



البحث الثاني

درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري
مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان
من وجهة نظر المعلمين

إعداد:

أ. أحمد بن ناصر بن سيف الوهبي
وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان

د. محمد سليمان الجرايدة
أستاذ مشارك في الإدارة التعليمية
جامعة نزوى سلطنة عمان



درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين

أ. أحمد بن ناصر بن سيف الوهابي
وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان

د. محمد سليمان الجرايدة

أستاذ مشارك في الإدارة التعليمية
جامعة نزوى سلطنة عمان

المستخلص:

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

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي.

The degree of Practicing Strategic Thinking Patterns Among Principals of Schools in the Wilayat of Al-Seeb in the Governorate of Muscat in the Sultanate

Ahmed bin Nasser bin Saif Al-Wahaibi & Dr. Mohammed Sulaiman Al- garaidih

Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing strategic thinking patterns among principals of schools in the Wilayat of Al-Seeb in the Governorate of Muscat in the Sultanate of Oman from the point of view of teachers, and to identify the existence of statistically significant differences for the degree of practicing strategic thinking patterns among the principals of schools in Al-Seeb in Muscat Governorate in the Sultanate of Oman due to variables (Social gender, educational qualification, and work experience) The study sample consisted of (175) male and female teachers at Al-Seeb schools in the Muscat Governorate in the Sultanate of Oman, they were randomly selected, and the study tool consisted of (37) words distributed on four dimensions, namely comprehensive thinking and abstract thinking, diagnostic and planning thinking and after using the statistical analysis program spss the study reached the following results: that the degree of practicing strategic thinking patterns among the principals of schools in the wilayat of Seeb in Muscat Governorate in the Sultanate of Oman from the

point of view of teachers came to a large degree, and the holistic thinking pattern came first in terms of The degree of practice, as the results indicated the presence of statistically significant differences at the level of significance $0.05 \leq \alpha$ due to the gender variable in favor of females, and the absence of statistically significant differences at the level of significance (0.05) for the responses of the members of the study sample It is highly strategic in Al-Seeb schools in the Muscat Governorate in the Sultanate of Oman from the teachers' viewpoint of the variables of the educational qualification and practical experience.

Keywords: Strategic Thinking

• المقدمة:

تهدف الإدارة التربوية إلى تطوير العمل الإداري وتجويده، ومع التغييرات الكبيرة في العمل الإداري أصبحت الإدارة التربوية تواجه العديد من التحديات، مما يتطلب وضع خطط وأفكار استراتيجية فاعلة قادرة على إحداث تغيير في أنظمتها التربوية. وقد ساهم التقدم العلمي والتكنولوجي في إحداث تغييرات عديدة في المؤسسات التعليمية وخاصة في الإدارة المدرسية.

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

ويرى الشديفات والحراشنة (٢٠٠٥) إن الحاجة إلى مدراء يمتلكون القدرة على الإدارة والتفكير الاستراتيجي ولديهم رؤية مستقبلية في عصر أصبح فيه التغيير في مواقع العمل أسلوب حياة، وصارت عمليات إعادة التنظيم وإدخال التقنيات الجديدة حاجة يجب أن تكون مألوفة لديهم وأن تكون اتجاهاتهم نحوها إيجابية، فعصر الثورة المعرفية يتطلب قادة استراتيجيين في

تفكيرهم. ويساهم التفكير الاستراتيجي في وضوح الرؤيا وترتيب الأولويات وتحديد أهدافها وإشاعتها بين العاملين والتطوير والتحديث المستمرين مما يساهم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات وحسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استثمار عنصر الوقت والاستعداد بالحجم الكافي من الامكانيات الفكرية والمادية والبشرية، وتطوير القدرة على تشكيل المستقبل (الخرعان، ٢٠١٨).

ومن أهم خصائص ذوي التفكير الاستراتيجي القدرة على بناء الغايات والأهداف وامتلاك البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور والاستشعار البيئي، وأن تتوفر لديهم مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها والاختيار الاستراتيجي واستخدام الموارد والامكانيات المتاحة بكفاءة، والتجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتتعدد أنماط التفكير الاستراتيجي بتعدد المواقف التي يجابهها متخذ القرار وفقا لأساليب اختيارهم البدائل الاستراتيجية (البناء، ٢٠١٣).

ويؤكد طارق شريف في كتابه أنماط التفكير الاستراتيجي (٢٠١٢) أن الإجراءات التي تنقل أنماط التفكير الاستراتيجي إلى أفعال واقعية تمر عبر أربعة من أنماط التفكير، وهي التفكير الشمولي والتفكير التجريدي ثم التفكير التشخيصي وأخيرا التفكير التخطيطي. وتعد السلطنة من الدول الرائدة بالاهتمام بالمؤسسات التعليمية لتمكين مدير المدرسة من تسيير المدرسة بكفاءة عالية من خلال ممارسته لأنماط التفكير الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المطلوبة. حيث هدفت السياسة التعليمية في السلطنة الى الارتقاء بنوعية التعليم لمواجهة حركة التنمية السريعة، فجاءت مسيرة التعليم مؤكدة على التطوير النوعي للتعليم بالسلطنة فبرزت العديد من المشاريع التربوية كمشروع تطوير الأداء المدرسي، وغيرها من المشاريع الداعمة للتجديد والتطوير في الإدارة المدرسية. كما أنها اهتمت بإكساب مديري المدارس المهارات والمعارف ورفع كفاياتهم من خلال تدريبهم وتأهيلهم عن طريق برامج الإنماء المهني وإقامة دورات تدريبية في التفكير الاستراتيجي كبرنامج التخطيط الاستراتيجي وإقامة الملتقيات والندوات.

• الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وفي حدود علم الباحثانوما تم الاطلاع عليه، لم يجد دراسات في سلطنة عمان، ذات صلة بموضوع الدراسة مباشرة. إلا أنه ثمة بعض الدراسات العربية والأجنبية. وفيما يلي استعراض للدراسات الأكثر قربا أو صلة بموضوع الدراسة الحالية:

• دراسة الشديفان والحراشة [٢٠٠٥]:

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من المركز الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي في درجة ممارسة

أنماط التفكير الاستراتيجي. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لقياس درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي تكونت من (٣٧) فقرة موزعة على أنماط أربعة هي: التفكير الشمولي، والتفكير التجريدي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي. وتم التحقيق من صدق أداة الدراسة بطريقة صدق المحتوى من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين، وتم التحقق من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (T-TEST) وطريقة الاتساق الداخلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٥) فرداً من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم جاءت بمستوى منخفض بجميع أنماط، وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وكانت الفروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيري الخبرة في مجال الإدارة والمؤهل العلمي.

• دراسة الفواز [٢٠٠٨].

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة امتلاك مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة لأنماط التفكير الاستراتيجي وممارستهن لمراحل وجود معوقاته من وجهة نظرهن. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة المكون من (٢٠٩) مديرة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتمتالمعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وظهّرت النتائج التالية :- يمتلك مديرات المدارس نمط التفكير الشمولي بدرجة كبيرة جداً ونمط التفكير التجريدي والتشخيصي والتخطيطي بدرجة كبيرة. وثمّارس مراحل التفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة جداً. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك كل من نمط التفكير التشخيصي لمن يعملن في مبنى حكومي مستقل أو حكومي مشترك ومن حصلن على دورتين أو ثلاث دورات تدريبية فأكثر. وفي نمط التفكير الشمولي لمن لهن خبرة من (١٠ سنوات فأكثر). أيضاً في نمط التفكير التجريدي لمن يعملن في مرحلة دراسية ثانوية أو متوسطة ومن يحملن درجة البكالوريوس التربوي أو ماجستير ودكتوراه. في نمط التفكير التخطيطي لمن يحملن درجة البكالوريوس التربوي أو ماجستير ودكتوراه، وفروقا ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مراحل التفكير الاستراتيجي لمن يعملن في المرحلة الثانوية أو المتوسطة ولهن لهن خبرة من (١٠ سنوات فأكثر) ومن حصلن على دورتين أو ثلاثة دورات تدريبية فأكثر.

• دراسة خليف وديرانجي [٢٠١١].

هدفت الدراسة إلى اقتراح أنموذج إداري لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، من خلال تطوير

استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرتي التربية والتعليم الأولى والثانية في عمان، والبالغ عددهم (١١٥) مديرا ومديرة . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كانت درجة إدراك مفهوم التفكير الاستراتيجي وممارسته مرتفعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. وبالنسبة لمتغيرات الدراسة، فقد بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمفهوم التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال الإدارة.

• دراسة بيسايا PISAPIA وآخرون [٢٠١٢]:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مهارات التفكير الاستراتيجي لقادة المدارس في هونغ كونغ، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات وتطبيقها على عينة الدراسة البالغ عددها (٥٤٣) من قادة المدارس في هونغ كونغ، تم تحديد ثلاث قدرات إدراكية مع التفكير الاستراتيجي: التفكير والتفكير في النظم وإعادة الصياغة. وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام التفكير الاستراتيجي يمكن أن يميز بين القادة الأكثر نجاحا.

• دراسة الشريف وهنادي [٢٠١٤]:

والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس الدمج لأنماط التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمات، والتعرف على درجة إسهام أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديرات مدارس الدمج في التنبؤ بتطبيق مؤشرات وجودة الأداء المدرسي بهذه المدارس، والكشف عن الفروق بين متوسطات درجات المعلمات في تقديرهم لدرجة ممارسة مديرات مدرست الدمج لأنماط التفكير الاستراتيجي وفقا للتخصص والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية والكشف عن الفروق بين متوسطات درجات المعلمات في تقديرهم لتطبيق المديرات لمؤشرات وجودة الأداء المدرسي بمدارس الدمج وفقا لتخصص والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية. واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة من ١٥٥ معلمة من مدارس الدمج وتم اختيارهم من مراحل التعليم العام الثلاث (ابتدائي-متوسط-ثانوي) بمدينة الطائف، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة للتعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديرات مدارس الدمج وواقع جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

• دراسة النخالة [٢٠١٥].

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بدرجة أدائهم الإداري، كما هدفت إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية

بمحافظة غزة غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بدرجة أدائهم الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس-المؤهل العلمي - سنوات الخدمة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع نواب ونائبات مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة والبالغ عددهم (٤٥) نائب ونائبة، وبلغت عينة الدراسة (٤١) نائب ونائبة بنسبة ١.٨٤ % من المجتمع الأصلي، وتكونت أداة الدراسة من (٥٤) فقرة موزعة على محورين الأول للتفكير الاستراتيجي ويشمل أربعة مجالات هي التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي، والمحور الثاني الأداء الإداري وقد تضمن أربعة مجالات هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر نوابهم، جاءت بدرجة كبيرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05 \leq$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي والمجالات المتضمنة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي) .

• دراسة العنزي [٢٠١٦]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي ومستوى تطبيقهم لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي ومستوى تطبيقهم لإدارة الأزمات تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، في المرحلة الثانوية في دولة الكويت. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، عند مجال التفكير التشخيصي والدرجة الكلية، حيث كانت الفروق لصالح الإناث، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في باقي المجالات.

