

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم
الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة

دراسة ميدانية بابتدائيات بلدية بريان ولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية

إشراف الاستاذة:

د. زهرة بومهراس

اعداد الطالب:

رباحة الحاج ابراهيم

الموسم الجامعي:

1445-1446هـ/2024-2025م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم
الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة

دراسة ميدانية بابتدائيات بلدية بريان ولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية

إشراف الاستاذة:

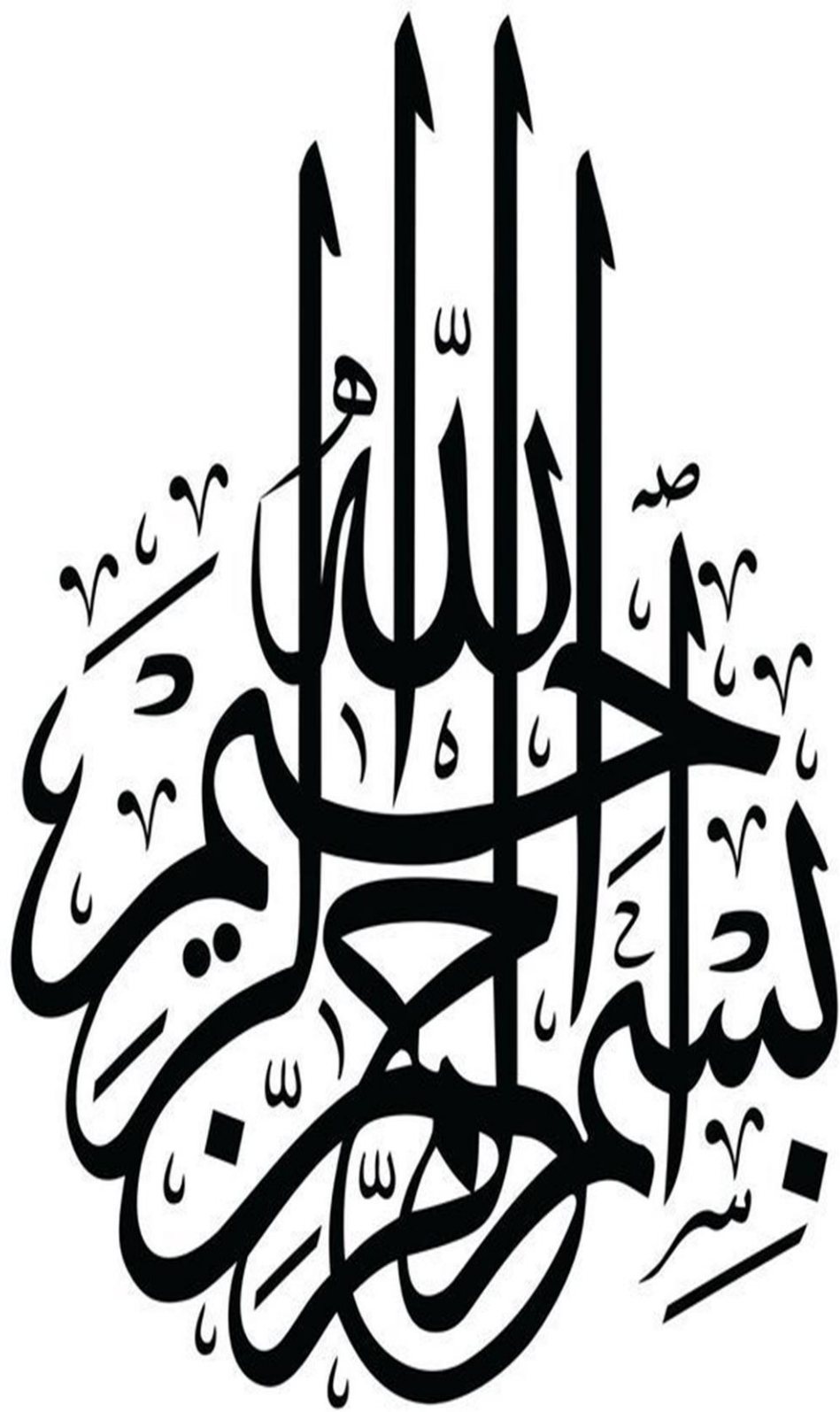
د. زهرة بومهراس

اعداد الطالب:

رباحة الحاج ابراهيم

الموسم الجامعي:

1445-1446هـ/2024-2025م



إهداء

الحمد لله والصلاة على رسول الله ﷺ

اهدي ثمرة جهدي هذا الى

سندي في هذه الدنيا وعزوتي في هذه الحياة وسر نجاحي

ومن وقف وراء ظهري كالجبل طيلة حياتي وفترة دراستي

الى "أبي الغالي صالح حفظه الله"

والى منبع الحنان ومن دعت لي في كل لحظة وكأفت من أجلي

ومن لم تمل وتسأم ومن تنير ظلمتي كالشمعة

الى "أمي العزيزة الغالية حفظها الله"

والى أغلى الناس على قلبي وإخوتي وأختي حفظهم الله

واهدي هذا العمل الى من غادرتنا الى دار الحق وكانت داعماً لي في حياتي

الى "جدتي الغالية" رحمها الله

والى أقاربي وأصدقائي وزملاء دراستي

والى جميع الاساتذة الذين درسوني في مشواري الدراسي.

الحاج ابراهيم

شكر وعرفان

يقول عليه أفضل الصلاة والسلام: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

اتقدم بباقة مكللة بالشكر والعرفان للأستاذة الفاضلة

" د. زهرة بومهراس "

على ما أجادت به وأفادت من نصح ورعاية علمية وإشراف على هذا

العمل ونسأل الله تعالى ان يمدّها بموفور الصحة والعافية

كما لا انسى ان اتوجه بالشكر والتقدير والعرفان

الى كل اساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية عامة

والى اساتذة قسم علم النفس خاصة

والى مديرية التربية والتعليم لولاية غرداية على التسهيلات المقدمة من طرفهم

والى مدراء المؤسسات التعليمية على استقبالهم لنا لك صدر ربح

وكذا الى الاساتذة الذين لم يخلوا عليا بوقتهم ومعارفهم

والى كل من قدم لي علما ومعرفة في مشواري الدراسي شكرا لكم جميعا

الحاج إبراهيم

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الى الكشف عن مدى مساهمة التفكير الاستراتيجي في التنبؤ بالبراعة التنظيمية لدى مدرء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة، بحيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة، ومن اجل جمع البيانات حول موضوع الدراسة تم الاعتماد على استبيان التفكير الاستراتيجي لعبد الله بن عبد العزيز محمد الخرعان، واستبيان البراعة التنظيمية لتهاني هاشم مشاهرة، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 133 استاذًا واستاذة، وبعد جمع البيانات وتبويبها تم اختبار الفرضيات بالاستعانة بالحزمة الاحصائية (SPSS)، وتم التوصل الى النتائج التالية:

- مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مدرء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة مرتفع.
- مستوى البراعة التنظيمية لدى مدرء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة مرتفع.
- يساهم التفكير الاستراتيجي في التنبؤ بالبراعة التنظيمية لدى مدرء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التفكير الاستراتيجي لدى مدرء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تبعا لمتغير الجنس و الاقدمية والتفاعل بينهما.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في البراعة التنظيمية لدى مدرء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تبعا لمتغير الجنس و الاقدمية والتفاعل بينهما.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، البراعة التنظيمية، أساتذة التعليم الابتدائي

Study summary:

The current study aimed to reveal the extent to which strategic thinking contributes to predicting organizational excellence among primary education principals from the teachers' point of view. The descriptive approach was used, which is consistent with the nature of the study topic. In order to collect data on the study topic, the strategic thinking questionnaire was used. Abdullah bin Abdul Aziz Muhammad Al-Khar'an, and the Organizational Acumen Questionnaire for Tahani Hashem Mashahra The study was applied to a sample of 133 male and female professors. After collecting and tabulating the data, the hypotheses were tested using the statistical package (SPSS) The following results were reached:

- The level of strategic thinking practice among primary education principals, from the teachers' perspective, is high.
- The level of organizational proficiency of primary school principals, from the teachers' point of view, is high.
- Strategic thinking contributes to the prediction of organizational dexterity among primary school principals from the teachers' perspective.
- There are no statistically significant differences in the strategic thinking of primary school principals from the teachers' point of

view, depending on the variable of gender, professional experience, and the interaction between them..

- There are no statistically significant differences in organizational agility Primary education principals from the teachers' point of view according to the variables of gender, professional experience and the interaction between them.

Keywords: Strategic thinking, organizational agility, primary school teachers

الاهداء

شكر وعرفان

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

01..... مقدمة

القسم الاول: الاطار النظري للدراسة

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

05..... 1- اشكالية الدراسة

08..... 2- تساؤلات الدراسة

09..... 3- فرضيات الدراسة

09..... 4- أهداف الدراسة

10..... 5- اهمية الدراسة

10..... 6- التعاريف الاجرائية للدراسة

11..... 7- الدراسات السابقة

19..... 8- التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني: التفكير الاستراتيجي

27..... تمهيد

28..... 1- مفهوم التفكير الاستراتيجي

30..... 2- أهمية التفكير الاستراتيجي

32..... 3- خصائص التفكير الاستراتيجي

4- أنماط التفكير الاستراتيجي.....	34
5- عناصر التفكير الاستراتيجي.....	35
6- فوائد وإيجابيات التفكير الاستراتيجي.....	37
7- الاضرار الناجمة عن غياب التفكير الاستراتيجي.....	38
8- معوقات التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات.....	40
خلاصة الفصل.....	42
الفصل الثالث: البراعة التنظيمية	
تمهيد.....	44
1- مفهوم البراعة التنظيمية.....	45
2- أهمية البراعة التنظيمية.....	47
3- خصائص البراعة التنظيمية.....	48
4- أبعاد البراعة التنظيمية.....	49
5- شروط البراعة التنظيمية.....	52
خلاصة الفصل.....	54
القسم الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة	
الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة	
تمهيد.....	57
1- منهج الدراسة.....	58
2- مجتمع الدراسة.....	58
3- عينة الدراسة.....	59
4- أدوات الدراسة.....	64
5- الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة.....	66
6- الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة.....	74

75.....	7- حدود الدراسة
	الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة
77.....	تمهيد
78.....	1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الفرضية الاولى
86.....	2- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الفرضية الثانية
96.....	3- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الفرضية الثالثة
99.....	4- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الفرضية الرابعة
103.....	5- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الفرضية الخامسة
108.....	- استنتاج عام
110.....	- مقترحات
112.....	- قائمة المصادر والمراجع
121.....	- الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع مجتمع البحث	58
02	توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	59
03	توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الاقدمية	60
04	توزيع العينة الاساسية	61
05	توزيع العينة الاساسية حسب متغير الجنس	62
06	توزيع العينة الاساسية حسب متغير الاقدمية	63
07	معامل الارتباط بين درجة البنود والدرجة الكلية للاستبيان	67
08	معامل الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للبعد التابع له	68
09	معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان	69
10	ثبات مقياس التفكير الاستراتيجي بطريقة التجزئة النصفية	70
11	ثبات مقياس التفكير الاستراتيجي بمعادلة ألفا كرونباخ	70
12	معامل الارتباط بين درجة البنود والدرجة الكلية للاستبيان	71
13	معامل الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للبعد التابع له	72
14	معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان	73
15	ثبات مقياس البراعة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية	74
16	ثبات مقياس البراعة التنظيمية بمعادلة ألفا كرونباخ	74
17	المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التفكير الشمولي لمقياس التفكير الاستراتيجي	78
18	المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التفكير التجريدي لمقياس التفكير الاستراتيجي	80
19	المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التفكير التشخيصي لمقياس التفكير الاستراتيجي	81
20	المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التفكير التخطيطي لمقياس التفكير الاستراتيجي	82
21	ترتيب أبعاد التفكير الاستراتيجي	84
22	المتوسطات الحسابية لفقرات بعد براعة الاستغلال الامثل للفرص لمقياس البراعة التنظيمية	86
23	المتوسطات الحسابية لفقرات بعد براعة استكشاف الفرص الجديدة لمقياس البراعة التنظيمية	88

قائمة الجداول

24	المتوسطات الحسابية لفقرات بعد براءة الاستثمار الافضل للموارد المادية لمقياس البراءة التنظيمية	90
25	المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الاستثمار الافضل للموارد البشرية لمقياس البراءة التنظيمية	91
26	ترتيب أبعاد البراعة التنظيمية	93
27	تحليل الانحدار البسيط بتأثير التفكير الاستراتيجي على البراعة التنظيمية	96
28	تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي على البراءة التنظيمية	97
29	اختبار تحليل التباين الثنائي للمقارنة بين الجنس والاقدمية والتفاعل بينهما في مقياس التفكير الاستراتيجي	99
30	اختبار تحليل التباين الثنائي للمقارنة بين الجنس والاقدمية والتفاعل بينهما في مقياس البراعة التنظيمية	103

قائمة الاشكال البيانية

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر التفكير الاستراتيجي	36
02	توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس	63
03	توزيع العينة الاساسية حسب متغير الاقدمية	64

مقدمة

تحتاج المؤسسات في وقتنا الحالي الى انظمة ادارية حديثة تسيير شونها وتحقق اهدافها المسطرة، اذا تعمل الانظمة الادارية الحديثة على تقدم المؤسسة ورقياً وتحقيق استدامته، اذ يعود سر نجاح بعض المؤسسات الى صياغة الاهداف ضمن مدة زمنية وقابليتها للقياس ويمكن تحقيق هذا بالتخطيط الاستراتيجي من قبل المدير بالتشاور والتشارك مع الموظفين، وتفعيل التواصل بين عناصر المؤسسة من خلال تحفيز وتقييم اداء الموظفين والعمل على تفعيل الابتكار والابداع من خلال التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية التي تعد اداة ضرورية في وقتنا الحالي لدى مدراء المؤسسات لتوجيه الجهود نحو تحقيق الاهداف المسطرة.

اذا برزت في هذا السياق اهمية البراعة التنظيمية كإحدى القدرات التي يجب على مدراء المؤسسات حالياً التمتع بها، اذا تمكنه من التكيف مع المتغيرات الحالية في وقتنا وتحسين الاداء الداخلي للمؤسسة، وضمان استمراريتها وإنجازاتها في ظل هذه التغيرات التي تطرأ حالياً وتزداد اهمية التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في المؤسسات نظراً لما لهما من تأثير على اداء الموظفين داخل المؤسسة وارتياحهم في المهني وكذا على مستوى المؤسسات التعليمية لهما تأثير مباشر على اداء الاساتذة والموظفين وكذا جودة العملية التعليمية والتربوية.

وعلى ما سبق اردنا تسليط الضوء على هذا الموضوع وذلك بهدف معرفة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

حيث انقسمت دراستنا الى قسمين هما القسم النظري والتطبيقي فالجانب النظري يضم كل من الفصول التالية:

- الفصل الاول: بعنوان الاطار العام للدراسة والذي يضم: الاشكالية، التساؤلات، الفرضيات، الاهداف، الاهمية، التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة، الدراسات السابقة.
- الفصل الثاني: بعنوان التفكير الاستراتيجي والذي يضم كل من: مفهوم التفكير الاستراتيجي، اهمية التفكير الاستراتيجي، خصائص التفكير الاستراتيجي ، أنماط التفكير الاستراتيجي ، عناصر التفكير الاستراتيجي ، فوائد وإيجابيات التفكير الاستراتيجي ، الاضرار الناجمة عن غياب التفكير الاستراتيجي ، معوقات التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات.
- الفصل الثالث: بعنوان البراعة التنظيمية والذي يضم كل من: مفهوم البراعة التنظيمية، اهمية مفهوم البراعة التنظيمية ، خصائص مفهوم البراعة التنظيمية ، أبعاد مفهوم البراعة التنظيمية ، شروط مفهوم البراعة التنظيمية.
- والجانب التطبيقي للدراسة يضم الفصول التالية:
- الفصل الرابع: بعنوان الاطار المنهجي للدراسة ويضم كل من: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة، الاساليب الاحصائية المستخدمة بالدراسة، حدود الدراسة.
- الفصل الخامس: بعنوان عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة ويضم كل من: عرض وتحليل وتفسير الفرضية الاولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة، ثم الاستنتاج العام ثم قائمة المراجع وتليها الملاحق.

القسم الاول:
الاطار النظري للدراسة

الفصل الاول : الاطار العام للدراسة

- 1- الاشكالية
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- التعاريف الاجرائية
- 7- الدراسات السابقة
- 8- التعقيب على الدراسات السابقة

1- إشكالية:

تعد المدرسة الابتدائية مؤسسة اجتماعية من مؤسسات تقدم المجتمع حيث تعد مرحلة التعليم الابتدائي مرحلة مهمة جدا في حياة الافراد فهي تلبي احتياجاتهم خلال هذه السنوات الأولى من الحياة المدرسية, كما ان هذه المرحلة تهدف الى ضمان نموهم وتطوير مهاراتهم الاجتماعية والثقافية والعاطفية والجسدية والمعرفية, حيث ان للإدارة المدرسية دورا هاما في الوصول الى هذه الأهداف.

ويعتبر مدير المؤسسة هو المسؤول الأول لحسن سير هذه العملية التعليمية بالمدرسة لأن الإدارة المدرسية كإطار شامل تتأثر بشكل كبير بشخصيته وميوله واتجاهاته, ذلك ان المدير هو القائد الذي يشرف على الأهداف التربوية واعداد النشئ وتربيته تربية متكاملة فالمدير هو الركيزة الأساسية لهذه العملية التعليمية, وحتى يواكب المدراء التغيرات من حولهم ويستعدون للمستقبل ظهرت الحاجة الى استخدام اساليب تفكير جديدة وابداعية ما دعى ذلك الى تبني التفكير الاستراتيجي باعتباره عنصرا رئيسيا لنجاح العملية التعليمية واهمية امتلاك مدراء التعليم الابتدائي لهذا النوع من التفكير الذي يساعدهم على تحقيق اهداف التعلم وتطوير ادائهم المهني والذي ينعكس على مخرجات العملية التعليمية (سميحة.2024.ص4).

حيث عرف حسين والسيد (2017.ص121) التفكير الاستراتيجي بأنه " توافر قدرات ومهارات تمد صاحبها بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والتنبؤ بالمستقبل الدقيق وإمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة معها " حيث اشار بيرسون Bryson (1994) ان التفكير الاستراتيجي ليس دواء لجميع الامراض ووفقا لوجهة نظره فإن التفكير الاستراتيجي هو ببساطة عباره عن مجموعة من المفاهيم والاجراءات والادوات المصممة كي تساعد القادة والمدراء والمخططيين على ان يفكروا وينفذوا ويتعلموا بشكل

استراتيجي، وان التفكير الاستراتيجي قد يساعد المنظمات على ان تركز في انتاج قرارات اكثر فاعلية وافعال قد تخلق قيمة عامة (نهال.2013.ص4).

وقد اثبتت الدراسات العلمية ان من يمتلكون مستوى متميز من مهارات التفكير الاستراتيجي هم اكثر كفاءة من غيرهم في أدائهم لعملهم ممن لديهم مستوى منخفض من مهارات التفكير الاستراتيجي (Goldman & Casey.2010)، ومن ثم فإن ثمة اتفاق على ان القدرة على التفكير الاستراتيجي هي العماد الأساسي للقادة الناجحين، حيث ترتبط القدرة على التفكير الاستراتيجي بالكفاءة والتميز في أداء عمله، فيقال إن القادة الأكفاء لديهم مستوى مهارات تفكير استراتيجية أعلى مقارنة بالقادة غير الأكفاء، لذا تعتبر القدرة على التفكير الاستراتيجي بالنسبة للقادة هي العامل الرئيسي المحدد للوجود الفعال (مني محمد.ص.366).

وتكمن أهمية التفكير الاستراتيجي باعتباره مدخلا فكريا يسهم في تحقيق الموائمة بين الإمكانيات المنظمة وواقع المنافسة من خلال توظيف الخبرة والمهارة والإبداع في التعامل مع المعلومات والمعرفة الاستراتيجية، لغرض تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف المؤسسة وإدراك جميع المتغيرات البيئية، ويتحقق ذلك من خلال قدرة القيادة في المؤسسة على بلورة آفاق التفكير الاستراتيجي لدى جميع المرؤوسين عن طريق الانفتاح وإشراكهم في القضايا المتعلقة باستراتيجية المؤسسة (جمانة.2020.ص2).

ويعتمد استمرار المؤسسات على قدرتها على ايجاد الموازنة بين الانشطة الاستثمارية التي تركز على توظيف الموارد لتلبية حاجات المرؤوسين بمستوى عال من الكفاءة وبين الانشطة الاستكشافية التي تتجه للبحث عن الفرص الجديدة وتقديم خدمات مبتكرة، وهنا تبرز حاجة المؤسسات الي ايجاد السلوك البارع الذي يضمن لها تحقيق الموازنة بين هذين النوعين من التوجيهات حيث تجد القيادة نفسها امام مواقف مختلفة ومعقدة، وبالتالي يتوجب

عليها ان تستثمر مواردها الحالية وعملياتها الجارية في ذلك الوقت وتكتشف الفرص الظاهرة والكامنة على حد سواء والعمل على تحويلها الى خدمات ابداعية ومنتجات تلبي حاجات المرؤوسين (مزهر.2017).

وتركز المؤسسات التعليمية جهودها للارتقاء المستمر بمستوى اداءها واداء مرؤوسيهها, لذا توجه هذا الاهتمام لاستخدامها لوسائل البراعة التي هدفت الى تحسين عملياتها والافكار الجديدة والانظمة والاساليب غير التقليدية مثل ادارة التميز والتمكين والوسائل التكنولوجية والابداع الاداري وادارة الكفاءات وذلك للمساعدة في اداء الاعمال وتنفيذ الانشطة بالطرق الصحيحة والسليمة, لتحقيق اهدافها بفاعلية وكفاءة بطرق ابداعية تسعى لاستغلال الموارد الحالية واكتشاف الفرص الجديدة (جمانة. 2020.ص3).

وتختلف المؤسسات في تحديد مفهوم البراعة التنظيمية بتباين نشاطاتها ومستوى الكفاءة العاملة فيها ومقومات البيئة الداخلية والخارجية لها, وفي الحقل التعليمي فإن طبيعة الاهداف التي تسعى الانظمة التعليمية الى تحقيقها في تشكيل الشخصية الانسانية التي تتخذ من المعرفة المتجددة والمهارة الادائية حاجة عصرية تسعى الى تلبيتها, فإن مفهوم البراعة في هذا النظام يتعلق بالأهداف والتطلعات بمن سيقوم على تصميمها واخراجها (القдах.2017).

حيث يرى جابر ورشيد (2014) انها قابلية المؤسسات على إدارة أنشطتها التعليمية والإدارية ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية من هيئة تدريسية و عمداء وفرق الإدارة العليا والمتفوقين بهدف خلق القيمة المضافة للمدرسة على الأمد القريب, واستكشاف الفرص الجديدة من خلال تبادل المعلومات والسلوك التعاوني والمشاركة في الصنع لضمان بقائها واستمرارها وتطورها على الأمد البعيد بطريقة متزامنة.

وأصبحت البراعة التنظيمية مع التطور والتغير وتكنولوجيا المعرفة، تنبثق في حقل الإدارة التنظيمية وحقلًا من حقول إدارة المعرفة، وتتمثل البراعة التنظيمية من وجهة نظر هيكلية وسياقية وإدراكية، حيث تركز وجهة النظر الهيكلية على التصميم التنظيمي، في حين تركز وجهة النظر السياقية على بناء البيئة التنظيمية المناسبة لتعزيز سلوكيات العاملين نحو البراعة التنظيمية، وأخيرا تركز وجهة النظر الإدراكية وفقا للإجازات السلبية بالتركيز على الأداء الاستكشافي و الأداء الاستغلالي (عويس.2015).

