

التفكير الاستراتيجي وصنع القرار لدى مدراء ووكلاء المدارس الابتدائية المعتمدة وغير المعتمدة

السيد زكريا حجاز الشرايحي

الملخص :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الفروق بين مدراء ووكلاء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة بمحافظة دمياط في (التفكير الاستراتيجي - صنع القرار). وتحديد العلاقة بين درجاتهم على مقياس التفكير الاستراتيجي ودرجاتهم على مقياس صنع القرار و استخدمت الدراسة مقياسي (التفكير الاستراتيجي - صنع القرار) وتكونت عينة الدراسة من (120) مديرا ووكيلا من مدراء ووكلاء المدارس الابتدائية المعتمدة وغير المعتمدة بمحافظة دمياط، وتوصلت الدراسة الحالية الى النتائج الاتية: - "توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) بين متوسطي درجات مدراء ووكلاء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مقياسي (التفكير الاستراتيجي و صنع القرار) لصالح مدراء ووكلاء المدارس المعتمدة كما توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة عند مستوى (0,01) بين درجات مدراء ووكلاء المدارس المعتمدة، على مقياسي (التفكير الاستراتيجي و صنع القرار).
الكلمات المفتاحية: - التفكير الاستراتيجي - صنع القرار - المدراء والوكلاء - المدارس الابتدائية المعتمدة وغير المعتمدة.

Abstract:

The aim of this study was to identify the differences between the principals and agents of the approved and non-accredited schools in Damietta Governorate (strategic thinking - decision making). The study used (strategic thinking - decision-making scale). The study sample consisted of (120) principals and a number of principals and agents of primary schools accredited and not accredited in Damietta governorate. The results are as follows: - There are statistically significant differences at the level of (0.01) between the average grades of principals and agents of schools approved and not approved by the quality assurance authority and relying on the criteria of (strategic thinking and decision-making) for the principals and agents of approved schools and there is a relationship of rank Yeh positive function at the level (0.01) between the scores of managers and

agents accredited schools. the Standart (strategic thinking and decision-making).

Keywords: - Strategic thinking - Decision making- Managers and agents - Approved and non-accredited primary schools.

مقدمة:

وتعد الحاجة الى أن يكون المدير استراتيجيا يخطط ويفكر ويحلل الأوضاع الداخلية والخارجية لمدرسته مما يمكنه ذلك من صنع القرار؛ وصولا الى تحقيق معايير الجودة، مما يصل بالمدرسة الى اعتمادها. وسعيا وراء الجودة والاعتماد التربوي وفي ضوء رؤية مصر الحالية التي تهدف إلى تقديم تعليم عالي الجودة وبخاصة في المرحلة الابتدائية واقتناعا من الباحث بأنه؛ لن يحدث التغيير المطلوب الذي يؤدي الى اعتماد الكثير من المدارس الابتدائية كإحدى مؤسسات التعليم قبل الجامعي؛ إلا على يدي قادة هذه المدارس متمثلة في(المدرء - الوكلاء) فقد نبع إحساس الباحث كأحد العاملين في مجال الجودة والاعتماد والمراجعة الخارجية بمشكلة الدراسة الحالية متمثلة في عزوف كثير من المدرء والوكلاء عن السعي إلى الاعتماد ومن أجل ذلك نشأت الرغبة لدى الباحث في قياس عنصرين مهمين من العناصر المهمة ألا وهما(-) التفكير الاستراتيجي -صنع القرار) والعلاقة بينهما لدى المدرء والوكلاء في المدارس المعتمدة مقارنة بالمدرء والوكلاء في المدارس غير المعتمدة

مشكلة الدراسة:

ومن خلال العرض السابق يمكن تحديد المشكلة في التساؤلات التالية:

تساؤلات الدراسة:

- ١- ما الفروق بين مدرء ووكلاء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد في التفكير الاستراتيجي؟
- ٢- ما الفروق بين مدرء ووكلاء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد في صنع القرار
- ٣- ما العلاقة الارتباطية بين درجات مدرء ووكلاء المدارس المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مقياس التفكير الاستراتيجي ودرجاتهم على مقياس صنع القرار؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن الفروق بين كل من المدرء والوكلاء في المدارس الابتدائية المعتمدة وغير المعتمدة في التفكير الاستراتيجي

الكشف عن الفروق بين كل من المدراء والوكلاء في المدارس الابتدائية المعتمدة وغير المعتمدة صنع القرار.

الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجات مدراء ووكلاء المدارس المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مقياس التفكير الاستراتيجي ودرجاتهم على مقياس صنع القرار .

تشخيص الوضع الراهن والعمل على تطويره لدى مدراء ووكلاء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة في تفكيرهم الاستراتيجي وقدرتهم على صنع القرار للحصول على الاعتماد.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبين:

الجانب الأول: الأهمية النظرية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال. تكوين إطار مفاهيمي جيد يمكن الرجوع اليه والاستفادة منه عند حاجة الباحثين و مدراء المدارس والوكلاء والقيادة التربوية.

تسهم الدراسة الحالية في إثراء البناء المعرفي والإطار المفاهيمي في مجال التفكير الاستراتيجي وصنع القرار التربوي.

ندرة الدراسات التي تناولت(-) التفكير الاستراتيجي وصنع القرار لدى المدراء والوكلاء في مدارسنا الابتدائية في

حدود علم الباحث مما دفعه لاجراء هذه الدراسة .

الجانب الثاني: الأهمية التطبيقية.

تقدم هذه الدراسة معارف ومهارات ومعلومات وأفكار ورؤى علمية ترسخ القناعات بأهمية التفكير والاستراتيجي ، والالتزام به في إدارة المدرسة الابتدائية للمساهمة في صنع قرار المدرسة من أجل التطوير والسعي نحو الاعتماد .

نتوقع ان تقدم هذه الدراسة بعض التوصيات والمقترحات للقائمين على العملية التعليمية حيث يمكن الاستفادة منها في المدارس وفي البحوث التربوية

حدود الدراسة:

الحد المكاني: يتمثل الحد المكاني في:

المدارس الابتدائية المعتمدة وغير المعتمدة لعدد تسع إدارات تعليمية من الإدارات التعليمية التابعة لمحافظة دمياط .

الحد الزمني: تم تطبيق أدوات

الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م

الحد البشري: تمثل الحد البشري لهذه

الدراسة في عينة ممثلة لمدراء ووكلاء المدارس الابتدائية المعتمدة وغير المعتمدة تكونت من (٣٠) مدير مدرسة معتمدة، (٣٠) وكيل مدرسة معتمدة.و من (٣٠) مدير مدرسة غير معتمدة،(٣٠) وكيل مدرسة غير معتمدة .

مصطلحات الدراسة:

التفكير: ظاهرة عقلية معرفية لا تخلو من ممارستها جميع الكائنات الحية ولكن بشكل يعد التفكير مختلف ولذلك نرى تلك الظاهرة تستند على النشاطات الذهنية العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لبعض الأحداث والمواقف التي تنتقل إليه عن طريق الحواس الخمسة ممثلاً ذلك السمع والبصر والشم والتذوق التي تعد منزلة القنوات التي تنتقل المعلومات إلى الدماغ. (خالد بسندي وآخرون، 2011:52)

الاعتماد: هو الاعتراف الذي تمنحه الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمؤسسة التعليمية للمؤسسة إذا تمكنت من إثبات أن لديها القدرة المؤسسية، وتحقق الفعالية التعليمية وفقاً لمعايير ضمان الجودة والاعتماد والمعلنة من الهيئات. (مجدي قاسم، 2011: 12)

التفكير الاستراتيجي: هو تلك العمليات العقلية أو المعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات. التي تستوجب اتخاذ قرارات. ويتطلب التعامل مع هذا البعد و استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية (محمد الشديفات 2005:149)

صنع القرار: هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنهى باختيار البدائل الأنسب في مواجهة موقف معين. ويعرف نيجرو Nigro صنع القرار بأنه "

الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين " (أحمد إبراهيم، 1987 ص 236).

الاطار النظري للدراسة:

أولاً - التفكير الاستراتيجي:

تواجه إدارة المدرسة الابتدائية في عصرنا الراهن تحديات كثيرة وذلك نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبح مدير المدرسة التقليدي غير قادر على مواجهتها، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة البحث عن المدراء والوكلاء ذوي التفكير الاستراتيجي.

مفهوم التفكير الاستراتيجي:

استطاع Henry Mintzberg (1994) وضع مفهوم التفكير الاستراتيجي في إطار أكاديمي واضح وحدد غاياته وأبعاده ووضع حدوده مع المصطلحات الأخرى. فقد أشار أن التفكير الاستراتيجي هو طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة ونظراً لأنه عادة ما يضع المديرين والقيادات والمسؤولين في جو من التشويش وعدم وضوح الرؤية، وبذلك فأن من لديه فكر استراتيجي قادر على وضع خطط استراتيجية والعكس غير صحيح (Larson & Hansen, 2005).

ويصف مينتزبرغ (1994) التفكير الاستراتيجي باعتباره طريقة متميزة للتفكير التي تستخدم الحدس والإبداع مع النتيجة هي "منظور متكامل للمؤسسة".

- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.

- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.

- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.

- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.

- وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معنية يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضع الرسائل الغامضة.

- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها (صالح موسى، ٢٠٠٣).

ويرى جولدمان (2009) أن التفكير الاستراتيجي الفعال يؤدي إلى ميزة تنافسية : "التجارب التي تطور القدرة على التفكير بشكل استراتيجي (Goldman. et al. 2009).