• دراسة يونيبينر وأكجون Yenipinar [٢٠١٧]:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية، وقام الباحثان بتطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (١٩٢) مدير مدرسة ابتدائية، و (٤٠٠) معلم، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج بعد تحليل جميع موضوعات الاختبار أهمها: جاء محور التفكير الاستراتيجي ومحور التنفيذ والتقييم الاستراتيجي مرتفعاً وجاء محور التحليل الاستراتيجي والتوجيه وتشكيل الاستراتيجيات بدرجة عالية كما

أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين آراء مديري المدارس والمعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدرسة التخرج والميدان والأقدمية المهنية، وعلى أن القيادة لها دور حيوي في تشكيل الاستراتيجيات وتحديثها وتنفيذها.

• دراسة الشبول [٢٠١٨]

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (٩٤) مدير ومديرة مدرسة في المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للعام ٢٠١٥/٢٠١٦، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم تطوير استبانة مكونة من (38) فقرة موزعة على أربعة أبعاد: صياغة رسالة المدرسة، وصياغة رؤية المدرسة، وتحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وأظهرت النتائج أن درجة كفاية مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم كانت (متوسطة)، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد تحليل البيئة الداخلية وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاء بعد تحليل البيئة الخارجية في المرتبة الأخيرة وبدرجة (متوسطة). كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي)، بينما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الفئة (١-٤ سنوات). وأوصت الدراسة بدعوة وزارة التربية والتعليم لعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، قبل وأثناء وبعد تعيين مديري المدارس.

• دراسة أبو حشيش والصالح [٢٠١٨]

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم. كما سعت إلى الكشف عن الفروق في استجابات المديرين تعزى إلى متغيرات الجنس-المنطقة التعليمية-سنوات الخبرة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، فيما استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من خلال تطبيقها على عينة الدراسة البالغ عددها (١٥٢) مديراً ومديرة. وقد أشارت النتائج بأن مجال أداء مدير المدرسة في التفكير والتخطيط الاستراتيجي جاء في المرتبة الرابعة بنسبة (٧٠.٩٣٪). ولم تظهر نتائج الدراسة أية فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين والمديرات على درجة الإفادة من البرنامج وفقاً لمتغير الجنس والمنطقة التعليمية والخبرة.

• دراسة الزرعان [٢٠١٨]

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية

السعودية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لقياس درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي تكونت من (٣٢) فقرة موزعة على أربعة أنماطه: التفكير الشمولي، والتفكير التجريدي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٣٨) فردا من المساعدين للشؤون المدرسية، والشؤون التعليمية للبنين والبنات، في جميع إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المساعدين جاءت بدرجة متوسطة، وجاء التفكير التخطيطي بالمرتبة الأولى، يليه التفكير الشمولي، وبالمرتبة الثالثة يأتي التفكير التشخيصي، وفي الأخير يأتي التفكير التجريدي كأقل أبعاد التفكير الاستراتيجي.

• النقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات العلاقة بأنماط التفكير الاستراتيجي نلاحظ أن هذه الدراسات وخاصة العربية منها استخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وهذا يتفق مع الدراسة الحالية، وتؤكد على أهمية التفكير الاستراتيجي في هذه المؤسسات، كما أن معظم الدراسات سواء العربية أو الأجنبية طبقت أداة الدراسة على مديري المدارس والمعلمين، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تأكيد أهمية الدراسة الحالية، وكذلك تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وفي تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

• مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تسعى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان إلى تطوير العملية التعليمية وصولاً بمخرجات تتلائم ومتطلبات العصر، لذا فقد أصبح ضرورة ممارسة مديري المدارس لأنماط التفكير الاستراتيجي والذي يدعو إلى تحسين ورفع كفاءة الأداء المدرسي. ومن خلال نتائج البحوث والدراسات السابقة أشارت دراسة السرحني (٢٠١٠) إلى وجود مستوى متوسط من الوضوح في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المبحثن في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف في الثقافة التنظيمية المشجعة على التخطيط الاستراتيجي وضعف الأوضاع المالية للوزارة. وتأسيساً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

١ ما درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان؟

٢ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان لأنماط التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية؟

• أهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية الدراسة فيما يأتي:
- ◀ يؤمل من هذه الدراسة من خلال بحثها في درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس تزويد أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية بمعلومات عن أنماط التفكير الاستراتيجي، والتعرف على الجوانب الايجابية والسلبية لممارسة الأنماط.
- ◀ يؤمل من هذه الدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع البرامج التدريبية حول أنماط التفكير الاستراتيجي.
- ◀ يؤمل من هذه الدراسة إضافة معرفة للمكتبة العربية، وأن يكون لها انعكاسات إيجابية على الميدان التربوي.
- ◀ يمكن ان تكون نواة لدراسات أخرى في أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس.
- ◀ كما يمكن أن تضيف هذه الدراسة أهمية خاصة تتمثل في توجيه مديري المدارس لأهمية التفكير الاستراتيجي وتطوير مهاراتهم من خلالها.

• أهداف الدراسة:

- ◀ تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- ◀ التعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان.
- ◀ التعرف على دلالة الفروق في استجابات افراد العينة حول درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات الدراسة.

• مصطلحات الدراسة:

- اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:
- ◀ التفكير الاستراتيجي: هو تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات، التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل معها باستحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية (محمود وزوقي، ٢٠٠٢).
- ◀ ويعرف التفكير الاستراتيجي إجرائياً: هي عمليات التفكير الاستراتيجي في محاور التفكير الشمولي والتفكير التجريدي والتفكير التشخيصي والتفكير التخطيطي التي يمارسها مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان في مدارسهم.

• حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، في محاور (التفكير الشمولي، والتفكير التجريدي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي).
- ◀ الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على معلمي مدارس ولاية السيب.

٤ الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على عينة من المدارس الحكومية بولاية السيب في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

• منهجية الدراسة وإجراءاتها:

• منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وذلك من أجل التعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.

• مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية بمدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط بسلطنة عمان للعام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠م) - الفصل الدراسي الأول، والبالغ عددهم حسب إحصائيات الوزارة (٢٧٥٨) معلما ومعلمة.

• عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (١٥٧) من المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط، حيث شكلت العينة نسبة (٦٪) من مجتمع الدراسة

• أداة الدراسة:

قام الباحث بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الاستعانة بأداة الاستبانة الواردة في دراسة الشديفات والحراشنة (٢٠٠٥)، وإجراء بعض التعديلات عليها مثل تصنيفها إلى عدة محاور وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة. ولقد تكونت أداة الدراسة من جزئين، الجزء الأول تضمن البيانات الأساسية عن عينة الدراسة وهي (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة).

• صدق الإداة:

تم استخدام الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين، حيث تم توزيع أداة الدراسة على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة التربوية في جامعة نزوى وفي وزارة التربية والتعليم بلغ عددهم (١٠) محكمين

• ثبات الإداة:

للتأكد من ثبات الأداة قام الباحث بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة الأصلية، مكونة من (٢٠) فردا، حيث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbac Alpha)، ويوضح الجدول (١) معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وكذلك المجموع الكلي.

يتضح من خلال جدول (١) أن أداة الدراسة تتصف بثبات مرتفع في المجموع الكلي للفقرات وعلى مستوى كل محور مما يجعلها صالحة للتطبيق في العينة الأصلية للدراسة.

الجدول (١) معاملات الثبات لمحاوَر أداة الدراسة والمجموع الكلي

م	محاوَر الأداة	معاملات الثبات
1	نمط التفكير الشمولي	.87
2	نمط التفكير التجريدي	.87
3	نمط التفكير التشخيصي	.79
4	نمط التفكير التخطيطي	.88
	المجموع الكلي	.85

• منفيارات الدراسة:

تكونت الدراسة من المتغيرات الآتية:

- ◀ المتغيرات المستقلة وهي:
- ◀ النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى).
- ◀ المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- ◀ الخبرة (١-١٠)، (أكثر من ١٠ سنوات).

• المعالجة الإحصائية:

من أجل الضبط الإحصائي لأداة الدراسة وتحليل النتائج، استخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الأساليب الآتية:

- ◀ معاملات ألفا كرونباخ، وذلك من أجل استخراج ثبات الأداة.
- ◀ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ◀ اختبارات T- Test لعينتين مستقلتين.

• نتائج الدراسة ومناقشتها:

١. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان؟ ولإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان في محاور أداة الدراسة، والجدول (٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بالنسبة لمحاوَر أداة الدراسة

م	الترتيب	محاوَر أداة الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	نمط التفكير الشمولي	٣.٨	.64	كبيرة
2	3	نمط التفكير التجريدي	٣.٦	.57	كبيرة
3	٤	نمط التفكير التشخيصي	٣.٦	.56	كبيرة
4	2	نمط التفكير التخطيطي	٣.٧	.59	كبيرة
		الدرجة الكلية لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي	٣.٧	.59	كبيرة

يتضح من الجدول (٢) أن المتوسطات الحسابية لجميع محاور درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة، مما يعني درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس في ولاية السيب

بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كبيرة. وقد يعزى ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم قائمة بدور كبير في عقد الدورات والبرامج التدريبية الخاصة بأنماط التفكير الاستراتيجي، وافتتاح المعهد التخصصي لتدريب المعلمين وضمن البرنامج التدريبي للقيادات التربوية له دور كبير في تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس. وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات كل محور على حدة وكانت على النحو الآتي:

• أولاً: محور التفكير الشمولي

حيث يظهر الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بالنسبة لعبارات محور التفكير الشمولي.

الجدول: (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بالنسبة لعبارات محور التفكير الشمولي

م	الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	8	يولي اهتماماً بالنتائج أكثر من الاهتمام بالحلول	3.64	.870	كبيرة
2	2	يبادر في استثمار الفرص التربوية الجديدة في حالة تحقيق مصالح المجتمع	3.90	.878	كبيرة
3	1	يبدى المرونة في التعامل مع العاملين في النظام التربوي بمنطلق شمولي	3.94	.879	كبيرة
4	5	يطرح معالجات شمولية للمشكلات التربوية	3.77	.905	كبيرة
5	4	يفكر بالأطر القيمية التربوية في كل عمل يمارسه	3.84	.873	كبيرة
6	6	يستند إلى الحقائق في رصد محتوى البيئة التربوية الخارجية	3.75	.814	كبيرة
7	3	يعمل على إتاحة فرص تربوية متجددة	3.86	.916	كبيرة
8	7	يجري تغييرات تدريجية في العمليات التي تمارس لتحقيق أهداف النظام التربوي	3.68	.892	كبيرة
		المجموع الكلي	3.79	.878	كبيرة

يفسر الجدول (٣) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور التفكير الشمولي وذلك لمعرفة درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس في هذا المحور من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد جاءت جميع عبارات المحور بمتوسطات حسابية تقع فيه درجة الممارسة (كبيرة)، مما يدل إلى عدم وجود تباين في استجابات أفراد العينة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة في هذا المحور بين (٣.٩٤) و (٣.٦٤)، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة "يبدى المرونة في التعامل مع العاملين في النظام التربوي بمنطلق شمولي" بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٨٧٩) بدرجة ممارسة كبيرة، وحصلت العبارة "يبادر في استثمار الفرص التربوية الجديدة في حالة تحقيق مصالح المجتمع" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٩٠) وانحراف معياري (٠.٨٧٨) بدرجة ممارسة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة "يعمل على إتاحة فرص تربوية متجددة" بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف معياري (٠.٩١٦) بدرجة ممارسة كبيرة أيضاً. وتشير هذه النتائج إلى أن مدير المدرسة يبدى المرونة في التعامل مع العاملين، ويبادر