وفي ضوء ما سبق ومن خلال اهمية التفكير الاستراتيجي ونظريته المستقبلية لإعادة النظر في رؤية المؤسسات، بات على المدراء والمسيرين ايجاد طرق جديدة وابداعية تساعدهم للتخطيط والاستعداد لتفاعل والتكيف مع المتغيرات والتحديات التي تواجههم في العصر الحالي لما نشهده من تغير وتطور تكنولوجي. اذ يتوجب على المدراء ذوي الخبرات والكفاءات و المهارات التحلي بالتفكير الاستراتيجي الذي يوازن بين تحقيق والوصول للأهداف البعيدة المدى والقريبة، من عملية التشارك مع مختلف مستويات المؤسسة وذلك بطرق ابداعية تتمثل في البراعة من خلال الطرق والوسائل التي تسعى لتلبية رغبات المرؤوسين ودفع المؤسسات التعليمية الى الارتقاء والتميز من خلال التشارك بين المدراء والمرؤوسين. وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين التفكير الاستراتيجي وبالبراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم من وجهة نظر الاساتذة ؟.

2-تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة ؟.

- ما مستوى البراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة ؟.

- هل يساهم التفكير الاستراتيجي في التنبؤ بالبراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم الابتدائي من جهة نظر الاساتذة ؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في التفكير الاستراتيجي لدى مدراء التعليم الابتدائي تبعا لمتغير الجنس و الاقدمية والتفاعل بينهما ؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في المستوى البراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم الابتدائي تبعا لمتغير الجنس و الاقدمية والتفاعل بينهما ؟.

3-فرضيات الدراسة:

- مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة مرتفع.
- مستوى البراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة مرتفع.
- يساهم التفكير الاستراتيجي في التنبؤ بالبراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم الابتدائي من جهة نظر الاساتذة.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مدراء التعليم الابتدائي تبعا لمتغير الجنس والاقدمية والتفاعل بينهما.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في المستوى البراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم الابتدائي تبعا لمتغير الجنس والاقدمية والتفاعل بينهما.

4-أهداف الدراسة:

- الكشف عن مدى مساهمة التفكير الاستراتيجي في التنبؤ بالبراعة التنظيمية لدى كدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة
- الكشف عن مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة

- الكشف عن مستوى البراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة
- معرفة الفروق في التفكير الاستراتيجي لدى مدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تبعا للجنس و الاقدمية والتفاعل بينهما
- معرفة الفروق في البراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تبعا للجنس و الاقدمية والتفاعل بينهما

5-أهمية الدراسة:

تكمن اهمية الدراسة في لفت انتباه الباحثين في مجال علم النفس العمل والتنظيم للقيام بدراسات علمية حول التفكير الاستراتيجي وتوجيه نظرتهم وزيادة الاهتمام لديهم بهذا الموضوع، مع اعطاء لمحة حول موضوع التفكير الاستراتيجي ليصبح لديه نظرة اهتمام من قبل الباحثين، والوقوف على البراعة التنظيمية للمؤسسات مهما كان مجال عملها والتي تؤثر على سير المؤسسة وتحقيق اهدافها، بالإضافة الى معرفة هل للتفكير الاستراتيجي علاقة بالبراعة التنظيمية.

6-التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة:

1) التفكير الاستراتيجي:

هو تفكير يسعى لتكوين استراتيجيات فاعلة تنسجم مع رسالة واهداف المنظمة وتتيح تنافسا فاعلا في بيئة متسارعة التغير، ومن ثم يحتاج التفكير الاستراتيجي لمزيج من الحس والبصيرة والتخيل (مصطفى.2012).

ويعرف إجرائيا بـ

هو قدرة مدير المؤسسة الابتدائية من وجهة نظر الاساتذة على التفكير الذي يسعى الى تكوين استراتيجيات فاعلة تنسجم مع اهداف المؤسسة التربوية حيث تكمن هذه الاستراتيجيات في (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التخطيطي، التفكير التشخيصي)، وبالتالي

هي الدرجة التي يحصل عليها استاذ مرحلة التعليم الابتدائي في مقياس (عبد الله بن عبد العزيز محمد الخرعان. 2018) المتبنى لهذه الدراسة.

(2) البراعة التنظيمية:

هي استراتيجية حديثة توازن في وقت واحد بين القدرات الاستثمارية للموارد المتاحة في المنظمة وخبرات وابحث ومهارات القائد، والاستكشاف لفرص جديدة لتحسين مكانة المنظمة (السرحاني. 2019).

ويعرف إجرائيا بـ

هو قدرة مدراء المدارس الابتدائية على تلبية المتطلبات الحالية والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتحقيق الاستغلال الامثل للفرص المتاحة واستكشاف فرص جديدة والاستثمار الامثل للموارد المادية والبشرية في آن واحد والتي تم قياسها من خلال استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبيان المتعلق بالبراعة التنظيمية لـ (تهاني هاشم مشاهرة. 2022) المكون من اربع مجالات وهي (براعة الاستغلال الامثل للفرص، براعة استكشاف الفرص الجديدة، براعة استغلال الموارد المادية، الاستثمار الافضل للموارد البشرية).

7-الدراسات السابقة:

7-1/ الدراسات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي:

7-1-1/ الدراسات العربية المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي:

1. دراسة "تهال شفيق العشي" سنة 2013 بغزة - فلسطين بعنوان "أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة"

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة والخروج بتوصيات تعمل

على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، كما تشمل الدراسة التعرف على مدى توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل. اعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد قامت باستخدام طريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة بواقع 96 فردا.

توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج اهمها تتوافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 79.1%، وايضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا، وايضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للمستوى العلمي.

2. دراسة "العاجز وعساف" سنة 2017 بفلسطين بعنوان " ممارسة الادارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الازمات وعلاقتها بمؤشرات التفكير الاستراتيجي لديهم ". هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة الادارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الازمات وعلاقتها بمؤشرات التفكير الاستراتيجي لديهم.

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (123) عامل في الادارة العليا بالجامعات الفلسطينية. اظهرت النتائج ان درجة ممارسة الادارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الازمات كانت مرتفعة ودرجة ممارسة الادارة العليا بالجامعات الفلسطينية للتفكير الاستراتيجي جاء مرتفع ايضا، ووجود علاقة طردية متوسطة بين ادارة الازمات والتفكير الاستراتيجي.

3. دراسة "منى محمد الحرون" سنة 2020 بمصر بعنوان "رؤية مستقبلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات"

هدفت الدراسة الحالية إلى وضع رؤية مستقبلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات.

حيث اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمته طبيعة واهداف الدراسة، واعتمدت على الاستبيان لتوافقه مع المنهج المستخدم نكون من ثلاث ابعاد رئيسية هي (التفكير المنظومي، والتفكير الانعكاسي، والتفكير التأطيري)، وقد تم تطبيق هذا الاستبيان على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة مدينة السادات قوامها 170 عضوا.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها ان درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات جاءت متوسطة، وان ثمة فروض ذات دلالة احصائية في مهارات التفكير الاستراتيجي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات ترجع لمتغير المعهد / الكلية (معتمدة - غير معتمدة) لصالح الكليات المعتمدة.

4. دراسة "أحمد مجدي أحمد جنيدي" سنة 2020 بالإسكندرية - مصر بعنوان "واقع التفكير الاستراتيجي الابداعي لدى الادارة العليا بوزارة التجارة والصناعة وأثره على الاداء التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي الابداعي على الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الدراسة بحيث وزعت على عينة قوامها 30 فردا من قيادات الوزارة محل الدراسة

توصلت هذه الدراسة الى مجموعة نتائج اهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد التفكير الاستراتيجي الابداعي والاداء التنظيمي، وكذا وجود قصور في ابعاد التفكير

الاستراتيجي الابداعي المتمثلة في الاصالة الفكرية، الطلاقة الفكرية، المرونة الفكرية، المثابرة، بالإضافة الى وجود قصور في الاداء التنظيمي للوزارة محل الدراسة.

5. دراسة "سميحة حمد عوده السواريس" سنة 2024 بعمان - الاردن بعنوان " درجة امتلاك معلمي التربية الرياضية القائمين على جائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية لمهارات التفكير الاستراتيجي والذكاء الحركي من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة امتلاك معلمي التربية الرياضية القائمين على جائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية لمهارات التفكير الاستراتيجي والذكاء الحركي من وجهة نظرهم.

اعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول الدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من 320 فردا.

توصلت الباحثة الى مجموعة نتائج ابرزها ان درجة امتلاك معلمي التربية الرياضية القائمين على جائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية لمهارات التفكير الاستراتيجي من وجهة نظرهم ككل جاءت مرتفعة، كما اظهرت ان مهارات الذكاء الحركي من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة، كما اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة امتلاك معلمي التربية الرياضية القائمين على جائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية لمهارات التفكير الاستراتيجي والذكاء الحركي تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة.

7-1-2/ الدراسات الاجنبية المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي:

1. دراسة "Tabatoni, Davies & Barblan" سنة 2018 هدفت الدراسة لمعرفة درجة توافر التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الاوروبية ودور تفكيرهم الاستراتيجي وممارستهم له على التطوير المؤسسي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت المقابلة والاستبانة كأداتين لجمع البيانات حيث طبقت 144 كقابلة عبر الانترنت وطبقت 250 استبانة.

اظهرت النتائج ان هناك علاقة بين ممارسة التفكير الاستراتيجي والتطوير المؤسسي للجامعات، وان الجامعات التي لديها توجهها استراتيجيا ويمارس الرئيس فيها التفكير الاستراتيجي لديها اعلى مستوى من التطوير المؤسسي، وان الجامعات التي اجرى عليها التطبيق تتمتع بدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي مرتفع.

7-2/ الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية:

7-2-1/ الدراسات العربية المتعلقة بالبراعة التنظيمية:

1. دراسة " الباشقالي والداؤد " سنة 2015 بعنوان " دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في كليات جامعة دهوك ".

هدفت الدراسة الى التعرف على دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في كليات جامعة دهوك.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع كليات ومراكز الابحاث والمعهد العالي للتخطيط بجامعة تبوك البالغة (12) مؤسسة اكااديمية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة من (60) قائدا اداريا

توصلت الدراسة الى نتائج اهمها ان استجابات المبحوثين كانت متقنة ولكن بنسبة ضعيفة على توافر ابعاد البراعة التنظيمية في الكليات المبحوثة.

2. دراسة " ابو زيد " سنة 2016 بعنوان اثر القيادة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في شركات الصناعة الكيمائية.

حيث هدفت الدراسة الى تحديد اثر القيادة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في شركات الصناعات الكيماوية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (94) شركة صناعات كيماوية تعمل في مدينة الملك عبد الله بن الحسين الصناعية اما عينة الدراسة فقد شملت الصناعات الكيماوية وقد تكونت وحدة المعاينة والتحليل من كافة المديرين التنفيذيين في الشركات محل الدراسة والبالغ عددهم (94) مديرا.

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها ان القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل ايجابي على البراعة التنظيمية

3. دراسة " نولى بنت عيد و وفاء بنت عايض " سنة 2021 بجامعة الطائف بعنوان " البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الاهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات " .

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الاهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الاهلية بمدينة الطائف تعزى الى (المؤهل العلمي، عدد الدورات وسنوات الخبرة).

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي المسحي، حيث تكون مجتمع من كافة المعلمات في المدارس الاهلية التابعة لمدينة الطائف والبالغ عددهم (316) معلمة، حيث تم بناء استبانة مكونة من (22) عبارة وزعت على بعدين هما: براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف.

توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج منها ان درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الاهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية، وان درجة

توافر براعة الاستغلال لدى قائدات المدارس الأهلية جاءت اعلى من براعة الاستكشاف. وايضا لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الاهلية بمدينة الطائف تعزى الى (المؤهل العلمي، عدد الدورات وسنوات الخبرة).

4. دراسة " أسماء علي محمود الجنازة " سنة 2020 بعمان - الاردن بعنوان " البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين "

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث اعتمدت الباحثة على استبانتين كأداتين لجمع البيانات حيث تكونت عينة الدراسة من (362) فردا من المشرفين التربويين ومساعدى المديرين من المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

توصلت الباحثة الى مجموعة نتائج ابرزها ان درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة جاءت متوسطة، وان درجة ممارسة الادارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة كانت متوسطة، وأشارت النتائج الى وجود علاقة ايجابية وذات دلالة احصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة ممارسة الادارة بالتجوال في محافظة العاصمة عمان، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة استجابة المشرفين ومساعدى المديرين للبراعة التنظيمية للمديرين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة)، وأيضا لا يوجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة استجابة المشرفين

ومساعدى المديرين للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمى، المسمى الوظيفى وسنوات الخدمة.

5. دراسة " تهانى هاشم مشاهرة " سنة 2022 بالقدس - فلسطين بعنوان " البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين "

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين، والكشف عما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات اجابات افراد العينة لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمى، سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية).

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة علة المنهج الوصفى التحليلي (الكمي)، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية حيث تكونت عينة الدراسة من (323) معلما ومعلمة، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة.

اظهرت نتائج الدراسة ان درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمى وسنوات الخبرة) وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس و المرحلة التعليمية).

7-2-2/ الدراسات الاجنبية المتعلقة بالبراعة التنظيمية:

1. دراسة " Chandrasekaran " سنة 2009 بعنوان " مستوى البراعة التنظيمية في منظمات التكنولوجيا العالية بجامعة مينيسوتا.

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى البراعة التنظيمية في منظمات التكنولوجيا العالية بجامعة مينيسوتا.

استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة من المدراء تكونت من (266) مديرا ومن في مستواهم. توصلت الدراسة الى ان المنظمات ذات التقنية المتطورة التي تتابع استراتيجيات الابداع والتحسين بشكل آني منظمات بارعة تؤدي بشكل افضل من ناحية عائد الاستثمار والربحية ونمو المبيعات ونمو الارباح.

8-التعقيب على الدراسات السابقة:

1- من حيث الهدف:

هدفت دراستنا الحالية الى معرفة درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم الابتدائي بدائرة بريان ولاية غرداية من وجهة نظر المعلمين واختلفت في الهدف مع باقي الدراسات السابقة، حيث هدفت دراسة نهال شفيق العشي (2013) الى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، كما تشمل الدراسة التعرف على مدى توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل، ودراسة العاجز والعساف (2017) الى التعرف على درجة ممارسة الادارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الازمات وعلاقتها بمؤشرات التفكير الاستراتيجي لديهم، ودراسة منى محمد الحرون (2020) الى وضع رؤية مستقبلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي

لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، ودراسة أحمد مجدي أحمد جنيدي (2020) الى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي الابداعي على الأداء التنظيمي بوزارة التجارة والصناعة، ودراسة سميحة حمد عوده السواريس (2024) الى التعرف على درجة امتلاك معلمي التربية الرياضية القائمين على جائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية لمهارات التفكير الاستراتيجي والذكاء الحركي من وجهة نظرهم، ودراسة Tabatoni, Davies & Barblan (2018) الى معرفة درجة توافر التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الاوروبية ودور تفكيرهم الاستراتيجي وممارستهم له على التطوير المؤسسي، ودراسة الباشقالي والداؤد (2015) الى التعرف على دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في كليات جامعة دهوك، ودراسة ابو زيد (2016) الى تحديد اثر القيادة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في شركات الصناعات الكيماوية، ودراسة نولى بنت عيد ووفاء بنت عايض (2021) الى التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الاهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الاهلية بمدينة الطائف تعزى الى (المؤهل العلمي، عدد الدورات وسنوات الخبرة)، ودراسة أسماء على محمود الجنازة (2020) الى التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، ودراسة تهاني هاشم مشاهرة (2022) الى التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين، والكشف عما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات اجابات افراد العينة لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل

العلمي، سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية)، ودراسة Chandrasekaran (2009) الى التعرف على مستوى البراعة التنظيمية في منظمات التكنولوجيا العالية بجامعة مينيسوتا.

2- من حيث العينة:

تشابهت دراستنا الحالية في عينة الدراسة مع دراسة كل من: نولى بنت عيد و وفاء بينت عايض (2021) ودراسة تهاني هاشم مشاهرة (2022) ودراسة سميحة حمد عوده السواريس (2024)

واختلفت دراستنا الحالية في عينة الدراسة مع دراسة كل من: نهال شفيق العشي (2013) ودراسة الباشقالي والداؤد (2015) و دراسة العاجز وعساف (2017) و دراسة اسماء على محمد الجنازة (2020) ودراسة دراسة احمد مجدي احمد جنيدي (2020) ودراسة ودراسة Chandrasekaran (2009) ودراسة Tabatoni, Davies & Barblan (2018) ودراسة ابو زيد (2016)، في حين اشتملت عينة دراستنا على اساتذة مرحلة التعليم الابتدائي باعتبار ان هذه العينة تتلاءم مع طبيعة الموضوع وايضا بسبب توافر هذه الفئة العينة.

3- من حيث المنهج المستخدم:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي مع جميع الدراسات السابقة.

4- من حيث الاداة :

تشابهت اداة الدراسة الحالية وهي الاستبيان مع دراسة كل من نهال شفيق العشي (2013) ودراسة الباشقالي والداؤد (2015) و دراسة العاجز وعساف (2017) و دراسة اسماء على محمد الجنازة (2020) ودراسة دراسة احمد مجدي احمد جنيدي (2020) ودراسة نولى بنت عيد و وفاء بنت عايض (2021) ودراسة تهاني هاشم مشاهرة (2022) ودراسة سميحة حمد عوده السواريس (2024) ودراسة Chandrasekaran (2009).

اما دراسة Tabatoni, Davies & Barblan 2018 فقد استخدمت الاستبيان والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة بسبب قدرة الاستبيان على جمع اكبر قدر من البيانات حول موضوع الدراسة.

5- من حيث النتائج:

توصلت دراسة نهال شفيق العشي الى ان عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتوافر بنسبة 79.1% وايضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا، وايضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للمستوى العلمي، بينما اظهرت نتائج دراسة " العاجز وعساف " ان درجة ممارسة الادارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الازمات كانت مرتفعة ودرجة ممارسة الادارة العليا بالجامعات الفلسطينية للتفكير الاستراتيجي جاء مرتفع ايضا، ووجود علاقة طردية متوسطة بين ادارة الازمات والتفكير الاستراتيجي، في حين توصلت دراسة "منى محمد الحرون" الى ان درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات جاءت متوسطة، وان ثمة فروض ذات دلالة احصائية في مهارات التفكير الاستراتيجي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات ترجع لمتغير المعهد / الكلية (معتمدة - غير معتمدة) لصالح الكليات المعتمدة، في حين توصلت دراسة "أحمد مجدي احمد جنيدي" الى نتائج مفادها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد التفكير الاستراتيجي الابداعي والاداء التنظيمي، وكذا وجود قصور في ابعاد التفكير الاستراتيجي الابداعي المتمثلة في الالصالة الفكرية، الطلاقة الفكرية، المرونة الفكرية، المثابرة، بالإضافة الى وجود قصور في الاداء التنظيمي للوزارة محل الدراسة، بينما

توصلت دراسة "سميحة حمد عوده" الى نتائج ابرزها ان درجة امتلاك معلمي التربية الرياضية القائمين على جائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية لمهارات التفكير الاستراتيجي من وجهة نظرهم ككل جاءت مرتفعة، كما اظهرت ان مهارات الذكاء الحركي من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة، كما اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة امتلاك معلمي التربية الرياضية القائمين على جائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية لمهارات التفكير الاستراتيجي والذكاء الحركي تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة، **في حين** توصلت دراسة "Tabatoni, Davies & Barblan" الى نتائج هي ان هناك علاقة بين ممارسة التفكير الاستراتيجي والتطوير المؤسسي للجامعات، وان الجامعات التي لديها توجهها استراتيجيا ويمارس الرئيس فيها التفكير الاستراتيجي لديها اعلى مستوى من التطوير المؤسسي، وان الجامعات التي اجري عليها التطبيق تتمتع بدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي مرتفع.

توصلت دراسة "الباشقالي والداؤد" الى نتائج اهمها ان استجابات المبحوثين كانت متفقة ولكن بنسبة ضعيفة على توافر ابعاد البراعة التنظيمية في الكليات المبحوثة، بينما دراسة "ابو زيد" فقد توصلت الى نتائج ابرزها ان القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل ايجابي على البراعة التنظيمية، **في حين** توصلت دراسة "تولى بنت عيد ووفاء بنت عايض" الى ان درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الاهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية، وان درجة توافر براعة الاستغلال لدى قائدات المدارس الاهلية جاءت اعلى من براعة الاستكشاف. وايضا لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الاهلية بمدينة الطائف تعزى الى (المؤهل العلمي، عدد الدورات وسنوات الخبرة)، **في حين** توصلت دراسة "أسماء علي

محمود" الى نتائج ابرزها ان درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة جاءت متوسطة، وان درجة ممارسة الادارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة كانت متوسطة، وأشارت النتائج الى وجود علاقة ايجابية وذات دلالة احصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة ممارسة الادارة بالتجوال في محافظة العاصمة عمان، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة استجابة المشرفين ومساعدى المديرين للبراعة التنظيمية للمديرين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة)، وأيضاً لا يوجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة استجابة المشرفين ومساعدى المديرين للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة، في حين توصلت دراسة "تهاني هاشم مشاهرة" الى ان درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس و المرحلة التعليمية)، بينما توصلت دراسة "Chandrasekaran" الى نتائج ابرزها ان المنظمات ذات التقنية المتطورة التي تتابع استراتيجيات الابداع والتحسين بشكل آني منظمات بارعة تؤدي بشكل افضل من ناحية عائد الاستثمار والربحية ونمو المبيعات ونمو الارباح.

استفاد الباحث كم خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في اعداد الجانب النظري للدراسة واختيار منهج الدراسة وتبني اداة الدراسة ومناقشة النتائج وتفسيرها.

تميزت دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة بكونها من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى المدراء من وجهة نظر المعلمين خاصة في ولاية غرداية الجزائر.

الفصل الثاني: التفكير الاستراتيجي

تمهيد

- (1) مفهوم التفكير الاستراتيجي
- (2) اهمية التفكير الاستراتيجي
- (3) خصائص التفكير الاستراتيجي
- (4) انماط التفكير الاستراتيجي
- (5) عناصر التفكير الاستراتيجي
- (6) فوائد وايجابيات التفكير الاستراتيجي
- (7) الاضرار الناجمة عن غياب التفكير

الاستراتيجي

- (8) معوقات التفكير الاستراتيجي لدى

مدراء المؤسسات

خلاص الفصل

تمهيد:

تحتاج المؤسسات التعليمية الى نظم ادارية حديثة تسير شؤونها وتحقق اهدافها وتعمل على رقي وتقدم المؤسسة، وان نجاح المؤسسات يعتمد على ادارة مديريها في التأثير بالمرؤوسين من خلال توزيع المهام واشراكهم في اتخاذ القرارات والتخطيط لوضع وتحديد الاهداف، وبالتالي تعزيز وتنمية المهارات والقدرات اللازمة والاستفادة من الخبرات للقيام بالتفكير الاستراتيجي.

وفي هذا الفصل سنتعرف على ماهية التفكير الاستراتيجي و خصائصه المختلفة وانماطه وعناصر وايجابياته وفوائده والاضرار الناجمة عن غيابه ومعوقاته.

1) مفهوم التفكير الاستراتيجي:

يعد التفكير الاستراتيجي نشاطا معرفيا تنتج عنه مدركات من شأنها ان تفسر معلومات ومعرفة لتولد استنتاجات بدورها تشكل موارد لمعلومات ومعرفة جديدة، فهو عملية يطبقها الفرد من اجل تحقيق هدف او مجموعة اهداف في مسعى اخر.