وينظر كل هراكليوس (Heracleous 1998) وليدتك (leidtka 1998) إلى التفكير الإستراتيجي على أنه طريقة إبداعية و مبتكرة و غير تقليدية . وينبغي النظر إلى التفكير الاستراتيجي على أنه " محور لخلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، وهو أداة لتحقيق ما تسعى معظم الكفاءات القيادية إلى القيام به و تحريك المنظمة إلى الأمام والابتكار وتبسيط واستقطاب إنتاجية أكبر وينشر التفكير الاستراتيجي عادة في مجالات حل المشاكل واتخاذ القرارات، مع التفكير في تصور مستقبل المنظمة.

أهداف التفكير الاستراتيجي:

- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد مما يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي:

- القدرة على تحقيق الغايات.
- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
- الاستشعار البيئي.
- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها .
- ويذكر ليدتكا Jeanne M. Liedtka (1998) خمس سمات رئيسية للتفكير الاستراتيجي.
- يعكس التفكير الإستراتيجي منظومات أو نظرة شمولية تقدر كيف تؤثر الأجزاء المختلفة للمؤسسة في بعضها البعض وتؤثر على بعضها البعض وكذلك بيناتها المختلفة.
- التفكير الاستراتيجي يجسد التركيز على النية .وعلى النقيض من نهج التخطيط الاستراتيجي التقليدي الذي يركز على الملائمة بين الموارد الموجودة والفرص الناشئة ، فإن الهدف الاستراتيجي يعمد إلى خلق فرص كفوؤ كبيرة .
- التفكير الاستراتيجي ينطوي على التفكير في الوقت المناسب يفهم المفكرون الاستراتيجيون الترابط بين الماضي والحاضر والمستقبل.

- طرق بناء القيادة الاستراتيجية للتفكير الاستراتيجي بالمدرسة:

- يمكن بناء التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة/المدرسة من خلال مجموعة من الطرق تتمثل فيما يأتي :
- رسم خريطة البناء الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية :عن طريق وضع إطار عام يساعد المؤسسة التعليمية في تطوير قدراتها وإمكانتها ولخدمة استراتيجياتها .
- تطوير وتطبيق الأنشطة المدرسية الاستراتيجية :حيث يزود الهيكل الاستراتيجي القائد في المدرسة بإطار عام لتحليلها .ويمكن القائد من تحديد جوانب القوة الموجودة واستخدامها في إعداد الرؤية التي تحتاجها المدرسة كما يوضح الفجوة بين الوضع الحالي ، والمستهدف مستقبلا .ثم تحويلها الى مجموعة من الأنشطة .
- تطوير القدرات الاستراتيجية لدعم جميع أنشطة المستقبل :ولا يقصد بذلك القدرات المناسبة للوضع الحالي ؛بل القدرات المناسبة لاستكمال الأنشطة والمهام بنجاح لأجل تطوير الاستراتيجية وخططها المستقبلية،ولا يتم ذلك إلا من خلال القائد الاستراتيجي/مدير المدرسة صاحب الفكر المستقبلي الاستباقي (ناصر العجمي ٢٠١٥، ص ١١)

المدير الاستراتيجي:

تعتبر القدرة على التفكير استراتيجيا يوفر بعدا آخر لعملية صنع القرار الاستراتيجي، و التفكير الاستراتيجي والتخطيط" عمليات تفكير متميزة، ولكن مترابطة ومتكاملة) "، ويجب أن تدعم بعضها البعض من أجل الإدارة الإستراتيجية الفعالة يلاحظ هيراكلوس (Heracleous) (1998 .PP 482. 485، أن " الاستراتيجيات المبتكرة والخلاقة الناشئة عن التفكير الاستراتيجي لا يزال يتعين تشغيلها من خلال) الفكر المتقارب والتحليلي-التخطيط (الاستراتيجي) ويصور عمليات التفكير المتميزة والمتكاملة للتفكير الاستراتيجي). (Gretz. F. 2002)

المهارات العقلية المميزة للمدير الاستراتيجي
يجب ان يتمتع المدير الاستراتيجي بمجموعه من المهارات العقلية التي تتيح له فرصة ممكنه لتفسير الأشياء مثل:

- **التركيب: Synthetie** اي تجميع ودراسة الأجزاء وتجميعها ثم تركيبها في الدماغ منطقيا وفهم بمنظور كلي منظم.

- **الاختلاف: Divergent** العمل على تأكيد التباين والتنوع من خلال تبني خط فكري مغاير ، تحقق التفوق والتميز عن الاخرين

- **الابتكار: Creativ** ويتضمن الابداع والخلق لاكتشاف ما هو جديد وتطوير القديم او المعروف .

لذلك تصنف مهارات التفكير الاستراتيجي والتعلم وفق مستويين هما :

- مهارات تفكير مستوى اعلى وتشمل (التحليل - التركيب -التقويم)
- مهارات تفكير مستوى ادنى (معرفة - فهم -تطبيق). (صلاح النعيمي ٢٠٠٨ص ١٤٣).

مراحل التفكير الاستراتيجي لدى القائد لإ : بإزمهامه:

وضع الرؤية : وتتمثل هذه المهارة في وجود الرغبة في تغير الوضع الراهن والقدرة عل تحديد الفرص ، ورسم استراتيجيات بعيدة الامد لاستغلال تلك الفرص

التحليل والصياغة: وهي قدرة القائد الاستراتيجي على تحليل الوضع الراهن للمدرسة ، وتحليل وصياغة الرؤية والرسالة والاهداف والقدرة على تنفيذ هذه الرؤية في المستقبل ،.

التركيز : ويعني قدرة القائد على تبني رؤى جديدة ، وامكانية إقناع الافراد برؤيته وقدرته على تحديد الاولويات ، وقدرته على تشكيل الفرق القادرة على التنفيذ ، وتحفيز العاملين.

التنفيذ الاستراتيجي : ويعني قدرة القائد على وضع الاهداف والخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ ،وتتضمن القدرة على تشجيع العاملين بالمدرسة على المشاركة الفاعلة في التنفيذ ،والقدرة على تحفيز العاملين لتحقيق الاداء المنشود وادراك الاهداف الجديدة وتحقيقها في وقت قصير .

التقييم والمتابعة : من خلال تقييم ما يتم تخطيطه وتنفيذه و تقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب للأفراد والفرق والوحدات وإزالة معوقات عملية التنفيذ(ناصر العجمي، ٢٠١٦).

ثانيا صنع القرار:

يرى هربرت سيمون simon أن عملية صناعة القرار مرادف للعملية الادارية برمتها فهي تبدأ بنشاط استخباري يهدف الى تحسين الحاجة للقرار، ويتبع ذلك نشاط تصميمي للبدائل المتاحة، ثم نشاط يهدف للوصول إلى اختيار سليم من بين هذه البدائل (حميدة محمود ٢٠٠٤ ص ١٢٣).

١- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

صناعة القرار : هي مفهوم شامل يحتوي على جميع المراحل التي يمر بها القرار ،كما يحتوي على أكثر من إجراء ،وأكثر من مرحلة أو طريقة، ويلتزم فيها صانع القرار بشروط معينة؛ أي هو الذي يسن هذه القرارات وفق الظروف المتاحة.

اتخاذ القرار : هو الجزء الهام من مراحل صنع القرار، وهي مرحلة خلاصة ما يتوصل إليه صانع القرار وفيها يختار القرار المناسب، ويستطيع أن يعدله بشرط ألا يتجاوز الشروط التي وضعها من قبل وموافقة السلطات الأعلى على تعديله(جمال خلف، ٢٠٠٩).

٢- مبادئ صناعة القرار:

يؤسس صنع القرار على مجموعة من المبادئ الأساسية هي:

■ **مبدأ فعالية الوصول للقرار المناسب** واتباع الاسلوب العلمي في حل المشكلة.

■ **مبدأ تعدد البدائل :** التي تسهم في حل المشكلة المطروحة وتقويم البدائل لاختيار أنسبها.

■ **مبدأ العامل المحدد :** يؤخذ في الاعتبار العامل الذي يعوق عملية اختيار القرار .

■ **مبدأ المرونة :** يجب أن تتوفر في درجة من المرونة بحيث تتلاءم مع أية ظروف أو متغيرات.

٣-العوامل المؤثرة في صنع القرارات:

أولا : العوامل البيئية الخارجية:

١- العوامل الاقتصادية :وهي المتعلقة بالركود الاقتصادي والرخاء الاقتصادي والكساد.

٢-العوامل السياسية والتنظيمية :وهى العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة . وكذلك اللوائح والقوانين.

٣-العوامل الثقافية :وهى العوامل المتعلقة باللغة . والدين . والحضارة . ومستويات المعيشة في هذا البلد .

٤-العوامل التكنولوجية :وهى العوامل المتمثلة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة وطرق المعيشة.

٥-العوامل البيئية الطبيعية : وهى العوامل المتعلقة بالموثرات والمتغيرات التي لا يستطيع متخذ القرارات التحكم فيها

ثانيا :العوامل البيئية الداخلية:

أ- حجم المنظمة ومدى نموها .

ب- القوانين واللوائح في هذه المنظمة.

ج- الطاقات المالية والبشرية للمنظمة.

د- العلاقة بين أفراد المنظمة التربوية وقادتها .

- أدوار المدير في صنع القرار :

ولكي يصبح المدير أكثر واقعية في تناوله ومعالجته للمشكلات اليومية؛ يجب أن يضع المشكلات في إطار زمني يتضمن : (الماضي)، الذي نمت فيه المشكلة، وتجمعت المعلومات، وأدركت الحاجة الى القرار ،و(الحاضر) الذي توجد فيه البدائل ، ويتم الاختيار ، و(المستقبل) ، الذي ستنفذ فيه القرارات.

