المرونة مع المروسين	٤
متوسطة	٦	٦٧.٦	١.٢١	٣.٣٨	استند الى افكاري الذاتية في رصد البيئة الخارجية	٥
عالية جدا	٣	٨٦.٢	٠.٦٩	٤.٣١	اجري تحليلاً دقيقاً للمشكلات التي تواجهني في بيئة العمل	٦
متوسطة	٧	٦٦.٨	١.٢٩	٣.٣٤	اهتم بتحقيق اهداف النظام التربوي بغض النظر عن قيمه	٧
عالية	-----	٧٨.١٣	٠.٦٧	٣.٩١	إجمالي البعد الثالث	
البعد الرابع: التفكير التخطيطي:						
عالية جدا	٣	٨٩.٤	٠.٦٢	٤.٤٧	اهتم بالبدل المناسب الذي يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة	١
عالية جدا	٤	٨٨.٨	٠.٦٢	٤.٤٤	أفضل التعامل مع المواقف التي تتسم بالوضوح	٢
عالية جدا	٢	٩١.٢	٠.٦٢	٤.٥٦	ابني رؤيتي للمستقبل بناء على معطيات الواقع	٣
عالية جدا	١	٩٢	٠.٦٢	٤.٦٠	اتباع القوانين والإجراءات اثناء العمل مع المواقف	٤
عالية	٥	٨٠.٦	٠.٨٢	٤.٠٣	اعتمد المقاييس الكمية لبناء المواقف	٥
متوسطة	٦	٦٤.٤	١.٣٤	٣.٢٢	اجمع بيانات منفصلة عن المشكلات دون مراعاة الوقت	٦
عالية جدا	-----	٨٤.٢٧	٠.٤٨	٤.٢١	إجمالي البعد الرابع	
عالية جدا	-----	٨٤.٧٥	٠.٤	٤.٢٤	إجمالي المحور الأول	

يتضح من النتائج الموضحة بجدول (٤-٩) ما يلي:

- أعطى أفراد عينة البحث ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بخميس مشيط درجة ممارسة (عالية جدا) بمتوسط وزنى (٤.٢٤) ووزن نسبي (٨٤.٧٥) بانحراف معياري (٠.٤٠).

- أعطى أفراد عينة البحث البعد الأول (التفكير الشمولي) درجة ممارسة (عالية جدا) بمتوسط وزنى (٤.٤٨) ووزن نسبي (٨٩.٦١) بانحراف معياري (٠.٣٩).

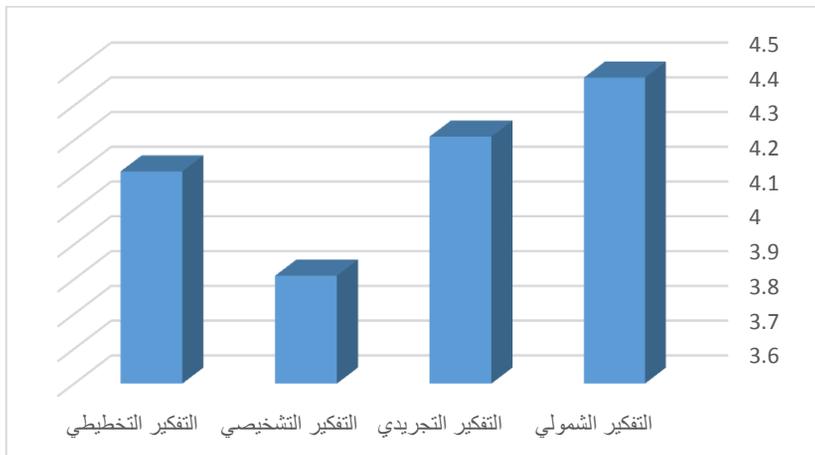
- أعطى أفراد عينة البحث البعد الثاني (التفكير التجريدي) درجة ممارسة (عالية جدا) بمتوسط وزنى (٤.٣١) ووزن نسبي (٨٦.٢٥) بانحراف معياري (٠.٤٤).

- أعطى أفراد عينة البحث البعد الثالث (التفكير التشخيصي) درجة ممارسة (عالية) بمتوسط وزنى (٣.٩١) ووزن نسبي (٧٨.١٣) بانحراف معياري (٠.٦٧).