ويعرفه **حسين والسيد (2017.ص121)** بأنه " توافر قدرات ومهارات تمد صاحبها بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والتنبؤ بالمستقبل الدقيق وإمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة معها ".

وهو توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية البيئية المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وإدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة (ابو النصر.2017).

هو عملية تفكير تهدف الى بناء استراتيجية متكاملة مرتبطة بالهيكل الشامل والمتكامل للقرارات الموجهة للأعمال المرتبطة بموضوع أو عمل ما، واستخدام الموارد المتاحة بحكمة ووعي وتحديد محال التميز والتنافسي بدقة، وطوير الاستراتيجيات الخاصة بالأعمال التي لديها فرصة اكبر للنجاح (Faris.2018.ص1546).

ويعرف التفكير الاستراتيجي بأنه ممارسة سلوكية ابداعية وسمة مميزة للقادة المبدعين القائمة على وضوح الرؤية و مرونة التفكير، فالقادة المبدعين لهم القدرة على تغيير طرائق تفكيرهم ورؤاهم وفقا للحالة التي يجب أن تدار بها، وتصرفاتهم تتصف بالانفتاح وحب الاطلاع والانتقاد والتحليل والثبات والتوجيه نحو الأهداف وبناء الاستراتيجية وبالتالي الاقلاع (الموسوي.2018.ص39).

وهو التفكير الذي يسهم في بلورة المفاهيم العامة والشاملة التي تركز على الاتجاه المستقبلي للمؤسس بناء على الظروف البيئية المتوقعة، كذلك يسعى التفكير الاستراتيجي إلى الإيجاد والحفاظ على التنافس والميزة التنافسية بين المؤسسات (العبادي ومنهل والخرعلي. 2018. ص 27).

ويعرف أيضا بأنه نشاط عقلي معقد وهادف يتم توجيه مساره من خلال الرغبة القوية التي يولدها الفرد عندما يتعرض لمشكلة، ومحاولته الجادة لإيجاد حل لها (الخرابشة (2018). ويعرف التفكير الاستراتيجي بأنه مفهوم معقد يتكون من ثلاثة عناصر تتمثل في العمليات المعرفية المعقدة وأهمها حل المشكلات، ثم تطبيق والفهم جنباً إلى جنب مع المعرفة بمحتوى الموضوع أو المادة مع توافر العوامل الشخصية المختلفة والاستعدادات والاتجاهات سعادة (2015).

ويعرف عبد الغني (2008. ص 31) التفكير الاستراتيجي بأنه الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية تكوين رؤية مستقبلية للقضايا المتوقعة، والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها وتصور السيناريوهات المستقبلية للتعامل معها بما يضمن البقاء والاستمرارية والنمو. ويرى محمد (2016. ص 69) التفكير الاستراتيجي بأنه مجموعة متكاملة من المهارات التي تساعد الفرد على الرؤية والكلية للعناصر، والعلاقات المتبادلة والتداخلات بينها والتأمل العقلاني في هذه العلاقات كما تساعده على المرونة في تحويل انتباهه بين المناظير العقلية المختلفة للموضوعات، بهدف تمكين الفرد من إيجاد مبادئ חדسية لتوجيه الإجراءات في المستقبل وإيجاد آليات جديدة وأكثر فاعلية للأداء.

ويعرف الباحث التفكير الاستراتيجي بأنه تفكير برؤية جديدة ومستقبلية للقضايا الراهنة حالياً أو المتوقع حدوثها مستقبلاً والذي يعتمد على مدى توافر القدرات والمهارات التي تمتد صاحبها بالقدرة على الفحص والتحليل العناصر البيئية المختلفة، وكذا القيام بإجراء التنبؤات

المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسات واستمراريتها.

(2) أهمية التفكير الاستراتيجي:

تتمثل أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال ما يقوم عليه من توافر القدرة للإدارة على رؤية مستقبل المؤسسة والرؤية الشمولية للأمور، والقدرة على التنبؤ والتوقع والتخيل انطلاقاً من أثر الواقع على المستقبل، وتتبع أهداف التفكير الاستراتيجي بتحديد اتجاه المؤسسة، وإدارة برنامج التغيير، والتوزيع الصحيح للموارد من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المحدودة بصورة مستمرة وبنفس مستوى الجودة (هلال.2008).

ويعد التفكير الاستراتيجي أداة للتحضير للمستقبل من خلال توظيف الخبرة والمهارة الشخصية والإبداع والتعامل مع المعلومات والمعرفة الاستراتيجية، لغرض تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف المؤسسة، وإدراك جميع المتغيرات البيئية وتتمثل باستخدام القيادة الاستراتيجية قدرتها في بلورة آفاق التفكير الاستراتيجي لدى جميع المرؤوسين في كافة المستويات الإدارية بإشراكهم بالقضايا الاستراتيجية للمؤسسة والانفتاح عليهم (العبادي ومنهل والخرعلي.2018.ص27).

وهناك اهتمام عالمي بتنمية التفكير الاستراتيجي لدى كافة العلمين، حيث ان التفكير الاستراتيجي يساعد المعلم على ترتيب الخطوات وانجاز الاعمال على نحو دقيق ويمكنه من وضع الحلول والبدائل واتخاذ القرار في المواقف التعليمية، ومن المهم ان تعمل المؤسسات التربوية على مراعاة متغير التفكير الاستراتيجي ضمن سياق الاعداد العام للمعلم بل ويجب تنمية التفكير الاستراتيجي عند المعلمين في جميع المراحل الدراسية حتى يتمكن المتعلم من

تحديد الاهداف والتصورات المستقبلية وصقل مهاراته وامكاناته حتى يكون قياديا في المستقبل (2012.Sharifi).

وكما جاء عند العبيدي (2013) فإن التفكير الاستراتيجي يسهم في اغتنام اكبر عدد من الفرص وتلافي اكبر عدد من التهديدات ويتحقق ذلك من خلال الوقت والسرعة المناسبة والاستجابة، وبناء رؤية مستقبلية تساعد المديرين في التحضير للمستقبل، جعل الافراد اكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها بالإضافة الى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.

وقد اوضح الهلباوي (2004) اهمية التفكير الاستراتيجي من خلال ترتيب وتحديد الاولويات واشاعتها بين الافراد، وتطوير القدرة على تشكيل المستقبل ووضوح الرؤية فهو يمثل البصر والبصيرة للإنسان ويسهم في تقليل نسبة الخطأ في اتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف إضافة الى التحديث والتطور المستمرين ما يلزم تحسين الاداء وحسن التعامل مع الاحداث والوقائع من خلال استثمار عنصر الوقت والاستعداد بالحجم الكافي من الامكانات سواء البشرية او الفكرية او المادية.

ومنه فإن التفكير الاستراتيجي عملية مهمة وحيوية تسعى المؤسسة من خلاله الى التميز والابداع لتبني هذه الممارسات من خلال امتلاك القائد مهارات وقدرات تؤهله لتطبيق نهج التفكير الاستراتيجي في بلوغ الاهداف المرجوة باستخدام الخبرات السابقة وتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحديد لاحتياجاتها ومتطلباتها، وكذا تبادل الآراء والافكار بين المديرين والمعلمين والتعاون في تحديد ووضع اهداف استراتيجية.

(3) خصائص التفكير الاستراتيجي:

تتمثل خصائص التفكير الاستراتيجي بصياغة الأهداف المستقبلية للمؤسسة، وتسهيل عملية اشتقاق الأهداف الجزئية من الأهداف المستقبلية البعيدة المدى، وتحديد الموارد والإمكانات المتاحة والممكنة والقدرة على استثمارها، التعرف على التهديدات أو المستجدات الطارئة في البيئة الخارجية، ومواكبة تطور الفكر الإداري العالمي، والنظرة الثاقبة للمستقبل وتوقع الأخطار والاستعداد القوي لها، وتنامي القدرات الذاتية مثل البصيرة ووزن الأمور بدقة (هلال.2008).

للتفكير الاستراتيجي عدة خصائص تجعل منه عنصرا أساسيا ومن هذا المنظور يمكن ذكر هذه الخصائص التي يشير إليها (ابراهيم ومصطفى.2020 وهلال وكرومي.2022) فيما يلي:

- تفكير تركيبي وبنائي: أي يعتمد على الحدس والادراك والاستبصار لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه
- تفكير ابداعي: لكونه يعتمد على الابداع والابتكار في ايجاد افكار جديدة، واكتشاف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة يحتاج الى قدرات فوق العادية للتصور والتخيل وادراك معاني المفاهيم والاشياء وعلاقتها
- تفاؤلي وإنساني: أي يؤمن بقدرات وامكانيات الفرد وطاقاته العقلية والفكرية على التنبؤ في المستقبل، ويحث على توظيف المعرفة المتاحة.
- تفكير كلي ومنظم: فهو يعتمد على رؤية متسعة وشاملة تبدأ من دراسة المحيط الداخلي والخارجي ودراسة الرابط بينهما ودائرة المؤثرات التي تؤثر على تغيير ذلك الرابط فهو باختصار يعتمد على الرؤية الشمولية للعالم المحيط

■ تفكير تكويري اكثر من كونه اصلاحيا: حيث يبدأ من المستقبل لتكوين صورة لحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الخارجية، ولذلك يوصف التفكير الاستراتيجي بأنه تفكير استباقي.

■ تفكير متعدد الرؤية والزوايا: فهو يطلب النظر الى الامام في فهمه للماضي، ويتبنى النظر من الاعلى لفهم ما هو اسفل، ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الاشياء بواقعية، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، وهو يوظف الاساليب الكمية ولغة الارقام وقوانين السببية في فهم المتغيرات المستقلة والتابعة في علاقات الاشياء مع بعضها.

ويذكر ان احد الخصائص التفكير الاستراتيجي هو اصفاء نوع من الفرادة والتميز التي تسمح بالازدهار والتوسع بصورة متواصلة، واكتساب انجذاب الافراد وتحقيق التطلعات الاعلى لكل أصحاب المصلحة (الطوخي.2019).

يتمتع القادة ذوي التفكير الاستراتيجي كما أشار أبو النصر (2017) بما يلي:

- القدرة على بناء الغايات.
- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الامور.
- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- مهارة الاختيار الاستراتيجي.
- مهارة تحديد الموارد والامكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- التجاوب الاجتماعي بين المؤسسة وبيئتها المحيطة.
- مواكبة عولمة الفكر الاداري.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية

ومن الخصائص التي يجب ان يتصف بها القائد الاستراتيجي ذكرها الموسوي (2018)

وهي :

■ **التوقع والتحدي:** أن 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 الافكار والحوارات وطرح التساؤلات

■ **التأويل والقرار:** ويتمثل بالبحث في مجموعة متقاطعة من البيانات المتناثرة أو أنماط السلوك المتباينة والتي تدل على وجود تهديدات أو فرصة أما القرار فيتمثل بالمناقشة والحوار وتبادل الأفكار، ليتم بعدها اتخاذ القرارات بأسلوب منهجي منضبط غير متسرع.

■ **الاستعداد:** من خلال إشراك الآخرين في العملية الاستراتيجية وتنفيذها من خلال توزيع المهام وأخذ الاطراف المتعددة مواقعها المناسبة لتنفيذ القرارات.

■ **المراجعة:** ويتمثل بميول دائم لدى القادة الاستراتيجيون نحو البحث والتطوير، من خلال عملية التنفيذ وتقديم التوجيه والارشاد والاطلاع على مستوى النجاح.

4) أنماط التفكير الاستراتيجي:

يمر التفكير الاستراتيجي بأنماط لدى القادة منها الشمولية والتجريدية والتشخيصية ذكرها الغنزي (2010) ومحمد (2012) وهي:

- 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، فضلا 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 بخصر 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 ومؤكد 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.

5) عناصر التفكير الاستراتيجي:

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



شكل رقم (01): يوضح عناصر التفكير الاستراتيجي

عناصر التفكير الاستراتيجي:

1- التفكير المنظم System Thinking : يمثل القدرة على التركيب وتكامل العناصر

المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول الى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الاجزاء من حيث علاقتها بالكل وتقييمها حيث نجاحها في خدمة أهداف

النظام (Maccoby.2004).

2- الابداع Creativity : هو انتاج شيء جديد لم يكن موجودا من قبل على هذه

الصورة ويمكن تضمين جميع أبعاد الابداع في تعريف شامل ينص أن الابداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد او

الشركة والمجتمع او العالم (جروان.2005.ص22).

3- الرؤية المستقبلية Vision : وردت تعاريف متعددة للباحثين تناولت الرؤية الاستراتيجية فقد أشار (Thomson & Strickland.1995.P41-42) الى ان الرؤية الاستراتيجية تعكس طموحات المنظمة وتزودها بنظرة شاملة عن (الى اين نذهب) وتعطي إشارات حول تطلعات المنظمة، وترسم مسارا استراتيجيا لها من اجل الولوج فيه ويتفق كل من (Hussey.1993) و (Lynch.2006) بأن الرؤية الاستراتيجية هي تحدي يواجه إدارة المنظمة لرسم صورة مستقبلية للمدراء من بيئتها الحالية ومركزها التنافسي، وأشار (البرواري.2006.ص21) ان الرؤية الاستراتيجية هي التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الاعمال المستقبلية للمنظمة والمركز السوقي الذي تريد ان تحققه بالاستناد الى البيئة التي تعمل فيها.

6) فوائد وإيجابيات التفكير الاستراتيجي:

يتصف التفكير الاستراتيجي بوجود عدة ايجابيات وفوائد له من بينها ما يأتي:

1. بلورة الاطار الفكري للنظر الى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدلا من وصفها صندوقا مغلقا، لا يؤثر بما يحيط به من متغيرات.
2. التوكيد على اهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلا من الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي.
3. توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الاهداف والغايات بدلا من تركيزها على الوسائل والجزئيات
4. حسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصحيحة والضمنية وحثها على الابداع والابتكار

5. تحقيق التكيف والموائمة والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى المساندة والداعمة للمنظمة والتهيؤ والاستعداد للالزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها، واعداد الورش وغرف العميات للتحكم في ظروفها.
6. تمكين المنظمات والقيادات من اشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤية ووضع التصورات، وتوحيد الجهود مع المنظمات والمجتمع المدني لتحقيق الاهداف المشتركة.
7. يسهم التفكير الاستراتيجي في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الاهداف والغايات الاستراتيجية.
8. يساعد التفكير الاستراتيجي على اشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في اجواء المنظمات، وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية.
9. يعزز ثقافة الافراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها، ويوحد كلمتها ويبعث في النفوس الامل ويشعرها بقدراتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلا من الاستسلام للآخر والتسليم بقوته (الغالبى وادريس. 2007. ص62-63).

7) الاضرار الناجمة عن غياب التفكير الاستراتيجي:

- ضياع العديد من فرص الافادة مما هو متاح في البيئة الخارجية للمنظمة في حين تستطيع منظمات اخرى منافسة اقتناص هذه الفرصة واستثمارها.
- مواجهة المنظمة للعديد من المشكلات والالزمات نتيجة عدم الادراك المبكر للقيود والتهديدات التي تكمن في البيئة الخارجية للمنظمة وعدم الاستعداد لها، وعدم المقدرة على التعامل الفعال معها.

- اهدار جزء من الامكانيات والموارد، وعدم الاستفادة منها نتيجة عدم ادراك المنظمة لما لديها من نقاط قوة وكيفية الانتفاع بها.
- ضعف العلاقة وغياب الربط بين رسالة المنظمة واهدافها وما تضعه من سياسات وقواعد للعمل واتخاذ بعض القرارات التي لا تخدم رسالة المنظمة واهدافها.
- غياب وعدم وضوح أسس ومعايير تقييم الاداء وقياس الكفاءة، ويرجع ذلك الى ضعف تحويل الاهداف الى نتائج موضوعية قابلة للقياس وترجمة ذلك الى خطط وبرامج عمل.
- ضعف مقدرة المنظمة على الابداع والابتكار وتنفيذ اللوائح والاجراءات والقواعد، وتخوف الافراد من تقديم أفكار غير تقليدية للتطوير والتحديث.
- مناخ تنظيمي فيه العديد من التوتر والقلق بين الافراد واحساس بعدم الامان وضعف الانتماء للمنظمة، وحالات الصراع والنزاع بين المديرين والادارات نتيجة غياب الرؤية الاستراتيجية التي تحقق التجانس بين ادراكات الافراد وتصوراتهم واتجاهاتهم وتربط بين رغباتهم وطموحاتهم.
- تخطيط المنظمة في قراراتها ووجود فجوات واضحة بين وعودها والتزاماتها والمغالاة في اهدافها بصورة يصعب تحقيقها نتيجة عدم معرفة عناصر البيئة الداخلية والخارجية على حقيقتها وصياغة الاهداف ووضع خطط وبرامج العمل على افتراضات خاطئة.
- ضعف مهارات ومقدرة قيادات المنظمة من ايجاد البدائل الاستراتيجية المناسبة استجابة للتغيرات والمفاجئات التي تحدث في بيئة المنظمة وتتطلب تعديل او تغيير مسارات العمل في المنظمة.
- ظهور مشاعر عدم الرضا من فئات مجتمع المنظمة، تجاه المنظمة وما يرتبط به أو عدم التأييد لها نتيجة أدراك فئات المجتمع واعتقادها بأن المنظمة تركز جهودها على

تحقيق مصالحها دون مصالح الاطراف الاخرى في البيئة الخارجية
(خليف.2008.ص34-35).

8) معوقات التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات:

بالرغم من اهمية التفكير الاستراتيجي للمؤسسة إلا ان هناك العديد من المعوقات التي ذكرها
(المربع.2015) وهي :

- المعوقات الشخصية: تعلق بالقائد وتؤثر بشخصيته وتبعده عن التفكير الاستراتيجي وتتمثل في المعوقات الذهنية والنفسية والذاتية.
 - المعوقات التنظيمية: والتي تتعلق بالمؤسسة وطرق واساليب العمل بها، والانظمة والمركزية واللامركزية في ادارتها وملائمة مناخها لعمليات وانماط التفكير الاستراتيجي.
 - المعوقات البيئية: وتتعلق بالبيئة الاقتصادية والثقافية المحيطة بالمؤسسة وتحول دون اللجوء للتفكير الاستراتيجي في البيئة الاجتماعية والوظيفية.
- ومن ابرز المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي ما ذكره (الكبيسي.2008) فيما يلي:
- الافتقار الى وجود استراتيجية بعيدة المدى محددة ومفهومة من قبل القيادات العليا
 - التغيرات السريعة الداعية للتفكير الاستراتيجي قد تؤدي الى افشال تطبيقاته أو اضعاف المؤسسات التعليمية وقدرتها على الاستمرار في تطبيقه لعدم قدرة على المواكبة لما يستجد
 - ان تبني التفكير الاستراتيجي على صعيد المؤسسات التعليمية يكلفها وقتا وجهدا وما لا قد لا يتوفر لها
 - عدم الاستقرار بين المؤسسات والقيادات، مما يجعلها في مأمن من المقارنة والمساءلة.

- عدم ادراك القيادات العليا فرص التنوع الكبيرة التي يمكن ان يوفرها التفكير الاستراتيجي اذا 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 بدل من الاستسلام للآخر.
- ومن المعوقات التي تحد من التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات التعليمية:
- مواجهة المؤسسة للمشكلات والازمات بسبب عدم الادراك المبكر للقيود والتهديدات التي تكمن في البيئة الخارجية للمؤسسة وعدم القدرة على التعامل الفعال معها.
- عدم وضوح معايير أسس تقييم الاداء ويعود ذلك لضعف صياغة الاهداف الى نتائج موضوعية قابلة للقياس وترجمتها لخطط تشغيلية وتنفيذية.
- التوتر والقلق بين الافراد في المؤسسة وعدم احساسهم بالأمان وضعف الانتماء للمؤسسة، والصراع بين القادة والادارات وضعف مهارة وقدرة القادة في ايجاد او اختيار البديل المناسب لاستجابة التغيرات الطارئة.

خلاص الفصل:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل نرى ان التفكير الاستراتيجي في عصرنا هذا اصبح اكثر من ضرورة نتيجة التطورات الحديثة في خضم التطور الهائل من الابتكارات التكنولوجية، لذلك وجب على المؤسسات التعليمية وكذا المديرين تبني هذا الفكر واتخاذها ضمن الاولويات لتسيير المؤسسات.

الفصل الثالث: البراعة التنظيمية

تمهيد

- 1) مفهوم البراعة التنظيمية
- 2) أهمية البراعة التنظيمية
- 3) خصائص البراعة التنظيمية
- 4) أبعاد البراعة التنظيمية
- 5) شروط البراعة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد البراعة التنظيمية من اهم التوجهات التي من خلالها يتم تطويع مختلف العقبات والتحديات التي تواجهها وتعاني منها المؤسسات التعليمية مع امكانيتها للوقوف امام هذه التحديات والضغوطات من اجل استمرار المؤسسة في اداء مهامها وعملها بالطريقة الامثل وان عمل هذه المؤسسة بأسلوب يتصف بالبراعة يساعد في تقليل حدوث اي انهيار تنظيمي داخلها.

نهدف في هذا الفصل من الدراسة الى التعرف على البراعة التنظيمية من جميع نواحيها من التعريف بها الى اهميتها وخصائصها وابعادها وشروط تحقيقا داخل المؤسسات التعليمية.

(1 مفهوم البراعة التنظيمية:

البراعة (Ambidextrity) وهي كلمة لاتينية وتعني قدرة القائد على استخدام كلتا اليدين في نفس الزمن او الوقت بسهولة وسلاسة تامة، وعلى هذا تسعى المؤسسة البراعة الى الموازنة بين الاستثمار الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة (البغدادى والجبوري.2015).

اما مصطلح البراعة التنظيمية فهو يعني توفر مهارة عالية لدى الفرد، ويشيع استخدام هذا المصطلح في سياق المؤسسات التعليمية والتربوية، يهدف الاشارة الى استغلال واستكشاف الانشطة بطريقة جيدة فلا يمكن للمؤسسة ان تكون ناجحة ومتفوقة في جانب واحد فقط بل يجب ان تتفوق في شتى الجوانب في ظل زيادة التنافس في الفترة الحالية (Simsek et al.2009).

وتعرف بأنها " قدرة المؤسسة على عمل شيئين في وقت واحد من خلال الاستغلال الامثل للفرص والمؤهلات والبحث عن فرص جديدة " (Walrave & Oorschit & Romme.2010).

وعرفت بأنها قدرة المؤسسة على تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف لضمان بقائها في المستقبل ضمن بيئة عمل تنافسية (yigit.2013).

وعرفها البغدادى والجبوري (2015.ص48) بأنها " اساليب تنظيمية متعددة تمثل بقدرة المؤسسة لمتابعة نشاطين متكاملين في وقت واحد وفق جميع الانشطة وعلى كافة المستويات التنظيمية ".

كما تعرف ايضا بأنها " امكانية التعامل مع المعطيات البيئية بكفاءة وذكاء وذلك من خلال قيام المؤسسة التعليمية باستغلال الموارد الحالية في البيئة الداخلية بالاسلوب الامثل

واستكشاف الفرص الجديدة التي يمكن ان تتوفر في البيئة الخارجية (حسين والعاني.2018).

كما تعرف بانها قدرة المؤسسات على ادارة الانشطة التعليمية المختلفة بداخلها من خلال استثمار قدراتها المتاحة من وجود فرق وادارة عليا وهيئة تدريسية ومتفوقين من اجل استكشاف فرص جديدة وتبادل المعلومات والسلوك التعاوني لتعزيز بقائها استمرارها وتأكيد تطورها على الامد المستقبلي بأسلوب متزامن (رشيد وجابر.2014).

ومن وجهة نظر استراتيجية عرفت البراعة التنظيمية على انها مدخل نموذج معاصر في مجال الادارة الاستراتيجية، والذي يهدف بشكل اساسي الى التركيز على استثمار الفرص المتاحة وامكانية تحديد التهديدات التنافسية التي قد تواجه المؤسسة التعليمية (الجنازرة.2020).