إن المدير الذي يستثمر جهوده في الأنشطة الإنسانية مثل :فهم الذات، وإقامة المناخ المفتوح، وبناء قنوات الاتصال، وفض الصراعات، وتوضيح أدوار صنع القرار، والاهتمام بقدرات وطاقت الأفراد ، وتنفيذ إجراءات حل المشكلات يعد قائداً ناجحاً.

والمدير كمسئول عن العملية التعليمية وصنع القرارات يستطيع أن يحدد الوقت والمكان، والمناخ التعليمي المناسب الذي يمكن فيه صنع القرارات عن طريق معرفة المعلومات المتوفرة، وأخذ رأي الوكيل كمستشار له.

والمدير قائد له دور في صناعة القرار -يصحح القرارات التعليمية التي يتخذها المدرسون- ويؤدي دوره كمسهل لصناعة قدراتهم .ويتصرف كعميل مالي بين مستويات صناعة القرار .وكمرشد يعرض المدير مقدماً الخطوات الإجراءات التي تساعد المدرسين . على سبيل المثال، إذا رغب المدرسون في تنظيم مجموعة عمل، فلا بد للمدير أن ينصحهم بالآتي:

- قراءة ما كتبه الدارسون والممارسون في هذا الموضوع،،البحث عن المشورة والنصيحة.

- التعرف والإلمام بالمدارس الأخرى، تنمية خطة بعيدة المدى.

عمل اختبارات استطلاعية لهذه الخطة (Kenneth .1972 .p82). (إيهاب عيسى

المصري. طارق عبد الرؤف عامر ،
٢٠١٣ص ١٦٣).

- الأنماط الإدارية في صنع القرار:

توجد مجموعة من الأنماط الإدارية
في عملية صنع القرارات وسوف نعرضها من
خلال ثلاثة مداخل مختلفة Stevenson.
(1996. PP. 181-183) .

أ- أنماط صنع القرارات التي تعتمد عليه كأساس للتمييز وهي :

- النمط الاول : صنع القرارات استنادا

على الخبرة والإحساس الشخصي. وفي هذه
الحالة يعتمد المدير على ذكائه الفطري،
وخبرته السابقة، أو ما يسمى بالإحساس، ويتخذ
القرار بسرعة عادة، ولا يستطيع غالبا أن
يفسر كيف ولماذا كان القرار ؟

- النمط الثاني : صنع القرارات

بالدراسة والتحليل، ويبحث المدير-الوكيل
-هنا عن الحقائق، ويجمع المعلومات، وينظم
الأفكار للوصول من الأسباب إلى النتائج،
ويحاول إيجاد علاقات تفسر الظواهر
(المشاكل) المشاهدة، ويصل إلى القرار بعد
موازنة ومراجعة البدائل .

-النمط الثالث : صنع القرارات بمزيج

من الإحساس والدراسة، ويجمع المدير-الوكيل
هنا بين النمطين السابقين، فهو لا يتمسك
بالدراسة من أجل الدراسة، كما أنه لا يتجاهل
الخبرة والواقعية فهو يمزج الدراسة بحصيلة
الخبرة العلمية .

ب- أنماط صنع القرار التي تعتمد على درجة المشاركة في صنع القرار: (Green. e2005. P:137)

-**النمط الاول:** يحل المشكلة ويتخذ القرار
وحده معتمدا على ما يتاح له من
معلومات في أثناء صنع القرار .

- **النمط الثاني:** يحصل على المعلومات
اللازمة من المرؤوسين لعلاج المشكلة
ويتخذ القرار بنفسه، وينحصر دور
المرؤوسين في تهيئة المعلومات فقط .

- **النمط الثالث:** يشارك القائد بعض
المرؤوسين المعنيين بالمشكلة رغبة في
الحصول على مقترحات بشكل فردي
دون جمعهم، ثم يتخذ القرار بصرف
النظر عن تلك المقترحات .

-**النمط الرابع :** يشارك المرؤوسون في
نقاش المشكلة بشكل جماعي في سبيل
الحصول على الأفكار والمقترحات، ثم
يتخذ القرار الذي يراه مناسباً، سواء كان
يعكس مواقف المرؤوسين أو لا يعكسها.

-**النمط الخامس :** يشارك المرؤوسين في
نقاش المشكلة بشكل جماعي في سبيل
البحث عن البدائل وصولاً إلى الموافقة
على الحل دون تأثير لقبول موقف ما،
ويتم الاعتماد على الحل المقترح بشكل
جماعي وتطبيقه (سلامة
حسين، ٢٠٠٥ص ١٢٠:١٢١) .

- مراحل صنع القرار :

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها .

وعلى أية حال نجد إن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحويه من خطوات ما بين أربع وتسع خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد. فمثلا نجد أن "جريفث" يحدد هذه المراحل في :

- تحديد وحصر المشكلة .
 - تحليل وتقويم المشكلة .
 - وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة .
 - جمع المعلومات .
 - صياغة واختيار الحل، أو الحلول (المفضلة) أو اختياره مقما .
 - وضع الحل المفضل موضع التنفيذ .
- وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب، إذا استخدم فيها التميز وحسن التقدي، وقد تكون على خلاف ذلك، على أنه تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة).
- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث .

• تحليل الموقف .

- تحديد البدائل والتدبير فيها .
- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج .
- الاختبار بين هذه البدائل. (عبدالله مسعود غيث، ٢٠١٠، ص ص ٢٠ : ٣٥) .

الاعتماد (accreditation) :

مفهوم الاعتماد:

انواع الاعتماد :

- أ- اعتماد مؤسسي الاعتراف بجودة المؤسسات التعليمية. (اولي -عام - اعتماد اكايمي - برنامجي)
- ب - اعتماد جزئي والاعتراف بجودة واهلية الاشخاص (الاعتماد المهني للتعليم - الاعتماد للمهن الاخرى)

الهيئات المانحة للاعتماد:

- يتم منح الاعتماد للمؤسسات التعليمية من خلال بعض الهيئات وفق المعايير الخاصة بالمهنة ومن اهم هذه الهيئات.
- ١- المجلس القومي لاعتماد المعلمين بأمريكا.
 - ٢- مجلس الاعتماد الجامعي باليابان.
 - ٣- المجلس الكوري للاعتماد الجامعي بكوريا الجنوبية.
 - ٤- مجلس اعتماد المعلمين بانجلترا

٥- الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد
بمصر(خبراء التعليم والمهتمين
به)(احمد بركات ، ٢٠٠٨ص ١٩)

المبادئ والأسس التي يقوم عليها الاعتماد:

يقوم الاعتماد على مجموعة من المبادئ
والاسس اهمها :

١- الصدق والايجابية:أن تكون نتائج
عمليات تقويم ضمان الجودة والاعتماد
صادقه، ومؤثرة ايجابيا فى عمليات
تحسين مستوى جودة أداء المدرسة
٢- الشفافية: أن تتسم كل العمليات
بالشفافية، والوضوح.

٣-العدالة: أن تقوم نتائج الاعتماد على
العدل، والموضوعية.

٤- دعم التعليم والتعلم: أن يتم الاعتماد
لمصلحة المتعلمين في جميع
المستويات، ومن أجل ضمان وجود
فرص حياتية تربوية فاعلة فى اعداد
أجيال جديدة من أجل مستقبل
مشرق.

٥- المنهجية العلمية: أن يستند الاعتماد
على المنهجية العلمية، والحوار المستمر
من أجل تحسين الأداء.

٦-التقويم الذاتي: أن تعتمد منهجية الاعتماد
على التقويم الذاتي الذي تقوم به
المؤسسة، وفقا للأسس العلمية
المتعارف عليها .

٧- أن يتم توثيق الشواهد والأدلة المرتبطة
بمؤشرات التقويم، مما يساعد على دعم
الممارسات الجيدة ونشرها داخل
المؤسسات التعليمية.

٨- دعم ثقة المعنيين بالمؤسسات التعليمية
نيلي السيد عاشور(٢٠١٣،ص
١٧: ٣٢)

ويمكن تقسيم الجودة في التعليم قبل الجامعي
بالمرحلتين (الابتدائية و- الاعدادية)
إلى مجالين رئيسيين تنبثق منهما تسعة
مجالات فرعية كما يلي:

المجال الرئيسي الاول القدرة
المؤسسية ويشمل (الرؤية والرسالة - القيادة
والحوكمة - الموارد البشرية والمادية -
المشاركة المجتمعية).

دراسات السابقة :

أولا: التفكير الاستراتيجي:

دراسة محمد الشهري (٢٠١٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف على
أنماط التفكير الاستراتيجي . وعلى درجة
ممارسة التفكير الاستراتيجي . وعلى
معوقات التفكير الاستراتيجي لدى مديري
المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة.
وتكونت عينة الدراسة النهائية من (٥٧)مديرا
من مديري المدارس الثانوية الحكومية
والأهلية للبنين بمحافظة الطائف وتم استخدام
استبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض

الدراسة . تضمنت المحاور الرئيسية : أنماط التفكير الاستراتيجي . ممارسات التفكير الاستراتيجي . معوقات التفكير الاستراتيجي . ونتج عنها أن درجة امتلاك مديري المدارس لنمط التفكير الشمولي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة . أما نمط التفكير التجريدي ونمط التفكير التشخيصي . ونمط التفكير التخطيطي كان درجة قليلة . كما أن الأوضاع الحالية من ممارسات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كانت بدرجة متوسطة . أما صياغة الإستراتيجية ومراجعة وتقويم الإستراتيجية من ممارسات التفكير الاستراتيجي كانت بدرجة قليلة . كما نتج عنها أن معوقات البيئة الخارجية والمعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية من معوقات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والاهلية بمدينة الطائف كانت بدرجة كبيرة .

