



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ميسان  
كلية التربية الاساسية

Ministry of Higher Education and Scientific  
Research  
University of Misan  
College of Basic Education

Misan Journal for Academic Studies  
Humanities, social and applied sciences

**مجلة ميسان**  
**للدراسات الأكاديمية**  
**العلوم الانسانية والاجتماعية والتطبيقية**

ISSN (Print) 1994-697X  
(Online)-2706-722X

المجلد 24 العدد 53 اذار 2025

Mar 2025 Issue53 VOL24



مجلة ميسان للدراسات الاكاديمية

العلوم الإنسانية والاجتماعية والتطبيقية

كلية التربية الأساسية / جامعة ميسان / العراق

**Misan Journal for Academic Studies**

**Humanities, social and applied sciences**

**College of Basic Education/University of Misan/Inq**

ISSN (Print) 1994-697X (Online) 2706-722X

2025 اذار العدد 53 المجلد 24  
2025 Mar Issue53 VOL24



OJS / PKP  
www.misan-jas.com

IRAQI  
Academic Scientific Journals



ORCID

OPEN ACCESS



journal.m.academy@uomisan.edu.iq

رقم الابداع في دار الكتب والوثائق بغداد 1326 في 2009

| الصفحة    | فهرس البحوث  | ت  |
|-----------|--|----|
| 14 - 1    | <b>Evaluation of anti-plaque and anti-inflammatory efficacies of mouth rinse containing green tea and <i>Salvadora Persica L.</i> in the management of dental biofilm-induced gingivitis</b><br>Aliaa Saeed Salman      Maha Abdul Azeez Ahmed | 1  |
| 26 - 15   | <b>Evaluation of galectin-3 and peptidyl arginine deiminase-4 levels in saliva for periodontal health, gingivitis and periodontitis</b><br>Yusur Ali Abdulrazzaq      Alaa Omran Ali   | 2  |
| 37 - 27   | <b>EFFECT OF HYPOCHLOROUS ACID ON SURFACE ROUGHNESS AND WETTABILITY OF ZINC OXIDE EUOGENOL IMPRESSION PASTE</b><br>Israa J.Taha      Shorouq M. Abass  | 3  |
| 47 - 38   | <b>Annual groundwater recharge estimation in Nineveh plain, northern Iraq using Chloride Mass Balance (CMB) method</b><br>Fatima AJ. Abdul Wahab      Alaa M. Al-Abadi   | 4  |
| 61 - 48   | <b>A Theoretical Study for Excitation of Electrons Collides with Positive Nitrogen Ions</b><br>Hawraa S. Kadhim      Alaa A. Khalaf  | 5  |
| 72 - 62   | <b>Green synthesis of gold nanoparticles (AuNPs) using pathogenic bacteria <i>Acinetobacter baumannii</i> with evulation their antibacterial activity</b><br>Hawraa Khalaf Abbood      Rashid Rahim Hateet                                     | 6  |
| 82 - 73   | <b>Structural, Optical and Gas Sensor Properties of Zinc Oxide Nanostructured thin films prepared by Chemical Spray Pyrolysis</b><br>Ameer I. Khudadad      Ezzulddin Abdoulsahib Eeese  | 7  |
| 91 - 83   | <b>Soft denture liner and its additives (A review of literature)</b><br>Ibrahim Ali Al-Najati      Ghasak Husham Jani  | 8  |
| 103 - 92  | <b>A Critical Discourse Analysis of the Language of Persuasion in Political Discourse</b><br>Mohammed Hussein Hlail  | 9  |
| 116 - 104 | <b>A Comprehensive Review of Rice Husk Derived Silica As Nano Filler (A review of literature)</b><br>Azza Walaaldeen Khairi      Huda jaafar naser   | 10 |
| 125 - 117 | <b>Evaluation of Superoxide Dismutase and their association with Diabetic neruopathy and Heart disease in Iraq populations</b><br>Zainab A. Salman   | 11 |
| 139 - 126 | <b>Schema Theory in Sarah Moss's "The Fell": A Cognitive Stylistic Study</b><br>Salah R. Al-Saed      Nazar Abdul Hafidh Abeid   | 12 |
| 149 - 140 | <b>Validation and Development of UV spectroscopy method for the Estimation of Diclofenac sodium in Bulk and dos protected mode interface</b><br>Mohammed R . Abdul - Azeez   | 13 |
| 167 - 150 | <b>Using A Genetic Algorithm to Solve the Inventory Model with A Practical Application</b><br>Ahmed Jamal Mohammed Al-Botani      Faris Mahdi Alwan Al-Rubaie  | 14 |
| 180 - 168 | <b>Seasonal Variatins of Polychlorinted Biphenyls compounds in Water of Tigris River , Maysan Province / Iraq</b><br>Halima Bahar Kazem      and Salih Hassan Jazza  | 15 |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 200 - 181 | <b>The Reasons Behind the Societal Reversal on the Governance of Amir al-Mumineen After the Prophet's Death (Peace (PBUH)) Through the Sermons of Lady Fatima al-Zahra (Peace Be Upon Her)</b><br>Fatima Abd Saeed Al-Maliki | 16 |
| 217 - 201 | <b>The place and its Implications in Adghat Madinah novel "</b><br>Saja Jasim Mohammed Assistant Instuctor   | 17 |
| 233 - 218 | <b>The Level of Strategic Thinking Among School Principals in the Center of Misan Governorate from the Perspective of Their Teachers</b><br>Multaka Nasser Jabbar  | 18 |
| 253 - 234 | <b>The reality of the practice of Arabic language teachers in the primary stage of reciprocal teaching from the perspective of the specialty supervisors</b><br>Khadija Najm Abdel Qader Ramla Jabbar Kazem                  | 19 |
| 274 - 254 | <b>Optimal storage model to sustain the operation of Baghdad stations Establish an</b><br>Faris Mahdi Alwan Ahmed Ali Mohammed   | 20 |
| 284 - 275 | <b>Poetry on the tongue of the other, a media vision. The poetry of Abu Marwan al-Jaziri (396 AH) is an example</b><br>Sabreen Khalaf Hussein  | 21 |
| 297 - 285 | <b>Saudi-Japanese relations1938-1973(historical study</b><br>Ali Joudah Sabih Al-Maliki Faraged Dawood Salman Al-Shallal   | 22 |
| 313 - 298 | <b>Influences on Al-Asma'i's Critical Judgment (A Critical Study)</b><br>Hussam Kadhim Atiyah  | 23 |
| 334 - 314 | <b>The Effect of Felder and Silverman's Model in the Achievement of Fifth High School Female Students and Their Lateral Thinking in Mathematics.</b><br>Shaymaa Kareem Hassoon   | 24 |
| 344 - 335 | <b>Enzymatic Activity of Fungi Isolated From the Bases of Stems and Roots of Faba Bean Plants Infected with Root Rot Disease</b><br>Asia N Kadim Ali A Kasim Ghassan Mahdi Dagher  | 25 |
| 364 - 345 | <b>Alternative Means for Resolving Disputes Arising from Trading in the Securities Market (A Comparative study)</b><br>Saja Majed Daowd  | 26 |



ISSN (Print) 1994-697X  
ISSN (Online) 2706-722X

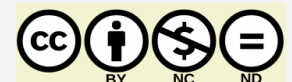
DOI:

<https://doi.org/10.54633/2333-024-053-018>

Received:13/9/2024

Accepted:9/11/2024

Published online:31/3/2025



## The Level of Strategic Thinking Among School Principals in the Center of Misan Governorate from the Perspective of Their Teachers

Multaka Nasser Jabbar

Department of Artistic Education / College of Basic Education / University of Misan

[multakanaser80@gmail.com](mailto:multakanaser80@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-8180-0824>

### Abstract :

The research aimed to identify the level of strategic thinking among school principals in the center of Maysan Governorate from the perspective of their teachers. To achieve the research objective, the researcher used the descriptive-analytical approach, as it was suitable for the research procedures. The research involved all the primary school teachers in the center of Misan Governorate, totaling (13102) teachers. The current research sample included (231) teachers randomly were selected from different schools in the center of the governorate.