والبراعة التنظيمية بالنسبة لمدراء المدارس التعليمية فهي قدرة مدير المدرسة التعليمية على الاندماج ودمج رؤوسيه بمختلف الانشطة الاستكشافية والانشطة الاخرى بأسلوب متزامن او ان يكون هناك تتابع في المهام الرتيبة وتلك المهام الغير رتيبة، والحرص على موازنة قوى التعلم التي تتأثر من اجل تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي ولذلك يجب ان يكون هناك قابلية لدى المدير على توزيع الاهتمام والموارد والوقت بمهارة متساوية وبأسلوب متزامن، وذلك لكل من أنشطة الاستكشاف والتوسع في اطار التغلب على التوترات والمشاكل التي يمكن ان تناقض عملية التعلم او تحقيق النجاح في العمل (رشيد والعطوي.2012).

وحسب الباحث فإن البراعة التنظيمية تتمثل في قدرة مدراء المدارس التعليمية في تحديد امكانياتهم وتخصيص الموارد بكفاءة عالية من اجل التعامل مع المتغيرات المحيطة بهم وكذا الاستغلال المثالي لاكتشاف الفرص والانشطة الجديدة من خلال العمل بعدة نشاطات في وقت واحد والتكيف والابتكار والتغيير المستمر لتحقيق الاهداف المسطرة.

(2) أهمية البراعة التنظيمية:

تكمن أهمية البراعة التنظيمية في اعتبار انها احد صور المؤسسات العصرية والتي لديها اتقان في التعامل مع المعطيات البيئية المختلفة بشكل جيد مما يضع هذه المنظمات بكامل استعدادها لمواجهة التحديات البيئية المستمرة، وذلك من خلال ترسيخ موقعها الاستراتيجي بالنسبة للمنافسين من حولها وأيضا السعي لتجربة مجالات مستقبلية من خلال ممارسة أساليب الاستكشاف والاستغلال والتجريب (حسين والعاني.2018).

كما ان نمط القيادة المستخدم او السائد في المنظمة او المؤسسة التعليمية للإشراف على العاملين فيها يؤثر بشكل كبير على انتاجية العاملين كما تتأثر بالاتجاهات التي يتبنونها داخل المؤسسة التعليمية (الراحلة زعزاع.2011).

والبراعة التنظيمية تبحث دائما في جعل وتحقيق نوع من التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن متماثل وغالبا ما ترتبط البراعة التنظيمية إيجابيا مع مؤشرات الاداء (حسين والعاني.2018).

وهذا لا يؤدي الى التوازن فقط بين الاستغلال والاستكشاف بل ايضا يؤدي الى التجديد على مستوى التنظيم والاداء، ويساعد المؤسسات على ان تصبح اكثر ابتكارا (Dotta.2011.p2).

وتعتبر البراعة التنظيمية على مستوى القيادة المدرسية من احد اهم العوامل التي يمكن من خلالها اكتشاف فرص جديدة وكذا السعي الى استثمار هذه الفرص لتحسين مستوى الاداء المدرسي، وايضا تحقيق الاندماج في الانشطة التعليمية الحديثة وتكون قدرة الادارة المدرسية متعمدة بشكل كلي على قدرة مدير المدرسة التعليمية على تحقيق الاهداف المدرسية او المنظومة ككل من خلال السعي الى الحصول على رضا الافراد وتحقيق الاستدامة (Yigite.2013).

(3) خصائص البراعة التنظيمية:

يرى الباشقالي والداؤد (2015) ان للبراعة التنظيمية ثلاث خصائص أساسية ومهمة وهي كالتالي :

- الادراك : وهو القدرة على تحديد الفرص والامكانات وإدراكها جيداً، او هو القدرة على ادراك التهديدات والفرص التي تتطلب القيام بمسح للبيئة الخارجية والبحث والاستكشاف وبالتالي يمكن ادراك الفرص الجديدة و ان ما تتميز به المؤسسات المدركة للفرص هو وجود آليات تسمح بتطبيق ما تتطلبه او تحتاجه البيئة الخارجية بكفاءة وسرعة.

- الاستثمار: وهو قدرة المؤسسات على استغلال الفرص المتاحة والجديدة بطريقة ذكية وفعالة، ولكن بغياب الادراك لا يمكن استثمار او استغلال الفرص المتاحة والجديدة لهذا يجب وجود تناسق وتكامل بين الادارة والموظفين من اجل اتخاذ قرارات صائبة وعدم الوقوع في الخطأ وترتيب نموذج العمل واستراتيجية العمل به.

- اعادة التشكيل : ان هذه الخاصية الاساسية تمثل مفتاحاً لنمو المنظمات والمؤسسات، حيث تتمثل في القدرة على اعادة توحيد الهياكل التنظيمية وجمعها والحرص على اعادة تشكيلها بطريقة جيدة، وكذا تشكيل مختلف الموارد بشكل فعال ومثالي واستغلالها، ولضمان تحقيق ذلك وجب توفير موارد ذات كفاءة (الباشقالي والداؤد.2015).

وحسب دراسة (Dewhurst & Navarro .2007) فقد اوضح ان هناك اربع (4)

سمات اساسية للبراعة التنظيمية وهي:

- المبادرة من قبل الموظفين والتأكيد على استغلال الفرص بطريقة مثالية تتجاوز وظائف ومهام هؤلاء الموظفين.
- التحفيز المستمر والتشجيع يساهم في دعم ادارة العمل وتدعيم الموظفين وحثهم على الابداع في مجال عملهم.

- تطبيق مبادئ القيادة الاستراتيجية من اجل تمكين الموظفين على التكيف مع الفرص الجديدة، وتنظيم ذلك بما يتناسب مع البدائل الاستراتيجية.
- تدعيم وتقوية أنماط الموازنة والتكيف للموظفين والتركيز على تعزيز التعاون التنظيمي وتعزيز العمل الفردي.

(4) أبعاد البراعة التنظيمية:

للبراعة التنظيمية بعدين أساسيين حسب ما اوضحت معظم الدراسات وهما :

❖ البعد الاول : براعة الاستغلال او الاستثمار

ان استثمار الفرص المتاحة والاستفادة منها في البيئة التعليمية والتربوية يكون باستخدام بعض الوسائل حيث ذكرها كل من الشيخ وسليم (2010) وهي ما يلي:

1- رصد نقاط القوة الموجودة في البيئة الخارجية والاستفادة منها واستثمارها لتدعيم البرامج التعليمية والتربوية في المؤسسة.

2- الاستفادة من الموارد البشرية الموجودة في المؤسسات التعليمية وإعادة تدريبها ما يتطابق مع ما تتطلبه العملية التربوية والتعليمية

3- التخطيط الذي يشمل برامج النمو المستمر للعاملين في المؤسسة التعليمية من خلال تدريبهم على استخدام الاساليب الحديثة والتقنيات المعاصرة

4- العمل على تنمية القوى البشرية العاملة في الادارة المدرسية والتربوية من خلال النقاط التالية:

- استثمار الامكانيات الموجودة مثل : التقنيات كالحواسيب والاجهزة الحديثة ... وايضا معرفة مصادر ابداعية جديدة والعمل على استثمار الانظمة المدرسية والمرافق المتاحة من اجل تحقيق الاهداف المدرسية.

- تطوير أسس موضوعية من اجل الحصول على الترقية في الوظيفة

- الحرص على متابعة الانظمة والاجهزة الموجودة بشكل دوري واستثمارها بطرق مثالية بما يتناسب مع مصلحة المؤسسة.

- الحرص على توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بشكل فعال للاستفادة منها بشكل اكبر، وتشكل نظام يختص بالمعلومات الادارية وتدريب العاملين على استخدامه ببراعة ودعم القرارات المدرسية.

5- استثمار الفرص المتاحة بهدف التطوير مثل تطوير التعليم الالكتروني.

6- اعادة تشكيل وبناء الادارة التربوية

7- استثمار المزايا الموجودة في البيئة الخارجية ونقاط قوتها للحد من الصعوبات والمعوقات التي تقف امام سير العملية التعليمية والتربوية والتنسيق من الجهات المختلفة التي لها دور في العملية التعليمية.

ورد لدى الرشيدة (2007) مجموعة سلوكيات التي تشجع الانشطة التي تتعلق ببعد

براعة الاستغلال او الاستثمار وهي:

- الانتباه على سير عملية تنفيذ المهام وتسليط الضوء عليها.
- وضع قوانين و لوائح العمل الروتينية.
- الحد من حدوث الازخام.
- الحرص على انسيابية العمليات وسلاستها.
- زيادة الاهتمام بالحوافز الخارجية.
- الرصد والمتابعة الدورية لتحقيق الاهداف.
- الالتزام بالقواعد واللوائح وكذا الخطة الموضوعية والعمل على تحقيقها.

ان براعة الاستغلال تتمثل في السعي نحو تطوير واستغلال الامكانيات المتاحة، وهذا الاستغلال يحتاج الى وجود قدرات فردية وسياق منظم داعم بما يتناسب مع البيئة الداخلية للمؤسسة وتطوير المعارف والقدرات (Hakan.2014).

❖ البعد الثاني : براعة الاستكشاف

يشير الاستكشاف حسب **Apilo (2010)** الى الحاجة الى اجراء تغييرات والتعرف على المزيد من الفرص الجديدة والمتاحة التي تساهم في ايجاد حلول وافكار جديدة استنادا لهذه الفرص.

ويمكن الاستكشاف المؤسسات التعليمية من التطوير والتجديد والابداع وايضا اعطائها القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية وتوفير المعرفة لديها وتحقيق السلاسة والمرونة العالية كم خلال المنهج الذي يعتمد على البحث عن الفرص الجديدة واكتشافها بطريقة ابداعية (Abuzaid.2016).

وحسب الزعبي (2019) فإن اصل العملية الاستكشافية هي التجريب مع البدائل الجديدة وهذا يشير لتعلم المكتسب من خلال التجريب المخطط والبحث عن فرص جديدة ويتضمن الاستكشاف ابتكار جذري.

تعد مهارة الاستكشاف من المهارات الدقيقة التي تتطلب وجود ادارة قادرة على صنع انسجام وتناغم بين ما هو موجود ومتوفر من قدرات معرفية وفنية وبين رؤيتها وتخطيطها الاستراتيجي من اجل تدعيم وتعزيز قدرتها على وضع مكانة لها بين المؤسسات الاخرى والمنافسة وتحقيق هذا يتطلب الاهتمام بعدة مجالات مثل البحث والتطوير والابداع والممارسة الادارية (السكرانة.2008).

ان ممارسة القيادة في المدارس التعليمية والتربوية يحتاج وجود خطط محكمة من اجل استكشاف الفرص وتوظيف هذه الفرص بشكل مثالي من اجل تطوير العمل وتعزيز قدرات

المعلمين من خلال اعادة بناء وتطوير البرامج التربوية والتي تشمل النشاطات داخل الاقسام وخارجها وايضا الخدمات التعليمية من اجل الوصول وتحقيق النجاح والمنافسة المحلية مع المؤسسات الاخرى واشباع رغبات التلاميذ والمعلمين بما يتناسب مع تطلعاتهم ومرادهم.

وحسب **مزهر ورشيد (2017)** يمكن تشجيع أنشطة براءة الاستكشاف بمجموعة من

السلوكيات وهي :

- دعم الافكار الابداعية
- تنويع الوسائل المستخدمة من اجل اتمام المهام
- تحفيز العاملين لتحمل المخاطرة وتولي المهام
- تقبل الفشل ولتعلم منه
- خلق بيئة عمل ايجابية تتميز بالثقة بين الافراد داخل المؤسسة
- دعم الافكار الجديدة داخل المؤسسة.

5) شروط البراعة التنظيمية:

ذكر **المحاسنة (2017)** مجموعة شروط لابد من توافرها في المؤسسة من اجل نجاح البراعة التنظيمية وهي :

- تخصيص فريق استثماري وفريق استكشافي بحيث يركز كل منهما على عمله ووضع نظام خاص به بحيث يمكنه من الاستفادة من كل المعطيات.
- وجود تناسق بين الاقسام التعليمية من اجل استغلال الفرص الجديدة.
- خلق تناسق جماعي بين افراد الادارة في المؤسسة التعليمية في جميع المستويات من اجل تنفيذ دور البراعة التنظيمية
- الاشتراك في الرؤيا ووضوحها لجميع الفرق الاستكشافية والاستثمارية.

- خلق توازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستثمارية باستخدام جميع الوسائل المتاحة، بالأحد بعين الاعتبار العوامل الخارجية والتغيرات البيئية.
- ورد لدى ابراهيم (2017) شروط لنجاح البراعة التنظيمية في المؤسسات وهي :
 - وضوح الهدف الاستراتيجي والذي يظهر اهمية البراعة في بعديها الاستثماري والاستكشافي.
 - ادراك مضمون رؤية المنظمة عبر وحدات متخصصة بأنشطة الاستكشاف والاستثمار.
 - خلق توازن في وحدات المؤسسة بين أنشطة الاستكشاف والاستثمار من اجل التعامل مع التطورات والتغيرات البيئية.
 - امتلاك ادارة المؤسسة القدرة على تحمل الضغوطات وايجاد حلول لها، هذه الخاصية المميزة تعد اهم شروط نجاح البراعة التنظيمية في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل نقول ان البراعة التنظيمية هي قدرة المؤسسات على التكيف والتفاعل مع المتغيرات والضغوط الداخلية والخارجية وكذا الاستغلال الامثل واكتشاف الفرص الجديدة والانشطة وذلك من اجل تحقيق الاهداف المسطرة حيث تعد البراعة التنظيمية عنصرا هاما في صنع التميز بين المؤسسات.

القسم الثاني:

الاطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- 1) منهج الدراسة
- 2) مجتمع الدراسة
- 3) عينة الدراسة
- 4) ادوات الدراسة
- 5) أدوات الدراسة
- 6) الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة
- 7) الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
- 8) حدود الدراسة

تمهيد:

بعد ان تطرقنا في الفصل الأول الى الجانب النظري للدراسة، سنتطرق في هذا الفصل الى الإجراءات التطبيقية للدراسة والتي تعتبر حلقة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني وذلك ابتداء بالمنهج المتبع في الدراسة ثم مجتمع الدراسة، وكذا عينة الدراسة مع الأدوات المطبقة لإجرائها، مع ذكر الخصائص السيكمترية والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل النتائج والحدود البشرية و الزمانية والمكانية.

1) منهج الدراسة:

يتهم المنهج الوصفي بوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وهو الطريقة العلمية التي يصف فيها الباحث الظاهر بشكل علمي او كيفي ومن ثم طرح مجموعة من التساؤلات والقيام بعملية تجميع للبيانات والمعلومات من خلال مجموعة من الافراد التي تتضح فيهم الخصائص ومن ثم تحليلها لبلوغ النتائج والقيام بالتفسير (سليمان.2014. ص83).

وفي دراستنا هذه التي تهدف الى الكشف عن العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تم الاعتماد على المنهج الوصفي.

2) مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من اساتذة المدارس الابتدائية ببلدية بريان ولاية غرداية، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (229) استاذا واستاذة في المدارس الابتدائية حسب ما هو موضح في الجدول التالي رقم(01):

الرقم	اسم المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
1	ابتدائية الامير عبد القادر	15	7%
2	ابتدائية البنات القديمة	21	9%
3	ابتدائية كاف حمودة ذكور	21	9%
4	ابتدائية حي بابا سعد	10	4%
5	ابتدائية كاف حمودة بنات	15	7%
6	ابتدائية حي المجاهدين	20	9%
7	ابتدائية حي الشوف	16	7%
8	ابتدائية حي 05 جويلية	7	3%

9	ابتدائية النخيل	9	4%
10	ابتدائية المنظر جميل - بريان	16	7%
11	ابتدائية قارة الطين القديمة	18	8%
12	ابتدائية حي المداغ	8	3%
13	ابتدائية قارة الطين الجديدة	14	6%
14	ابتدائية البناء الجاهز قارة الطين	8	3%
15	ابتدائية حي المجاهدين 02	16	7%
16	ابتدائية الشيخ عامر	8	3%
17	ابتدائية حي المداغ الشاليهات	7	3%
المجموع		229	100%

(3) عينة الدراسة:

3-1: العينة الاستطلاعية

تم اجراء هذه الدراسة على مجموعة من الاساتذة بالمدارس الابتدائية في بلدية بريان، حيث بلغت عينة الدراسة الاستطلاعية 50 استاذاً منهم (13) ذكراً و (37) انثى، وفي الجدول التالي نوضح حجم العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس (ذكور واثان):

الجدول رقم (02): يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس:

الافراد	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	13	26%
اثان	37	74%
المجموع	50	100%

اذن يتضح لنا من خلال الجدول رقم (02) ان عدد الاناث اكثر من عدد الذكور، حيث ان عدد الاناث بلغ (37) استاذة بنسبة 74% وعدد الذكور بلغ 13 استاذاً بنسبة 26% من العدد الاجمالي للعينة الاستطلاعية.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الاقدمية:

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
من 1 سنة الى 10 سنوات	22	44%
من 11 سنة الى 20 سنة	23	46%
من 21 سنة الى 32 سنة	5	10%
المجموع	50	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03) ان عدد الاساتذة الذي يمتلكون اقدمية في العمل من 11 سنة الى 20 سنة يمثلون النسبة الاكبر في عينة الدراسة الاستطلاعية بنسبة 46%، ثم يأتي بعدها الاساتذة الذين يمتلكون اقدمية من 1 سنة الى 10 سنوات بنسبة 44% من عينة الدراسة الاستطلاعية، ثم بعدها اخيرا الاساتذة الذين يمتلكون اقدمية من 21 سنة الى 32 سنة بنسبة 5% من عينة الدراسة الاستطلاعية.

3-2: عينة الدراسة الاساسية:

يمكن تعريف العينة بأنها جزء من المجتمع الاصلي او مجموعة فرعية او جزئية من عناصره، له خصائص مشتركة وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء (الخياط. 2009.ص82)، او هي مجموعة جزئية من المجتمع يتم اختيارها منه بحيث تمثل هذا المجتمع وتحقق أغراض البحث (دياب. 2003.ص89).

تم تقسيم عناصر مجتمع البحث البالغ عدده 229 معلما ومعلمة في المدارس الابتدائية ببلدية بريان ولاية غرداية كما يلي:

• عينة الدراسة الاستطلاعية المتكونة من 50 استاذ واستاذة.

• عينة الدراسة الاساسية المتكونة من 133 استاذ واستاذة.

حيث تعد الدراسة الاساسية هي الخطوة الثانية بعد الدراسة الاستطلاعية وهنا تبدأ الدراسة الفعلية، حيث قام الطالب بتوزيع الاستبيان على العينة الاساسية والبالغ عددها 133 استاذ واستاذة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، حيث تم استرجاع 118 استبياناً من اصل 133 استبياناً تم توزيعها على عينة الدراسة.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة الاساسية

الرقم	اسم المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
1	ابتدائية الامير عبد القادر	9	7%
2	ابتدائية البنات القديمة	12	9%
3	ابتدائية كاف حمودة ذكور	12	9%
4	ابتدائية حي بابا سعد	6	4%
5	ابتدائية كاف حمودة بنات	9	7%
6	ابتدائية حي المجاهدين	12	9%
7	ابتدائية حي الشوف	9	7%
8	ابتدائية حي 05 جويلية	4	3%
9	ابتدائية النخيل	5	4%
10	ابتدائية المنظر جميل - بريان	9	7%
11	ابتدائية قارة الطين القديمة	10	8%

12	ابتدائية حي المداغ	5	3%
13	ابتدائية قارة الطين الجديدة	8	6%
14	ابتدائية البناء الجاهز قارة الطين	5	3%
15	ابتدائية حي المجاهدين 02	9	7%
16	ابتدائية الشيخ عامر	5	3%
17	ابتدائية حي المداغ الشاليهات	4	3%
	المجموع	133	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) ان اكبر نسبة من الاساتذة في عينة الدراسة الاساسية في ابتدائية البنات القديمة و ابتدائية كاف حمودة ذكور وكذا ابتدائية حي المجاهدين ب 12 استاذ واستاذة لكل ابتدائية وبنسبة 9% لكل منها، في حين نجد ان الابتدائيات التي تحصلت على اصغر عدد من الاساتذة هي كل من ابتدائية حي 05 جويلية و ابتدائية حي المداغ الشاليهات ب 4 اساتذة وبنسبة 3% .

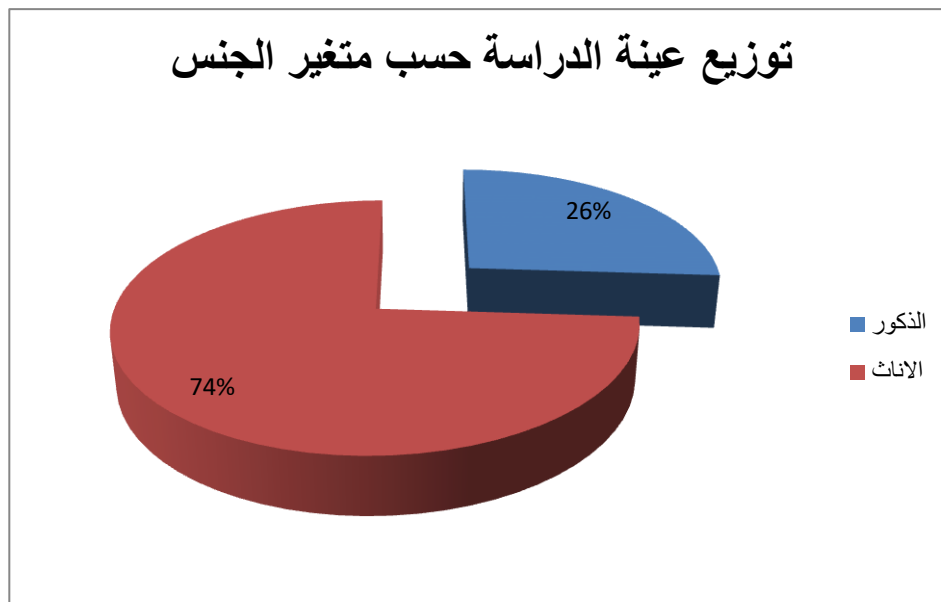
3- 2- 1 وصف عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس:

الجدول التالي رقم (05) يوضح توزيع العينة الاساسية حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	31	26%
إناث	87	74%
المجموع	118	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (05) ان عدد الاساتذة الذكور اقل من عدد الاستاذات، حيث بلغ عدد الاساتذة 31 استاذاً بنسبة 26% من اجمالي عينة الدراسة، وعدد الأستاذات بلغ 87 استاذة بنسبة 74% من اجمالي عينة الدراسة.