دراسة لينا شحادة خليف ومحمد عيد ديراني (٢٠١١) :

هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج إداري لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، من خلال تطوير استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (١١٥) مديراً ومديرة للعام الدراسي ٢٠٠٧ /

٢٠٠٨ م . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كانت درجة إدراك مفهوم التفكير الاستراتيجي وممارسته مرتفعاً 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 . وفي ضوء نتائج الدراسة تم بناء أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وانطلاقاً من معطيات النتائج فقد أوصت الدراسة بتبني الأنموذج الإداري المقترح، وإجراء مزيد من الدراسات التي تتناول موضوع التفكير الاستراتيجي على المنظمات التربوية والتعليمية الأردنية.

دراسة تشاي ليم (Lim. C . 2013) :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن التفكير الاستراتيجي لدى المديرين في بيئة تفكير معقدة ، ونتائج التفكير الاستراتيجي للمدير ، واختيرت العينة من عدد ١٠ مديرين ، واستخدمت الدراسة مقياس التفكير الاستراتيجي، وتتمثل نتائج الدراسة فيما يلي: التفكير الاستراتيجي يحدث عمداً على حد سواء على مستوى عالٍ من الإبداع، كما توصلت الدراسة إلى أن التفكير الاستراتيجي

ينتج من خلال أنشطة تحليلية فردية وجماعية تكرارية وحوارية لمعالجة المعارف اللازمة ، كما أن التفكير الاستراتيجي هو تجربة شخصية عميقة تثير مجموعة واسعة من المشاعر الإيجابية والسلبية. وخلصت الدراسة إلى أن التفكير الاستراتيجي هو ظاهرة إدراكية وعاطفية وسلوكية رفيعة المستوى ، وتغذيها الأنشطة التحليلية والحوارية الفردية والجماعية لمعالجة المعرفة اللازمة، وتمكين وضوح الفكر، وخلق استراتيجيات (التواصلات والنماذج الذهنية لوضع استراتيجيات تمكينية).

دراسة علي الشريف، هنادي القباس (٢٠١٤):

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس الدمج لأنماط التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمات، وعلى درجة تطبيق مديرات مدارس الدمج لمؤشرات جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن نوع العلاقة بين درجة تقدير المعلمات لممارسة مديرة مدرسة الدمج لأنماط التفكير الاستراتيجي ودرجة تقديرهم لتطبيق المديرات لمؤثرات جودة الأداء المدرسي واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في ١٥٥ معلمة من مدارس الدمج بنسبة ١,٨٦% من المجتمع، تم 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 توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: تمارس مديرات مدارس الدمج أنماط التفكير الاستراتيجي المختلفة (التشخيصي، التخطيطي، المجرد، الشمولي) وكذلك مؤشرات جودة الأداء المدرسي بأبعاده المختلفة (رؤية ورسالة المدرسة، القيادة والحوكمة، التنمية المهنية، توفير بيئة داعمة للتعليم والتعلم، تنمية الإمكانات المادية والتعليمية، المشاركة المجتمعية) بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمات، يوجد ارتباط موجب دال بين أنماط التفكير الاستراتيجي المختلفة وجميع أبعاد جودة الأداء المدرسي والدرجة الكلية، ولبعض المتغيرات مثل التخصص والمرحلة تأثير في تقدير درجة ممارسة أنماط التفكير ومؤشرات جودة الأداء.

ثانيا دراسات تناولت صنع القرار:

دراسة تيسير محمد عبد القادر (٢٠٠٩):

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على نمط القيادة السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين في المديرية ، ومدى ممارسة

مديري التربية والتعليم لمرحل صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية ، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وعملية صنع القرار التربوي لدى مديري التربية والتعليم ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام استبانيتين ، إحداهما لتحديد نمط القيادة السائد ، والأخرى لقياس مدى ممارسة مديري التربية والتعليم لمرحل صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠ من نواب مديري التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام ، والمشرفين التربويين في مديريات)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة، يليه النمط الترسلّي، ثم النمط الأتوقراطي، كما كان مستوى ممارسة مديري التربية الأتوقراطي "ضعيف" وكانت أعلى ثلاث ممارسات لمرحل صنع القرار التربوي هي: (مرحلة الشعور بالمشكلة ودراستها ، ومرحلة جمع البيانات والمعلومات، ومرحلة متابعة تنفيذ القرار) كما أظهرت نتائج الدراسة وجود (علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين نمط الديمقراطي وعملية صنع القرار) في حين توجد (علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة القيادة الترسلّي وعملية صنع القرار) وبينت الدراسة (عدم وجود فروبين نمط القيادة

الأتوقراطي وعملية صنع القرار دراسة فيصل يونس محمد (٢٠١٣):

تهدف هذه الدراسة الي التعرف على التحولات الحديثة في عملية صنع واتخاذ القرارات ونظرياتها ومرآحها والتقنيات والنظم المؤثرة فيها .واستخدمت الدراسة مقياس صنع واتخاذ القرار علي عينة من المدراء وعولجت البيانات احصائيا ،وتوصلت النتائج الى ما يلي:حظي اتخاذ القرار بعملية استثنائية في الدراسات والأبحاث الادارية لتمكين المنظمة من ان توصل انشطتها وأعمالها بكفاءة عالية .احتل اهمية بالغة . حيث تناول البحث مفاهيم الاستراتيجية التي تغطي المجال الشامل لأنشطة وأعمال المنظمة . وتعطي قدرة واضحة يمكن الاسترشاد بها لتحقيق الانسجام والتكيف بين الغايات والوسائل وتحمي المنظمة ومواردها من الانزلاق والانحراف حيث عملية اتخاذ القرار تعد محور العملية الادارية . وهي معقدة ترتبط بالحقائق والقيم التي يقوم التنظيم عليها مما يتوجب توخي الحرص والحذر في اتخاذ القرارات وبرزت النتائج التحولات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات ومنها التحول من الشمولية الى الانتقائية. واعتماد الاسلوب العلمي وتحويل الحقائق والمعلومات الى مفاهيم ومصطلحات . وتوسيع نطاق اللامركزية بدلا من المركزية. ومن الرقابة الشاملة الي الرقابة الجزئية بهدف توزيع

الأخلاقية عبر المقالات القصيرة الأخلاق مقارنة بالمديرين مع نمط التفكير الخطي الغالب، وأسفرت النتائج عن أن المقارنة بين صنع القرارات الأخلاقية من التفكير الخطي المتوازن المديرين ومديري التفكير غير الخطية تتعارض عموماً عبر المقالات القصيرة والأخلاقية بشكل غير متوقع، مع مديري استخدام متوازن خطي أي خطية نمط التفكير كانت أقل من المحتمل اعتماداً على تنظيمات نفعية في اتخاذ القرارات الأخلاقية عبر المقالات القصيرة، مما يوحي بأن المفكرين متوازني التفكير قد تكون أكثر عرضه لإنتاج قرارات أخلاقية عن طريق النظر في مجموعة واسعة من البدائل، واستبعاد تلك التي لها ما يبررها إلا على أساس نتائجها.

دراسة سوسن شوكت الراشد (٢٠١٦):

هدفت الدراسة الى تعرّف معوقات اتخاذ القرار التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين، إضافة لمعرفة الاختلاف في وجهات النظر في معوقات اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص والبالغ عددهم (٧٧) مدير ا ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة كأداة لجمع

المسؤوليات واعطاء مرونة بدلاً من الجمود الذي تفرضه المركزية في العمل كالتخطيط والقيادة واتخاذ القرار والاتصالات التي تعيق حركة التنظيم وبين البحث ان التطورات الحديثة في اتخاذ القرارات مكنت من تجاوز المشكلات التي ترافق اتخاذ القرار في البيئات المختلفة. وساعد في ذلك بروز التقنيات والادارة الالكترونية التي لعبت دورا كبيرا في توفير المعلومات والبيانات وبناء المعلومات ودعم القرارات في المستويات الاستراتيجية للمنظمة فضلا عن التحول في انماط التفكير الابداعي والنظرة المستقبلية في صناعة القرار.

دراسة كيفن جروفس وآخرين Groves.

[K&etal] (2008):

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين أنماط التفكير الإدارية وصنع القرارات الأخلاقية. وتمثلت عينة الدراسة من 200 من المديرين عبر المنظمات والصناعات المتعددة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومقاييس التفكير الإداري وأثبتت أن مديري نمط التفكير الخطي الغالب قد اعتمدوا على مناظير نفعية عند تشكيل النوايا الأخلاقية عبر سلسلة من المقالات القصيرة في أخلاقيات الأعمال التجارية. وكانت متسقة مع فروض الدراسة، و أظهر مديري استخدام نمط التفكير المتوازن استعداداً أكبر لتقديم القرارات

الاجتماع أو الاطلاع على جدول الأعمال الخاصة بالاجتماع قبل انعقاده . نادرا ما يستخدم المدير طريقة ما لتقييم الاجتماعات أو وضع خطة عملية لمتابعة تنفيذ القرارات التي توصل إليها المجتمعون . إن عملية صناعة القرار المدرسي لا يهتم فيه المدير بإشراك الموجهين أو التلاميذ في صناعة واتخاذ القرارات المدرسية.