The researcher used a strategic thinking level scale (prepared by the researcher) with (15) items were distributed across strategic thinking patterns including (holistic, abstract, diagnostic, and planning). After analyzing and interpreting the results, the results indicated that the level of strategic thinking practiced among primary school principals was generally high. The researcher recommended to conduct further studies on the level of strategic thinking practice among school principals in other stages and governorates

**Keywords:** Strategic thinking, Holistic thinking, Abstract thinking, Diagnostic thinking, planning thinking, Schools principals , Teachers.

مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس في مركز محافظة ميسان من وجهة نظر معلمهم

ملتقى ناصر جبار- كلية التربية الأساسية - جامعة ميسان

المستخلص:

هدف البحث الى التعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس في مركز محافظة ميسان من وجهة نظر معلمهم , وللتحقق من هدف البحث أتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع إجراءات البحث إذ تكون مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الابتدائية في مركز محافظة ميسان , والبالغ عددهم (13102) معلم ومعلمة بينما شملت عينة البحث الحالية على (231) معلم ومعلمة موزعين على مدارس مختلفة في مركز المحافظة تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، واستخدمت الباحثة مقياس مستوى التفكير الاستراتيجي لدى عينة

البحث ( من اعداد الباحثة ) ، و البالغ عدد فقراته (15) فقرة ، موزعة على أنماط التفكير الاستراتيجي ( الشمولي - التجريدي - التشخيصي - التخطيطي ) و بعد تحليل النتائج وتفسيرها ، ظهرت النتائج ان درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الابتدائية مرتفعة بشكل عام ، وأوصت الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات حول درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس في مراحل ومحافظات أخرى .

**الكلمات المفتاحية:** التفكير الاستراتيجي، التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي، مدرء المدارس، المعلمين.

## المقدمة: Introduction

### أولاً: مشكلة البحث:

تعد الادارة التربوية السبيل الحقيقي في نجاح المؤسسة التربوية فكلما كانت الادارة تستند على أساس علمي مهني قادرة على القيادة الصحيحة وتحقيق الاهداف التربوية كلما نجحت في إتمام مهامها على أكمل وجه، وهذا يحتاج الى خطة يمتزج فيه الخبرة والمهارة والمهنية من قبل مدير المؤسسة والمعاونين، وحتى الكادر التعليمي، وتفعيل سبل التواصل والاتصال بين جميع عناصرها، وتم ذلك عن طريق استخدام نوع من التفكير يدعى التفكير الاستراتيجي الذي يحقق مبدأ سلاسة أعداد الخطط وتنفيذها ويتبنى رسم الخطط المستقبلية.

والتفكير الاستراتيجي يعمل على تحديد مركز المؤسسة التعليمية، وتقييم الاداء من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمؤسسة وأتاحه فرص البقاء والنمو والتطور، ويكون ذلك من خلال نظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الانظمة الوظيفية الفرعية وتحليلها بتفكير استراتيجي (Hussein and AL-sayid , 2017) ووجدت دراسة أجرتها ( مجموعة أبحاث الادارة ) لعام 2013 (MRG) أن التفكير الاستراتيجي كان أهم سمة قيادية لبناء تصورات النجاح والفعالية في مكان العمل (AL-sayid, 2021).

ويظهر هنا دور المدرء في أنجاح المؤسسة وتخطي العقبات التي تعرقل نجاحها وخاصة في ظل الظروف المتغيرة التي تمر بها العملية التعليمية في العراق من حيث تبديل المناهج بصورة مستمرة، وعدم توفر الكتب المدرسية للتلاميذ ، وتزايد أعداد الطلبة ، وكثرة المدارس الاهلية والتدريس الخصوصي ، قلة الكادر ، كلها عوامل تحتاج الى قيادي ناجح يمتلك الخبرة وثقافة الحوار والسيطرة على المشكلات وايجاد طرق لحلها ويكون قادرا على بناء علاقات اجتماعية مع معلميه من جهة ومع أولياء الامور من جهة أخرى ، ويتم ذلك من خلال بناء استراتيجية معينة تعمل على بناء جسور بين الماضي والحاضر والمستقبل وقد تشكلت مشكلة البحث الحالي بالسؤال التالي :

ما مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس في مركز محافظة ميسان من وجهة نظر معلمهم؟

### ثانياً: أهمية البحث

تمكن أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال ترتيب الأولويات وتحديدها وإشاعتها بين العاملين وتطوير القدرة على تشكيل المستقبل من خلال وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان فتقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات يؤدي الى التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم لتحسين الأداء وان حسن التعامل مع الاحداث والوقائع من خلال استثمار عنصر الوقت يهئ الى الاستعداد بالحجم الكافي في الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية.

فالتفكير الاستراتيجي في شيوخ عنصر المرونة في التخطيط والممارسات الإدارية المختلفة، واجراء التغييرات وإعادة البناء، بما ينسجم والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة ويوجه التفكير الاستراتيجي مجمل عمليات التفكير في مختلف المستويات التنظيمية نحو

المقاصد الاستراتيجية بما يحقق تجانس التفكير، ما ينجم عنه خاصية الإجماع الاستراتيجي والتفكير الجمعي ويدفع هذا الأمر جميع الأطراف نحو قبول الالتزامات المترتبة على الإجماع تجاه اتخاذ القرار وتنفيذه

ويعد التفكير الاستراتيجي نافذة الرؤية للعالم الصغير المتمثل في المنظمات في إطار عالمها الكبير المتمثل بالمجتمعات والبيئات الكونية، ولرؤية الأجزاء في إطارها الكلي الذي تنتظم فيه، استحضار الصور لما ينبغي أن تكون عليه الحال في غضون العقود القادمة.

والتفكير الاستراتيجي في المؤسسات يساهم في بلورة فكر استراتيجي، بوصفه مرجعية منهجية في الاستباق والاستشراف واستحضار المستقبل قبل أن تفاجئها أحداثه أزمات ويتعذر تحمل أخطارها من دون استعداد مسبق لها.