- أعطى أفراد عينة البحث البعد الرابع (التفكير التخطيطي) درجة ممارسة (عالية جدا) بمتوسط وزنى (٤.٢١) ووزن نسبي (٨٤.٢٧) بانحراف معياري (٠.٤٨).

جدول (٤-١) المتوسطات الوزنية والاوزان النسبية لاستجابات عينة البحث الخاصة بدرجة ممارسة أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بخميس مشيط؟

الابعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الابعاد	درجة الممارسة
البعد الأول: التفكير الشمولي	٤.٤٨	٠.٣٩	٨٩.٦١	١	عالية جدا
البعد الثاني: التفكير التجريدي	٤.٣١	٠.٤٤	٨٦.٢٥	٢	عالية جدا
البعد الثالث: التفكير التشخيصي	٣.٩١	٠.٦٧	٧٨.١٣	٤	عالية
البعد الرابع: التفكير التخطيطي	٤.٢١	٠.٤٨	٨٤.٢٧	٣	عالية جدا



شكل (٤-٤) متوسطات درجة ممارسة أبعاد التفكير الاستراتيجي

نتائج السؤال الثاني:

ما درجة ممارسة اتخاذ القرارات الفعالة لدى مديرات المدارس الثانوية بخميس مشيط؟
وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات العينة على الاستبانة لتحديد درجة الموافقة ويوضح جدول (٤-١١) نتائج ذلك:
جدول (٤-١١) المتوسطات الوزنية والاوزان النسبية لاستجابات عينة البحث الخاصة بدرجة ممارسة اتخاذ القرارات الفعالة لدى مديرات المدارس الثانوية بخميس مشيط

درجة ممارسة اتخاذ القرارات الفعالة					العبارات	الترتيب
درجة الممارسة	ترتيب العبارات	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط		
عالية جدا	٤	٩١.٤	٠.٥٧	٤.٥٧	١	تحرص متخذة القرار في توفير جمع المعلومات
عالية جدا	٩	٨٤.٤	٠.٧١	٤.٢٢	٢	هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها
عالية جدا	٦	٩٠.٦	٠.٦٧	٤.٥٣	٣	أراعي الجوانب الإنسانية قبل اتخاذ القرار
عالية جدا	٨	٨٧.٦	٠.٧٥	٤.٣٨	٤	يتم مشاركة المعلمات في عملية اتخاذ القرارات
عالية جدا	١٠	٨١.٢	٠.٨	٤.٠٦	٥	تمتلك المعلمات المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات
عالية جدا	٧	٨٧.٨	٠.٦١	٤.٣٩	٦	هناك آلية واضحة لتنفيذ القرارات للمعلمات بالمدرسة
عالية جدا	٢	٩٣.٢	٠.٥٥	٤.٦٦	٧	توفر المعلومات الملائمة والكافية يزيد من كفاءة اتخاذ القرارات
عالية جدا	٣	٩٢.٤	٠.٤٩	٤.٦٢	٨	أقدم الدعم المناسب لتعريف المعلمات بما يساعدهم على تنفيذ القرارات
عالية جدا	١	٩٤.٤	٠.٤٦	٤.٧٢	٩	يساعد التدريب المستمر في تسهيل عملية اتخاذ القرارات
عالية جدا	١١	٨١	٠.٨٤	٤.٠٥	١٠	تعطي المديرية صلاحيات للمعلمات باتخاذ القرارات
عالية جدا	٥	٩١.٢	٠.٦٧	٤.٥٦	١١	الثقافة التنظيمية بالمدرسة تسهل عملية اتخاذ القرار
عالية جدا	-----	٨٨.٥٨	٠.٤	٤.٤٣		إجمالي المحور الثاني

يتضح من النتائج الموضحة بجدول (٤-١١) ما يلي:

- أعطى أفراد عينة البحث ممارسة القرارات الفعالة لدى مديرات المدارس الثانوية بخميس مشيط درجة ممارسة (عالية جدا) بمتوسط وزني (٤.٤٣) ووزن نسبي (٨٨.٥٨) بانحراف معياري (٠.٤٠).

- جاءت أعلى العبارات في درجة الممارسة العبارة رقم (٩) ونصها (يساعد التدريب المستمر في تسهيل عملية اتخاذ القرارات). حيث حصلت على أعلى متوسط وزني (٤.٧٢) بوزن نسبي (٩٤.٤).