دراسة أحمد محمد الشناوي (٢٠١٠):

هدفت الدراسة الحالية إلى التوصل لواقع تطبيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي المصرية، والتعرف على مدى ملائمة معايير ضمان الجودة والاعتماد التربوي المصرية لظروف وإمكانات تلك المؤسسات، وكذلك التعرف على المعوقات التي تواجه تحقيق الجودة ؛ وذلك من أجل وضع تصور مقترح لتحقيق جودة التعليم بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي من خلال الأدوات التالية: (المقابلة المفتوحة - تحليل المحتوى، الاستبيان)، بهدف معرفة المعوقات التي تواجه تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، ومقترحات التطوير، (معوقات مرتبطة بالطلاب - معوقات مرتبطة بالإدارة المدرسية والتعليمية - معوقات مرتبطة باستراتيجية تطبيق الجودة - معوقات

المعلومات المتعمقة بمعوقات اتخاذ القرار وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

يوجد درجة مرتفعة لمعوقات اتخاذ القرار التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص من وجهة نظرهم بمتوسط حسابي (٢,٣٧)، وخاصة في مجال المعوقات الاجتماعية والفنية. ولم يظهر أثر لمتغير المؤهل العلمي، وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في مجالات معوقات اتخاذ القرار ويوجد أثر لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في مجالات معوقات اتخاذ القرار لصالح الأكثر خبرة. -

ثالثا: دراسات تناولت الجودة والاعتماد:

دراسة حميدة محمود (٢٠٠٥):

هدف البحث إلى دراسة مدى إسهام مبادئ ومعايير الجودة التعليمية في رفع كفاءة وفعالية إدارة الاجتماعات وصناعة القرار في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية . صمم استبيان وطبقوا (على) مديري انظارا وكلاء امعلمي (المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية توصل البحث إلى أن الاجتماعات المدرسية تعاني من بعض أوجه القصور في عدم إتاحة الفرص لإمام المجتمع لاختبار وقت أو مكان

مرتبطة بالمباني والتجهيزات - معوقات مرتبطة بالعاملين بمؤسسات التعليم المختلفة وتكونت عينة المقابلة من ٣٠٠ فرد، بينما عينة الاستبيان من ٥٠٠ فرد. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج المرتبطة بمدى ملائمة معايير ضمان الجودة والاعتماد التربوي المصري لظروف وإمكانات مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر، والتي أمكن تقسيمها على مجموعتين رئيسيتين هم: القدرة المؤسسية، الفاعلية التعليمية، بالإضافة إلى نتائج عامة. كما توصلت الدراسة لأهم المعوقات التي تواجه تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر طبقاً لمحاور الاستبيان الخمسة

دراسة نهى العاصي (٢٠١٤):

تهدفت الدراسة إلى تقويم مدى قيام إدارات قياس الجودة بأدوارها المحددة من قبل وزارة التربية والتعليم في القرار الوزاري (١٣٨) لسنة ٢٠١٢، بغرض تحديد مشكلات تلك الإدارات، وتفعيل قيامها بتلك الأدوار. وتم ذلك من خلال عمل دراسة حالة لإدارات قياس الجودة التابعة لمديرية التربية بالإسماعيلية، التعليم بالإسماعيلية. تم اتباع المنهج الوصفي، واستخدام دراسة الحالة، وتمثلت الأدوات البحثية في استخدام كل من التحليل الرباعي

لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة في أداء إدارات قياس الجودة لأدوارها، والمقابلات الفردية والجماعية، والاستبيان، وذلك لتجميع البيانات من مديري الإدارات ومن العاملين بوحدات الجودة علي مستوى المدارس والإدارة والمديرية والوزارة. ومن أبرز نتائج الدراسة أنه بالرغم من قيام إدارات قياس الجودة ببعض من أدوارها الخاصة بتقديم الدعم الفني ونشر ثقافة الجودة بالمدارس، إلا أنه تبين أن تلك الإدارات لا تقوم بالعديد من الأدوار المنوطة بها، ولا تملك القدرة على أدائها نتيجة لعدة عوامل، منها ما يتعلق بالبيئة الخارجية لها وذا صلة بالمدارس أو بالمديرية أو بالوزارة أو بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. وبالتالي أوصت الدراسة بإتباع عدة آليات يمكن من خلالها تفعيل قيام إدارات قياس الجودة بأدوارها.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

بالنسبة للمحور الأول التفكير الاستراتيجي: فبتحليل الدراسات السابقة في هذا المحور يلاحظ أن معظم الدراسات اتفقت مع الدراسة الحالية في وحدة الموضوع حيث تناولت دراسة التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مثل دراسة (لينا شحاده خليف، محمد عيد ديراني ٢٠١١)، (بجي الشديفات

٢٠٠٥) إلا إنها اختلفت مع الدراسة الحالية في أهدافها ومتغيراتها حيث تناولت الدراسات السابقة (أنماط التفكير الاستراتيجي -مضامينه القيمية-درجة ممارسته - ومعوقاته -اقتراح نموذج لتطوير مفهومه) غير أن هذه الدراسة تميزت في تحديد مراحل التفكير الاستراتيجي وتناولت العلاقة بينه وبين صنع القرار كما تميزت الدراسة الحالية أيضا في كونها تناولت المقارنة في التفكير الاستراتيجي بين المدراء والوكلاء في المدارس المعتمدة وغير المعتمدة .

أما بالنسبة للمحور الثاني صنع القرار فنجد أن الدراسة الحالية اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة شوكت الراشد ٢٠١٦، عبد الحميد شعلان (٢٠٠٧) في دراسة معوقات وخطوات ومراحل صنع القرار كما نجد أن الدراسة الحالية اختلفت مع الدراسات السابقة من حيث دراسة الفروق بين المدراء والوكلاء المعتمدون وغير المعتمدون في صنع القرار بالمرحلة الابتدائية من أجل الحصول على الجودة والاعتماد مما يميز هذه الدراسة عن سابقتها اما بالنسبة للمحور الثالث الاعتماد فيمكن أن نذكر أن الدراسة الحالية اتفقت مع اغلب الدراسات السابقة في هدفها العام وهو الجودة والاعتماد في المؤسسات غير انها اختلفت مع دراسة (نهى العاصي ٢٠١٥

(حيث استهدفت الإصلاح المتمركز بالمدرسة كما اختلفت أيضا مع بعض الدراسات من حيث العينة مثل دراسة (حميدة محمود ٢٠٠٥، حيث تمثلت العينات في مدراء المدارس الثانوية وفرق الدعم الفني والمراجعين الخارجيين ،. وللباحث ان يذكر ان هذه الدراسة اشتركت مع اغلب الدراسات في المحاور السابقة في دراسة التفكير الاستراتيجي وصناعة القرار لدى المدراء غير انها اختلفت في العينات والاهداف والاهمية إلا ان هذا الخلاف يسهم في أهمية الدراسة ويفيد بندرة الدراسة الحالية كما أنها تعد مقارنة في عنصرين مهمين (التفكير الاستراتيجي -صنع القرار) وعلاقتهم ببعض لدى المدراء والوكلاء بالمدارس المعتمدة وغير المعتمدة. لتحقيق الاعتماد

مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة عينة ممثلة لمدراء ووكلاء المدارس الابتدائية المعتمدة وغير المعتمدة من هيئة ضمان الجودة ممن هم على رأس العمل من الجنسين، بالادرات التعليمية بمحافظة دمياط.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٦٠) مديرا من مديري المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط، منهم (٣٠) مديرا من مديري

المدارس المعتمدة، و(٣٠) مديراً من مديري المدارس الغير معتمدة، وتضم أيضاً (٦٠) وكيلاً من وكلاء المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط، منهم (٣٠) وكيلاً من وكلاء المدارس المعتمدة، و(٣٠) وكيلاً من وكلاء المدارس الغير معتمدة، وتم اختيار هذه العينة من خلال معيار الاعتماد التربوي من هيئة ضمان الجودة من عدمه حيث تم اختيار عينة الدراسة بواقع (٩) ادارات تعليمية من جملة الإدارات التعليمية العشر (١٠) بمديرية التربية والتعليم بدمياط.

الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:
أولاً: مقياس التفكير الاستراتيجي:
 ١ - حساب الاتساق الداخلي للمقياس:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للمقياس من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة والبعد الذي تنتمي إليه تلك المفردة، ثم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية له، ويتضح أن جميع معاملات الارتباط للمفردات بالدرجة الكلية للبعد قد جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، (٠,٠١) ثم قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس فكانت معاملات الارتباط كما بالجدول

جدول (١) معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمقياس صنع القرار

أبعاد المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة والأهداف والقيم	٠,٨٥١	٠,٠١
تقييم الأوضاع الحالية (الوضع الراهن)	٠,٧٦٢	٠,٠١
إعداد الخطة التنفيذية	٠,٨١٢	٠,٠١
تطبيق الاستراتيجية	٠,٩١٧	٠,٠١
متابعة وتقويم الاستراتيجية	٠,٩٢٤	٠,٠١

٢ - ثبات المقياس:

أ - باستخدام معامل سبيرمان براون للتجزئة النصفية:

يتم تجزئة مفردات المقياس إلى جزئين، الجزء الأول يمثل المفردات الفردية والجزء الثاني يمثل المفردات الزوجية، ويتم

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين البعد والدرجة الكلية للمقياس دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهو ما يدل على التماسك الداخلي للمقياس .

- صدق المقياس:

صدق المحكمين:

يدل صدق المحتوى على مدى تمثيل محتوى المقياس للنطاق السلوكي الشامل للسمة المراد قياسها، إذ يجب أن يكون المحتوى ممثلاً تمثيلاً جيداً لنطاق المفردات الذي تم تحديده مسبقاً .