وتتلخص أهمية البحث بالنقاط التالية:

- 1- أهمية التفكير الاستراتيجي بوصفه يوظف الخبرة والمهارة والابداع في التعامل مع المواقف وحل المشكلات
- 2- إعادة النظر برؤية المؤسسات التربوية من خلال اختيار قيادة لإدارة المناسبة .
- 3- إيجاد طرق أبداعية تساعد على التخطيط وتضمن التفاعل مع المتغيرات والتحديات .
- 4- يعد التفكير الاستراتيجي مرآة يرى القادة بالتشارك مع العاملين الرؤى المستقبلية .
- 5- يتمتع التفكير الاستراتيجي بالمهارات والابتكارات والتحفيز .

#### ثالثاً: هدف البحث

يهدف البحث الحالي الى التعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس في مركز محافظة ميسان من وجهة نظر معلمهم

#### رابعاً : حدود البحث

الحد البشري : عينة مختارة من معلمي المدارس الابتدائية في مركز محافظة ميسان .

الحد المكاني : المدارس الابتدائية الحكومية التابعة للمديرية العامة لتربية ميسان .

الحد الزمني : العام الدراسي 2023 - 2024

#### خامساً : تحديد المصطلحات

#### التفكير الاستراتيجي

"أسلوب متعدد الرؤى والزوايا، يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه، ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أدنى ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، يلجأ للتركيب التشخيصي لفهم حقيقة لأشياء بواقعية، وهو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بطاقات الإنسان وقدراته العقلية ( Al-Douri & Ahmed,2009 )

ويعرفه كالابريس وكوستا ( Calabrese & Costa, 2015 ) بأنه عملية معرفية تتضمن صياغة فرضيات وإتباع القواعد المنطقية والرؤى الحدسية.

ويعرف بأنه " توافر قدرات ومهارات تمد صاحبها بالقدرة على فحص , وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والتنبؤ بالمستقبل الدقيق وإمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة معها."

وتوافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية البيئية المختلفة، والقيام بإجراءات التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات وإدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة ( Abu Al-Nasr ,2017 )

, التفكير الشمولي : ويقع ضمن التفكير التركيبي ويهتم القائد في هذا النمط بتحديد الاطار العام للمشكلة , وجمع المعلومات الكافية لوضع قرار مناسب , ويعتمد على الخبرة المتراكمة, وصياغة النتائج المستهدفة . (AL-Anazi,2010)  
التفكير التجريدي : وتتفق محاوره مع محاور النمط الشمولي , ويتم القائد فيه بتحديد العوامل العامة للمشكلة بأنقاء فلسفة تعتمد على التراكم المعرفي في حل المشكلات . (Mohammed, 2012)  
, التفكير التشخيصي : يحدد القائد في هذا النوع من التفكير سبب المشكلة بطرق علمية مرتبطة بها, إذ يعمل القائد على إجراء تحليل دقيق للموضوع المراد إتخاذ قرار بصدده. ( Abu Janib, 2020)  
التفكير التخطيطي : هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره من قوة وضعف وتحديات وفرص ورسم رؤى وأهداف مستقبلية . (Al-Hamlawy ,1991)

مدير المدرسة : هو ذلك الشخص المسؤول عن سير تنفيذ الاعمال والمهام في المدرسة , ونظامها وفق للانظمة والقوانين التي تصدرها وزارة التربية ويعمل على إيصال تلك التعليمات الى المعنيين بها من طلبة وكوادر تربوية وموظفين في المدرسة لضمان تنفيذها والعمل بموجبها.  
الأطر النظرية:

#### التفكير الاستراتيجي :

تعد نشأة التفكير الاستراتيجي انعكاساً للتطورات و التغيرات السياسية والاقتصادية والتقنية , وقد ساهمت الادارة الاستراتيجية وسيكولوجية الادراك و نظرية النظم في نشوء التفكير الاستراتيجي الذي ارتبط بشكل مباشر بالحدس و الابداع والرؤيا والخيال و الباراسايكولوجي ( Al-Azzawi , 2013)  
ان مفهوم التفكير الاستراتيجي يختلف عن مصطلح التخطيط الاستراتيجي , فالتفكير يعتمد على الحدس و الابداع في خلق آفاق و توجهات جديدة و رؤية لمستقبل المؤسسات , كما انه عملية مستمرة من ايجاد التفاعل بين حاضر المؤسسة ومستقبلها و ليس مجرد خطة سنوية , في حين يرى التخطيط الاستراتيجي , عملية تحليلية عقلانية تتطلب مهارات التحليل في التخطيط لكيفية انجاز الاستراتيجية , ( Abu Shaban ,2017 )

ان التفكير الاستراتيجي يأتي بالأفكار و التخطيط ويدرس مدى الحاجة إليها, و امكانية تطبيقها على ارض الواقع , فكلاهما ادوات تستخدم في عملية الادارة الاستراتيجية فالتخطيط مرحلة لاحقة تاتي بعد استكمال التفكير الاستراتيجي . ( Khalif, & Derani, 2011, ) . اذ ان كلاهما مرتبطان بجدلية و ضروريان للادارة الاستراتيجية الفعالة فاذا كان التخطيط يزودنا بالخطط الاجرائية فان ذلك لا يمكن ان يحدث لولا التفكير الاستراتيجي فعملية التفكير تسبق الاجراءات الأخرى . ( Melon and korth,2013) .

فالتفكير الاستراتيجي هو أسلوب متعدد الرؤى والزوايا , يتطلب النظر الى الامام في فهمه ويتبنى النظر من الاعلى لفهم ماهو أدنى ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ماهو كلي ويلجأ للتركيب التشخيصي لفهم حقيقة الاشياء بواقعية , وهو تفكير تفاعلي وانساني يؤمن بطاقات الانسان وقدراته العقلية ( AL-dawri , & Ahmed,2009)

وهو توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية البيئية المختلفة , والقيام بأجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة , مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات وأتخاذ القرارات وادراك الابعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة (Abu Al-Nasr ,2019)

وترى الباحثة ان التفكير الاستراتيجي يبني على توقعات مستقبلية لواقع المؤسسة وفق متطلبات الحاضر والماضي, من خلال عمليات التفكير العليا من أجل أتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة .



## أنماط التفكير الاستراتيجي

- **نمط التفكير الشمولي:** ويقع ضمن التفكير التركيبي ويهتم القائد في هذا النمط بتحديد الإطار العام للمشكلة موضوعة القرار، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، فضلاً عن صياغة أطر النتائج المستهدفة.
- **نمط التفكير التجريدي:** ويعد أحد ألوان النمط التركيبي، وتتفق محاور النمط التجريدي مع محاور النمط الشمولي، إذ يهتم القائد بهذا النمط بحصر العوامل العامة المحيطة للمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته، ويقوم على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات.
- **نمط التفكير التشخيصي:** ينظر هذا النمط إلى حقيقة الأشياء أو تحديد سبب المشكلة بطرق علمية مرتبطة بشكل أساسي ومؤكدة في المشكلة، وأن القائد في هذا النمط يقوم بإجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، ومن ثم اختيار البديل الحاسم. ( Abu Janib, 2020 )
- **نمط التفكير التخطيطي:** يعمل القائد في هذا النمط على اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة وتكوين السياسات وتحديد الاهداف وتقرير المسار الاساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة ويحدد اسلوبها ويشخصها ويميزها عن غيرها (Al-1991, Hamlawy)
- ويرى (Al-Abadi,2019) أن دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره من قوة , وضعف , وتحديات , وفرص ورسم رؤى وأهداف مستقبلية , وبناءً على ذلك يضع برامج عملية تساعد على الانتقال الى المستقبل المنشود .