- جاءت أقل العبارات في درجة الممارسة العبارة رقم (١٠) ونصها (تعطي المديرية صلاحيات للمعلمات باتخاذ القرارات). حيث حصلت على أقل متوسط وزني (٤.٠٥) بوزن نسبي (٨١).

نتائج السؤال الثالث:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي ودرجة اتخاذ القرارات الفعالة لدى مديرات المدارس الثانوية ؟

ولإجابة على هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط الثنائية لبيرسون كما هو موضح

بجدول (٤-١٢)

جدول (٤-١٢) معاملات الارتباط بين درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي ودرجة اتخاذ القرارات الفعالة

التفكير الاستراتيجي	معامل الارتباط باتخاذ القرارات الفعالة
البعد الأول: التفكير الشمولي	**٠.٤٧
البعد الثاني: التفكير التجريدي	**٠.٥١
البعد الثالث: التفكير التشخيصي	**٠.٤٦
البعد الرابع: التفكير التخطيطي	**٠.٤٩
إجمالي التفكير الاستراتيجي	**٠.٤٨

يتضح من النتائج المعروضة في جدول (٤-١٢) وجود معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي بأبعاده الأربع ودرجة اتخاذ القرارات الفعالة . مما يعني انه كلما زادت درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي زادت درجة اتخاذ القرارات الفعالة لدى مديرات المدارس الثانوية .

نتائج السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على: هل توجد فروق في درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي والقرارات الفعالة تعزى الى متغيرات (المؤهل العلمي، العمر ، الخبرة)

ولإجابة على هذا السؤال تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب اختبار -ت للعينات المستقلة وذلك للتحقق من دلالة الفروق في الاستجابات التي تعزى الى متغيرات سنوات

الخبرة كما تم استخدام اختبار -ت للتحقق من دلالة الفروق في الاستجابات التي تعزى الى متغيرات التخصص والمؤهل العلمي. وتوضح الجداول التالية نتائج ذلك لكل متغير:

○ متغير المؤهل العلمي (البكالوريوس/دراسات عليا)

جدول رقم (٤-١٣) نتائج اختبار -ت للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى دلالة	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	المؤهل	
غير دالة	٣٠	٠.٦٦١	٣.١٦١١١	٣٥.٧٢٤١	٢٩	بكالوريوس	الاول
			٣.٤٦٤١	٣٧	٣	دراسات عليا	
غير دالة	٣٠	٠.٠٨٥	٣.٢١٩٠٢	٣٠.١٧٢٤	٢٩	بكالوريوس	الثاني
			١.١٥٤٧	٣٠.٣٣٣٣	٣	دراسات عليا	
غير دالة	٣٠	١.١٦	٤.٧٦٢٠٧	٢٧.٠٣٤٥	٢٩	بكالوريوس	الثالث
			٣.٢١٤٥٥	٣٠.٣٣٣٣	٣	دراسات عليا	
غير دالة	٣٠	١.٧٦	٢.٩٠٣٢	٢٥	٢٩	بكالوريوس	الرابع
			١	٢٨	٣	دراسات عليا	
غير دالة	٣٠	١.١٣٦	١١.٤٣٩٠٧	١١٧.٩٣١	٢٩	بكالوريوس	المحور الاول
			٧.٧٦٧٤٥	١٢٥.٦٦٦٧	٣	دراسات عليا	
غير دالة	٣٠	٠.٢٤٦	٠.٤٠٦٠٣	٤.٤٢٣٢	٢٩	بكالوريوس	المحور الثاني
			٠.٤٦٦٥١	٤.٤٨٤٨	٣	دراسات عليا	

يتضح من النتائج المعروضة في جدول (٤-١٣):

عدم وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات درجات استجابات عينة البحث بالنسبة

للأبعاد الأول والثاني والثالث والرابع والمحور الأول (التفكير الاستراتيجي) والمحور الثاني (