التمثيل البياني رقم (02): يوضح توزيع العينة الاساسية حسب متغير الجنس:



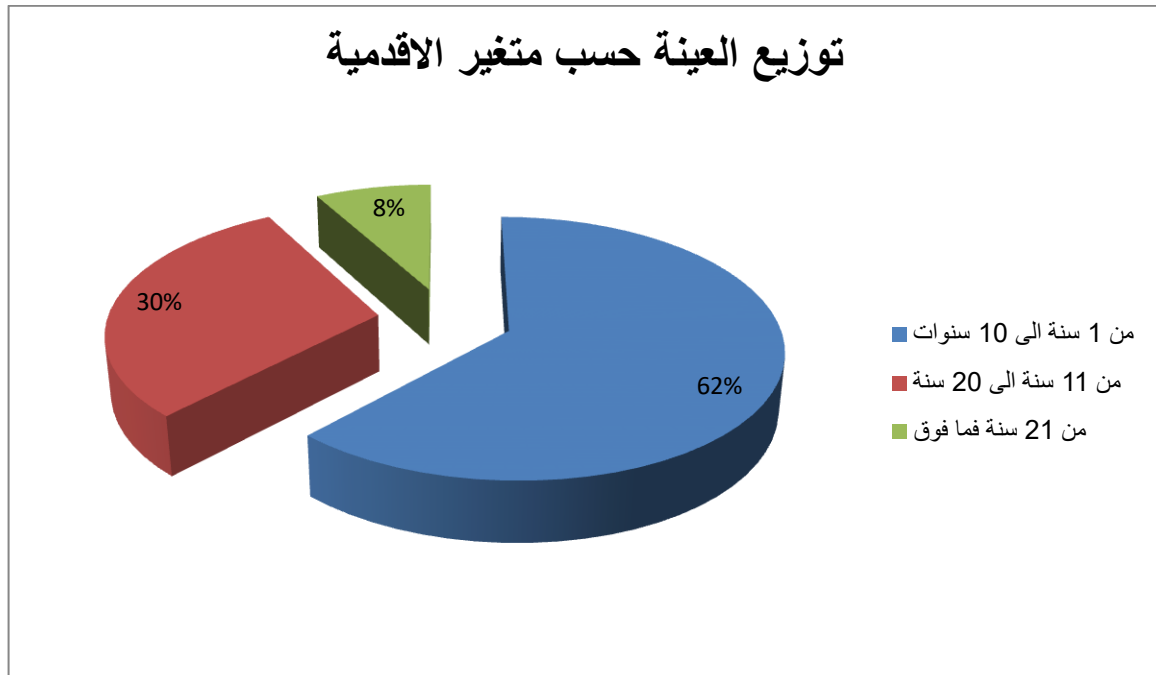
3-2-2 وصف العينة الاساسية حسب متغير الاقدمية:

الجدول التالي رقم (06) يوضح توزيع العينة الاساسية حسب متغير الاقدمية:

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
من 1 سنة الى 10 سنوات	73	62%
من 11 سنة الى 20 سنة	35	30%
من 21 سنة فما فوق	10	8%
المجموع	118	100%

يتضح لنا من خلال الجدول التالي رقم (06) ان عدد الاساتذة اصحاب الاقدمية في العمل من 1 سنة الى 10 سنوات بلغ 73 استاذًا حيث يمثلون النسبة الاكبر في عينة الدراسة بـ 62% ، ويليه الاساتذة اصحاب الاقدمية من 11 سنة الى 20 سنة بـ 35 استاذًا ونسبة 30%، وفي الاخير نجد الاساتذة اصحاب الاقدمية من 21 سنة فما فوق بـ 10 اساتذة ونسبة 8%.

التمثيل البياني رقم (03): يوضح توزيع العينة الاساسية حسب متغير الاقدمية:



4) أدوات الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والاهداف المسطرة لتحقيقها، وكذا المنهج الذي تم اتباعه فيها فإن الاداة الاكثر ملائمة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة هي الاستبيان.

4-1. استبيان التفكير الاستراتيجي:

تم الاعتماد في دراستنا لجمع البيانات حول التفكير الاستراتيجي على الاستبيان الذي اعده الباحث (عبد الله بن عبد العزيز محمد الخرعان. 2018) في دراسته بعنوان " درجة

ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية"، حيث يتكون هذا الاستبيان من (32) بنداً موزعة على (4) أبعاد وهي التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي، حيث تتوزع بنود الاستبيان على الأبعاد كما يلي:

البعد الأول : التفكير الشمولي ويشتمل على 8 بنود

البعد الثاني : التفكير التجريدي ويشتمل على 9 بنود

البعد الثالث : التفكير التشخيصي ويشتمل على 7 بنود

البعد الرابع : التفكير التخطيطي ويشتمل على 8 بنود

وقد تم توزيع درجات الإجابة على بنود الاستبيان بطريقة ليكرت الخماسية، حيث يحصل الفرد على 5 درجات للإجابة على " بدرجة عالية جداً"، 4 " بدرجة عالية"، 3 " بدرجة متوسطة"، 2 " بدرجة منخفضة"، 1 " بدرجة منخفضة جداً"

4-2 استبيان البراعة التنظيمية:

تم الاعتماد في جمع البيانات حول متغير البراعة التنظيمية على الاستبيان الذي أعدته الباحثة (تهناني هاشم مشاهرة. 2022) في دراستها بعنوان " البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين"، حيث يتكون هذا الاستبيان من (46) بنداً موزعة (4) أبعاد وهي براعة الاستغلال الأمثل للفرص، براعة استكشاف الفرص الجديدة، براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية، براعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية. تتوزع بنود الاستبيان على الأبعاد كما يلي:

البعد الأول : براعة الاستغلال الأمثل للفرص ويشتمل على 11 بنداً

البعد الثاني : براعة استكشاف الفرص الجديدة ويشتمل على 11 بنداً

البعد الثالث : براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية ويشتمل على 12 بنداً

البعد الرابع : براعة الاستثمار الافضل للموارد البشرية ويشتمل على 12 بندا

وقد تم توزيع درجات الاجابة على بنود الاستبيان بطريقة ليكرت الخماسية، حيث يحصل الفرد على 5 درجات للإجابة على " بدرجة مرتفعة جدا "، 4 " بدرجة مرتفعة "، 3 " بدرجة متوسطة "، 2 " بدرجة منخفضة "، 1 " بدرجة منخفضة جدا"

5) الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

5-1. استبيان التفكير الاستراتيجي:

5-1-1. الصدق:

من الصفات التي يجب ان تتوفر في اداة جمع البيانات هي الصدق والذي يعتبر من خاصية من خاصيات القياس والذي نعني به صلاحية الاداة لقياس ما وضعت لقياسه وصدقها في قياس السمة او السمات التي يريد الباحث قياسها فعندما، فالصدق يعني ان يكون المقياس صالحا لقياس السمة او الظاهرة المراد قياسها (عطية.2009.ص108). وللتحقق من صدق اداة الدراسة تم استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي لحساب صدق الاداة.

▪ صدق الاتساق الداخلي:

تم توزيع الاداة على العينة الاستطلاعية والتي قوامها (50) استاذا واستاذة من الدارس الابتدائية، وذلك من اجل حساب قيمة معاملات الارتباط.

➤ بين درجة كل بند والدرجة الكلية للاستبيان.

➤ بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبند التابع له.

➤ بين درجة كل بند والدرجة الكلية للاستبيان.

أ/ معامل الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للاستبيان:

جدول رقم (07): يوضح معاملات الارتباط بين درجة البنود والدرجة الكلية للاستبيان

رقم البند	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	رقم البند	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	0.158	0.273	17	0.187	0.194
2	0.212	0.139	18	0.284*	0.046
3	0.033	0.822	19	0.384**	0.006
4	0.006	0.986	20	0.254	0.075
5	0.017	0.905	21	0.257	0.072
6	0.082	0.569	22	0.499**	0.000
7	0.151	0.295	23	0.025*	0.021
8	0.077	0.595	24	0.510**	0.000
9	0.244	0.087	25	0.305*	0.031
10	0.104	0.473	26	0.380**	0.007
11	0.256	0.073	27	0.510**	0.000
12	0.222	0.121	28	0.438**	0.001
13	0.185	0.198	29	0.411**	0.003
14	0.396**	0.008	30	0.374**	0.007
15	0.253	0.076	31	0.444**	0.001
16	0.305*	0.031	32	0.366**	0.009

دال عند مستوى 0.05 ** دال عند مستوى 0.01 // غير دال *

تظهر نتائج الجدول رقم (07) ان معاملات الارتباط كل بند بالدرجة الكلية للاستبيان التفكير الاستراتيجي عند مستوى الدلالة 0.05 او مستوى الدلالة 0.01.

ب/ معامل الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للبعد التابع له:

الجدول رقم (08): يوضح معامل الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للبعد التابع له

التفكير التخييلي			التفكير التشخيصي			التفكير التجريدي			التفكير الشمولي		
الدالة	معامل	البند	الدالة	معامل	البند	الدالة	معامل	البند	الدالة	معامل	البند
الاحصائية	الارتباط		الاحصائية	الارتباط		الاحصائية	الارتباط		الاحصائية	الارتباط	
0.000	0.729**	25	0.000	0.496**	18	0.021	0.326*	9	0.000	0.598**	1
0.000	0.682**	26	0.000	0.617**	19	0.000	0.505**	10	0.000	0.579**	2
0.000	0.656**	27	0.000	0.623**	20	0.000	0.657**	11	0.000	0.637**	3
0.000	0.746**	28	0.000	0.701**	21	0.000	0.633**	12	0.005	0.387**	4
0.000	0.764**	29	0.000	0.678**	22	0.000	0.476**	13	0.000	0.489**	5
0.000	0.749**	30	0.000	0.618**	23	0.000	0.688**	14	0.000	0.619**	6
0.000	0.778**	31	0.000	0.752**	24	0.009	0.368**	15	0.000	0.657**	7
0.000	0.693**	32				0.000	0.531**	16	0.017	0.336*	8
						0.004	0.401**	17			

// غير دال

* دال عند 0.05

** دال عند 0.01

اظهرت نتائج الجدول رقم (08) ان معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للبعد التابع له دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01) و (0.05)، حيث تراوحت معاملات الارتباط

ما بين (0.778^{**} و 0.326^{*})، مما يبرز لنا ان الاستبيان يتميز بصدق الاتساق الداخلي وبذلك فهو صالح للقياس.

ج/ معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان:

الجدول رقم (09): يوضح معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان

الابعاد	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
التفكير الشمولي	0.447^{**}	0.001
التفكير التجريدي	0.691^{**}	0.000
التفكير التشخيصي	0.835^{**}	0.000
التفكير التخطيطي	0.868^{**}	0.000

تظهر نتائج الجدول رقم (09) ان معاملات الارتباط بين كل بعد من الابعاد والدرجة الكلية دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.447 و 0.868).

5- 1- 2 الثبات:

من الصفات التي يجب ان تتوفر في اداة جمع البيانات هي الثبات والذي يعتبر من خاصية من خاصيات القياس والذي نعني به الاستقرار او بمعنى انه لو كررت عمليات القياس على الفرد الواحد لأظهرت درجته شيئا من الاستقرار حتا ولو اختلف الباحث الذي يطبق الاختبار او الذي يصححه (المشهداني، 2019، ص169).

وقد تم تقدير ثبات الاستبيان من خلال ما يلي:

▪ طريقة التجزئة النصفية: حيث كانت النتائج كما يلي

الجدول رقم (10): يوضح ثبات مقياس التفكير الاستراتيجي بطريقة التجزئة النصفية

الأفراد	معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان براون
50	0.861	0.925

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) ان قيمة معامل الارتباط بين نصفي استبيان التفكير الاستراتيجي يساوي 0.861، وبعد تصحيحها بمعامل سبيرمان براون بلغت 0.925، وهذا ما يجعل استبيان التفكير الاستراتيجي ثابتاً.

▪ معادلة ألفا كرونباخ: حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (11): يوضح ثبات استبيان التفكير الاستراتيجي بمعادلة ألفا كرونباخ:

الاستبيان	ألفا كرونباخ
التفكير الاستراتيجي	0.864

يتضح لنا من الجدول رقم (11) ان قيمة ألفا كرونباخ عالية جداً، وهذا ما يدل على ان استبيان التفكير الاستراتيجي ثابت.

5-2. استبيان البراعة التنظيمية

5-2-1. الصدق:

- صدق الاتساق الداخلي:

أ/ معامل الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للاستبيان:

جدول رقم (12): يوضح معاملات الارتباط بين درجة البنود والدرجة الكلية للاستبيان

رقم البند	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	رقم البند	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	0.609**	0.000	23	0.551**	0.000
2	0.441**	0.000	24	0.531**	0.000
3	0.591**	0.000	25	0.606**	0.000
4	0.665**	0.000	26	0.431**	0.000
5	0.639**	0.000	27	0.666**	0.000
6	0.634**	0.000	28	0.614**	0.000
7	0.452**	0.000	29	0.600**	0.000
8	0.446**	0.001	30	0.533**	0.000
9	0.668**	0.000	31	0.393**	0.000
10	0.579**	0.000	32	0.428**	0.000
11	0.680**	0.000	33	0.587**	0.000
12	0.644**	0.000	34	0.602**	0.000
13	0.678**	0.000	38	0.626**	0.000
14	0.656**	0.000	36	0.631**	0.000
15	0.590**	0.000	37	0.616**	0.000
16	0.516**	0.000	38	0.553**	0.000
17	0.344*	0.014	39	0.584**	0.000
18	0.641**	0.000	40	0.545**	0.000
19	0.661**	0.000	41	0.631**	0.000
20	0.628**	0.000	42	0.455**	0.000
21	0.604**	0.000	43	0.491**	0.000
22	0.350*	0.013	44	0.515**	0.000
			45	0.622**	0.000
			46	0.723**	0.000

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (12) ان معاملات الارتباط كل بند بالدرجة الكلية لاستبيان البراعة التنظيمية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) او (0.01)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.350*) و (0.723**).

ب/ معامل الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للبعد التابع له:

جدول رقم (13): يوضح معامل الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للبعد التابع له

براعة الاستغلال الامثل للفرص			براعة استكشاف الفرص الجديدة			براعة الاستثمار الافضل للموارد المادية			الاستثمار الافضل للموارد البشرية		
البند	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	البند	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	البند	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	البند	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	0.658**	0.000	12	0.649**	0.000	23	0.608**	0.000	35	0.669**	0.000
2	0.558**	0.000	13	0.700**	0.000	24	0.603**	0.000	36	0.665**	0.000
3	0.709**	0.000	14	0.682**	0.000	25	0.672**	0.000	37	0.731**	0.000
4	0.768**	0.000	15	0.629**	0.000	26	0.383**	0.006	38	0.578**	0.000
5	0.656**	0.000	16	0.649**	0.000	27	0.634**	0.000	39	0.606**	0.000
6	0.690**	0.000	17	0.527**	0.000	28	0.744**	0.000	40	0.714**	0.000
7	0.598**	0.000	18	0.740**	0.000	29	0.715**	0.000	41	0.751**	0.000
8	0.477**	0.000	19	0.760**	0.000	30	0.660**	0.000	42	0.526**	0.000
9	0.688**	0.000	20	0.679**	0.000	31	0.545**	0.000	43	0.603**	0.000
10	0.702**	0.000	21	0.716**	0.000	32	0.543**	0.000	44	0.553**	0.000
11	0.750**	0.000	22	0.479**	0.000	33	0.620**	0.000	45	0.666**	0.000
						34	0.609**	0.000	46	0.739**	0.000

اظهرت نتائج الجدول رقم (13) ان معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للبعد التابع له دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) و (0.05)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.383**) و (0.768**), مما يبرز لنا ان الاستبيان يتميز بصدق الاتساق الداخلي وبذلك فهو صالح للقياس.

ج/ معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان:

جدول رقم (14): يوضح معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان

الابعاد	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
براءة الاستغلال الامثل للفرص	0.883**	0.000
براءة استكشاف الفرص الجديدة	0.877**	0.000
براءة استغلال الموارد المادية	0.889**	0.000
الاستثمار الافضل للموارد البشرية	0.895**	0.000

تظهر نتائج الجدول رقم (14) ان معاملات الارتباط بين كل بعد من الابعاد والدرجة الكلية دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.877**) و (0.895**).

5-2-2 الثبات:

تم تقدير ثبات الاستبيان من خلال ما يلي:

- طريقة التجزئة النصفية: حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (15): يوضح ثبات مقياس البراءة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية

الأفراد	معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان براون
50	0.941	0.970

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) ان قيمة معامل الارتباط بين نصفي استبيان البراءة التنظيمية يساوي 0.941، وبعد تصحيحها بمعامل سبيرمان براون بلغت 0.970، وهذا ما يجعل استبيان البراءة التنظيمية ثابتاً.

▪ معادلة ألفا كرونباخ: حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (16): يوضح ثبات استبيان البراءة التنظيمية بمعادلة ألفا كرونباخ:

الاستبيان	ألفا كرونباخ
البراءة التنظيمية	0.953

يتضح لنا من الجدول رقم (16) ان قيمة ألفا كرونباخ عالية جداً، وهذا ما يدل على ان استبيان البراءة التنظيمية ثابت.

(6) الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

لأساليب الاحصائية اهمية كبيرة إذ لا يمكن الاستغناء عنها في الدراسة بحث ان الباحث لا يمكن له ان يتأكد من فرضياته دون الاستعانة بها، فبعد تطبيق الاداة والمتمثلة في استبيان التفكير الاستراتيجي والبراءة التنظيمية تم ادخال البيانات بالاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام الاساليب الاحصائية التالية:

1. صدق الاتساق الداخلي لحساب صدق المقاييس.

2. ثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس.

3. ثبات التجزئة النصفية لحساب ثبات المقاييس.

4. تحليل التباين الثنائي لتحليل وتفسير الفرضية الرابعة والخامسة.

5. معامل الانحدار الخطي لتحليل وتفسير الفرضية الثالثة.

7) حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اساتذة مدارس التعليم الابتدائي
- الحدود المكانية: المدارس الابتدائية ببلدية بريان ولاية غرداية
- الحدود الزمانية: خلال السنة الجامعية 2025/2024.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير

نتائج الدراسة

تمهيد

- 1) عرض وتحليل وتفسير الفرضية الاولى
- 2) عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثانية
- 3) عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثالثة
- 4) عرض وتحليل وتفسير الفرضية الرابعة
- 5) عرض وتحليل وتفسير الفرضية الخامسة

تمهيد:

تم تخصيص هذا الفصل لعرض وتحليل وتفسير النتائج التي افترضتها المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها بعد تطبيق ادوات جمع البيانات على افراد العينة وتم التوصل الى النتائج التي سوف نعرضها في ما يلي.

1) عرض وتحليل وتفسير الفرضية الاولى:

تنص الفرضية الاولى على ان " مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مدراء التعليم الابتدائي مرتفع من وجهة نظر الاساتذة " وللحكم على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مدراء التعليم الابتدائي اعتمدنا في دراستنا على تطبيق المعادلة التالية:

طول الفئة = القيمة العليا للبديل وهي (5) - القيمة الدنيا للبديل وهي (1) تقسيم (3)

إذن وبهذا تكون المستويات لدينا بهذا الشكل:

- المستوى المنخفض للتفكير الاستراتيجي يكون متوسطه الحسابي بين (1 - 1.33)
- المستوى المتوسط للتفكير الاستراتيجي يكون متوسطه الحسابي بين (1.34 - 2.66)

- المستوى المرتفع للتفكير الاستراتيجي يكون متوسطه الحسابي اكبر من (2.66)

وكانت النتائج كالآتي:

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (17): يوضح المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التفكير الشمولي لمقياس

التفكير الاستراتيجي:

الترتيب	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يبادر الى استثمار الفرص التربوية الجديدة لتحقيق الاهداف المرسومة	4.08	0.797	مرتفع
3	2	يطرح حلولاً شمولية للمشكلات التي تواجهه في بيئة العمل	3.96	0.721	مرتفع
7	3	يجري تغييرات شمولية في العمليات التي يمارسها لتحقيق	3.71	0.878	مرتفع

			الاهداف المرسومة		
مرتفع	1.016	3.58	يولي اهتماما بالنتائج اكثر من الاهتمام بالحلول	4	8
مرتفع	0.831	4.04	يعمل على رسم صورة مستقبلية للعمل	5	2
مرتفع	0.943	3.84	يعمل على تقليل المخاطر التي تعيق العمل	6	5
مرتفع	0.873	3.92	يوظف الامكانيات المتاحة بما يحقق الاهداف المرسومة	7	4
مرتفع	1.045	3.79	يعتمد على الخبرة الشخصية في حل المشكلات	8	6
مرتفع	4.068	30.91	الدرجة الكلية		

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (4.08 - 3.85) حيث احتلت الفقرة رقم (1) التي مفادها " يبادر الى استثمار الفرص التربوية الجديدة لتحقيق الاهداف المرسومة " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وبانحراف معياري قدر بـ (0.797) في ان الفقرة رقم (4) التي تنص على " يولي اهتماما بالنتائج اكثر من الاهتمام بالحلول " احتلت المرتبة الاخيرة ضمن فقرات بعد التفكير الشمولي للتفكير الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري قدر بـ (1.016) اما المتوسط الحسابي الكلي لبعد التفكير الشمولي بلغ (30.91) بانحراف معياري قدر بـ (4.068) ضمن المستوى المرتفع، ويرجع ذلك الى ان مدراء المؤسسات يهتمون بتحديد الاطار العام للمشكلات التي تعيق العمل داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على الخبرة المهنية المكتسبة من سنوات العمل والتراكم المعرفي من اجل طرح حلول شاملة لتلك المشكلات وتقليل المخاطر داخل بيئة العمل، والعمل على رسم الصورة المستقبلية للمؤسسة من خلال توظيف الامكانيات المتاحة بما يحقق الاهداف المسطرة، حيث ان نجاح قرارات المدراء ينعكس على الممارسات التنظيمية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (18): يوضح المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التفكير التجريدي لمقياس

التفكير الاستراتيجي:

الترتيب	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	9	يسعى الى فهم المشكلة في اطارها المجرد	3.97	0.768	مرتفع
5	10	يهتم بالبديل المناسب الذي يعبر عن طموحاته الذاتية	3.61	0.751	مرتفع
4	11	يتبع اساليب جديدة في حل المشكلات	3.64	0.974	مرتفع
7	12	يتعامل مع الموضوعات الجديدة غير المألوفة	3.43	0.920	مرتفع
9	13	يفضل التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض	3.07	1.211	مرتفع
2	14	يفهم المشكلة بالاعتماد على السلوكيات الدالة عليها	3.73	0.949	مرتفع
8	15	ينتقي المواقف المرغوبة بأقل قدر من الاجراءات والقواعد	3.43	0.891	مرتفع
6	16	يكتفي بالمؤشرات النظرية الوصفية في بناء المواقف	3.47	0.949	مرتفع
3	17	يعمل على ادارة الوقت في جمع البيانات مفصلة عن المشكلة	3.65	0.973	مرتفع
		الدرجة الكلية	32.01	4.717	مرتفع

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.97 - 3.07) حيث احتلت الفقرة رقم (9) التي تنص " يسعى الى فهم المشكلة في اطارها المجرد" المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري قدر بـ (0.768) في حين ان الفقرة رقم (13) التي مفادها " يفضل التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض" المرتبة الاخيرة ضمن فقرات بعد التفكير التجريدي بمتوسط حسابي بلغ (3.07) بانحراف معياري قدر بـ (1.211)، اما المتوسط الحسابي الكلي فقد بلغ (32.01) بانحراف معياري قدر بـ

(4.717) ضمن المستوى المرتفع، أي أن الدور الذي يقوم به مدراء المؤسسات تجاوز المهام العادية بل تطور إلى الإبداع وابتكار أساليب جديدة وتصور المستقبل وفهم المفاهيم المعقدة وخاصة في التعامل مع المشكلات الجديدة التي لم يسبق التعامل معها حيث أصبح لدى مدراء المؤسسات القدرة على التعامل مع هذه المفاهيم وابتكار الحلول الجديدة، لذا أصبح مدراء المؤسسات الذي يتسمون بمستوى تفكير التجريدي مرتفع يتمتعون بالقدرة على رؤية وتحليل بنطاق واسع وكذا القدرة على التكيف والمرونة مع المواقف الجديدة والتعامل مع المفاهيم التي تتسم بالغموض.