(Al-Abadi,2019)

## عناصر التفكير الاستراتيجي:

يبرهن (Bonn, 2005) على أن التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي يتضمن ثلاثة عناصر أساسية:

1. **التفكير المنظم: System Thinking** يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، إذ يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها، إذ إن نجاحها في خدمة أهداف النظام
  2. **الإبداع: Innovation** هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العالم
  - 3 **الرؤية المستقبلية: Vision** وردت تعاريف متعددة للباحثين تناولت الرؤية الاستراتيجية ، فالرؤية الاستراتيجية تعكس طموحات المؤسسة وتزودها بنظرة شاملة عن ذهابها وتعطي إشارات حول تطلعات المؤسسة، وترسم مساراً استراتيجياً لها من أجل الولوج فيه ، فالرؤية الاستراتيجية هي التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية لتلك المؤسسة . (Bonn, 2005)
- مهارات مدراء المدارس ذو التفكير الاستراتيجي :-**

- 1-القدرة على تحليل البيئة الخارجية واغتنام الفرص الموجودة في البيئة مع مراعاة المخاطر المحيطة بها .
- 2-مواجهة الموقف التنظيمي باختيار استراتيجية ملائمة لكل الظروف
- 3- استثمار الفرص المتاحة و حسن استغلالها وتحديد الاحتياجات المستقبلية من المستلزمات المطلوبة للعمل
- 4-اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتميزة بشموليتها واستمرارها على المدى البعيد ( , Jargon, 2019)

## معوقات التفكير الاستراتيجي

على الرغم من أهمية التفكير الاستراتيجي للمؤسسة إلا أن هنالك العديد من المعوقات ذكرها (Al-Muraba, 2015) كما يلي :

- المعوقات الشخصية :تتعلق بالقائد وتؤثر بشخصيته وتبعده عن التفكير الاستراتيجي، وتتمثل بالمعوقات الذهنية والنفسية والذاتية.
- المعوقات التنظيمية تتعلق بالمؤسسة وطرق وأساليب العمل بها، والأنظمة والمركزية واللامركزية في إدارتها، وملائمة مناخها لعمليات وانماط التفكير الاستراتيجي.

-المعوقات البيئية وتتعلق بالبيئة الاقتصادية والثقافية المحيطة بالمؤسسة وتحول دون لجوء القادة للتفكير الاستراتيجي في البيئة الاجتماعية والوظيفية. (Al-Muraba, 2015)

ومن المعوقات التي تحد من التفكير الاستراتيجي لمدراء المدارس مواجهة المؤسسة للمشكلات والأزمات وعدم الاستعداد لها وعدم القدرة على التعامل الفعال معها، وعدم وضوح معايير واسس تقييم الأداء وضعف صياغة الأهداف يؤدي إلى عرقلة سير عمل المؤسسة .

أما التوتر والقلق بين الافراد في المؤسسة وشعورهم بضعف الانتماء والصراع بين القادة والادارات وضعف مهارة وقدرة القيادة في ايجاد او اختيار البديل المناسب استجابة لمتغيرات طارئة كلها عوامل أدت الى ضعف القيادة وعدم السير على المواقف والمشكلات التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل . (Abu Janib , 2020)

## أبعاد التفكير الاستراتيجي :

لقد طرح انغريد بون (Ingrid Bonn,2005) مقالة بعنوان

( Improving strategic thinking a multilevel approach ) (تحسين التفكير الاستراتيجي نهج متعدد المستويات ) و تضمنت فيها نموذج للتفكير الاستراتيجي إذ يحتوي على ثلاث أبعاد اساسية وهي : (التفكير المنظومي - الابتكار - الرؤية ) و يعد هذا النموذج من أحدث النماذج التي تمثل ابعاد التفكير الاستراتيجي بل يعد من النماذج القابلة للتطبيق على المؤسسات التربوية و التعليمية و لهذا اعتمدت الباحثة هذا النموذج بوصفه يتناسب و طبيعة عينتها واهداف دراستها ، و من مزايا هذا النموذج هو قدرته في ايجاد حلول مختلفة لمشكلات معينة ، وفهم ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية و استيعاب موقف المؤسسة او المدرسة داخل الأنظمة والأهداف المستقبلية الأكثر فائدة ، ومعرفة التنافس الجديدة ، والقدرة على دمج الافكار المختلفة في أفكار جديدة ، ويتضمن التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي من وجهة نظره ثلاثة عناصر أساسية هي : التفكير المنظم ، الابتكار ، الرؤية (Bonn,2005)

## الخصائص التي يجب أن يتصف بها القائد الاستراتيجي

أ. التوقع والتحدي: إن يفكر ويستنتج التوقعات التي ستحدث مستقبلا للمؤسسة من خلال الاحتياجات والمتطلبات، ويتمثل التحدي بالتساؤل عن الوضع الراهن، في مجاله الخاص ومصالح مرؤوسيه من خلال الانفتاح على مناقشة الأفكار والحوارات وطرح التساؤلات.

ب . التأويل والقرار : ويتمثل بالبحث في مجموعة مقاطعة من البيانات المتتارة ، أو أنماط السلوك المتباعدة والتي تدل على وجود تهديدات أو فرصة أما القرار فيتمثل بالمناقشة والحوار وتبادل الأفكار.ليتم بعدها اتخاذ القرارات بأسلوب منهجي منضبط غير مشرع.

ج .الاستعداد: من خلال إشراك الآخرين في العملية الاستراتيجية ، وتنفيذها من خلال توزيع المهام وأحد الأطراف المتعددة مواقعها المناسبة لتنفيذ القرارات ..

د. **المراجعة** : ويتمثل بمبول دائم لدى القادة الاستراتيجيون نحو البحث والتطوير، من خلال متابعة عملية التنفيذ وتقديم التوجيه والإرشاد والاطلاع على مستوى النجاح .

وعليه فإن خصائص التفكير الاستراتيجي تتمثل في التأمل والرؤية والتصورات المستقبلية على وفق التخطيط الاستراتيجي ومواكبة متطلبات المستقبل وتطوراته وتغيراته الأستغلال الأمثل والقائم على الخبرة العلمية والمهنية والمهارات والقدرات التي يتمتع بها المفكر الاستراتيجي ( Al-Moussawi , 2018 )  
دراسات سابقة:

دراسة: (Abu Al-Nasr ,2019) درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي، وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لديهم

هدفت دراسة أبو النصر (2019) الى التعرف على درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي، وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لديهم، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية (عميد - نائب عميد - رئيس قسم والبالغ عددهم (190)، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وأظهرت النتائج أن درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للتفكير الاستراتيجي مرتفع وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بدرجة تقدير كبيرة جداً، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للتفكير الاستراتيجي ومستوى الإبداع الإداري لديهم. (Abu Al-Nasr (2019)

دراسة(Al-Zubaidi ,2016) : (التفكير الاستراتيجي و علاقته بالصلابة النفسية و الدافعية العقلية لدى مدراء المدارس في مركز محافظة واسط).