اتخاذ القرارات الفعالة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي

متغير العمر

جدول رقم (٤-١٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة وفقاً لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الابعاد والمحاور
غير دالة	٢.٤٩٩	٢٢.٦٥٩	٢	٤٥.٣١٧	بين المجموعات	الأول
		٩.٠٦٦	٢٩	٢٦٢.٩٠٢	داخل المجموعات	
		-----	٣١	٣٠٨.٢١٩	الكلية	
غير دالة	١.٤٨٣	١٣.٥٨٩	٢	٢٧.١٧٨	بين المجموعات	الثاني
		٩.١٦٢	٢٩	٢٦٥.٦٩٧	داخل المجموعات	
		-----	٣١	٢٩٢.٨٧٥	الكلية	
غير دالة	١.٦	٣٤.٠٥٦	٢	٦٨.١١٣	بين المجموعات	الثالث
		٢١.٢٨	٢٩	٦١٧.١٠٦	داخل المجموعات	
		-----	٣١	٦٨٥.٢١٩	الكلية	
غير دالة	٤.٠٣٣	٢٨.٥٥٦	٢	٥٧.١١٣	بين المجموعات	الرابع
		٧.٠٨١	٢٩	٢٠٥.٣٥٦	داخل المجموعات	
		-----	٣١	٢٦٢.٤٦٩	الكلية	
غير دالة	٢.٨٥٧	٣٢٤.٨١٤	٢	٦٤٩.٦٢٨	بين المجموعات	المحور الأول
		١١٣.٧١٠	٢٩	٣٢٩٧.٥٩١	داخل المجموعات	
		-----	٣١	٣٩٤٧.٢١٩	الكلية	
غير دالة	٠.٢٩٦	٦.١٣٢	٢	١٢.٢٦٤	بين المجموعات	المحور الثاني
		٢٠.٦٩٧	٢٩	٦٠٠.٢٠٥	داخل المجموعات	
		-----	٣١	٦١٢.٤٦٩	الكلية	

يتضح من النتائج المعروضة في جدول (٤-١٤):

عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجات استجابات عينة البحث بالنسبة

للأبعاد الأول والثاني والثالث والرابع والمحور الأول (التفكير الاستراتيجي) والمحور الثاني

(اتخاذ القرارات الفعالة) تعزى لمتغير العمر

متغير سنوات الخبرة:

جدول (٤-١٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الابعاد والمحاور
غير دالة	١.٢٧٢	١٢.٤٣٣	٢	٢٤.٨٦٥	بين المجموعات	الأول
		٩.٧٧١	٢٩	٢٨٣.٣٥٣	داخل المجموعات	
		-----	٣١	٣٠٨.٢١٩	الكلية	
غير دالة	٠.٦٠٥	٥.٨٦١	٢	١١.٧٢٣	بين المجموعات	الثاني
		٩.٦٩٥	٢٩	٢٨١.١٥٢	داخل المجموعات	
		-----	٣١	٢٩٢.٨٧٥	الكلية	
غير دالة	٠.٠١٩	٠.٤٥٤	٢	٠.٩٠٩	بين المجموعات	الثالث
		٢٣.٥٩٧	٢٩	٦٨٤.٣١	داخل المجموعات	
		-----	٣١	٦٨٥.٢١٩	الكلية	
غير دالة	٠.٠٣	٠.٢٦٧	٢	٠.٥٣٤	بين المجموعات	الرابع
		٩.٠٣٢	٢٩	٢٦١.٩٣٥	داخل المجموعات	
		-----	٣١	٢٦٢.٤٦٩	الكلية	
غير دالة	٠.٢٠٧	٢٧.٧٤	٢	٥٥.٤٨	بين المجموعات	المحور الاول
		١٣٤.١٩٨	٢٩	٣٨٩١.٧٣٩	داخل المجموعات	
		-----	٣١	٣٩٤٧.٢١٩	الكلية	
غير دال	٠.٣٧٧	٧.٧٥٦	٢	١٥.٥١٢	بين المجموعات	المحور الثاني
		٢٠.٥٨٥	٢٩	٥٩٦.٩٥٧	داخل المجموعات	
		-----	٣١	٦١٢.٤٦٩	الكلية	