وللتحقق من ذلك؛ قام الباحث بعرض المقياس في صورته المبدئية على (١٠) من الأساتذة والأساتذة المساعدين المتخصصين بالتربية الخاصة وعلم النفس التربوي والصحة النفسية

لابدء رأيهم ومعرفة مدى ارتباط كل مفردة بالبعد الذي يتضمنها. ومدى ملاءمة المفردة لعينة الدراسة.

مدى صحة الصياغة اللغوية لمفردات المقياس. وإضافة أو حذف أو تعديل أو إعادة صياغة بعض العبارات بما يحقق الهدف الذي من أجله وُضع المقياس. وقد أبقى الباحث على المفردات التي حصلت على نسبة اتفاق بلغت أكثر من (٨٠) %، كما حرص الباحث على إجراء المقابلات الشخصية مع السادة المحكمين ومناقشتهم في المقياس ككل وفي مفرداته كل على حدة، وقد اتفق معظم المحكمين على إجراء بعض التعديلات على المفردات تم مراعاتها في الصورة النهائية للمقياس.

حساب معامل الارتباط (ر) بين درجات المفردات الفردية والزوجية، ثم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون. وقد قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المفردات الفردية والزوجية وذلك لنصف المقياس فكانت قيمته (٠,٨٦٤) وقد تم تصحيحه باستخدام معامل سبيرمان براون للتجزئة النصفية فأصبح قيمة معامل الارتباط للمقياس ككل (٠,٩٥٢)، وهي مؤشر إلى أن المقياس على درجة مقبولة من الثبات، وبالتالي يمكن الثقة في النتائج التي سيتم الحصول عليها عند تطبيقه على عينة الدراسة الأساسية.

ب- باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

يمكن حساب ثبات المقياس عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ ، وقد بلغت قيمته (٠,٩٤٣)، وهي نسبة مقبولة حيث يمكن الثقة في النتائج التي سيتم الحصول عليها عند تطبيق المقياس على عينة الدراسة الأساسية. ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

جدول (٢)

الطريقة		المقياس
معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
٠,٩٤٣	٠,٩٥٢	التكبير الاستراتيجي

متوسطي رتب (٢٧%) الأعلى و(٢٧%)
الادنى على المقياس باستخدام اختبار مان .
ويأتي Mann-Whitney U لدلالة الفروق
بين متوسطات المجموعات الصغيرة المستقلة
كما يوضح ذلك الجدول التالي: جدول (٣)

(صدق المقارنة الطرفية): (الصدق
التمييزي)

قام الباحث بالتحقق من صدق المقياس
باستخدام صدق المقارنة الطرفية) الصدق
التمييزي وذلك من خلال ترتيب درجات عينة
التقنين (٣٠) مدير من مدرء المدارس
تتازلياً، ثم تم حساب دلالة الفروق بين

جدول (٣)

صدق المقياس باستخدام صدق المقارنة الطرفية لمقياس التفكير الاستراتيجي

الدلالة	قيمة Z	قيمة U	الإرباعي الأدنى (ن = ٨)		الإرباعي الأعلى (ن = ٨)		المقياس
			مجموع الرتب	متوسط الرتب	مجموع الرتب	متوسط الرتب	
٠,٠١	٣,٤٥	صفر	٣٦	٤,٥	١٠٠	١٢,٥	التفكير الاستراتيجي

ثانياً : مقياس صنع القرار : حساب الاتساق
الداخلي للمقياس:

قام الباحث بحساب معاملات الارتباط
بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس فكانت
معاملات الارتباط كما يوضح الجدول
التالي:

ويتضح من الجدول السابق وجود
فروق دالة إحصائياً عند (٠,٠١) بين
متوسطي رتب درجات المدرء ذوي المستوى
المرتفع ومتوسطي رتب درجات المدرء ذوي
المستوى المنخفض، مما يعني تمتع المقياس
بصدق تمييز قوي.

جدول (٤) حساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمقياس صنع القرار

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد المقياس
٠,٠١	٠,٩٣٧	تحديد المشكلة والشعور بها
٠,٠١	٠,٨٩٢	جمع البيانات وتحليلها
٠,٠١	٠,٨٧٦	تحديد البدائل
٠,٠١	٠,٩٥٩	تقييم البدائل والحلول المطروحة
٠,٠١	٠,٩١٩	اختيار أفضل البدائل
٠,٠١	٠,٩٤٧	تنفيذ ومتابعة القرار

قيمته (٠,٩٦١)، وهي نسبة مقبولة حيث يمكن الثقة في النتائج التي سيتم الحصول عليها عند تطبيق المقياس على عينة الدراسة الأساسية. ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

جدول (٥)

حساب ثبات المقياس عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ

الطريقة		المقياس
معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
٠,٩٦١	٠,٩٦٧	صنع القرار

٣- صدق المقياس

أ- صدق المحكمين:

يدل صدق المحتوى على مدى تمثيل محتوى المقياس للنطاق السلوكي الشامل للسمة المراد قياسها، إذ يجب أن يكون المحتوى ممثلاً تمثيلاً جيداً لنطاق المفردات الذي تم تحديده مسبقاً. وللتحقق من ذلك؛ قام الباحث بعرض المقياس في صورته المبدئية على (١٠) من الأساتذة والأساتذة المساعدين المتخصصين بالتربية الخاصة وعلم النفس التربوي والصحة النفسية ملحق (١) لإبداء الرأي حول عبارات المقياس من حيث:

- مدى ارتباط كل مفردة بالبعد الذي يتضمنها.
- مدى ملاءمة المفردة لعينة الدراسة.
- مدى صحة الصياغة اللغوية لمفردات المقياس.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين البعد والدرجة الكلية للمقياس دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهو يدل على التماسك الداخلي للمقياس .

ثبات المقياس:

أ - باستخدام معامل سبيرمان براون للتجزئة النصفية:

يتم تجزئة مفردات المقياس إلى جزئين، الجزء الأول يمثل المفردات الفردية والجزء الثاني يمثل المفردات الزوجية، ويتم حساب معامل الارتباط (ر) (بين درجات المفردات الفردية والزوجية، ثم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون.

وقد قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المفردات الفردية والزوجية وذلك لنصف المقياس فكانت قيمته (٠,٨٩٢)، وقد تم تصحيحه باستخدام معامل سبيرمان براون للتجزئة النصفية فأصبح قيمة معامل الارتباط للمقياس ككل (٠,٩٦٧)، وهي مؤشر إلى أن المقياس على درجة مقبولة من الثبات، وبالتالي يمكن الثقة في النتائج التي سيتم الحصول عليها عند تطبيقه على عينة الدراسة الأساسية.

ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

يمكن حساب ثبات المقياس عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ، وقد بلغت

إضافة أو حذف أو تعديل أو إعادة صياغة بعض العبارات بما يحقق الهدف الذي من أجله وُضع المقياس. وقد أبقى الباحث على المفردات التي حصلت على نسبة اعلى من (٨٠) %، كما حرص الباحث على إجراء المقابلات الشخصية مع السادة المحكمين ومناقشتهم في المقياس ككل وفي مفرداته كل على حدة، وقد اتفق معظم المحكمين على إجراء بعض التعديلات على المفردات تم مراعاتها في الصورة النهائية للمقياس.

صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي):

قام الباحث بالتحقق من صدق المقياس باستخدام صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) وذلك من خلال ترتيب درجات عينة التقنين (٣٠) مدير من مدراء المدارس تنازلياً، ثم تم حساب دلالة الفروق بين متوسطي رتب (٢٧%) الأعلى و(٢٧%) الأدنى على المقياس باستخدام اختبار مان . ويتي Mann-Whitney U لدلالة الفروق بين متوسطات المجموعات الصغيرة المستقلة كما يوضح ذلك الجدول التالي

(جدول رقم ٦) صدق المقارنة الطرفية لمقياس صنع القرار

الدلالة	قيمة Z	قيمة U	الإرباعي الأدنى (ن = ٨)		الإرباعي الأعلى (ن = ٨)		المقياس
			مجموع الرتب	متوسط الرتب	مجموع الرتب	متوسط الرتب	
٠,٠١	٣,٣٧	صفر	٣٦	٤,٥	١٠٠	١٢,٥	صنع القرار

إحصائياً بين متوسطي درجات مدراء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مقياس التفكير الاستراتيجي لصالح مدراء المدارس المعتمدة".

قام الباحث باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent sample (T) test وذلك للتحقق من دلالة الفروق بين متوسطي درجات مدراء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مقياس التفكير الاستراتيجي

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً عند (٠,٠١) بين متوسطي رتب درجات المدراء ذوي المستوى المرتفع ومتوسطي رتب درجات المدراء ذوي المستوى المنخفض، مما يعني تمتع المقياس بصدق تمييز قوي.