هدفت الدراسة الى معرفة درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس ، وبلغت عينة البحث (311) مديراً المدارس مركز مدينة الكوت في محافظة واسط ، و من كل المستويات التعليمية ابتدائي - متوسط - اعدادي وقامت الباحثة ببناء مقياس لقياس التفكير الاستراتيجي في ضوء نموذج (Bonn,2005) بثلاث ابعاد (الرؤية - الابتكار - التفكير المنظم) ، وجاءت النتائج كما يلي : امتلاك مدراء المدارس تفكيراً استراتيجياً بدرجة أكبر من المتوسط بقليل، و كذلك لا توجد فروق دالة احصائية في التفكير الاستراتيجي للمدراء المدارس تبعاً لمتغير الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة الوظيفية ، و جاءت أهم توصيتها عقد الورش التدريبية والندوات لزيادة الوعي في مفاهيم التفكير الاستراتيجي للعاملين في الادارات المدرسية في مراحل التعليم كافة . (Al-Zubaidi ,2016)

جوانب الإفادة من دراسات السابقة

- 1- الاطلاع على مشكلة البحث و كيفية الامام فيها .
- 2- الاطلاع على المنهجية المتبعة .
- 3- الاستفادة منها في بناء اداة البحث الحالي .
- 4- الاطلاع على الوسائل الاحصائية المستعملة .
- 5- تزويدنا بالمصادر و المراجع .

## منهجية وإجراءات البحث

### ولاً / منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ( التحليلي ) لملائمته لإجراءات البحث , والمنهج الوصفي هو وصف دقيق ومنظم واسلوب تحليلي للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها من خلال منهجية علمية للحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية وحيادية بما يحقق أهداف البحث وفرضياته . (Al-Jubouri, 2012)

### ثانياً / مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع أفراد الظاهرة التي يدرسها الباحث , الذين يُكونون موضوع مشكلة البحث (Al-Bayati, 2008) إذ يعد تحديد مجتمع الدراسة من الخطوات المنهجية المهمة في البحوث التربوية وهي تتطلب دقةً بالغةً ، إذ يتوقف عليها إجراء الدراسة وتصميم أدواتها و كفاية نتائجها . ( Shafiq , 2001) .

وقد تكون مجتمع البحث الحالي من معلمي المدارس الابتدائية في مركز محافظة ميسان البالغ عددهم ( 13102 ) معلم ومعلمة على الملاك الابتدائي بحسب أحصائية مديرية تربية ميسان .

### ثالثاً / عينة البحث:

هي الجزء الذي يمثل مجتمع الأصل او الانموذج الذي يجري الباحث مجمل عمله عليه ( Lazim, 2019) ويعود سبب اختيار العينات لصعوبة دراسة خصائص المجتمعات أو التعرف على مؤشرات بصورة دقيقة , لذلك يلجأ الباحث الى أخذ عينة من المجتمع يقوم بدراستها وتحليلها لتحقيق أهداف بحثه . (Al-Bayati , 2008) وقد أختارت الباحثة (231) معلم ومعلمة موزعين على مدارس مختلفة في مركز المحافظة .  
وقد تطلب البحث اختيار نوعين من العينات وهما :-

1- **العينة الاستطلاعية:** للتأكد من خصائص الأداة تم تحديد عينة استطلاعية بلغ عددها (26) معلم ومعلمة للتطبيق الاستطلاعي.

2- **العينة النهائية:** لما كان من الصعوبة إجراء التجربة على أفراد المجتمع الاصلي كافة , تم اعتماد (231) معلم ومعلمة من المدارس الابتدائية , إذ إن العينة القصدية " يتم اختيارها عمداً أو قصداً بسبب وجود دليل على أنها تمثل الاصل في ضوء مؤشرات أو بحوث سابقة . (Bahi, 2002)

### رابعاً :أداة البحث:

تُعرف أداة البحث بانها الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته ليستطيع حل مشكلة الدراسة والتحقق من فرضياتها . (2002) (Al-Duweidri,

بعد الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة التي كان لها صلة بموضوع البحث للحصول على بيانات لبناء اداة البحث وللتعرف على مدى تحقيق اهداف البحث وفرضياته بنت الباحثة استبانة تكونت من (15) فقرة موزعة على أنماط التفكير الاستراتيجي الاربعة ( الشمولي - التجريدي - التشخيصي - التخطيطي )

### إجراءات البحث:

1. إعداد الاستبانة بصورتها النهائية والتي هدفت للوقوف على معرفة مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس من وجهة نظر معلمهم .

2. توزيع الاستبانة على الخبراء وذوو الاختصاص من أجل التحقق من صدقها
3. توزيع الاستبانة على أفراد العينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية
4. إجراء التحليل الإحصائي المناسب للتوصل إلى النتائج .

#### 1. صدق الأداة:

الصدق الظاهري : يشير الصدق إلى الدرجة التي يمكن فيها لأداة القياس أن تقدم معلومات ذات صلة بالقرار الذي ستبنى عليه ( AL- Saedi and AL-Sharifi ,2022 )

تحققت الباحثة من صدق الاداة ظاهريا عن طريق عرض أداة البحث على مجموعة من الخبراء المختصين في التربية وعلم النفس وطرائق التدريس، وتم الاتفاق على صدق الاداة بنسبة (90%) وهي نسبة تشير إلى أن الأداة صادقة، إذ أن الأداة تكون صادقة إذا كانت نسبة اتفاق الخبراء اعلى من (80%) .

#### 2. ثبات الأداة:

يقصد بالثبات : درجة الاستقرار في نتائج المقياس أو الاختبار , أي يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه مرة أخرى على نفس الأشخاص وفي الظروف نفسها (Abd , 2020)

وتم أخذ عينة استطلاعية مقدارها (26) وتم قياسه بالطرق التالية :

#### معامل ثبات الفاكرونباخ :

تم حساب معامل الثبات الفاكرونباخ باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية (سببس) وكانت النتائج كما في الجدول (1)

الجدول (1) معامل الثبات

| ت | الانماط       | عدد الفقرات | معامل الفا كرونباخ |
|---|---------------|-------------|--------------------|
| 1 | الشمولي       | 4           | 0,786              |
| 2 | التجريدي      | 4           | 0,768              |
| 3 | التشخيصي      | 4           | 0,839              |
| 4 | التخطيطي      | 3           | 0,651              |
|   | المجموع الكلي | 15          | 0,920              |

#### الوسائل الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الاحصائية الاتية :

1. معادلة الفا كرونباخ .
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- 5-الوزن النسبي .
6. اختبار (T) لعينتين مستقلتين .
- 7-النسبة المئوية .