يتضح من جدول (٤-١٥) ما يلي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة البحث بالنسبة للأبعاد الأول والثاني والثالث والرابع والمحور الأول (التفكير الاستراتيجي) والمحور الثاني (اتخاذ القرارات الفعالة) تعزى لمتغير الخبرة.
- مناقشة نتائج البحث والتوصيات
- كانت أهم النتائج التي توصل إليها هذا البحث، من خلال الإجابة عن أسئلته والتحقق من صحة فروضه، وفي ضوء ذلك تم وضع عدد من التوصيات والمقترحات كما يلي:
- ٥-١ أولاً-النتائج ومناقشتها:
- الاستنتاجات: في ضوء النتائج خلص البحث إلى:
- ١- أن التفكير الاستراتيجي يمارس بدرجة مرتفعة من قبل مديري المدارس الثانوية بمنطقة خميس مشيط بمتوسط حسابي (٤.٢٤) وانحراف معياري (٠.٤٠).
 - ٢- أن التفكير الشمولي يُمارس بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي (٤.٤٨) وانحراف معياري (٠.٣٩).
 - ٣- أن التفكير التجريدي يُمارس بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي (٤.٣١) بانحراف معياري (٠.٤٤).
 - ٤- التفكير التشخيصي يُمارس بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي (٣.٩١) بانحراف معياري (٠.٦٧).
 - ٥- أن التفكير التخطيطي يُمارس بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي (٤.٢١) ووزن نسبي بانحراف معياري (٠.٤٨).
 - ٦- أنه كلما زادت درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي زادت درجة اتخاذ القرارات الفعالة لدى مديرات المدارس الثانوية.
 - ٧- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات ممارسة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الفعالية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 - ٨- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات ممارسة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الفعالية تعزى لمتغير الفئة العمرية.
 - ٩- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات ممارسة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الفعالية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- ١٠- اهتمام عينة البحث بجمع بيانات منفصلة عن المشكلات دون مراعاة لعامل الوقت لهذه البيانات حيث جاءت درجة الموافقة بتقدير متوسط.
- ١١- اهتمام عينة البحث على تحقيق أهداف النظام التربوي بغض النظر عن قيمه حيث جاءت درجة الموافقة بتقدير متوسط.
- ١٢- أن ممارسة أبعاد التفكير الاستراتيجي تمارس وفق للترتيب التالي التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير الشخصي، تم التفكير التخطيطي على التوالي.
- وتتفق نتائج هذا البحث مع نتائج العديد من الدراسات التي توصلت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق في مستويات التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الفعالية تُعزى لمتغير المؤهل الدراسي أو سنوات الخبرة، وأنه كلما زادت درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي زادت درجة اتخاذ القرارات الفعالة لدى المديرين ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات ممارسة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الفعالية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- مثل دراسة كل من (النخالة، ٢٠١٥م) ودراسة (Goldman,2006) ودراسة (الشديفات والحراشنة، ٢٠٠٥م).
- ٥-٢ التوصيات:
- في ضوء أسئلة البحث ونتائجه توصي الباحثة بالآتي:
- ١- تعزيز ممارسة التفكير الاستراتيجي بأبعاده المبحوثة كمدخل لتحسين فاعلية اتخاذ القرارات.
- ٢- تعزيز الجوانب الإيجابية التي أبرزتها الدراسة فيما يتعلق بمستويات الممارسة العالية للأبعاد التي تناولها البحث.
- ٣- تحسين مستوى توقيت جمع المعلومات الداعمة لاتخاذ القرارات مع إعطاء قيمة للجوانب النوعية المرتبطة بتحقيق الأهداف.
- ٤- خلق وتعزيز الظروف الداعمة لتعزيز مجالات ممارسة التفكير الاستراتيجي.
- ٥- إخضاع موضوع التفكير الاستراتيجي للمزيد من الدراسات كبحث موضوع أثر التفكير الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٩م). *مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو عاشور، خليفة أحمد وشطناوي، جميل أسعد. (٢٠١٤م). فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، المجلد ١٠، العدد ٣، الأردن.
- أحمد، يوسف عبد الإله. (٢٠١٤م). تأثير خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد ٢٠، العدد ٧٩، جامعة بغداد، العراق.
- بميك خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (٢٠١٦). *كيف تفكر استراتيجياً*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- البياتي، بيداء ستار وحمد، أيمل عثمان. (٢٠٠٩م). أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار العلمي. *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، المجلد ٧ العدد ٢.
- الجبوري، علاء أحمد. (٢٠٠٨م). *توافق مستويات التفكير القيادي وإشكال التحول نحو الحكومة الإلكترونية وفق منظور أخلاقي*، دراسة للواقع وتقديم مقترح لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الموصل، العراق.
- الحراشنة، محمد عبود. (٢٠٠٣م). *مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الحراشنة، محمد عبود. (٢٠٠٣م). *مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الحسيني، عزة احمد (٢٠١٤). التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية. *مجلة التربية*، ١٦ (٤٧)، ٩٨.٩٠.
- الحسيني، فلاح عداي. (٢٠٠٠م). *الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها - مدخلها - عملياتها المعاصرة*. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