الجدول رقم (19): يوضح المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التفكير التشخيصي لمقياس التفكير الاستراتيجي:

الترتيب	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	18	يبادر إلى استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتوظيفها لصالح العمل	3.82	0.844	مرتفع
1	19	يتعرف على خصائص الفرص المتاحة قبل التعامل معها	3.92	0.853	مرتفع
3	20	يطرح حلولاً متوازنة لجزئيات المشكلة التي تواجهه في بيئة العمل	3.82	0.864	مرتفع
2	21	يجري تغييرات تدريبية في العمليات التي يمارسها لتحقيق الأهداف المرسومة	3.84	0.896	مرتفع
7	22	يولي اهتماماً بأساليب حل المشكلات أكثر من الاهتمام بنتائجها	3.58	0.972	مرتفع
6	23	يستند إلى أفكار ذاتية في رصد البيئة الخارجية	3.60	0.935	مرتفع
5	24	يجري تحليلاً دقيقاً للمشكلات التي تحدث في بيئة العمل	3.79	0.914	مرتفع
		الدرجة الكلية	26.37	4.159	مرتفع

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.92 - 3.58) حيث احتلت الفقرة رقم (19) التي مفادها " يتعرف على خصائص الفرص المتاحة قبل التعامل معها " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري قدر بـ (0.853)، في حين احتلت الفقرة رقم (22) التي تقول " يولي اهتماما بأساليب حل المشكلات اكثر من الاهتمام بنتائجها " المرتبة الاخيرة ضمن فقرات بعد التفكير التشخيصي بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري قدر بـ (0.972)، اما المتوسط الحسابي الكلي فقد بلغ (26.37) بانحراف معياري قدر بـ (4.159) ضمن المستوى المرتفع، اي ان مدراء المؤسسات الذي يتمتعون بمستوى مرتفع من التفكير التشخيصي يمكنهم من فهم الواقع بدقة عالية وتحليل المشكلات من جذورها وتحديد الاولويات بشكل عملي اعتمادا على التراكم المعرفي والخبرة المهنية قبل اتخاذ القرارات، وكذا التعامل من المشكلات التي تعيق عمل المؤسسات فالمدراء والمسيرون يجرون تحليلا دقيقا للمشكلات التي تحدث داخل بيئة العمل والكشف عن الاسباب الجذرية لتلك المشكلات وذلك لمنع اتخاذ قرارات سطحية وانما طرح حلول دقيقة لجزيئات المشكلات.

الجدول رقم (20): يوضح المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التفكير التخطيطي لمقياس

التفكير الاستراتيجي:

الترتيب	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	25	يسعى الى فهم المشكلة بتفاصيلها	4.16	0.952	مرتفع
2	26	يهتم بالبدل المناسب الذي يسهم في تحقيق الاهداف المرسومة	3.98	0.896	مرتفع
6	27	يفضل التعامل مع المواقف التي تتسم بالوضوح بشكل اكثر	3.79	0.968	مرتفع

مرتفع	0.849	3.92	يبني الرؤية المستقبلية للعمل بناءً على معطيات الواقع	28	4
مرتفع	0.954	3.75	يفضل التعامل مع الموضوعات المألوفة بشكل أكثر	29	7
مرتفع	1.014	3.88	يتبع القوانين والاجراءات أثناء التعامل مع المواقف	30	5
مرتفع	0.903	3.93	يفهم المشكلة بالاعتماد على محددات واقعية	31	3
مرتفع	1.041	3.42	يجمع بيانات مفصلة عن المشكلة دون مراعاة للوقت	32	8
مرتفع	5.060	30.84	الدرجة الكلية		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) ان المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.16 - 3.42) حيث احتلت الفقرة رقم (25) التي مفادها " يسعى الى فهم المشكلة بتفاصيله " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.16) و انحراف معياري قدر بـ (0.952)، في حين احتلت الفقرة رقم (32) التي تقول " يجمع بيانات مفصلة عن المشكلة دون مراعاة للوقت " المرتبة الاخيرة ضمن فقرات بعد التفكير التخطيطي بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري قدر بـ (1.041)، اما المتوسط الحسابي الكلي فقد بلغ (30.84) بانحراف معياري قدر بـ (5.060) ضمن المستوى المرتفع، ان مدراء المؤسسات الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من التفكير التخطيطي قادرون على تحويل الرؤى والاهداف المستقبلية الى خطط عملية قابلة للتنفيذ تقوم على الترتيب المنهجي للأنشطة وتحديد الموارد المتاحة وكذا التخطيط الزمني، وكذا عند التعامل مع المشكلات فإن المدراء يخططون لحل تلك المشكلات عن طريق فهمها بتفاصيلها واتباع القوانين والاجراءات عند التعامل معها، اي ان مدراء المؤسسات يسعون الى حل المشكلات التي تعيق عمل المؤسسات وكذا تحقيق الاهداف المسطرة عن طريق التخطيط بشكل عملي للمواقف التي تواجههم وتحقيق الرؤى المستقبلية للمؤسسة.

الجدول رقم (21): بوض ترتيب أبعاد التفكير الاستراتيجي:

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التفكير الشمولي	30.91	4.068	مرتفع
	التفكير التجريدي	32.01	4.717	مرتفع
	التفكير التشخيصي	26.37	4.159	مرتفع
	التفكير التخطيطي	30.84	5.060	مرتفع
	الدرجة الكلية	120.13	14.173	مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) ان بعد التفكير التجريدي احتل المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (32.01) وانحراف معياري قيمته (4.717)، اما آخر بعد فكان بعد التفكير التشخيصي بمتوسط حسابي بلغ (26.37) وانحراف معياري قيمته (4.159) اما المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد التفكير الاستراتيجي فقد بلغ (120.13) بانحراف معياري قيمته (14.173) ضمن المستوى المرتفع.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها للمتوسطات الحسابية لأبعاد مقياس التفكير الاستراتيجي اتضح ان مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مدراء التعليم الابتدائي مرتفع من وجهة نظر الاساتذة، وبهذه النتيجة نقبل فرض الدراسة الذي مفاده ان مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مدراء التعليم الابتدائي مرتفع من وجهة نظر الاساتذة، وهذا راجع الى ان مدراء المؤسسات يمارسون التفكير الاستراتيجي ومجالاته معروفة لديهم (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التخطيطي، التفكير التشخيصي)، وان مدراء المؤسسات يقومون ببذل مجهوداتهم بالتعاون مع طاقم المؤسسة (موظفون اداريون، اساتذة، عمال) وتتوفر لديهم القدرة على الرؤية المستقبلية للمؤسسة او ما ستكون عليه المؤسسة مستقبلا من خلال التوقع والتنبؤ وتوافر مهارات وقدرات تدمهم بالقدرة على تحليل وفهم عناصر البيئة

المختلفة، والتنبؤ بالمستقبل وامكانية صياغة استراتيجيات واتخاذ قرارات متكيفة معها، حيث ان لجميع المؤسسات خطط استراتيجية تعمل وفقها للوصول الى الاهداف المسطرة.

فمن خلال هذه النتائج المتحصل عليها وكذا مراجعة الدراسات السابقة يتضح لنا تباين في مستوى التفكير الاستراتيجي، مرتفعاً كما جاء في دراسة العاجز وعساف (2017) بعنوان " ممارسة الادارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الازمات وعلاقتها بمؤشرات التفكير الاستراتيجي لديهم "، بحيث أظهرت نتائجها ان درجة ممارسة الادارة العليا بالجامعات الفلسطينية للتفكير الاستراتيجي جاء مرتفع، ودراسة سميحة حمد عوده السواريس (2024) بعنوان " درجة امتلاك معلمي التربية الرياضية القائمين على جائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية لمهارات التفكير الاستراتيجي والذكاء الحركي من وجهة نظرهم " وكانت اهم نتائجها ان درجة امتلاك معلمي التربية البدنية لمهارات التفكير الاستراتيجي جاءت مرتفعة، و اتفقت دراستنا ايضا مع دراسة Tabatoni, Davies & Barblan (2018) بعنوان " درجة توافر التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الاوروبية ودور تفكيرهم الاستراتيجي وممارستهم له على التطوير المؤسسي " وكانت اهم النتائج ان الجامعات التي اجري عليها التطبيق تتمتع بدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي مرتفع.

في حين اختلفت دراستنا مع دراسة منى محمد الحرون (2020) بعنوان " رؤية مستقبلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات " حيث اسفرت اهم نتائجها عن ان درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى اعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة، ودراسة السخني (2019) بعنوان " التفكير الاستراتيجي وأثره على أداء الجامعات الأردنية الخاصة " حيث اظهرت النتائج ان درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي للجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين جاءت متوسطة.

(2) عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على ان " مستوى البراعة التنظيمية لدى مدرء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة مرتفع " وللحكم على مستوى البراعة التنظيمية لدى مدرء التعليم الابتدائي اعتمدنا في دراستنا على تطبيق المعادلة التالية:

طول الفئة = القيمة العليا للبديل وهي (5) – القيمة الدنيا للبديل وهي (1) تقسيم (3)

إذن وبهذا تكون المستويات لدينا بهذا الشكل:

- المستوى المنخفض للتفكير الاستراتيجي يكون متوسطه الحسابي بين (1- 1.33)
- المستوى المتوسط للتفكير الاستراتيجي يكون متوسطه الحسابي بين (1.34- 2.66)

- المستوى المرتفع للتفكير الاستراتيجي يكون متوسطه الحسابي اكبر من (2.66)

وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (22): يوضح المتوسطات الحسابية لفقرات بعد براعة الاستغلال الامثل

للفرص لمقياس البراعة التنظيمية:

الترتيب	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	1	يرصد مدير المؤسسة فرص تطوير المعلمين والطلبة المتاحة	3.87	0.983	مرتفع
1	2	يضع المدير جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والانشطة المتعلقة بالإدارة المدرسية	4.25	0.867	مرتفع
4	3	يُمكن المدير المعلمين من التعامل مع الظروف المتغيرة	3.92	0.898	مرتفع
5	4	يضع المدير استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية	3.92	0.883	مرتفع

مرتفع	0.791	3.55	يضع المدير استراتيجيات الاستثمار الفرص ومواجهة التحديات	5	11
مرتفع	0.966	3.82	يقوم المدير بإجراء تحسينات مستمر لجهوده وأفكاره الحالية	6	7
مرتفع	1.066	3.64	يحرص المدير على توظيف التقنيات التكنولوجية المتوافرة في المدرسة لاستغلال الوقت بكفاءة	7	9
مرتفع	0.975	3.64	يوظف المدير أساليب متعددة للكشف عن حاجات الطلبة	8	10
مرتفع	1.009	3.69	يستثمر المدير الفرص والأفكار الإبداعية الحالية	9	8
مرتفع	0.871	4.04	يتخذ المدير القرارات المدرسية في الوقت المناسب	10	2
مرتفع	0.891	3.96	يتبنى المدير آراء العاملين لاستثمار الخدمات المتوافرة في المدرسة	11	3
مرتفع	7.483	42.31	الدرجة الكلية		

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (4.25) - (3.55)، حيث احتلت الفقرة رقم (2) التي مفادها " يضع المدير جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والانشطة المتعلقة بالإدارة المدرسية " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري قدر بـ (0.867)، في حين ان الفقرة رقم (5) التي مفادها " يضع المدير استراتيجيات الاستثمار الفرص ومواجهة التحديات " احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري قدر بـ (0.791)، اما المتوسط الحسابي الكلي لبعد براعة الاستغلال الامثل للفرص فقد بلغ (42.31) بانحراف معياري قدر بـ (7.483) ضمن المستوى المرتفع، لان استغلال الفرص يعد من الامور اليسيرة على المدراء المؤسسات لان

الفرص متاحة وموجودة في الاصل وعلى مدرء المؤسسات تهيئة وتجنيد كل الطاقات المؤسسة لاستغلال تلك الفرص على اكمل وجه بما ينفع المؤسسة، خاصة لما تحظى به المؤسسات من دعم من الدولة مما يوفر فضاءً ملائماً لمدرء المؤسسات لاستغلال الفرص المتاحة داخل وخارج المؤسسة بما ينفع المؤسسة ويحقق الكفاءة المطلوبة.

الجدول رقم (23): يوضح المتوسطات الحسابية لفقرات بعد براءة استكشاف الفرص الجديدة لمقياس البراعة التنظيمية:

الترتيب	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	12	يهيئ المدير مناخاً تنظيمياً داعماً للتغيير	3.86	1.048	مرتفع
9	13	يستخدم المدير الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات جديد لتطوير المدرسة.	3.78	0.962	مرتفع
7	14	يستجيب المدير باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	3.81	0.886	مرتفع
5	15	يشجع المدير العاملين في المدرسة على ابتكار أفكار أصيلة تتحدى الأفكار التقليدية	3.85	0.975	مرتفع
11	16	يشارك العاملين في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهات المدرسة المستقبلية	3.54	1.051	مرتفع
10	17	يقوم المدير بدراسة الأفكار الجديدة للقيام بتطبيقها	3.73	0.883	مرتفع
4	18	ينتهج المدير أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبر.	3.86	0.998	مرتفع
2	19	يعدل المدير أهداف المدرسة ويعيد جدولة أعمالها وفقاً للفرص الجديدة التي يرصدها	3.87	0.983	مرتفع
6	20	يضع المدير قواعد تنظيمية مرنة لزيادة قدرة المدرسة على تكيف أدائها وفقاً لاحتياجات مجتمعيها الداخلي والخارجي	3.85	0.966	مرتفع
1	21	يفوض المدير الصلاحيات الكافية للمعلمين لتمكينهم من	3.97	0.991	مرتفع

			أداء الأعمال الجديدة التي يكلفون بها		
مرتفع	0.988	3.78	يسمح المدير للمعلمين بتقديم المبادرات والمقترحات الجديدة	22	8
مرتفع	8.092	41.90	الدرجة الكلية		

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.97 - 3.54)، حيث احتلت الفقرة رقم (21) التي مفادها " يفوض المدير الصلاحيات الكافية للمعلمين لتمكينهم من أداء الأعمال الجديدة التي يكلفون بها " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري قدر بـ (0.991)، في حين ان الفقرة رقم (16) التي تنص على " يشارك العاملين في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهات المدرسة المستقبلية " احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري قدر بـ (1.051)، اما المتوسط الحسابي الكلي لبعد براعة استكشاف الفرص الجديدة فقد بلغ (41.90) بانحراف معياري قدر بـ (8.092) ضمن المستوى المرتفع، ويعود ذلك الى ادراك مدراء المؤسسات ان استكشاف الفرص الجديدة يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات البيئة والتطور الحاصل في البيئة الخارجية، وايضا قدرة مدراء المؤسسات على استكشاف الفرص الجديدة يساعد في تطوير المؤسسة في شتى المجالات التكنولوجية، المعرفية، الادارية... الخ، كل هذا من خلال عمل الجماعي داخل المؤسسة بين المدير وطاقم المؤسسة.

الجدول رقم (24): يوضح المتوسطات الحسابية لفقرات بعد براعة الاستثمار الافضل

للموارد المادية لمقياس البراعة التنظيمية:

الترتيب	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9	23	يستثمر المدير الإمكانيات المادية في المدرسة، كالمختبر، غرفة الحاسوب، المكتبة، غرفة الفنون وكل ما يلام لاكتشاف مواهب وقدرات الطلبة.	3.46	1.114	مرتفع
10	24	يضع المدير برنامجا لتفعيل المكتبة والمختبرات وغيرها في جدول الحصص الصفية	3.38	1.147	مرتفع
12	25	يخصص المدير حصص للنشاطات اللامنهجية في المدرسة	3.20	1.059	مرتفع
3	26	يعزز المدير مبادئ الشفافية كالمساءلة في كيفية إدارة الموارد	3.65	0.946	مرتفع
6	27	يتواصل المدير مع المؤسسات المانحة لتمويل المشاريع التطويرية للمدرسة	3.53	1.167	مرتفع
11	28	يوفر المدير الدعم المادي اللازم لتبني الأفكار الإبداعية	3.36	1.130	مرتفع
7	29	يضع المدير في الميزانية أهدافاً قابلة للتحقيق الاستثمار الفرص الجديدة لتطوير المدرسة	3.47	1.153	مرتفع
8	30	يقوم المدير بزيارات اشرافية لمكتبة المدرسة والمختبر وغيره من الموارد لمتابعة ما يلزمها من تجديد.	3.47	1.137	مرتفع
2	31	يحرص المدير على توفير ساحات رياضية مناسبة للطلبة.	3.80	1.059	مرتفع
5	32	يحرص المدير على تزويد المكتبة بالكتب الحديثة الملائمة للطلبة.	3.54	1.035	مرتفع
4	33	يحرص المدير على تفعيل دور المؤسسات المحلية لتعزيز الاحتياجات المادية التي تخدم المدرسة	3.56	1.009	مرتفع
1	34	يحرص المدير على الصيانة الدائمة للموارد المادية في المدرسة.	3.93	0.993	مرتفع
الدرجة الكلية			42.36	9.172	مرتفع

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.93 - 3.20)، حيث احتلت الفقرة رقم (34) التي مفادها " يحرص المدير على الصيانة الدائمة للموارد المادية في المدرسة " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري قدر بـ (0.993)، في حين ان الفقرة رقم (25) التي تنص على " يخصص المدير حصص للنشاطات اللامنهجية في المدرسة " احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري قدر بـ (1.059)، اما المتوسط الحسابي الكلي لبعد براعة الاستثمار الافضل للموارد المادية فقد بلغ (42.36) بانحراف معياري قدر بـ (9.172) ضمن المستوى المرتفع، ويعود ذلك الى وفرة الامكانيات والدعم الذي تتلقاه المؤسسات وهذا ما يجعل للمدراء القدرة على الاستفادة من جميع الامكانيات المتوفرة في مؤسساتهم، وكذا العمل على تطوير وتحسين الموارد المادية الموجودة داخل المؤسسة وكذا حسن استغلال هذه الموارد بما يعود بالنفع على المؤسسة واصحابها وتحقيق الاستدامة للمؤسسة.

الجدول رقم (25): يوضح المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الاستثمار الافضل للموارد

البشرية لمقياس البراعة التنظيمية:

الترتيب	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
8	35	يستثمر المدير المعلمين بتدريبهم وتزويدهم بالمعارف الجديدة	3.71	1.155	مرتفع
4	36	يحرص المدير على استثمار إمكانات المعلمين	3.81	0.969	مرتفع
2	37	يراعي المدير تخصص المعلمين في توزيع الصفوف	3.87	1.067	مرتفع
1	38	يحرص المدير على أن يأخذ الطلاب حصص التربية البدنية والفنية بشكل مستمر في المدرسة	4.09	0.934	مرتفع
5	39	يجري المدير دراسات استطلاعية مستمرة لمعرفة توجهات المعلمين نحو تطوير المدرسة	3.81	0.924	مرتفع

10	40	يزود المدير المعلمين بمعارف جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا جديدة	3.53	1.115	مرتفع
12	41	يعتمد المدير برامج تدريبية لجميع مستويات المعلمين لرفع مستويات أداءهم	3.37	1.131	مرتفع
11	42	يستضيف المدير ذوي الخبر بشكل دائم لإعطاء دورات وورشات تطويرية	3.41	1.142	مرتفع
6	43	يحرص المدير على القيام بالزيارات الصفية الإشرافية بشكل مستمر وتقديم تغذية راجعة عنها	3.78	0.935	مرتفع
7	44	يقوم المدير بتفعيل دور المجالس التربوية في المدرسة بشكل دائم	3.76	0.958	مرتفع
9	45	يقوم المدير بالاستغلال الأمثل لإمكانيات المجتمع المحلي	3.62	1.045	مرتفع
3	46	يحرص المدير على استثمار مواهب المعلمين في المسابقات المختلفة و اللجان المدرسية وغيرها	3.83	1.057	مرتفع
الدرجة الكلية			44.60	8.974	مرتفع

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (4.09) - (3.37)، حيث احتلت الفقرة رقم (38) التي مفادها " يحرص المدير على أن يأخذ الطلاب حصص التربية البدنية والفنية بشكل مستمر في المدرسة " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري قدر ب (0.934)، في حين ان الفقرة رقم (41) التي تنص على " يعتمد المدير برامج تدريبية لجميع مستويات المعلمين لرفع مستويات أداءهم " احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري قدر ب (1.131)، اما المتوسط الحسابي الكلي لبعد براءة الاستثمار الافضل للموارد البشرية فقد بلغ (44.60) بانحراف معياري قدر ب (8.974) ضمن المستوى المرتفع، ويعود هذا الى ادراك مدراء المؤسسات ضرورة استغلال الامثل للموارد البشرية داخل المؤسسة والاستفادة منها ومن

امكانياتها لتحقيق اهداف المؤسسة والعمل على استمرارية المؤسسة وتطورها تماشيا مع التغيرات البيئية والتطور الحاصل خارج المؤسسة.

الجدول رقم (26): بوض ترتيب أبعاد البراعة التنظيمية:

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	براعة استغلال الامثل للفرص	42.31	7.483	مرتفع
	براعة استكشاف الفرص الجديدة	41.90	8.092	مرتفع
	براعة الاستثمار الافضل للموارد البشرية	42.36	9.172	مرتفع
	الاستثمار الافضل للموارد البشرية	44.60	8.974	مرتفع
	الدرجة الكلية	128.86	23.972	مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) ان بعد الاستثمار الافضل للموارد البشرية احتل المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (44.60) وانحراف معياري قيمته (8.974)، اما آخر بعد فكان بعد براعة استكشاف الفرص الجديدة بمتوسط حسابي بلغ (41.90) وانحراف معياري قيمته (8.092) اما المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد البراعة التنظيمية فقد بلغ (129.86) بانحراف معياري قيمته (23.972) ضمن المستوى المرتفع.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها للمتوسطات الحسابية لأبعاد البراعة التنظيمية اتضح ان مستوى البراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس الابتدائية مرتفع، وبهذه النتيجة نقبل فرض الدراسة القائل ان مستوى البراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس الابتدائية من وجهة نظر الاساتذة مرتفع، وهذا قد يرجع الى وجود مدرء لديهم القدرة على مسايرة التغيير والانتقال من النمط التقليدي الى نمط العمل الجماعي والمشاركة بين طاقم المؤسسة، وكذا قدرة المدرء على توزيع المهام والموارد بين مختلف الأنشطة التي تخص الاستكشاف والاستثمار بكل كفاءة، وكذا الحد من المعوقات الى تحول دون نجاح البراعة التنظيمية داخل المؤسسة

والحرص على تطوير مهاراتهم الخاصة بمنصبهم كمدرء للمؤسسات والسعي لتقديم الافضل، ووعيمهم بأن البراعة التنظيمية تمثل اسلوب ومنهج علمي يسهم في توجيه المؤسسة نحو التطوير والتجديد، ويرى الباحث ان المسار الوظيفي لمدرء المؤسسات والخبرة التي حصلوا عليها في العمل قبل الوصول الى هذا المنصب الاداري العالٍ كلها عوامل ساعدت على صقل شخصية المدير الادارية فيمكن ان تكون خبرة المدير في (التعليم مثلاً) كمعلم ثم اداري ثم مديراً دوراً اساسياً في تعزيز قدرته وتنمية مهاراته في استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الفرص الموجودة في المؤسسة، وهذا ينعكس بالإيجاب على اداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق الكفاءة في العمل والاستمرارية والوصول الى الاهداف المنشودة.

من خلال هذه النتائج المتحصل عليها وكذا مراجعة الدراسات السابقة يتضح لنا تباين في مستوى البراعة التنظيمية، مرتفعاً كما جاء في دراسة نولى بنت عيد و وفاء بنت عايض (2021) بعنوان " البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الاهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات " بحيث اظهرت نتائجها ان درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الاهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية، ودراسة تهاني هاشم مشاهرة (2022) بعنوان " البراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين " والتي اظهرت نتائجها ان درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة Chandrasekaran (2009) بعنوان " مستوى البراعة التنظيمية في منظمات التكنولوجيا العالية بجامعة مينيسوتا " والتي ابرزت نتائجها ان المنظمات ذات التقنية المتطورة التي تتابع استراتيجيات الابداع والتحسين بشكل آني منظمات بارعة تؤدي بشكل افضل.