## النتائج والمناقشة : Results and Discussion

بعد تحليل البيانات احصائياً، وتطبيق اجراءات البحث على الاداة التي تم اعدادها من قبل الباحثة المكونة من (15) فقرة، فقد تم الحصول على النتائج الاتية:

### جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية ودرجات الموافقة لاجابات افراد العينة على فقرات نمط التفكير الشمولي

| ت | الفقرة                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | يجري تغييرات مستمرة في حال عرقلة الاهداف    | 3.52            | 0.96              | 70.4         | مرتفعة        |
| 2 | يملك القدرة على الاقتناع والتحفيز           | 3.67            | 0.91              | 73.4         | مرتفعة        |
| 3 | يفهم النتائج النهائية ايجابية كانت ام سلبية | 3.50            | 0.95              | 70           | مرتفعة        |
| 4 | يضع خطط بديلة في حال ظهور ظرف طارئ          | 3.36            | 0.94              | 67.2         | مرتفعة        |
|   | الابعاد الكلية                              | 3.51            | 0.94              | 70.2         | مرتفعة        |

الجدول أعلاه عبارة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجات الموافقة لعبارات أنماط التفكير الشمولي، فنجد أن المتوسط العام بلغ (3,51) من (5) يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي (3,4) إلى (4,2) مما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على فقرات أنماط التفكير الشمولي .

يتضح في الجدول السابق أن الفقرة يمتلك القدرة على الاقتناع والتحفيز حصلت على أعلى معدل بمتوسط بلغ (3,67) وإجابة عامة غالباً، حيث كلما كان مدير المدرسة يمتلك سياسة خاصة في التعامل مع معلميه سادت أجواء الثقة وروح التعاون والشعور بالمسؤولية لدى المعلم إذ إن الاقتناع والتحفيز والتشجيع والإيجابية في التعامل كلها عوامل تؤدي إلى بذل الطاقات الجهود لتحقيق الاهداف التربوية .

بينما حصلت الفقرة يضع خطط بديلة في حال ظهور ظرف طارئ على أقل معدل بمتوسط بلغ (3,36)، وإجابة عامة أحياناً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الخطط السنوية التي تلعب دوراً مهماً في نجاح النظام أو فشله فبأستمرار الخبرة في العمل يجد خطة العام الماضي على سبيل المثال كانت ناجحة جدا او اعطت نتائج متوسطة او فشلت في نجاح العام الدراسي وعى هذا الاساس يجب وضع خطط وخطط بديلة في حالة حدوث تغييرات طارئة

واتضح من الجدول السابق أن الفقرة يجري تغييرات مستمرة في حال عرقلة الاهداف بمتوسط بلغ (3,52) وإجابة عامة غالباً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ارتفاع الخبرة الميدانية لدى بعض القادة يعود إلى خبرتهم في عملية التدريس سابقاً مما أنتج عنه معرفة عميقة في تمييز التغييرات التي قد تؤثر على المنظومة التعليمية، بالإضافة إلى خبرتهم في المجال القيادي والإداري .

وأخيراً حصلت الفقرة يقوم النتائج النهائية ايجابية كانت ام سلبية بمتوسط بلغ (3,50) وإجابة عامة غالباً، وتبرهن هذه النتيجة إلى أن النتائج هي المعيار الرئيسي للحكم على نجاح أو فشل العملية التعليمية فكلما كانت النتائج ايجابية وحازت المدرسة على

أعلى نسب من النجاح كلما أكدت على القيادة الناجحة والكادر التعليمي القادر على انجاح السنة الدراسية فعلى أساس التقويم النهائي تبنى الخطط للوصول إلى أفضل النتائج .

### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجات الموافقة لإجابات أفراد العينة على عبارات أنماط التفكير التجريدي

| ت | الفقرة                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | حل المشاكل التي تواجهه ضمن بدائل علمية    | 3.55            | 0.89              | 71           | مرتفعة        |
| 2 | يلتزم بالانظمة الادارية                   | 4.08            | 0.89              | 81.6         | مرتفعة        |
| 3 | يبحث عن طرق جديدة للارتقاء بالجانب العلمي | 3.87            | 0.86              | 77,4         | مرتفعة        |
| 4 | يشجع الابداع ويطور فدرات المعلمين         | 3.29            | 0.93              | 65.8         | مرتفعة        |
|   | الابعاد الكلية                            | 3.70            | 0.89              | 70,2         | مرتفعة        |

الجدول أعلاه عبارة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجات الموافقة لفقرات نمط التفكير التجريدي ، فنجد أن المتوسط العام بلغ (٣,٧٠) من (٥) يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي (٣.٤) إلى (٤.٢) يتضح في الجدول السابق أن الفقرة يلتزم بالانظمة الإدارية حصلت على أعلى معدل بمتوسط بلغ (٤,٠٨) وإجابة غالبًا، وتعزو الباحثة ذلك إلى القيم والمبادئ التي يتحلى بها الإنسان عامة والإداري خاصة هي المعيار التي تجعل منه أنسان ملتزم يلتزم بالفانون يراعي الانظمة وبالاخص التربوي لأنه يكون القدوة التي يتحلى بأخلاقه المعلمين والتلاميذ ، فالالتزام بالأنظمة الإدارية يخلق جوا تربويا يسوده النظام والالتزام والسعي للمضي بأسمى الاهداف وتحقيقها .

### جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجات الموافقة لإجابات أفراد العينة على فقرات التفكير التشخيصي

| ت | الفقرة                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الموافقة |
|---|-----------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | يحدد نفاط القوة والضعف            | 3.77            | 0.86              | 75.4         | مرتفعة        |
| 2 | يتميز بالتفكير المنطقي            | 3.65            | 0.85              | 73           | مرتفعة        |
| 3 | يضع الخطوات المناسبة لحل المشكلات | 3.73            | 0.90              | 74.6         | مرتفعة        |
| 4 | يملك القدرة على الفرار حسب الموقف | 3.68            | 0.88              | 73.6         | مرتفعة        |
|   | الابعاد الكلية                    | 3.71            | 0.87              | 74.2         | مرتفعة        |

الجدول أعلاه عبارة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية ودرجات الموافقة لفقرات النمط التشخيصي فنجد أن المتوسط العام بلغ (3.71) من (٥) يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي (٣,٤) إلى (٤,٢). يتضح في الجدول السابق أن الفقرة يحدد نقاط القوة والضعف حصلت على أعلى معدل بنسبة (3.77) مما يعني أن أفراد العينة غالبًا ما يرون ان تحديد نقاط القوة والضعف في النظام الإداري ضروري جدا من اجل دعم نقاط القوة والالتزام بها في المواقف التعليمية وحل المشكلات ووتقويم نقاط الضعف وتحديدها والعمل على تقايدتها في المواقف المشابهة , فقوة الشخصية والقدرة على السيطرة في المواقف الصعبة والتعامل مع المشكلات صفات على جميع القادة الإداريين التربويين الالتزام بها من أجل الوصول الى قيادة ناجحة.

### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجات الموافقة لإجابات افراد العينة على فقرات التفكير التخطيطي

| ت | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الموافقة |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | يتبنى التجارب السابقة لحل المشكلة الحالية            | 3.69            | 0.88              | 73.8         | مرتفعة        |
| 2 | يسعى الى فهم الاطار العام للموقف                     | 3.32            | 0.94              | 66.4         | متوسطة        |
| 3 | يبنى علاقات مع الكادر التعليمي ويخلق بيئة عمل ملائمة | 3.81            | 0.87              | 76.2         | مرتفعة        |
|   | الابعاد الكلية                                       | 3.61            | 0.90              | 72.2         | مرتفعة        |

الجدول أعلاه عبارة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجات الموافقة لفقرات التفكير التخطيطي، فنجد أن المتوسط العام بلغ (٣,٦١) من (٥) يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي (٣,٤) إلى (٤,٢). يتضح في الجدول السابق أن الفقرة يبنى علاقات مع المعلمين ويخلق بيئة عمل ملائمة حصلت على أعلى معدل بمتوسط بلغ (٣,٨١) وإجابة غالبًا، بينما حصلت العبارة أطلب المساعدة لحل المشكلات المدرسية على المعدل الأقل بمتوسط بلغ (٣,٣٢) وإجابة أحيانًا. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المجتمعات الإنسانية تطرأ عليها التغييرات بشكل مستمر، مما لا تتضمنها لوائح النظام، وهذا ما يميز التفكير الاستراتيجي الذي يعمل بمرونة تساعد القادة في مواجهة التحديات التي لا يمكن التنبؤ بها وفق أنظمة التفكير الأخرى وان ميل مدرء المدارس إلى الشورى عند اتخاذ قرار ما يعود إلى المنهجية الإسلامية القائمة على مشاركة القائد موظفيه في صنع القرار، تلك القيمة التي تتفق مع البنية الإنسانية والفكرية تجذرت في المواقف القيادية منذ الأزل، يظهر ذلك جليا في قوله تعالى قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ الْقُرْآنِ الْكَرِيمِ، النمل : ٣٢). ومعرفة وجهات النظر المختلفة تساعد في نمو التفكير الاستراتيجي.

### الاستنتاجات (Conclusions):

من خلال عرض نتائج البحث استنتجت الباحثة أن مدرء المدارس يمتلكون تفكيراً استراتيجياً بنسبة مرتفعة وبعد تقسيم التفكير الاستراتيجي الى انماطه الاربعة حصل نمط لتفكير التشخيصي على أعلى النسب ينظر هذا النمط إلى حقيقة الأشياء أو تحديد سبب المشكلة بطرق علمية مرتبطة بشكل أساسي ومؤكد في المشكلة، وأن المدير في هذا النمط يقوم باجراء تحليل دقيق للموضوع



المراد اتخاذ قرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، ومن ثم اختيار البديل الحاسم، أما المرتبة الثانية فقد حاز نمط التفكير التجريدي إذ يهتم المدير بهذا النمط بحصر العوامل العامة المحيطة للمشكلة في إطار إنتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته، ويقوم على أسس التراكم المعرفي للمدير في فهم المشكلات. أما المرتبة الثالثة فحصل عليها نمط التفكير التخطيطي، وهو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره من قوة وضعف وتحديات وفرص ورسم رؤى وأهداف مستقبلية، وأخيرا التفكير التشخيصي الذي ينظر إلى حقيقة الأشياء أو تحديد سبب المشكلة بطرق علمية مرتبطة بشكل أساسي ومؤكد في المشكلة، وأن المدير في هذا النمط يقوم باجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصدده .

### التوصيات (Recommendation)

ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي :

- 1 - وضع تصور واضح لدى مدراء المدارس حول التفكير الاستراتيجي .
- 2- على المؤسسات التربوية الاستفادة من خبرات القيادات الإدارية وتدريبها على التفكير الاستراتيجي لإحداث تغيير يواكب التطورات الحديثة
- 3- توصي الباحثة مدراء المدارس بالمشاركة في المؤتمرات التربوية والاستفادة من البحوث التربوية المختصة بإدارات المدارس .
- 4- منح مدراء المدارس صلاحيات في مجال التفكير التخطيطي .
- 5- تعزيز روح التعاون بين مدراء المدارس والتعرف على آراءهم وتبادل الخبرات بينهم
- 6- نشر مفاهيم التفكير الاستراتيجي لمدراء المدارس لأهميتها في تحقيق الاهداف التربوية.
- 7- العمل على توفير خبراء ومتخصصين في التفكير الاستراتيجي من أجل وضع برامج تطبيقية فعالة تساهم في تحقيق رؤية للتغيرات الطارئة

### المقترحات (Suggestions)

- 1- إجراء دراسات أخرى عن التفكير الاستراتيجي للقيادات المدرسية لمرحلة أخرى (المتوسطة - الاعدادية).
- 2- دراسة متغيرات أخرى ( الكفاءة الذاتية - التميز الاداري ) والتي تساهم في تطوير عملية الادارة المدرسية .

### References :

- Abd,Hanan Kazim,2020,Evaluation of science teachers according to the (NCATE) standard from supervisors point of view Educators ,Maysan Journal of Academic studies,Issue38 ,University of Maysan
- Abu Al-Nasr, Medhat Mohammed, (2017). Essentials of Distinguished Planning and Strategic Thinking. Arab Group for Training and Publishing, Saudi Arabia • .
- Abu Al-Nasr, Nada Salem, (2019). The Degree of Use of Strategic Thinking by Academic Leaders in Palestinian Universities in Gaza Governorate and its Relationship to Their Level of Administrative Creativity. Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine • .
- Abu Janib, Jumana Tail Eid, (2020). Strategic Thinking and its Relationship to Organizational Agility Among Heads of Academic Departments at Jordanian Universities from the Perspective of Faculty Members. Unpublished Master's Thesis, College of Educational Sciences, Middle East University, Amman, Jordan • .