- الخرعان، عبدالله بن عبدالعزيز. (٢٠١٨). التفكير الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات لدى القيادات العليا في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: برنامج تدريبي مقترح.
- خلفي، اسمهان محمد. (٢٠٠٩م). دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- خلفي، اسمهان محمد. (٢٠٠٩م). دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات. [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر.
- خليف، لينا شحادة. (٢٠٠٨م). أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، [رسالة دكتوراه]، الجامعة الأردنية، عمان.
- خليف، لينا شحادة. (٢٠١٠م). تطوير التفكير الاستراتيجي جي. الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع.
- خليل، منى عطية خزام. (٢٠٠٩م). الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- درة عبدالباري والمدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم. (١٩٩٤م). الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- سعادة، نايف عبدالرحمن. (٢٠٠٦م). التفكير الاستراتيجي لدى القيادات في الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقتها باتخاذ القرار. [رسالة دكتوراه]، الجامعة الأردنية، عمان.
- السلطان، خالد. (٢٠٠٦م). التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، الخبر.
- سلمان، سلمان. (٢٠٠٤). البعد الاستراتيجي للمعرفة. دبي: مركز الخليج للأبحاث.
- الشديفات، يحيى والحراشة، محمد. (٢٠٠٥م). درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية الإنسانية، ١٧، ع (٢)، مكة المكرمة.
- الشرشير، صباح سليم. (٢٠٠٥م). الأنماط القيادية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية-فلسطين. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- شمس الدين، شمس الدين عبدالله. (٢٠٠٥م). مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية. سوريا، دمشق، صادر عن مركز تطوير الإدارية الإنتاجية.

الشهري، محمد علي (٢٠١٠م). واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس العليم العام الحكومي والأهلية بمدينة الطائف. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الشهري، محمد علي. (٢٠١٠م). واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم الحكومية والأهلية بمدينة الطائف. [رسالة ماجستير]، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

صالح، أحمد علي. (٢٠٠١م). أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة بغداد، العراق.

الطراونة، حسين أحمد وموسى، ياسين. (٢٠١٥م). اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.

طعمة، أمل أحمد. (٢٠٠٦م). اتخاذ القرار والسلوك القيادي: برنامج تدريبي. عمان: دار ديونو للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني. (٢٠٠١م). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الطيبي، خضر مصباح. (٢٠١٣م) الإدارة الاستراتيجية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الظاهر، نعيم إبراهيم. (٢٠٠٩م). إدارة المعرفة. الأردن: جدارا للكتاب العالمي.

الظاهر، نعيم إبراهيم. (٢٠٠٩م). الإدارة الاستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات. الأردن: دار جدارا للكتاب العالمي.

عالم، خالد أحمد. (٢٠٠٨م). درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

عبيدات، دوقان، وآخرون (٢٠٠٥م). البحث العلمي مفهوم أدواته وأساليبه. ٩، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

العبيدي، علي جاسم، والعبيدي، أردان حاتم (٢٠١٣). تقنية المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، (٩٤)، ٢٩٠، ٢٧٦.

عززي، فائق محمد. (٢٠١٣م). الإدارة الاستراتيجية بين النظرية والتطبيق. الرياض: دار الزهراء.

العزاوي، خليل محمد. (٢٠٠٦م). إدارة اتخاذ القرار الإداري. دار كنوز المعرفة، عمان: الأردن.

العساف، صالح حمد. (٢٠١٢م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.

عليان، ربحي مصطفى. (٢٠١٠م). العمليات الإدارية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

غراب، كامل السيد. (١٩٩٤م). الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية. الرياض: جامعة الملك سعود.

الفضل، مؤيد عبدالحسين. (٢٠٠٨م). المنهج الكمي في إدارة الأعمال: نماذج قرار وتطبيقات عملية. دار الوارق.