في استثمار الفرص التربوية الجديدة، ويعمل على اتاحة فرص تربوية متجددة للعاملين بالمدرسة. ويعزى ذلك إلى المهارات والخبرات التي اكتسبها مدير المدرسة من خلال الممارسة الإدارية والبرامج التدريبية التي قدمت له والتي تضمنت بعض المهارات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى أن معظم المدارس الآن شهدت الكثير من المشاريع والمبادرات التربوية نتيجة تبني افكار جديدة من قبل مديري المدارس وتطبيقها ميدانيا بمشاركة العاملين في المدارس، والاستفادة من خبرات الكوادر المجيدة واستثمار طاقاتها.

وفي المقابل حصلت العبارة " يجرى تغييرات تدريجية في العمليات التي تمارس لتحقيق أهداف النظام التربوي " على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٨٩٢) بدرجة ممارسة كبيرة، وجاءت العبارة " يولي اهتماما بالنتائج أكثر من الاهتمام بالحلول " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٨٧٠) بدرجة ممارسة كبيرة. وتشير هذه النتائج إلى أن مدير المدرسة لديه بعض القصور في إجراء تغييرات تدريجية في العمليات التي تحقق أهداف النظام التربوي، ويولي اهتماما أكثر بالحلول أكثر من النتائج. وهذا يعزى إلى قلّة مشاركة عدد كبير من مديري المدارس في التغييرات الجذرية التي تحدثها الوزارة أو المديريات التعليمية في النظام التربوي بشكل عام، سواء كانت في القرارات والأنظمة أو في المشاريع التربوية، كما أن هذا النظام التربوي ما زال يعتمد على المركزية في بعض الجوانب التربوية، ليس لدى مدير المدرسة صلاحيات تخوله لإجراء بعض التغييرات الجذرية في عمليات النظام التربوي. وتشير هذه المتوسطات إلى أن درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محور التفكير الشمولي جاءت بدرجة ممارسة كبيرة، والمتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة يدعم ذلك حيث بلغ (٣.٧٩) وانحراف معياري (٠.٨٧٨).

• ثانياً: محور التفكير التجريدي

حيث يظهر الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بالنسبة لعبارات محور التفكير التجريدي. ويفسر الجدول (٤) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور التفكير التجريدي وذلك لمعرفة درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي في هذا المحور من وجهة نظر المعلمين، وقد جاءت أغلب عبارات المحور بمتوسطات حسابية تقع فيه درجة الممارسة (كبيرة)، مما يدل إلى وجود تباين بسيط في استجابات أفراد العينة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة في هذا المحور بين (٣.٧٧) و (٣.٢٩)، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة " يبني رؤيته للمستقبل بالاعتماد على خبرته الشخصية " بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (٠.٧٩٢) بدرجة ممارسة كبيرة، وحصلت العبارة " يفكر بالبديل الذي يعبر عن طموحاته الذاتية " على المرتبة

جدول: (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بالنسبة لعبارات محور التفكير التجريدي

م	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	١٠	يتعامل مع موضوعات جديدة غير مألوفة	3.35	883	متوسطة
2	٢	يفكر بالتبديل الذي يعبر عن طموحاته الذاتية	3.75	814	كبيرة
3	٥	يبتعد عن هدر الوقت في جمع البيانات المفصلة عن المشكلات	3.67	909	كبيرة
4	٤	يستخدم طرقاً جديدة في حل المشكلات	3.67	923	كبيرة
5	٦	يفهم المشكلات بالاعتماد على المفهوم النظري الدال عليها	3.67	788	كبيرة
6	٣	ينتقي المواقف المرغوبة بأقل قدر من القواعد والإجراءات	3.69	889	كبيرة
7	٨	يسعى إلى فهم المشكلة في إطارها المجرد	3.62	843	كبيرة
8	١	يبنى رؤيته للمستقبل بالاعتماد على خبرته الشخصية	3.77	792	كبيرة
9	٩	يحسن التعامل مع المواقف التي يكتنفها الغموض	3.36	935	متوسطة
10	٧	يفهم المشكلات بالاعتماد على المفهوم السلوكي الدال عليها	3.62	850	كبيرة
11	١١	يكتفي بالوصف النظري لبناء المواقف التربوية	3.29	906	متوسطة
		المجموع الكلي	3.59	867	كبيرة