في حين اختلفت دراستنا مع دراسة أسماء علي محمود الجنازة (2020) بعنوان " البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة

بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين " وكانت ابرز النتائج ان درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة جاءت متوسطة، ودراسة الباشقالي والداؤد (2015) بعنوان " دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في كليات جامعة دهوك " وكانت ابرز النتائج ان استجابات المبحوثين كانت متفقة ولكن بنسبة ضعيفة.

(3) عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على انه " يساهم التفكير الاستراتيجي في التنبؤ بالبراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم الابتدائي من جهة نظر الاساتذة "

وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (27): يوضح تحليل الانحدار البسيط لتأثير التفكير الاستراتيجي على البراعة التنظيمية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
1	12350.93	1	12350.93	26.104	0.000	0.184	0.429
الخطأ	54884.89	116	473.14				
المتبقي	67235.83	117					
المجموع							

من خلال الجدول رقم (27) نستنتج ان معامل الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية (0.429) وان قيمة "ف" (26.104) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا مما يؤكد وجود قدرة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الاحصائية، حيث بلغ معامل التحديد (0.184) وبذلك يمكن القول ان التفكير الاستراتيجي له قدرة تفسيرية بنسبة (18.4%) من التغيرات التي تحدث في البراعة التنظيمية والباقي من التباين (81.6%) يعزى لمتغيرات اخرى.

الجدول رقم (28): تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل التفكير

الاستراتيجي على البراعة التنظيمية

النموذج	المعاملات غير النمطية		معاملات نمطية	قيمة T	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	beta	المحسوبة	T
1	41.779	17.162	0.429	2.434	0.016
ثابت Constant					
التفكير الاستراتيجي	0.725	0.142		5.109	0.000

من خلال الجدول رقم (28) نستنتج ان المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) كان دال من الناحية الاحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ان قيمة "ت" المحسوبة للمتغير الثابت قدرت بـ (2.434) وقيمة "ت" المحسوبة للتفكير الاستراتيجي قدرت بـ (5.109) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن التفكير الاستراتيجي يساهم في التنبؤ بمستوى البراعة التنظيمية.

فمن خلال النتائج التي حصلنا عليها توصلنا الى ان التفكير الاستراتيجي يساهم في التنبؤ بمستوى البراعة التنظيمية، حيث كانت قيمة "ف" المحسوبة (26.104) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند (0.01)، مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الاحصائية، حيث بلغ معامل التحديد (0.184) وبذلك يمكن القول ان التفكير الاستراتيجي له قدرة تفسيرية بنسبة (18.4%) من التغيرات التي تحدث للبراعة التنظيمية، اي انه كلما ارتفع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات كلما اترفع مستوى البراعة التنظيمية، وكلما انخفض مستوى التفكير الاستراتيجي لديهم كلما انخفضت البراعة التنظيمية، ان على مدراء المؤسسات اذا أرادوا صنع التميز وتطوير مؤسساتهم وتحقيق الاستمرارية لابد عليهم من البحث وممارسة كل ما هو جديد والسعي الى

تطوير المؤسسة ورفقيها وتقدمها، وذلك من خلال التفكير الاستراتيجي والمتمثل في ابعاده الاربعة التخطيط والتشخيص والشمول والتجريد، اذا لابد من مواجهة المعوقات والتحديات الناتجة عن التطور السريع في البيئة الخارجية، اذا يجب على مدراء المؤسسات التحلي بالمرونة والقدرة على التكيف مع التحديات القائمة والعمل على موجهتها والحد من اثارها السلبية الى جانب التعمق في فهم جذور هذه المعوقات وتبني رؤية المؤسسة المستقبلية انطلاقا من النظر لماضيها وحاضرها ومستقبلها، ولكي يستطيع مدراء المؤسسات تحقيق ذلك لا بد من تلبية حاجيات المرؤوسين وتشجيعهم وتحفيزهم على طرح افكار ابداعية وتبادل المهارات والخبرات وتحقيق الاستفادة المشتركة، كل هذا المميزات تخلق بيئة عمل تسودها المرونة والدقة في الانجاز والعمل بكفاءة عالية بمشاركة المرؤوسين في عمليات صنع القرار وابداء وجهات النظر والاخذ بها، وبوجود الثقة والتفاهم بين مدراء المؤسسات والمرؤوسين من شأنه ان يؤدي الى تنفيذ الاعمال التي ستوجه المؤسسة نحو التميز والتطور وبالتالي تحقيق استغلال مثالي للموارد المادية والبشرية والامكانات المتاحة وخلق طرق ابداعية حديثة تساهم في تحقيق الاهداف وانجاز المهام و الوصول بالمؤسسة للبراعة التنظيمية.

4) عرض وتحليل وتفسير الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على انه " توجد فروق ذات دلالة احصائية في التفكير الاستراتيجي لدى مدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تبعا لمتغير الجنس و الاعدمية والتفاعل بينهما"

وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (29): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي للمقارنة بين الجنس والاعدمية والتفاعل بينهما في مقياس التفكير الاستراتيجي

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	الدلالة sig	الدلالة الاحصائية
الجنس (أ)	120.72	1	120.72	0.590	0.444	غير دال
الاعدمية (ب)	543.61	2	271.80	1.329	0.269	غير دال
التفاعل بين (أ) و(ب) الجنس والاعدمية	277.78	2	138.89	0.679	0.509	غير دال

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) ان متوسط المربعات بالنسبة لمتغير الجنس قدر ب (120.72) بدرجة حرية واحدة (1) في حين بلغ متوسط المربعات بالنسبة لمتغير الاعدمية (271.80) بدرجة حرية (2)، اما التفاعل بين الجنس والاعدمية فقدر متوسط المربعات ب (138.89) بدرجة حرية (2)، هذا وقد جاءت الدلالة الاحصائية بقيمة "ف" المحسوبة بالنسبة لحالة الجنس والاعدمية والتفاعل بينهما على التوالي كما يلي: (0.444 – 0.269 – 0.509)، وهي كلها غير دالة عند مستوى الدالة (0.05) وبالتالي لا نقبل فرضية الدراسة التي تقول انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في التفكير الاستراتيجي لدى مدراء

التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تبعا لمتغير الجنس و الاقدمية والتفاعل بينهما، وذلك لعدم تحققها ونقبل الفرض الصفري الذي مفاده انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التفكير الاستراتيجي لدى مدرء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تبعا لمتغير الجنس و الاقدمية والتفاعل بينهما.

- يتضح لنا من الجدول رقم (29): ان مستوى دلالة الجنس ($\text{sig}=0.444$) وهي اكبر من (0.05) وعليه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التفكير الاستراتيجي لدى مدرء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة باختلاف الجنس (ذكر/ انثى)، تتفق هذه النتيجة مع دراسة سميحة حمد عوده السواريس (2024) بعنوان " درجة امتلاك معلمي التربية الرياضية القائمين على جائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية لمهارات التفكير الاستراتيجي والذكاء الحركي من وجهة نظرهم " والتي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة تقديرات معلمي التربية الرياضية القائمين على جائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية لمهارات التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس، ويعود ذلك الى ان اساتذة الذين يعملون بتلك المؤسسات سواء الذكور أو الاناث يحظون بالاهتمام من قبل مدرء تلك المؤسسات وذلك من خلال المشاركة في مختلف أنشطة المؤسسة ومشاركة آراءهم وافكارهم في التخطيط في وضع أهداف المؤسسة والرؤية المستقبلية للمؤسسة، وايضا اهتمام مدرء المؤسسات بالأساتذة من خلال تنمية قدراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتلبية حاجاتهم ومتطلباتهم وتعزيز النظرة الشمولية لمستقبل المؤسسة التي يعملون بها، وحاليا مع التطور الفكري في عصرنا وزيادة المعرفي لم يعد لاختلاف الجنس اثر في ادراك الاساتذة لمستوى التفكير الاستراتيجي لدى مدرء المؤسسات.

- يتضح لنا من خلال الجدول رقم (29): ان مستوى دلالة الاقدمية ($\text{sig}=0.269$) وهي اكبر من (0.05) وعليه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التفكير الاستراتيجي لدى

مدراء التعليم الابتدائي تبعاً لمتغير الأقدمية (من 1 إلى 10 سنوات - 11 إلى 20 سنة - 21 إلى 32 سنة)، تتفق هذه النتيجة مع دراسة سميحة حمد عوده السواريس (2024) بعنوان " درجة امتلاك معلمي التربية الرياضية القائمين على جائزة الملك عبد الله الثاني لللياقة البدنية لمهارات التفكير الاستراتيجي والذكاء الحركي من وجهة نظرهم " والتي توصلت إلى عد وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تقديرات معلمي التربية الرياضية القائمين على جائزة الملك عبد الله الثاني لللياقة البدنية لمهارات التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة المهنية، ويعود ذلك إلى ان مؤشرات التفكير الاستراتيجي لدى مدراء التعليم الابتدائي يمكن ملاحظتها باختلاف سنوات الخبرة لدى الاساتذة، وانهم قادرون على فهم العمل الاداري للمؤسسة ولديهم معرفة اكاديمية يستطيعون بها معرفة مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات، ولان مؤشرات التفكير الاستراتيجي وخاصة لدى مدراء التعليم الابتدائي يمكن ادراكها بسبب طبيعة العمل داخل هذه المؤسسات من قبل الاساتذة مهما كانت سنوات الخبرة لديهم.

- يتضح لنا من خلال الجدول رقم (29): ان مستوى دلالة تفاعل الجنس والاقدمية ($\text{sig}=0.509$) وهي اكبر من (0.05)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التفكير الاستراتيجي باختلاف الجنس (ذكر /انثى) والاقدمية (من 1 إلى 10 سنوات - 11 إلى 20 سنة - 21 إلى 32 سنة) والتفاعل بينهما، وبالتالي ونرفض فرض الدراسة الذي يقول توجد فروق ذات دلالة احصائية في التفكير الاستراتيجي لدى مدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تبعاً لمتغير الجنس و الاقدمية والتفاعل بينهما، ونقبل الفرض الصفري الذي مفاده انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التفكير الاستراتيجي لدى مدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تبعاً لمتغير الجنس و الاقدمية والتفاعل بينهما.

وتعود هذه النتيجة الى انه برغم من اختلاف جنس الاساتذة (ذكر /انثى) واقدميتهم (من 1 الى 10 سنوات - 11 الى 20 سنة - 21 الى 32 سنة) الا انه لا يوجد اختلاف في نظرة الاساتذة لمستوى التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات لان مؤشرات ودلالات التفكير الاستراتيجي يمكن ملاحظتها وتقييمها من قبل اي فرد وخاصة مع التطور الفكري في عصرنا الحالي والمعرفة الاكاديمية التي يتلقاها الاساتذة في تكوينهم لم يعد لاختلاف الجنس والاقدمية اثر في رؤية الاساتذة للتفكير الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات زيادة على ذلك طبيعة العمل في هذه المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة كالابتدائيات والتي تكون مؤشرات التفكير الاستراتيجي لدى مدراءها سهلة الادراك.

5) عرض وتحليل وتفسير الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على انه " توجد فروق ذات دلالة احصائية في المستوى البراعة التنظيمية لدى مدرء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تبعا لمتغير الجنس و الاعدمية والتفاعل بينهما"

وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (30): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي للمقارنة بين الجنس

والاعدمية والتفاعل بينهما في مقياس البراعة التنظيمية

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة sig	الدلالة الاحصائية
الجنس (أ)	35.40	1	35.40	0.063	0.802	غير دال
الاعدمية (ب)	4132.28	2	2066.14	3.706	0.028	دال
التفاعل بين (أ) و(ب) الجنس والاعدمية	578.99	2	289.49	0.519	0.596	غير دال

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) ان متوسط المربعات بالنسبة لمتغير الجنس قدر ب (35.40) بدرجة حرية واحدة (1) في حين بلغ متوسط المربعات بالنسبة لمتغير الاعدمية (2066.14) بدرجة حرية (2)، اما التفاعل بين الجنس والاعدمية فقدر متوسط المربعات ب (289.49) بدرجة حرية (2)، هذا وقد جاءت الدلالة الاحصائية لقيمة "ف" المحسوبة بالنسبة لحالة الجنس والتفاعل بين (الجنس والاعدمية) على التوالي كما يلي: (0.802 – 0.596)، وهي كلها غير دالة عند مستوى الدالة (0.05)، اما الدلالة الاحصائية لقيمة "ف" المحسوبة بالنسبة للأقدمية فقد كانت (0.028) وهي دالة عند المستوى (0.05)

وبالتالي لا نقبل فرضية الدراسة التي تقول انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في المستوى البراعة التنظيمية لدى مدرء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تبعا لمتغير الجنس والاقدمية والتفاعل بينهما لعدم تحققها ونقبل الفرض الصفري الذي مفاده انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في المستوى البراعة التنظيمية لدى مدرء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تبعا لمتغير الجنس و الاقدمية والتفاعل بينهما.

- يتضح لنا من خلال الجدول رقم (30): ان مستوى دلالة الجنس ($\text{sig}=0.802$) وهي اكبر من (0.05) وعليه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في المستوى البراعة التنظيمية لدى مدرء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تبعا لمتغير الجنس، تتفق هذه النتيجة مع دراسة " أسماء علي محمود الجنازرة " (2020) بعمان - الاردن بعنوان " البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين" والتي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة استجابة المشرفين ومساعدى المديرين للبراعة التنظيمية للمديرين تعزى لمتغير الجنس، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة تهاني هاشم مشاهرة (2022) بالقدس - فلسطين بعنوان " البراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين" والتي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر البراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ويعود ذلك الى ان الاساتذة في تلك المؤسسات على اختلاف جنسهم (ذكر / انثى) لديهم تقارب في استجابتهم ووعيهم لمستوى ممارسة البراعة التنظيمية لدى مدرء المؤسسات التي يعملون بها، ويدل هذا على ان مدرء المؤسسات يبذلون جهودا واضحة لتحفيز وتشجيع والاهتمام بالأساتذة ورفع كفاءتهم في العمل داخل المؤسسة، هذا ما

قد يظهر ان اختلاف الجنس لا يؤثر على نظرة الاساتذة لمستوى البراعة التنظيمية لدى المدراء

- يتضح لنا من خلال الجدول رقم (30): ان مستوى دلالة الاقدمية ($\text{sig}=0.028$) وهي اصغر من (0.05) وعليه توجد فروق ذات دلالة احصائية في المستوى البراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تبعا لمتغير الاقدمية (من 1 الى 10 سنوات - 11 الى 20 سنة - 21 الى 32 سنة)، لصالح (1 سنة الى 10 سنوات)، تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة تهاني هاشم مشاهرة (2022) بالقدس - فلسطين بعنوان " البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين" والتي توصلت الى نتيجة مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة أسماء علي محمود الجنازرة (2020) بعمان - الاردن بعنوان "البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين" والتي توصلت الى نتيجة مفادها انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة استجابة المشرفين ومساعدى المديرين للبراعة التنظيمية للمديرين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة نولى بنت عيد ووفاء بنت عايض (2021) بجامعة الطائف بعنوان "البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الاهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات" والتي خلصت الى نتيجة تقول انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الاهلية بمدينة الطائف تعزى الى سنوات الخبرة، وظهرت النتائج وجود فروق بين من كانت

خبرتهم المهنية (1 الى 10 سنوات و 11 الى 20 و 21 الى 32 سنة) لصالح (1 الى 10 سنوات) حيث كان المتوسط الحسابي لاستجاباتهم اعلى من الباقي وهذا ما يوضح ان لديهم تصور بارز وواضح حول مستوى البراعة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التي يعملون بها اكثر من باقي الاساتذة، وايضا كون البراعة التنظيمية مصطلح جديد خاصة في وقتنا الحالي ومؤسساتنا ومع التطور الفكري والتكنولوجي والمعرفي نرى ان اصحاب الخبرات المهنية (من 1 الى 10 سنوات) عاصروا هذا التطور ودخلوا هذا المصطلح الجديد لمؤسساتنا مما يجعل لديهم رؤية اوضح وأبرز عن باقي اصحاب الخبرات الاخرى.

- يتضح لنا من خلال الجدول رقم (30): ان مستوى دلالة تفاعل الجنس والاقدمية ($\text{sig}=0.596$) وهي اكبر من (0.05)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في البراعة التنظيمية باختلاف الجنس (ذكر / انثى) والاقدمية (من 1 الى 10 سنوات - 11 الى 20 سنة - 21 الى 32 سنة) والتفاعل بينهما، وبالتالي ونرفض فرض الدراسة الذي يقول توجد فروق ذات دلالة احصائية في المستوى البراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تبعا لمتغير الجنس و الاقدمية والتفاعل بينهما، ونقبل الفرض الصفري الذي مفاده انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في المستوى البراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تبعا لمتغير الجنس و الاقدمية والتفاعل بينهما.

وتعود هذه النتيجة الى ان الاساتذة على اختلاف جنسهم (ذكر / انثى) واقدميتهم (من 1 الى 10 سنوات - 11 الى 20 سنة - 21 الى 32 سنة) لديهم تقارب و تماثل في استجاباتهم ووعيهم لمستوى البراعة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التي يعملون بها، ويدل هذا ان مدراء المؤسسات يبذلون جهدا واضحا في الرفع من كفاءة عمل الاساتذة داخل المؤسسة وتشجيعهم وتحفيزهم هذا ما يخلق نوع من الثقة والتفاهم بين الاساتذة ومدراء

المؤسسات، أو لأنه في وقتنا الحالي مؤشرات البراعة التنظيمية في المؤسسات وخاصة المؤسسات التابعة للدولة أصبحت سهلة الملاحظة والتقييم من طرف الذين يعملون داخلها على اختلاف جنسهم وسنوات خبرتهم، ومن هذا المنطلق يظهر لنا ان التفاعل بين الجنس والاقدمية لا يؤثر في نظرة الاساتذة للبراعة التنظيمية لدى مدراء التعلم الابتدائي في المؤسسات التي يعملون بها.

يعمل كل مدراء المؤسسات على السير الحسن والفعال للمؤسسة وذلك من اجل الوصول وتحقيق الاهداف المنشودة، ومن اجل هذا يجب على مدراء المؤسسات التمتع بقدرات ومهارات تساعده على التشخيص والتحليل والتخطيط والتنبؤ والرؤية المستقبلية للمؤسسة وكذا صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرار وهذا ما يسمى بالتفكير الاستراتيجي، والذي بدوره يعبر عن مستوى البراعة التنظيمية داخل المؤسسة والتي تتمثل في قدرة مدراء المؤسسات على تحديد الامكانيات وتخصيص الموارد بكفاءة للتعامل مع متغيرات المحيطة بالمؤسسة بالإضافة الى الاستغلال الامثل لمختلف الموارد المتاحة في المؤسسة واكتشاف الفرص الجديدة فهذه العلاقة التي تجمع بين التفكير لاستراتيجي والبراعة التنظيمية تهدف الى تحقيق الاهداف ونمو وتطور المؤسسة.

من هذا المنطلق جاءت دراستنا والتي تسلط الضوء على العلاقة التي تربط بين كل من التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر الاساتذة والكشف عن مستوى التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر الاساتذة، وقد توصلنا في دراستنا الى النتائج التالية:

- ان مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر الاساتذة مرتفع، ويعود ذلك الى ان مدراء المؤسسات يقومون ببذل مجهودات بالتعاون مع طاقم المؤسسة وتتوفر لديهم مهارات وقدرات تمدهم بالقدرة على التنبؤ والتحليل والفهم والتخطيط والرؤية المستقبلية للمؤسسة من اجل الوصول الى الاهداف المسطرة.

- - ان مستوى البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر الاساتذة مرتفع، ويعود هذا ان للمدراء القدرة على مسايرة التغيير والانتقال من النمط التقليدي للتسيير الى نمط العمل الجماعي والمشاركة بين طاقم المؤسسة، وكذا القدرة على الاستغلال الامثل

للموارد المختلفة المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة، وهذا ما يحقق الكفاءة في العمل والسير الحسن للمؤسسة.

- مساهمة التفكير الاستراتيجي في التنبؤ بالبراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة، اي انه كلما كان مستوى التفكير الاستراتيجي مرتفع لدى مدراء المؤسسات كلما ارتفع مستوى البراعة التنظيمية في المؤسسة وكلما انخفض المستوى التفكير انخفض مستوى البراعة.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التفكير الاستراتيجي لدى مدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تبعا لمتغير الجنس والاقدمية والتفاعل بينهما، اي ان كلا الفئتين ومهما كانت خبرتهم المهنية لا توجد لديهم فرق في رؤية التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في البراعة التنظيمية لدى مدراء التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة تبعا لمتغير الجنس والاقدمية والتفاعل بينهما، اي ان كلا الفئتين على اختلاف جنسهم وخبرتهم المهنية لا توجد لديهم فروق في رؤية البراعة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التي يعملون بها.

هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباطية طردية بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، حيث كلما ارتفع التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات ارتفعت البراعة التنظيمية والعكس صحيح كلما انخفض التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات انخفضت البراعة التنظيمية لديهم هذا الترابط لديهم يؤدي الى تحقيق الاهداف ونمو واستمرارية المؤسسة.

■ توصيات:

من خلال النتائج المتحصل عليها نوصي بـ:

1. تعزيز اكثر روح التعاون بين مدراء المؤسسات والعاملين بها و تشجيع المبادرة من طرف العاملين.
2. عقد اجتماعات دورية بين المدير والعاملين بالمؤسسة من اجل تقديم الآراء والمقترحات وتبادل الخبرات.
3. تقديم دورات تكوينية اكثر للمدراء من اجل تنمية وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم حتا يتمكنوا من التكيف بسهولة مع المتغيرات والمهام الجديدة.
4. تعزيز ثقافة التفكير الاستراتيجي بين مدراء المؤسسات.
5. اجراء دراسات حول البراعة التنظيمية وأثرها على المؤسسات.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- أبو النصر مدحت محمد (2017). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر: السعودية.
- 2- جروان فتحي عبد الرحمن (2005) الإبداع : مفهومه، معايير، نظرياته، قياسيه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر، عمان.
- 3- حسين ضياء والسيد ابراهيم (2017). التنبؤ الاستراتيجي. الإسكندرية. مصر: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع.
- 4- الخياط، ماجد محمود. (2009). أساسيات البحوث الكمية والنوعية في علم الاجتماع. دار الراية للنشر والتوزيع. الأردن.
- 5- الراحلة عبد الراقي وعالم زكريا. (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 6- رشيد، صالح والعطوي عامر. (2012). القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة. جامعة جنان. طرابلس. ليبيا.
- 7- الزعبي حسن علي (2019) قضايا معاصرة في موضوعات الإدارة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 8- سهيل رزق دياب (2003). مناهج البحث العلمي. غزة - فلسطين.
- 9- سعادة جودت (2015). تدريس مهارات التفكير مع مئات الامثلة التطبيقية. عمان. دار الشروق للنشر والتوزيع.

- 10- عبد الغني محمد (2008). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي. القاهرة: مركز تطوير الاداء والتنمية.
- 11- العبيدي محمد. (2013). مدخل الى علم النفس العام. الاردن: دار الثقافة للثقافة والنشر.
- 12- العبادي هاشم ومنهل محمد والخرعلي معتز (2018). التفكير الاستراتيجي. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 13- الغالبي وإدريس (2007) الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر.
- 14- الكبسي عامر (2008) التفكير الاستراتيجي وصناعة المستقبل. مركز الخليج للدراسات الشارقة.
- 15- محسن علي عطية (2009). البحث العلمي في التربية مناهج أدواته وسائله الاحصائية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 16- مصطفى أحمد سيد (2012). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. ماس لطباعة.
- 17- محمد طارق يونس (2012). أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار. الأردن: دار الكتاب الثقافي إربد.
- 18- الموسوي عبد الرسول عبد الرازق (2018). التخطيط الاستراتيجي التفكير والمنهجية. عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.