الفواز، نجوى مفوز (٢٠٠٨). التفكير الاستراتيجي (الأنماط-الممارسات-المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

قلش، عبدالله. (٢٠٠٧م). اتجاهات حديثة في التفكير الراداري. مجلة علوم إنسانية، ٣٥، السنة ٥، العراق. الكبيسي، عامر خضر (٢٠٠٦). التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة. ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة. الخبر: المملكة العربية السعودية.

الكبيسي، عامر خضير. (٢٠٠٦م). التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الكبيسي، عامر خضير. (٢٠٠٨م). التفكير الاستراتيجي وصناعة المستقبل. الشارقة: مركز الخليج للدراسات.

كنعان، نواف. (٢٠٠٩م). اتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق. الإصدار الثامن، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

لهلبت، فراس فواز (٢٠١٠). دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

محمد، طارق. (٢٠٠٢م). أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار. إربد: دار المتنبّي.

مرسي، محمد منير. (١٩٩٣م). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب. مسكي، زامل جميل. (٢٠٠٤م). بعض سمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس بمدينة مكة المكرمة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

ناصر الدين، يعقوب عادل. (٢٠١٣م). دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الحكمة: دراسة تحليلية لأنماط التفكير الاستراتيجي في الجامعات الأردنية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الجنان، لبنان.

- نجيب، نغم خالد. (٢٠٠٨م). أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مشرفي التربية الرياضية في مديرية تربية نينوي. *مجلة الرافدين للعلوم الرياضية*، مجلد ١٤، العدد ٤٨، جامعة الموصل، العراق.
- النعمي، صلاح عبدالقادر. (٢٠٠٣م). مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة. *المجلة العربية للإدارة*، المجلد ٢٣، جامعة بابل، العراق.
- النور، الطيب محمد (٢٠١٨): دور الموارد البشرية في الإبداع الإداري، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.
- النوشان. علي حمد. (٢٠٠٣). *ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات*. [رسالة ماجستير]، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- هلال، محمد (٢٠٠٨). *مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف نربط بين الحاضر والمستقبل*. مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- الهلباوي، كمال. (٢٠٠٤م). *التفكير الاستراتيجي*. المنصورة: دار الكلمة.
- ياغي، محمد عبدالفتاح. (٢٠١٠م). *التدريب بين النظرية والتطبيق*. عمان دار وائل.
- يونس، طارق شريف. (٢٠٠٢). *أنماط الفكر الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار*. إريد: دار المنتبى للنشر والتوزيع.
- يونس، طارق شريف. (٢٠١٢م). *الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية*. ط٢، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Allio, R. (2006). Strategic Thinking: The Ten Big Ideas. Strategy & Leadership, 34 (4).
- Cross,Ray.(2001).A description of decision -making patterns of school principals.The Journal of Educationl Research, 15 (4).
- Davies, B (2003) Rethinking Strategy and Strategic Leadership in Schools, Educational Management Administration& Leadeership,31(3).295-312.
- FL, Tampa. (2007). Strategic Thinking Skills for port Leaders. AAPA Executive Management Seminar, Washington post.
- Freedman Jennifer and Higgins Guy. (2013).Improving decision makaking in crisis. Journal of Business Continuity &Emergency Planning Volume 7 Number 1.
- Goldman, Ellen. (2006). Strategic Thinking at the top: What Matters in Developing Expertise. Academy of Management. 1, 1-6.
- Liedtdtka,J.(1998). Strategic Thinking: Can it be Thought?. Long Planning,31(1),120-122.
- Liedtka, J (1998). Strategic Thinking: Can it be Thought?. Long Rang planning. Published by Elsevier Science Ltd, vol.31,1.
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking Strategic planning part1: pitfalls and Fallacies. Long Range planning Vol. 27,No.3.
- O"shannassy, T. (2000). Strategic Thinking and Strategic Planning: to Optimize Organization Performance. In Australian Public.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra D., and Coukos-Semmel, E.(2005). Developing the leader"s Strategic Mindeset: Establishing the Measures. Leadership Review,5,41-68.5,41-68.
- Rosche, Anna. (2003). Personality correlates of strategic thinking in an organizational context. (Doctoral Dissertation, Alliant I.U., 2003). Dissertation Abstract International.
- Tuten, E. (2006). A case study of the perceived decision – making patterns and patterns of Secondary Administrators using four scenarios. Phd theses, University of South Florida.