الثانية بمتوسط حسابي (٣.٧٥) وانحراف معياري (٠.٨١٤) بدرجة ممارسة كبيرة ، بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة " ينتقي المواقف المرغوبة بأقل قدر من القواعد والإجراءات " بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وانحراف معياري (٠.٨٨٩) بدرجة ممارسة كبيرة أيضاً. وتشير هذه النتائج إلى أن مدير المدرسة يبني رؤيته للمستقبل اعتماداً على خبرته، وكذلك لديه تفكير ببدائل، وينتقي المواقف المرغوبة التي تقلل من القواعد والإجراءات. ويعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يعتمد في عمله وفق خطة المدرسة التي تشمل على رؤية استراتيجية واضحة تم وضعها أهدافها بمشاركة فريق التطوير والتحسين بالمدرسة، بالإضافة إلى وجود أدلة وأنظمة تحدد سير عمله والإجراءات التي يتبعها مثل دليل مهام الوظائف المدرسية ودليل عمل الإدارة المدرسية نظام تطوير الأداء المدرسي، كما أن معظم مديري المدارس تم تدريبهم على كيفية اتخاذ القرار واقتراح البدائل في المواقف الإدارية مثل برنامج القيادة المدرسية. وفي المقابل حصلت العبارة " يتعامل مع موضوعات جديدة غير مألوفة " على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٥) وانحراف معياري (٠.٨٨٣) بدرجة ممارسة متوسطة، وجاءت العبارة " يكتفي بالوصف النظري لبناء المواقف التربوية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٩) وانحراف معياري (٠.٩٠٦) بدرجة ممارسة متوسطة. وتشير هذه النتائج إلى أن مدير المدرسة لديه بعض القصور في التعامل مع الموضوعات الغير مألوفة، وأنه لا يكتفي بالوصف النظري في بناء المواقف التربوية. ويعزى ذلك إلى أن طبيعة الإدارة المدرسية متجددة المواقف والسلوكيات مما ينبغي على مدير المدرسة أن يكون لديه مهارة في استشراف هذه المواقف والموضوعات الجديدة باستمرار يضع لها أهمية كبيرة ، بالإضافة إلى أن الإدارة المدرسية مبنية على ممارسات ومواقف عملية لا تعتمد على الجوانب النظرية لأنها تعتمد على الممارسات ولادة اللحظة التي تتطلب من مدير المدرسة اتخاذ القرار فيها بناء على خبرته الإدارية ووفق الأنظمة واللوائح، بالإضافة إلى أن البرامج

التدريبية التي تقدم لمديري المدارس أصبحت معظمها يغلب عليها الطابع العملي. وتشير هذه المتوسطات إلى أن درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محور التفكير التجريدي جاءت بدرجة ممارسة كبيرة، والمتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة يدعم ذلك حيث بلغ (٣.٥٩) وانحراف معياري (٠.٨٦٧).

• ثالثاً: محور التفكير الشخصي

حيث يظهر الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بالنسبة لعبارات محور التفكير الشخصي.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بالنسبة لعبارات محور التفكير الشخصي

م	الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	2	يبن مكونات وخصائص الفرص التربوية قبل التعامل معها	3.70	.828	كبيرة
2	8	يقبل قدراً محدوداً من المرونة في التعامل مع العاملين في النظام التربوي	3.34	.959	متوسطة
3	4	يطرح معالجات متوازنة لجزئيات المشكلة التربوية التي يواجهها	3.59	.832	كبيرة
4	2	يستند إلى أفكاره الخاصة في رصد البيئة التربوية الخارجية	3.70	.827	كبيرة
5	5	يجري تغييرات تدريجية في العمليات التي تمارس لتحقيق أهداف النظام التربوي	3.57	.855	كبيرة
6	7	يولي اهتماماً بالحلول أكثر من الاهتمام بالنتائج	3.43	.901	كبيرة
7	1	يستثمر الفرص التربوية المتاحة لأبناء المجتمع	3.73	.899	كبيرة
8	6	يهتم بتحقيق أهداف النظام التربوي بغض النظر عن القيمة	3.56	.818	كبيرة
المجموع الكلي			3.58	0.865	كبيرة

يفسر الجدول (٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور التفكير الشخصي وذلك لمعرفة درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس في هذا المحور من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد جاءت أغلب عبارات المحور بمتوسطات حسابية تقع فيه درجة الممارسة (كبيرة)، مما يدل إلى عدم وجود تباين في استجابات أفراد العينة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة في هذا المحور بين (٣.٧٣) و (٣.٣٤)، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة "يستثمر الفرص التربوية المتاحة لأبناء المجتمع" بمتوسط حسابي (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٨٩٩) بدرجة ممارسة كبيرة، وحصلت العبارتين "يستند إلى أفكاره الخاصة في رصد البيئة التربوية الخارجية" و "يبن مكونات وخصائص الفرص التربوية قبل التعامل معها" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٧٠) وانحراف معياري (٠.٨٢٧) و متوسط حسابي (٣.٧٠) وانحراف معياري (٠.٨٢٨) على التوالي بدرجة ممارسة كبيرة. وتشير هذه النتائج إلى أن مدير المدرسة يستثمر الفرص

التربوية المتاحة للمجتمع المحلي، ويستند على أفكاره الخاصة في رصد البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة، ويبين الفرص التربوية قبل التعامل معها. ويعزى هذا إلى الدور الكبير الذي يقوم به مديري المدارس في توطيد العلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتفعيل ادوار ومهام مجلس أولياء الأمور وفق اللائحة الجديدة، مما كان له أثر كبير في استثمار قدرات المجتمع المحلي وتوظيفها في البيئة المدرسية، وخير دليل على ذلك اللقاءات التربوية التي تعقد مرتين خلال العام الدراسي، مما اتاح الفرصة لأولياء الأمور لإداء آرائهم التربوية بكل شفافية بما يتعلق العملية التعليمية، بالإضافة إلى تبني مشاريع تربوية هادفة من قبل بعض مؤسسات المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

وفي المقابل حصلت العبارة "يولي اهتماماً بالحلول أكثر من الاهتمام بالنتائج" على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٣) وانحراف معياري (٠.٩٠) بدرجة ممارسة كبيرة، وجاءت العبارة "يقبل قدراً محدوداً من المرونة في التعامل مع العاملين في النظام التربوي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٤) وانحراف معياري (٠.٩٥٩) بدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على أن مديري المدارس يتميزون بالديموقراطية في التعامل مع الموظفين، ويستخدمون أسلوب التشاور والتشاور في اتخاذ القرار غير مستبدي الرأي. وتشير هذه النتائج إلى أن مدير المدرسة لديه يقبل قدراً محدوداً من المرونة عند تعامله مع العاملين في المدرسة والنظام التربوي. وتشير هذه المتوسطات إلى أن درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السبب بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محور التفكير التشخيصي جاءت بدرجة ممارسة كبيرة، والمتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة يدعم ذلك حيث بلغ (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٨٦٥).