- Abu Shaban, Osama Nasser Al-Din, (2017). The Impact of Strategic Thinking on Security Decision-Making at the Ministry of Interior and National Security in Palestine. Published Master's Thesis, Academy of Management and Policy for Graduate Studies, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine .
- AL-Anzi Atallah ,(2010) .Strategic Thinking patterns and Obstacles among Principals of Elementary Schools in the city of Arar in the Kingdom of Saudi Arabia ,Journal of Education , AL-Azhar University 144 (1) 417-469
- Al-Abadi, Hashem Fawzi et al., (2019). Strategic Thinking, 1st Edition, Safaa Publishing and Distribution House, Amman•
- Al-Abadi, Hashem, & Manhal Mohammed & Al-Khuza'i, Moataz, (2019). Strategic Thinking. Safaa Publishing and Distribution House, Amman.
- Al-Azzawi, Abdul Karim Yassin, (2013). The Impact of Strategic Thinking and Organizational Creativity on Tourism Attraction Factors in Diyala Governorate. Published PhD Dissertation, Department of Management – Tourism and Hotels, St. Clements Global University, Iraq.
- Al-Bayati, Abdul Jabbar Tawfiq, (2008). Statistics and Its Applications in Educational and Psychological Sciences. Ithraa for Publishing and Distribution, Amman.
- Al-Douri, Zakaria & Ahmed, Ali Saleh, (2009). Strategic Thinking and Its Reflections on the Success of Business Organizations. Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution, Amman .
- Al-Duweidri, Raja Wahid, (2002). Scientific Research: Its Theoretical Foundations and Practical Applications. Dar Al-Fikr, Beirut.
- Al-Jubouri, Hussein, (2012). Scientific Research Methodology: An Introduction to Building Research Skills, 1st Edition, Safaa Publishing and Distribution House, Amman
- Al-Moussawi, Abdul Rasul Abdul Razzaq, (2018). Strategic Planning: Thinking and Methodology. Dar Al-Isar Al-Ilmi for Publishing and Distribution, Amman.
- Al-Muraba, Saleh bin Saad, (2015). Obstacles to Strategic Thinking. Security and Life Journal, Issue 400, August, pp. 70-95, Naif Arab University for Sciences, Riyadh.
- Al-Saadi, Ramla Jabbar Kazem & Al-Sharifi, Ahmed Abdul Reda Murad, (2022). The Reality of Science Teachers' Practice of Constructivist Theory Principles in the Primary Stage from the Perspective of Supervisors. Maysan Journal of Academic Studies, Issue 44, University of Maysan.
- Al-Zubaidi, Janan Fadel Qirawi, (2016). Strategic Thinking and Its Relationship to Psychological Resilience and Mental Motivation Among School Principals in the Center of Wasit Governorate. Unpublished PhD Dissertation, College of Education – Ibn Rushd for Human Sciences, University of Baghdad, Iraq.
- Bahi, Osama Hussein, (2002). Educational Research: How to Prepare and Write Its Scientific Report. Anglo Library, Cairo .
- Black, Glenda Lee, (2007). A Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate. University of Phoenix.
- Bonn, I., (2005). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. Leadership & Organization Development Journal.

- Calabrese, A., & Costa, R., (2015). Strategic Thinking and Business Innovation: Abduction as Cognitive Element of Leaders' Strategizing. Journal of Engineering and Technology Management, 38, 24-36
- Hilal, Mohammed Abdul-Ghani, (2018). Strategic Planning Skills. Center for Performance Development and Training, Egypt
- Jargon, Wafa Mohammed Abdul Rahman, (2019). Strategic Thinking Among Secondary School Principals and Its Relationship to Organizational Agility. Unpublished Master's Thesis, College of Education, Al-Azhar University, Gaza.
- Khalif, Lina, (2010). Developing Strategic Thinking. Dar Al-Nafaes, Amman, Jordan .
- Khalif, Lina Shehata & Derani, Mohammed Abd, (2011). A Proposed Administrative Model for Developing the Concept of Strategic Thinking for Government Secondary School Principals in Jordan. Studies in Educational Sciences Journal, Volume 38, The University of Jordan, Amman.
- Lazem, Leila Qassem, (2019). The Psychological and Social Impact of Martyrs' Pictures on the Maysan Society from the Perspective of Students of the College of Basic Education. Maysan Journal of Academic Studies, Issue 35, University of Maysan
- Mellon, Judi & Korth, Michael, (2013). Experiences That Enable One To Become An Expert Strategic Thinker. Journal of Adult Education, Vol. No. 2, U.S.A., pp. 70-79
- Mohammed, Tareq Younis, (2012). Strategic Thinking and Its Impact on Decision Making. Dar Al-Kitab Al-Thaqafi, Irbid, Jordan.
- Shafiq, Mohammed, (2001). Scientific Research for Preparing Social Studies, University Library, Alexandria.

### ملحق (1) مقياس التفكير الاستراتيجي

| ت                             | الفقرات  | دائما | غالبا | احيانا | نادرا | ابدا |
|-------------------------------|--|-------|-------|--------|-------|------|
| <b>فقرات التفكير الشمولي</b>  |  |       |       |        |       |      |
| 1                             | يجري تغييرات مستمرة في حال عرقلة الاهداف             |       |       |        |       |      |
| 2                             | يملك القدرة على الاقناع والتحفيز                     |       |       |        |       |      |
| 3                             | يقوم النتائج النهائية ايجابية كانت ام سلبية          |       |       |        |       |      |
| 4                             | يضع خطط بديلة في حال ظهور ظرف طارئ                   |       |       |        |       |      |
| <b>فقرات التفكير التجريدي</b> |  |       |       |        |       |      |
| 1                             | حل المشاكل التي تواجهه ضمن بدائل علمية               |       |       |        |       |      |
| 2                             | يلتزم بالانظمة الادارية                              |       |       |        |       |      |
| 3                             | يبحث عن طرق جديدة للارتقاء بالجانب العلمي            |       |       |        |       |      |
| 4                             | يشجع الابداع ويطور قدرات المعلمين                    |       |       |        |       |      |
| <b>فقرات التفكير التشخيصي</b> |  |       |       |        |       |      |
| 1                             | يحدد نقاط القوة والضعف                               |       |       |        |       |      |
| 2                             | يتميز بالتفكير المنطقي                               |       |       |        |       |      |
| 3                             | يضع الخطوات المناسبة لحل المشكلات                    |       |       |        |       |      |
| 4                             | يملك القدرة على الفرار حسب الموقف                    |       |       |        |       |      |
| <b>فقرات التفكير التخطيطي</b> |  |       |       |        |       |      |
| 1                             | يتبنى التجارب السابقة لحل المشكلة الحالية            |       |       |        |       |      |
| 2                             | يسعى الى فهم الاطار العام للموقف                     |       |       |        |       |      |
| 3                             | يبنى علاقات مع الكادر التعليمي ويخلق بيئة عمل ملائمة |       |       |        |       |      |

**Conflicts of Interest Statement.....**

**Manuscript title:**

**The Level of Strategic Thinking Among School Principals in the Center of Misan Governorate from the Perspective of Their Teachers**

The authors whose names are listed immediately below certify that they have NO affiliations with or involvement in any organization or entity with any financial interest (such as honoraria; educational grants; participation in speakers' bureaus; membership, employment, consultancies, stock ownership, or other equity interest; and expert testimony or patent-licensing arrangements), or non-financial interest (such as personal or professional relationships, affiliations, knowledge or beliefs) in the subject matter or materials discussed in this manuscript.

**Author names:**

**1. Multaka Nasser Jabbar**

**University of Misan – college of Basic Education**

The authors whose names are listed immediately below report the following details of affiliation or involvement in an organization or entity with a financial or non-financial interest in the subject matter or materials discussed in this manuscript. Please specify the nature of the conflict on a separate sheet of paper if the space below is inadequate.

**Author names:**

**1. Multaka Nasser Jabbar**

**University of Misan – college of Basic Education**

This statement is signed by all the authors to indicate agreement that the above information is true and correct (a photocopy of this form may be used if there are more than 10 authors):

**Author's name (typed)**

**Author's signature**

**Date**

Multaka Nasser Jabbar

9/2/2025