نتائج الدراسة:

- نتائج الفرض الأول ومناقشتها وتفسيرها:

للتحقق من صحة الفرض الثالث والذي ينص على أنه توجد فروق دالة

ويوضح جدول (٧) دلالة الفروق بين وغير المعتمدة على مقياس التفكير متوسطي درجات مدراء المدارس المعتمدة الاستراتيجي

جدول رقم (٧) الفروق بين متوسطي درجات مدراء المدارس المعتمدة وغير

المعتمدة على مقياس التفكير

أبعاد المقياس	المجموعة (مدراء)	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	(ت)	مستوى الدلالة	لصالح المدراء
الرؤية والرسالة والأهداف والقيم	معتمد	٣٠	٤٢,٩	٣,٨٧	٤,٩٩	٠,٠١	المعتمدين
	غير معتمد	٣٠	٣٥,٨	٦,٧			
تقييم الأوضاع الحالية (الوضع الراهن)	معتمد	٣٠	٥٦,٣	٦,١٦	٤,٠٩	٠,٠١	المعتمدين
	غير معتمد	٣٠	٤٧,٤٣	١٠,١٥			
إعداد الخطة التنفيذية	معتمد	٣٠	٤٥,١٧	٦,٥٧	٣,٩٦	٠,٠١	المعتمدين
	غير معتمد	٣٠	٣١,٢٥	٧,٦٩			
تطبيق الاستراتيجية	معتمد	٣٠	٤٢,٥	٣,٥	٤,٢١	٠,٠١	المعتمدين
	غير معتمد	٣٠	٣٥,٨٧	٧,٩			
متابعته وتقييم الاستراتيجية	معتمد	٣٠	٣٨,٤	٤,٢٥	٢,٨	٠,٠١	المعتمدين
	غير معتمد	٣٠	٣٤,٣٣	٦,٧٢			

وعاطفية وسلوكية رفيعة المستوى ، وتغذيها الأنشطة التحليلية والحوارية الفردية والجماعية لمعالجة المعرفة اللازمة، وتمكين وضوح الفكر، وخلق استراتيجية - - التواصل والنماذج الذهنية لوضع استراتيجيات تمكين كما اتفقت نتائج هذا الفرض مع دراسة (يحيى الشديفات وآخرين، ٢٠٠٥) حيث أكدت أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير المركز الوظيفي . وكانت الفروق لصالح فئتي المديرين

يتضح من الجدول (٧) أن قيمة (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات مدراء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة على مقياس التفكير الاستراتيجي دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، ومن ثم فإن الفروق لصالح المجموعة ذات المتوسط الأعلى وهي مدراء المدارس المعتمدة. ومن ثم فإن الفرض الثالث قد تحقق. ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء ما اتفقت معه دراسة تشاي ليم. (Lim. C . 2013) حيث ذكرت أن التفكير الاستراتيجي هو ظاهرة إدراكية

العاملين ومديري التربية والتعليم . في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين تعزى لمتغيري الخبرة في مجال الإدارة والمؤهل العلمي . كما يمكن ان تعزى هذه الفروق إلى تمكن بعض المدراء/الوكلاء المعتمدون من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث ذكر (جيرري بيني 2010 . Gerri . Penney): ان هناك علاقة بين التفكير الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ترجع لاستخدام المديرين الى التفكير الاستراتيجي واستخدام مهاراته واجادتهم له باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وان هناك ارتباط هام بين سن المدير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك بين سنوات الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و العمر وادارت العلاقة بين التفكير المنظومي والتفكير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. و علاقة بين التفكير

المنظومي والتفكير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعليم والتدريب.
نتائج الفرض الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

للتحقق من صحة الفرض الرابع والذي ينص على أنه "توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات وكلاء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مقياس التفكير الاستراتيجي لصالح وكلاء المدارس المعتمدة".

قام الباحث باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent sample (T) test وذلك للتحقق من دلالة الفروق بين متوسطي درجات وكلاء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مقياس التفكير الاستراتيجي ويوضح جدول (٨) دلالة الفروق بين متوسطي درجات وكلاء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة على مقياس التفكير الاستراتيجي

جدول (٨) دلالة الفروق بين متوسطي درجات وكلاء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة على

مقياس التفكير الاستراتيجي

أبعاد المقياس	المجموعة (وكلاء)	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	(ت)	مستوى الدلالة	نصائح الوكلاء
الرؤية والرسالة والأهداف والقيم	معتمد	٣٠	٤١,٨٧	٤,٩٥	٦,٠٧	٠,٠١	المعتمدين
	غير معتمد	٣٠	٣٢,٥	٦,٨٦			
تقييم الأوضاع الحالية (الوضع الراهن)	معتمد	٣٠	٥٤,٥٧	٥,٦٨	٨,٤٥	٠,٠١	المعتمدين
	غير معتمد	٣٠	٣٨,٩	٨,٣٩			
إعداد الخطة التنفيذية	معتمد	٣٠	٤٥,١٧	٣,٩١	٥,٣٢	٠,٠١	المعتمدين
	غير معتمد	٣٠	٣٢,٢٥	٥,١٢			
تطبيق الاستراتيجية	معتمد	٣٠	٤٢,٦	٤,٣٩	٦,٨١	٠,٠١	المعتمدين
	غير معتمد	٣٠	٣١,٩	٧,٣٧			
متابعة وتقييم الاستراتيجية	معتمد	٣٠	٣٨,٤٧	٥,٨٧	٤,٥٨	٠,٠١	المعتمدين
	غير معتمد	٣٠	٣٠,٧	٧,١٩			

بجميع أنماطه . ويرى الباحث ان للوكلاء دورا كبيرا في تنفيذ استراتيجية المدرسة حيث لديهم نظرة تنبؤية ولديهم قدرة على التفكير الشمولي والتشخيصي فوكيل المدرسة هو الرجل الثاني بعد مديرها يشرف على التخطيط والتنفيذ والرقابة والمتابعة وهذا كله لا بد له من التحلي بالتفكير الاستراتيجي الفاعل.

ومن خلال التحقق من صحة الفرضين الثالث والرابع يمكن الإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على " ما الفروق بين مدراء ووكلاء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد في

يتضح من الجدول (٨) أن قيمة (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات وكلاء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة على مقياس التفكير الاستراتيجي دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، ومن ثم فإن الفروق لصالح المجموعة ذات المتوسط الأعلى وهي وكلاء المدارس المعتمدة. ومن ثم فإن الفرض الرابع قد تحقق. ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء ما يلي: اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (يحيى الشديفات وآخرين ٢٠٠٥). حيث ذكر الشديفات أن درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين جاءت بمستوى منخفض

ضمان الجودة والاعتماد على مقياس صنع القرار لصالح مدراء المدارس المعتمدة. قام الباحث باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent sample (T) test وذلك للتحقق من دلالة الفروق بين متوسطي درجات مدراء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد .

على مقياس صنع القرار ويوضح جدول (٩) دلالة الفروق بين متوسطي درجات مدراء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة على مقياس صنع القرار

جدول (٩) دلالة الفروق بين متوسطي درجات مدراء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة على

مقياس صنع القرار

أبعاد المقياس	المجموعة (مدراء)	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	(ت)	مستوى الدلالة	لصالح المدراء المعتمدون
تحديد المشكلة والشعور بها	معتمد	٣٠	٢٥	٢,٩١	٣,٧٨	٠,٠١	المعتمدون
	غير معتمد	٣٠	٢١,٣	٤,٤٥			المعتمدون
جمع البيانات وتحليلها	معتمد	٣٠	٢٢,١٣	٢,٦	٣,٨	٠,٠١	المعتمدون
	غير معتمد	٣٠	١٨,٧٣	٤,١٦			المعتمدون
تحديد البدائل	معتمد	٣٠	١٩,٢٧	٢,٣٢	٣,٣	٠,٠١	المعتمدون
	غير معتمد	٣٠	١٧,٠٧	٢,٨٥			المعتمدون
تقييم البدائل والحلول المطروحة	معتمد	٣٠	١٩,٢٦	٣,٠٨	٣,٣٢	٠,٠١	المعتمدون
	غير معتمد	٣٠	١٦,٦	٣,١٤			المعتمدون
اختيار أفضل البدائل	معتمد	٣٠	١٦,٣٧	٢,٩٩	٣,٥	٠,٠١	المعتمدون
	غير معتمد	٣٠	١٣,٧٧	٢,٧٩			المعتمدون
تنفيذ ومتابعة القرار	معتمد	٣٠	١٩,٣	٣,٢٧	٢,٨٦	٠,٠١	المعتمدون
	غير معتمد	٣٠	١٦,٩	٣,٢٤			المعتمدون

ينتضح من الجدول (٩) أن قيمة (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات مدراء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة على مقياس صنع القرار دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، ومن ثم فإن الفروق لصالح المجموعة ذات المتوسط الأعلى وهي مدراء المدارس المعتمدة. ومن ثم فإن الفرض الخامس قد تحقق.

ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (فيصل يونس محمد ٢٠١٣):

والتي هدفت الي التعرف على التحولات الحديثة في عملية صنع واتخاذ القرارات ونظرياتها ومراحلها والتقنيات والنظم المؤثرة فيها وقد تعزى هذه الفروق بين المدراء المعتمدين وغير المعتمدين الي أن المدراء المعتمدين يسعون لحل المشكلات ويستثمرون الأنشطة والفرص وهذا ما أوضحه (إيهاب عيسى المصري. طارق عبد الرؤف عامر ، ٢٠١٣). حيث اتفقا في دراستهما أن المدير يستطيع أن يستثمر جهوده في الأنشطة الإنسانية مثل: فهم الذات، وإقامة المناخ المفتوح، وبناء قنوات الاتصال، وفض الصراعات، وتوضيح أدوار صنع

القرار، والاهتمام بقدرات وطاقات الأفراد ، وتنفيذ إجراءات حل المشكلات يعد قائداً ناجحاً. كما أنه كمسئول عن العملية التعليمية وصنع القرارات يستطيع أن يحدد الوقت والمكان، والمناخ التعليمي المناسب الذي يمكن فيه صنع القرارات عن طريق معرفة المعلومات المتوفرة، وأخذ رأي الوكيل كمستشار له.

٦- نتائج الفرض الرابع ومناقشتها وتفسيرها:

للتحقق من صحة الفرض الرابع والذي ينص على أنه "توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات وكلاء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مقياس صنع القرار لصالح وكلاء المدارس المعتمدة".