• رابعاً: محور التفكير التخطيطي

حيث يظهر الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بالنسبة لعبارات محور التفكير التخطيطي. ويفسر الجدول (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور التفكير التخطيطي وذلك لمعرفة درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس في هذا المحور من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد جاءت جميع عبارات المحور بمتوسطات حسابية تقع فيه درجة الممارسة (كبيرة) عدا عبارة واحدة جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة)، مما يدل على عدم وجود تباين في استجابات أفراد العينة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة في هذا المحور بين (٣.٩٢) و (٣.٣٥)، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة "يتبع القوانين تجاه المواقف التربوية المعروضة" بمتوسط حسابي (٣.٩٢) وانحراف معياري (٠.٨٠٩) بدرجة ممارسة كبيرة، وحصلت العبارة "يسعى إلى فهم المشكلة بتفصيلاتها" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (٠.٩٧٨) بدرجة ممارسة كبيرة،

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بالنسبة لعبارات محور التفكير التخطيطي

م	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	2	يسعى إلى فهم المشكلة بتفصيلاتها	3.87	0.978	كبيرة
2	5	يستخدم طرقاً مألوفة في حل المشكلات	3.73	0.817	كبيرة
3	8	يحيد التعامل مع المواقف التي يكتنفها الغموض	3.40	0.986	كبيرة
4	6	يبنى رؤيته للمستقبل بالاعتماد على معطيات الواقع	3.70	0.856	كبيرة
5	1	يتبع القوانين تجاه المواقف التربوية المعروضة	3.92	0.809	كبيرة
6	4	يتعامل مع موضوعات قائمة ومعتادة	3.75	0.789	كبيرة
7	5	يفهم المشكلة بالاعتماد على محدودات الواقع	3.73	0.809	كبيرة
8	3	يهتم بالبديل الذي يسهم في تحقيق أهداف النظام التربوي	3.80	0.825	كبيرة
9	9	يجمع بيانات مفصلة عن المشكلة دون الاكتراث بالوقت	3.35	0.831	متوسطة
10	7	يعتمد على الوصف الكمي لبناء المواقف التربوية	3.50	0.821	كبيرة
		المجموع الكلي	3.68	0.852	كبيرة

بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة " يهتم بالبديل الذي يسهم في تحقيق أهداف النظام التربوي " بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وانحراف معياري (٠.٨٢٥) بدرجة ممارسة كبيرة أيضاً. وتشير هذه النتائج إلى أن مدير المدرسة يتبع ويطبق القوانين تجاه أي موقف تربوي، ويسعى لفهم المشكلة بجميع تفاصيلها، ويهتم بتطبيق البديل لتحقيق أهداف النظام التربوي، ويعزى ذلك إلى قيام مشرفي الإدارة المدرسية بتنفيذ زيارات متابعة لأداء المدير وفق استمارة خاصة لذلك من ضمن بنودها " الالتزام بتنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات المنظمة للعمل المدرسي"، بالإضافة إلى البرامج التدريبية التي قدمت لهم وخاصة فيما يتعلق بالجوانب القانونية، وكذلك وجود بعض اللوائح والأنظمة والقوانين التي يستند إليها المدير في مجال العمل. وفي المقابل حصلت العبارة " يحيد التعامل مع المواقف التي يكتنفها الغموض " على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٠) وانحراف معياري (٠.٩٨٦) بدرجة ممارسة كبيرة، وجاءت العبارة " يجمع بيانات مفصلة عن المشكلة دون الاكتراث بالوقت " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٥) وانحراف معياري (٠.٨٣١) بدرجة ممارسة متوسطة. وهذا يدل على أن مديري المدارس يمتلكون مهارة التنظيم في العمل وإدارة الوقت بصورة جيدة، وإيجاد الحلول للمشكلات بمشاركة العاملين في المدرسة. وتشير هذه المتوسطات إلى أن درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السيب بمحافظته مسقط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محور التفكير

التخطيطي جاءت بدرجة ممارسة كبيرة، والمتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة يدعم ذلك حيث بلغ (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٨٥٢).

• ثانياً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على التالي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية)؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن طريق اختبار T-TEST لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق التي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

• منفير النوع الاجتماعي:

حيث يوضح الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة الإحصائية لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لجميع المحاور.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة لمتغير النوع الاجتماعي لمحاور أداة الدراسة

المحاور	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
التفكير الشمولي	ذكر	104	٣.٧	٠.٧	٠.٠٥
	أنثى	53	٣.٩	٠.٦	
التفكير التجريدي	ذكر	104	٣.٦	٠.٦	٠.٤١
	أنثى	53	٣.٦	٠.٥	
التفكير التشخيصي	ذكر	104	٣.٦	٠.٦	٠.٥٧
	أنثى	53	٣.٦	٠.٥	
التفكير التخطيطي	ذكر	104	٣.٨	٠.٦	٠.٩٥
	أنثى	53	٣.٧	٠.٦	

يلاحظ من خلال الجدول (٧) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.0٥) في محور التفكير الشمولي لصالح الإناث، ويعزو الباحث السبب إلى اهتمام مديرات المدارس باستثمار الفرص الجديدة واستنادهن إلى أفكارهن الخاصة في رصد البيئة التربوية، وقيام مديرات المدارس في مشاركة المعلمات في بعض المواضيع الإدارية والفنية وخاصة فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرار وتبني أفكار جديدة واستثمارها في أرض الواقع وذلك من مبدأ العمل بروح الفريق بالإضافة إلى اهتمام مديرات المدارس بأنماط التفكير الاستراتيجي ويتجلى ذلك من خلال برامج الانماء المهني والمشغل التدريبية التي تقدم خلال العام ومشاركة فريق التطوير والتحسين في أعداد الخطط المدرسية بصورة فاعلة. وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في بقية محاور أداة الدراسة لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي في مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. وقد يعزو الباحث ذلك إلى

عدم وجود هذه الفروق نظراً لخضوع مديري ومديرات المدارس لنفس البرامج التدريبية فيما يخص ببقية محاور التفكير الاستراتيجي.