- 19- المشهداني سعد سلمان (2019). منهجية البحث العلمي. عمان: دار أسامة.
- 20- الهلباوي كمال. (2004). التفكير الاستراتيجي. المنصورة: دار الكلمة.
- 21- هلال محمد عبد الغني (2008). مهارات التخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل. مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.

ثانيا: المذكرات والاطروحات

- 1- البراوري عمر حسين ويسى (2006). دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات" دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوي. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل.
- 2- جمانة طایل عيد ابو نجيب (2020). التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير). كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.
- 3- الجنازة أسماء علي محمود (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- 4- خليف لينا (2008). أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. (رسالة دكتوراه) الجامعة الأردنية. عمان.
- 5- الخرابشة نانسي (2018). اثر استخدام بعض مهارات التفكير الابداعي في تحصيل طلبة الصف الثالث الاساسي والاحتفاظ بالمعلومة في تدريس مادة العلوم في المدارس

الخاصة في العاصمة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.

6- السرحاني ليلي عبدالله (2019). دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائداتها. (رسالة ماجستير). جامعة الأمير سطام. السعودية.

7- سميحة حمد عوده السواريس (2024). درجة امتلاك معلمي التربية الرياضية القائمين على جائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية لمهارات التفكير الاستراتيجي والذكاء الحركي من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا. جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

8- الشيخ يحيى وسليم بسمة وليد (2010). أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

9- المحاسنة لميس عارف (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

10- مزهر زينب حميد (2017). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداع: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة. (رسالة ماجستير). جامعة القادسية العراق.

11- نهال شفيق العشي (2013). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة. (رسالة ماجستير). كلية التجارة. الجامعة الإسلامية - غزة.

ثالثاً: المجالات

- 1- ابراهيم مها (2017). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي. مجلة دراسات محاسبية ومالية 12 (30) 204 - 230.
- 2- الباشقالي محمود محمد والداؤد الفن ناظر (2015). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر 2 (35) 329-356.
- 3- البغدادي عادل هادي والجبوري حيدر جاسم عبيد (2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وأسياسيل) في العراق. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية 11 (1) 17-85.
- 4- حسين عبد الرحيم والعاني آلاء عبد الموجود (2018). التكافل بين مدخل البيانات الكبير والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. العراق 24 (105) 216 - 293.
- 5- الرشيد محمد صبيح (2007). الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح. دار يافا العلمية للنشر. مجلة البحث في التربية وعلم النفس الأردن 36 (4).
- 6- رشيد صالح، جابر نجاح (2014). دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية 16 (4). 28-55.

- 7- رشيد صالح وماهر أئنب (2017). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعديل سلوك العمل الإبداعي. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. جامعة القادسية العراق 8 (1).
- 8- السكارنة بلال خلف (2008). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العراق 1 (17) 112-77.
- 8- الطوخي محمد (2019). الإدارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ. مجلة كلية التربية المنصورة 106 (2) 1189-1237.
- 9- العنزي عطا الله (2010). أنماط التفكير الاستراتيجي ومعوقاته لدى مدراء ومديرات المدارس الابتدائية في مدينة عرعر بالمملكة العربية السعودية. مجلة التربية جامعة الأزهر 144 (1) 417-469.
- 10- عويس ممدوح زكريا (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة السعودية. مجلة الإدارة العامة الرياض 55 (2). 201-275.
- 11- القداح محمد ابراهيم (2017). عمليات الاتصال الإداري بالفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن دراسات العلوم التربوية. 44 (4). 333-351.
- 12- المربع صالح بن سعد (2015). معوقات التفكير الاستراتيجي. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية الرياض. مجلة الأمن والحياة 35 (400). 70-95.
- 13- منى محمد الحرون (2020). رؤية مستقبلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات. 14 (4). 361-422.

رابعاً: المراجع الأجنبية

- 1- Apilo, Tiina. (2010). *a model for corporate renewal Requirements for innovation management. unpublished PH.D. dissertation*, University Technology. Lappeenranta. Finland.
- 2- Abuzaid, A. (2016). *Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies*, *International Journal of Business and Management* 11 (5). 328 – 339.
- 3- Bonn, I. (2005). *Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach*. *Leadership & Organization Development Journal* 26 (5).336-354. Emerald Group Publishing Limited 0143-7739, DOI 10.1108/01437730510607844
- 4- Casey, A. J & Goldman, E. F (2010). *Enhancing the ability to think strategically: A learning model*. *Management Learning*. 41 (2).
- 5- Dewhurst, F and Navarro, J. (2007). *Linking Organizational Learning and Customer Capital through an Ambidexterity Context: 128 An Empirical Investigation in SMEs*. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (10): 1720-1735.
- 6- Datta, Avimanyu. (2011). *Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity*. *Journal of Management and Strategy*, 2(1).
- 7- Firas, M. (2018), *Reflection of Strategic Thinking on the Organizational Change*. *Opción, Revista de Ciencias Humanas y Sociales*. Universidad del Zulia. Año 34, Especial, 15.
- 8- Hussey, D.E. Led, N (1993) *International Review of Strategic Management*. Vol. 4. Wiley, Chichester.

- 9- Hakan, K. and Vurad, C. (2014), *the relationship between Ambidexterity, Organizational learning capacity and firm quality performance: an empirical study. procedia - social and behavioral Sciences* 109.827–836.
- 10- Lynch R., (2006). *Corporate strategy*, 4th. Prentice Hall, England.
- 11- Maccoby Michael, (2004). *Brainiest, Research technology management*. Vol. 44. No.5.
- 12- Simsek, Zeki& Heavey Ciaran& Veiga, John& and Souder, David. (2009). *A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents and Outcomes Journal of 131 Management Studies*. Vol.46, No.5, Published by Blackwell Publishing, Oxford, U.S.A., P864-894.
- 13- Sharifi, E. (2012). *Strategic thinking; a practical view. Ideal type of management* 1(1). 71-84.
- 14- Thompson. Jr & Arthur A. and Strickland III, A. J. (1995). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw, Boston.
- 15- Walrave. B & Oorschot. K and Romme, A. (2010). *Getting trapped in the suppression of exploration: a simulalion modet. Journal of Management Studies*, 48 (8) 1727- 1751.
- 16- Yigit, M. (2013). *Organizational Ambidexterity Balancing Exploitation and Exploration in Organizations*. (Unpublished master dissertation), Blekinge Institute of Technology.

الملاحق

الملحق الاول: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس التفكير الاستراتيجي:

Correlations

		المجموع الكلي	البعد 1	البعد 2	البعد 3	البعد 4
المجموع الكلي	Pearson Correlation	1	,447**	,691**	,835**	,868**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
البعد 1	Pearson Correlation	,447**	1	,021	,214	,217
	Sig. (2-tailed)	,001		,884	,135	,131
	N	50	50	50	50	50
البعد 2	Pearson Correlation	,691**	,021	1	,479**	,456**
	Sig. (2-tailed)	,000	,884		,000	,001
	N	50	50	50	50	50
البعد 3	Pearson Correlation	,835**	,214	,479**	1	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000	,135	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
البعد 4	Pearson Correlation	,868**	,217	,456**	,681**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,131	,001	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق الثاني: ثبات التجزئة النصفية لمقياس التفكير الاستراتيجي:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,750
		N of Items	16 ^a
	Part 2	Value	,735
		N of Items	16 ^b
	Total N of Items		32
Correlation Between Forms			,861
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,925
	Unequal Length		,925
Guttman Split-Half Coefficient			,925

الملحق الثالث: ثبات ألفا كرونباخ لمقياس التفكير الاستراتيجي:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,864	32

الملحق الرابع: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس البراعة التنظيمية:

Correlations

		المجموع 2	مجموع بعد 1	مجموع بعد 2	مجموع بعد 3	مجموع بعد 4
المجموع 2	Pearson Correlation	1	,883**	,877**	,889**	,895**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
مجموع بعد 1	Pearson Correlation	,883**	1	,860**	,663**	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
مجموع بعد 2	Pearson Correlation	,877**	,860**	1	,644**	,664**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
مجموع بعد 3	Pearson Correlation	,889**	,663**	,644**	1	,795**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
مجموع بعد 4	Pearson Correlation	,895**	,666**	,664**	,795**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق الخامس: ثبات التجزئة النصفية لمقياس البراعة التنظيمية:

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	50	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,916
		N of Items	23 ^a
	Part 2	Value	,901
		N of Items	23 ^b
	Total N of Items		46
Correlation Between Forms			,941
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,970
	Unequal Length		,970
Guttman Split-Half Coefficient			,969

الملحق السادس: ثبات ألفا كرونباخ لمقياس البراعة التنظيمية:

	N	%
--	---	---

Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	46

الملحق السابع: الفرضية الاولى مستوى التفكير الاستراتيجي:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
م. البعد 1	118	16	40	30,91	4,068
م. البعد 2	118	18	45	32,01	4,717
م. البعد 3	118	15	35	26,37	4,159
م. البعد 4	118	14	40	30,84	5,060
المجموع 1	118	66	148	120,13	14,173
Valid N (listwise)	118				

• بعد التفكير الشمولي:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ف1	118	1	5	4,08	,797
ف2	118	2	5	3,96	,721
ف3	118	2	5	3,71	,878
ف4	118	1	5	3,58	1,016
ف5	118	1	5	4,04	,831
ف6	118	1	5	3,84	,943
ف7	118	1	5	3,92	,873
ف8	118	1	5	3,79	1,045
م.البعد 1	118	16	40	30,91	4,068
Valid N (listwise)	118				

• بعد التفكير التجريدي:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ف9	118	3	5	3,97	,768
ف10	118	2	5	3,61	,751
ف11	118	2	5	3,64	,974
ف12	118	2	5	3,43	,920
ف13	118	1	5	3,07	1,211
ف14	118	1	5	3,73	,949
ف15	118	1	5	3,43	,891
ف16	118	2	5	3,47	,949

ف17	118	1	5	3,65	,973
م.البعد 2	118	18	45	32,01	4,717
Valid N (listwise)	118				

• بعد التفكير التشخيصي:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ف18	118	1	5	3,82	,844
ف19	118	2	5	3,92	,853
ف20	118	1	5	3,82	,864
ف21	118	2	5	3,84	,896
ف22	118	1	5	3,58	,972
ف23	118	1	5	3,60	,935
ف24	118	1	5	3,79	,914
م.البعد 3	118	15	35	26,37	4,159
Valid N (listwise)	118				

• بعد التفكير التخطيطي:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ف25	118	2	5	4,16	,952
ف26	118	2	5	3,98	,896
ف27	118	1	5	3,79	,968
ف28	118	2	5	3,92	,849
ف29	118	1	5	3,75	,954
ف30	118	1	5	3,88	1,014
ف31	118	2	5	3,93	,903
ف32	118	1	5	3,42	1,041
م. البعد 4	118	14	40	30,84	5,060
Valid N (listwise)	118				

الملحق الثامن: الفرضية الثانية مستوى البراعة التنظيمية:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
م. البعد 1	118	19	55	42,31	7,483
م. البعد 2	118	15	55	41,90	8,092
م. البعد 3	118	18	60	42,36	9,172
م. البعد 4	118	18	60	44,60	8,974
المجموع 2	118	51	175	128,86	23,972
Valid N (listwise)	118				

• بعد براعة الاستغلال الامثل للفرص:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ف33	118	1	5	3,87	,983
ف34	118	2	5	4,25	,867
ف35	118	2	5	3,92	,898
ف36	118	2	5	3,92	,883
ف37	118	2	5	3,55	,791
ف38	118	2	5	3,82	,966
ف39	118	1	5	3,64	1,066
ف40	118	1	5	3,64	,975
ف41	118	1	5	3,69	1,009
ف42	118	2	5	4,04	,871
ف43	118	1	5	3,96	,891
م.البعد 1	118	19	55	42,31	7,483
Valid N (listwise)	118				

• بعد براعة استكشاف الفرص الجديدة:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ف44	118	1	5	3,86	1,048
ف45	118	1	5	3,78	,962
ف46	118	2	5	3,81	,886
ف47	118	1	5	3,85	,975
ف48	118	1	5	3,54	1,051

ف49	118	1	5	3,73	,883
ف50	118	1	5	3,86	,998
ف51	118	1	5	3,87	,983
ف52	118	1	5	3,85	,966
ف53	118	1	5	3,97	,991
ف54	118	1	5	3,78	,988
م.البعد 2	118	15	55	41,90	8,092
Valid N (listwise)	118				

• بعد براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية:

• Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ف44	118	1	5	3,86	1,048
ف45	118	1	5	3,78	,962
ف46	118	2	5	3,81	,886
ف47	118	1	5	3,85	,975
ف48	118	1	5	3,54	1,051
ف49	118	1	5	3,73	,883
ف50	118	1	5	3,86	,998
ف51	118	1	5	3,87	,983
ف52	118	1	5	3,85	,966
ف53	118	1	5	3,97	,991
ف54	118	1	5	3,78	,988
م.البعد 2	118	15	55	41,90	8,092
Valid N (listwise)	118				

• بعد براعة الاستثمار الافضل للموارد البشرية:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ف67	118	1	5	3,71	1,155
ف68	118	1	5	3,81	,969
ف69	118	1	5	3,87	1,067
ف70	118	1	5	4,09	,934
ف71	118	1	5	3,81	,924
ف72	118	1	5	3,53	1,115
ف73	118	1	5	3,37	1,131
ف74	118	1	5	3,41	1,142
ف75	118	1	5	3,78	,935
ف76	118	1	5	3,76	,958
ف77	118	1	5	3,62	1,045
ف78	118	1	5	3,83	1,057
م.البعد 4	118	18	60	44,60	8,974
Valid N (listwise)	118				

الملحق التاسع: فرضية التنبؤ:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,429 ^a	,184	,177	21,752

a. Predictors: (Constant), المجموع 1

b. Dependent Variable: المجموع 2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12350,937	1	12350,937	26,104	,000 ^b
	Residual	54884,893	116	473,146		
	Total	67235,831	117			

a. Dependent Variable: المجموع 2

b. Predictors: (Constant), المجموع 1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	41,779	17,162		2,434	,016
	المجموع 1	,725	,142	,429	5,109	,000

a. Dependent Variable: المجموع 2

الملحق العاشر: الفرضية التفاعلية التفكير الاستراتيجي:

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
الجنس	1	ذكر	31
	2	أنثى	87
المهنية الخبرة	1	سنوات 10 الى 1 من	73
	2	سنة 20 الى 11 من	35
	3	سنة 32 الى 21 من	10

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: 1 المجموع

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	591,181 ^a	5	118,236	,578	,717
Intercept	718822,794	1	718822,794	3514,119	,000
الجنس	120,729	1	120,729	,590	,444
الخبرة المهنية	543,615	2	271,807	1,329	,269
الخبرة المهنية * الجنس	277,782	2	138,891	,679	,509
Error	22909,912	112	204,553		
Total	1726303,000	118			
Corrected Total	23501,093	117			

a. R Squared = .025 (Adjusted R Squared = -.018)

الملحق الحادي عشر: الفرضية التفاعلية البراعة التنظيمية:

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
الجنس	1	ذكر	31
	2	أنثى	87
المهنية الخبرة	1	سنوات 10 الى 1 من	73
	2	سنة 20 الى 11 من	35
	3	سنة 32 الى 21 من	10

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: 2 المجموع

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	4792,138 ^a	5	958,428	1,719	,136
Intercept	802244,568	1	802244,568	1438,919	,000
الجنس	35,400	1	35,400	,063	,802
الخبرة المهنية	4132,282	2	2066,141	3,706	,028
الخبرة المهنية * الجنس	578,998	2	289,499	,519	,596
Error	62443,693	112	557,533		
Total	2026748,000	118			
Corrected Total	67235,831	117			

a. R Squared = .071 (Adjusted R Squared = .030)

الملحق الثاني عشر: استبيان التفكير الاستراتيجي

السلام عليكم

نضع تحت ايديكم هذا الاستبيان ونشكركم على اعطائكم لنا بعضا من وقتكم ونعلمكم ان هذا العمل من اجل الدراسة فقط لا غير وان جميع معلوماتكم تبقى في سرية تامة، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الاسئلة حسب رأيكم الخاص وبكل دقة ومصداقية وشكرا لكم.

الرجاء وضع اشارة (x) في المكان الذي يناسب اجابتك:

الجنس : ذكر () - أنثى ()

الخبرة المهنية : () سنوات

التفكير الاستراتيجي					
العبارة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جدا
التفكير الشمولي					
1					يبادر الى استثمار الفرص التربوية الجديدة لتحقيق الاهداف المرسومة
2					يطرح حولا شمولية للمشكلات التي تواجهه في بيئة العمل
3					يجري تغييرات شمولية في العمليات التي يمارسها لتحقيق الاهداف المرسومة
4					يولي اهتماما بالنتائج اكثر من الاهتمام بالحلول
5					يعمل على رسم صورة مستقبلية للعمل
6					يعمل على تقليل المخاطر التي تعيق العمل
7					يوظف الامكانيات المتاحة بما يحقق الاهداف المرسومة
8					يعتمد على الخبرة الشخصية في حل المشكلات
التفكير التجريدي					
1					يسعى الى فهم المشكلة في اطارها المجرد
2					يهتم بالبديل المناسب الذي يعبر عن طموحاته الذاتية
3					يتبع اساليب جديدة في حل المشكلات
4					يتعامل مع الموضوعات الجديدة غير المألوفة
5					يفضل التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض
6					يفهم المشكلة بالاعتماد على السلوكيات الدالة عليها
7					ينتقي المواقف المرغوبة بأقل قدر من الاجراءات والقواعد
8					يكتفي بالمؤشرات النظرية الوصفية في بناء المواقف

9	يعمل على ادارة الوقت في جمع البيانات مفصلة عن المشكلة				
التفكير التشخيصي					
1	يبادر الى استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتوظيفها لصالح العمل				
2	يتعرف على خصائص الفرص المتاحة قبل التعامل معها				
3	يطرح حلولاً متوازنة لجزئيات المشكلة التي تواجهه في بيئة العمل				
4	يجري تغييرات تدريجية في العمليات التي يمارسها لتحقيق الاهداف المرسومة				
5	يولي اهتماماً بأساليب حل المشكلات اكثر من الاهتمام بنتائجها				
6	يستند الى افكار الذاتية في رصد البيئة الخارجية				
7	يجري تحليلاً دقيقاً للمشكلات التي تحدث في بيئة العمل				
التفكير التخطيطي					
1	يسعى الى فهم المشكلة بتفاصيلها				
2	يهتم بالبديل المناسب الذي يسهم في تحقيق الاهداف المرسومة				
3	يفضل التعامل مع المواقف التي تتسم بالوضوح بشكل اكثر				
4	يبني الرؤية المستقبلية للعمل بناءً على معطيات الواقع				
5	يفضل التعامل مع الموضوعات المألوفة بشكل اكثر				
6	يتبع القوانين والاجراءات أثناء التعامل مع المواقف				
7	يفهم المشكلة بالاعتماد على محددات واقعية				
8	يجمع بيانات مفصلة عن المشكلة دون مراعاة للوقت				

درجة مرتفعة جدا	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا	
					1 براعة الاستغلال الأمثل للفرص
					2 يرصد مدير المؤسسة فرص تطوير المعلمين والطلبة المتاحة
					3 يضع المدير جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المتعلقة بالإدارة المدرسية
					4 يُمكن المدير المعلمين من التعامل مع الظروف المتغيرة
					5 يضع المدير استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية
					6 يضع المدير استراتيجيات الاستثمار الفرص ومواجهة التحديات
					7 يقوم المدير بإجراء تحسينات مستمر لجهوده وأفكاره الحالية
					8 يحرص المدير على توظيف التقنيات التكنولوجية المتوافر في المدرسة لاستغلال الوقت بكفاءة
					9 يوظف المدير أساليب متعدد للكشف عن حاجات الطلبة.
					10 يستثمر المدير الفرص والأفكار الإبداعية الحالية
					11 يتخذ المدير القرارات المدرسية في الوقت المناسب
					12 يتبنى المدير آراء العاملين الاستثمار الخدمات المتوافر في المدرسة
					براعة استكشاف الفرص الجديدة
					1 يهيئ المدير مناخاً تنظيمياً داعماً للتغيير
					2 يستخدم المدير الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات جديد لتطوير المدرسة.
					3 يستجيب المدير باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية
					4 يشجع المدير العاملين في المدرسة على ابتكار أفكار أصيلة تتحدى الأفكار التقليدية
					5 يشارك العاملين في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهات المدرسة المستقبلية
					6 يقوم المدير بدراسة الأفكار الجديد للقيام بتطبيقه
					7 ينتهج المدير أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبر.
					8 يعدل المدير أهداف المدرسة ويعيد جدولة أعمالها وفقاً للفرص الجديدة التي يرصدها
					9 يضع المدير قواعد تنظيمية مرنة لزيادة قدرة المدرسة على تكيف أدائها وفقاً لاحتياجات مجتمعيها الداخلي والخارجي
					10 يفوض المدير الصلاحيات الكافية للمعلمين لتمكينهم من أداء الأعمال الجديدة التي يكلفون بها
					11 يسمح المدير للمعلمين بتقديم المبادرات والمقترحات الجديدة
					براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية
					1 يستثمر المدير الإمكانيات المادية في المدرسة، كالمختبر، غرفة الحاسوب، المكتبة، غرفة الفنون وكل ما يلام لاكتشاف مواهب وقدرات الطلبة.

2	يضع المدير برنامجاً لتفعيل المكتبة والمختبرات وغيرها في جدول الحصص الصفية				
3	يخصص المدير حصصاً للنشاطات اللامنهجية في المدرسة				
4	يعزز المدير مبادئ الشفافية كالمساءلة في كيفية إدارة الموارد				
5	يتواصل المدير مع المؤسسات المانحة لتمويل المشاريع التطويرية للمدرسة				
6	يوفر المدير الدعم المادي اللازم لتبني الأفكار الإبداعية				
7	يضع المدير في الميزانية أهدافاً قابلة للتحقيق للاستثمار الفرص الجديدة لتطوير المدرسة				
8	يقوم المدير بزيارات إشرافية لمكتبة المدرسة والمختبر وغيره من الموارد لمتابعة ما يلزمها من تجديد.				
9	يحرص المدير على توفير ساحات رياضية مناسبة للطلبة.				
10	يحرص المدير على تزويد المكتبة بالكاتب الحديثة الملائمة للطلبة.				
11	يحرص المدير على تفعيل دور المؤسسات المحلية لتعزيز الاحتياجات المادية التي تخدم المدرسة				
12	يحرص المدير على الصيانة الدائمة للموارد المادية في المدرسة.				
الاستثمار الأفضل للموارد البشرية					
1	يستثمر المدير المعلمين بتدريبهم وتزويدهم بالمعارف الجديدة				
2	يحرص المدير على استثمار إمكانات المعلمين				
3	يراعي المدير تخصص المعلمين في توزيع الصفوف				
4	يحرص المدير على أن يأخذ الطلاب حصص التربية البدنية والفنية بشكل مستمر في المدرسة				
5	يجري المدير دراسات استطلاعية مستمرة لمعرفة توجهات المعلمين نحو تطوير المدرسة				
6	يزود المدير المعلمين بمعارف جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجية جديدة				
7	يعتمد المدير برامج تدريبية لجميع مستويات المعلمين لرفع مستويات أداءهم				
8	يستضيف المدير ذوي الخبر بشكل دائم لإعطاء دورات وورشات تطويرية				
9	يحرص المدير على القيام بالزيارات الصفية الإشرافية بشكل مستمر وتقديم تغذية راجعة عنها				
10	يقوم المدير بتفعيل دور المجالس التربوية في المدرسة بشكل دائم				
11	يقوم المدير بالاستغلال الأمثل لإمكانيات المجتمع المحلي				
12	يحرص المدير على استثمار مواهب المعلمين في المسابقات المختلفة و اللجان المدرسية وغيرها				