• منغير المؤهل العلمي:

حيث يوضح الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة الإحصائية لمعرفة هل توجد فروق دالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لجميع المحاور.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي لمحاور أداة الدراسة

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
التفكير الشمولي	بكالوريوس	116	3.81	0.659	0.182
	ماجستير فأعلى	41	3.74	0.603	
التفكير التجريدي	بكالوريوس	116	3.62	0.580	0.579
	ماجستير فأعلى	41	3.48	0.542	
التفكير التشخيصي	بكالوريوس	116	3.61	0.586	0.507
	ماجستير فأعلى	41	3.48	0.453	
التفكير التخطيطي	بكالوريوس	116	3.69	0.612	0.194
	ماجستير فأعلى	41	3.63	0.536	

يتضح من خلال الجدول (٨) عدم وجود فروق دالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي في مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يعني تقارب استجابات عينة الدراسة على اختلاف المؤهل العلمي حول درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس.

• منغير الخبرة العملية:

حيث يوضح الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة الإحصائية لمعرفة هل توجد فروق دالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لجميع المحاور.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة لمتغير الخبرة العملية لمحاور أداة الدراسة

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
التفكير الشمولي	١-١٠ سنوات	45	3.83	0.635	0.291
	١١ سنة فأكثر	112	3.78	0.650	
التفكير التجريدي	١-١٠ سنوات	45	3.66	0.670	0.140
	١١ سنة فأكثر	112	3.55	0.527	
التفكير التشخيصي	١-١٠ سنوات	45	3.71	0.619	0.695
	١١ سنة فأكثر	112	3.52	0.523	
التفكير التخطيطي	١-١٠ سنوات	45	3.79	0.629	0.060
	١١ سنة فأكثر	112	3.63	0.574	

يتضح من خلال الجدول (٩) عدم وجود فروق دالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي في مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذا يعني تقارب استجابات عينة الدراسة على اختلاف سنوات الخبرة حول درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مدير المدارس.

• التوصيات:

- ١ تقوم وزارة التربية والتعليم بعمل برامج تدريبية لمديري المدارس حول أنماط التفكير الاستراتيجي.
- ٢ إجراء دراسات وبحوث فيما يتعلق بأنماط التفكير الاستراتيجي.
- ٣ عمل ندوات وملتقيات تتضمن أنماط التفكير الاستراتيجي.
- ٤ قيام وزارة التربية والتعليم ممثلة بدائرة تطوير الأداء المدرسي بتضمين معيار يقيس ممارسة مديري المدارس بسلطنة عمان لأنماط التفكير الاستراتيجي في الاستثمارات.

• قائمة المراجع:

• أولاً: المراجع العربية:

- أبو حشيش، بسام محمد ، والصالح، نبيل محمود(٢٠١٨).درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مدير المدرسة بمدارس وكالات الفوت بمحافظات غزة، رسالة محكمة، جامعة القدس المفتوحة، غزة فلسطين.
- البنا، هالة مصباح(٢٠١٣).الإدارة المدرسية المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١.
- بيدس، هالة حسني(٢٠٠٤).درجة فهم مدير المدرسة الثانوية الرسمية في الأردن لمفهوم التفكير التأملي وممارسته له وعلاقته ذلك باتخاذ القرار. رسالة جامعية، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الخرعان، عبدالله عبد العزيز(٢٠١٨).درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالملكة العربية السعودية. رسالة محكمة، جامعة أسيوط، مصر.
- خليف، ليلى شحاده، وديراني، محمد عيد(٢٠١١). أنموذج مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- السرحني، أحمد حمود(٢٠١٠).واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- الشبول، راوية خليل(٢٠١٨).درجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم. رسالة جامعية، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الشديفات، يحيى محمد، والحراش، محمد عبود(٢٠٠٥).درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن.جامعة ام القرى، الأردن.

- الشريف، علي فهد، القباس، هنادي عبد العزيز (٢٠١٤). التفكير الاستراتيجي لدى مديرات مدارس الدمج وعلاقته بجودة الأداء المدرسي. رسالة محكمة، جامعة عين شمس، مصر.
- العنزي، عمر عبدالعزيز (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- الفوز، نجوى بنت مفوز (٢٠٠٨). التفكير الاستراتيجي الأنماط والممارسات والمعوقات لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- محمد، طارق شريف (٢٠١٢). أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار. (ط٢) دار الكتاب الثقافى، إربد، الأردن.
- محمد، نبيل رفيق، ورزوقي، رعد مهدي (٢٠٠٢). التفكير وأنماطه. (ج٥) دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- النخالة، رمزي راغب (٢٠١٥). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بدرجة أدائهم الإداري. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٩). المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، دائرة تخطيط الاحتياجات التعليمية والإحصاء، قسم الإحصاء والخريطة المدرسية، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨). خطة الإنماء المهني. المديرية العامة للتنمية الموارد البشرية، ديوان عام الوزارة، مسقط.

• ثانيا: المرجع الأجنبية:

- Nicholas Sun-Keung Pang & John Pisapia. (2016). **Dealing with Change in Hong Kong Schools Using Strategic Thinking Skills**. the Research Grants Council of the Hong Kong Special Administrative Region, China.
- Şenyurt Yenipinar, Nuri Akgün. (2017). **The Level of Implementation of the Strategic Management in Primary Schools**. Universal Journal of Educational Research, Faculty of Education, Aksaray University, Turkey.