قام الباحث باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent sample (T) test وذلك للتحقق من دلالة الفروق بين متوسطي درجات وكلاء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مقياس صنع القرار ويوضح جدول (١٠) دلالة الفروق بين متوسطي درجات وكلاء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة على مقياس صنع القرار

جدول (١٠) دلالة الفروق بين متوسطي درجات وكلاء المدارس المعتمدة

وغير المعتمدة على مقياس صنع القرار.

مرآل صنع القرار	المجموعة (وكلاء)	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	(ت)	مستوى الدلالة	لصالح الوكيل
تحديد المشكلة والشعور بها	معتمد	٣٠	٢٤,٦	٢,٧٨	٤,٥٦	٠,٠١	المعتمد
	غير معتمد	٣٠	٢٠,٠٦	٤,٦٤			
جمع البيانات وتحليلها	معتمد	٣٠	٢٢,١٤	٣,١٤	٥,٧٦	٠,٠١	المعتمد
	غير معتمد	٣٠	١٧,٣	٣,٣٣			
تحديد البدائل	معتمد	٣٠	١٩	٢,٩٢	٤,٩٥	٠,٠١	المعتمد
	غير معتمد	٣٠	١٤,٨٨	٣,٥			
تقييم البدائل والحلول المطروحة	معتمد	٣٠	١٩,١٤	٢,٥٩	٤,٨	٠,٠١	المعتمد
	غير معتمد	٣٠	١٥,٤	٣,٣٧			
اختيار أفضل البدائل	معتمد	٣٠	١٧,٨٣	٥,٩٣	٣,٩٩	٠,٠١	المعتمد
	غير معتمد	٣٠	١٢,٩٤	٣,٢٨			
تنفيذ ومتابعة القرار	معتمد	٣٠	١٩,٤١	٢,٤٣	٥,٣٨	٠,٠١	المعتمد
	غير معتمد	٣٠	١٤,٨٧	٣,٨٩			

اتخاذ القرارات والقيام بتحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات. وتقييم القرارات والنتائج المترتبة عليها إلا أندراسة (سوسن شوكت الراشد، ٢٠١٦). ترى ان هناك الكثير من المعوقات التي تواجه مديري المدارس في صنع واتخاذ القرار حيث اثبتت أنه يوجد درجة مرتفعة لمعوقات اتخاذ القرار التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم ، وخاصة في مجالي المعوقات الاجتماعية والفنية. و لم يظهر أثر لمتغير المؤهل العلمي، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في مجالات معوقات اتخاذ القرار ويوجد أثر لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في مجالات معوقات اتخاذ القرار لصالح الأكثر خبرة. ومن خلال التحقق من صحة الفرضين الثالث والرابع يمكن الإجابة على

يتضح من الجدول (١٠) أن قيمة (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات وكلاء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة على مقياس صنع القرار دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، ومن ثم فإن الفروق لصالح المجموعة ذات المتوسط الأعلى وهي وكلاء المدارس المعتمدة. ومن ثم فإن الفرض الرابع قد تحقق.

ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء ما يتمتع به الوكيل كصانع قرار في المدرسة المعتمدة من مهارات

حيث ذكرت (صفية جدوالي، 2014). انه يتمتع بكثير من المهارات التي تمكنه من صنع القرار مثل وضع الأهداف العملية والحرص على توضيحها وشرحها للمعلمين والتمييز بين القرارات الأساسية والقرارات الروتينية. وتحديد المشكلة وجمع الحقائق و

المدارس المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مقياس التفكير الاستراتيجي ودرجاتهم على مقياس صنع القرار" قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person Correlation وذلك للتحقق من دلالة معامل الارتباط بين درجات مدرء المدارس المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مقياس التفكير الاستراتيجي ودرجاتهم على مقياس صنع القرار ويوضح جدول(٢٤) معاملات الارتباط ودلالاتها بين درجات مدرء المدارس المعتمدة على مقياس التفكير الاستراتيجي ودرجاتهم على مقياس صنع القرار

السؤال الثالث والذي ينص على " ما الفرق بين مدرء ووكلاء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد في صنع القرار؟" بأنه "توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطي درجات مدرء ووكلاء المدارس المعتمدة وغير المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مقياس صنع القرار لصالح مدرء ووكلاء المدارس المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد":

- نتائج الفرض الخامس ومناقشتها وتفسيرها:

للتحقق من صحة الفرض الخامس والذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين درجات مدرء

جدول(١١) معاملات الارتباط ودلالاتها بين درجات مدرء المدارس المعتمدة على مقياس التفكير

الاستراتيجي ودرجاتهم على مقياس صنع القرار

مستوى الدلالة	متابعة وتقويم الاستراتيجية	مستوى الدلالة	تطبيق الاستراتيجية	إعداد الخطة التنفيذية	مستوى الدلالة	تقييم الوضع الراهن	مستوى الدلالة	الرؤية والرسالة والاهداف والقيم	التفكير الاستراتيجي صنع القرار
٠,٠١	٠,٧٥٥	٠,٠١	٠,٧٤٢	٠,٧١٨	٠,٠١	٠,٧٨	٠,٠٥	٠,٤٢٨	تحديد المشكلة والشعور بها
٠,٠١	٠,٨١١	٠,٠١	٠,٦٢٥	٠,٨٢٤	٠,٠١	٠,٧	٠,٠١	٠,٥٠٩	جمع البيانات وتحليلها
٠,٠١	٠,٧٥٩	٠,٠١	٠,٧٦٥	٠,٥٦٦	٠,٠١	٠,٧٣٧	٠,٠٥	٠,٣٩٩	تحديد البدائل
٠,٠١	٠,٥٩٩	٠,٠١	٠,٥٨٨	٠,٧٥٤	٠,٠١	٠,٧٢٢	٠,٠١	٠,٧٠٥	تقييم البدائل والحلول المطروحة
٠,٠١	٠,٧٠٨	٠,١٠	٠,٧١٢	٠,٦٨٥	٠,٠١	٠,٨٨٧	٠,٠١	٠,٥٦١	اختيار أفضل البدائل
٠,٠١	٠,٧٧	٠,٠١	٠,٧٥٩	٠,٨٢١	٠,٠١	٠,٩٢٩	٠,٠١	٠,٦٨٩	تنفيذ ومتابعة القرار

ويتضح من جدول (١١) أن جميع قيم معاملات الارتباط للدرجات بين أبعاد مقياس التفكير الاستراتيجي وأبعاد مقياس صنع القرار دالة إحصائياً عند (٠,٠١)، (٠,٠٥)، بينما كانت قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمقياس التفكير الاستراتيجي والدرجة الكلية لمقياس صنع القرار (٠,٨٨٩) وهي قيمة دالة عند (٠,٠١)، وحيث أن قيمة معامل الارتباط موجبة فإنها تدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات مدرّاء المدارس المعتمدة على مقياس التفكير الاستراتيجي ودرجاتهم على مقياس صنع القرار، ومن ثم يمكن القول بأن الفرض الحادي عشر قد تحقق. ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء ما اتفق مع دراسة دراسة: سعاد قاسم (٢٠١١) حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات بين المديرين كما أثبتت الدراسة أن عنصري (الاستشراف ، والدافعية) من عناصر الذكاء الاستراتيجي يؤثران إحصائياً على عملية صنع واتخاذ القرارات للمدرّاء وفي ضوء ما ذكره عبدالله مسعود غيث (2010 من تصنيف القرارات حيث صنفها وفقاً لأهميتها الى (القرارات الاستراتيجية . القرارات التكتيكية . القرارات التنفيذية) وحيث ذكر (حسن جمعة ٢٠١٨) أن مدخل

القرار الاستراتيجي يعتمد على المعرفة الاستراتيجية وعلى نماذج صنع القرار الاستراتيجي كما هو حال مدرسة صنع القرار والتي لا تشير دائماً الى المحلل او الفرد او المفكر (القائد) وفق هذا المدخل ترى ان التفكير الاستراتيجي بمثابة عملية ضمن نموذج سلسلة عمليات متكاملة لصنع القرار الاستراتيجي وتحد على ثلاث مراحل رئيسة لصنع القرار الاستراتيجي وهي: أ.تحديد القرار: وتتضمن مرحلتين تميز القرار ومن ثم تشخيص القرار. ب.تطوير القرار: وتتمثل في مرحلتين البحث عن القرار ومن ثم تصميم القرار. ج.اختيار القرار: وتشمل مراحل فحص القرار وتقييم القرار والتفويض باختيار القرار. ويتضح لنا بأن التفكير الاستراتيجي ضمن تلك المراحل بمثابة خطوة او مرحلة ثانوية ضمن مراحل تمييز القرار وتشخيصه والبحث عن القرار

١٢- نتائج الفرض السادس ومناقشتها وتفسيرها:

للتحقق من صحة الفرض السادس والذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات وكلاء المدارس المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مقياس التفكير الاستراتيجي ودرجاتهم على مقياس صنع القرار". قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person Correlation وذلك للتحقق من دلالة معامل

الارتباط بين درجات وكلاء المدارس المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مقياس التفكير الاستراتيجي ودرجاتهم على مقياس صنع القرار.

القرار ويوضح جدول (١٢) معاملات الارتباط ودلالاتها بين درجات وكلاء المدارس المعتمدة على مقياس التفكير الاستراتيجي ودرجاتهم على مقياس صنع القرار.

جدول (١٢) معاملات الارتباط ودلالاتها بين درجات وكلاء المدارس المعتمدة على مقياس التفكير الاستراتيجي ودرجاتهم على مقياس صنع القرار.

التفكير الاستراتيجي صنع القرار	الروية والرسالة والاهداف والقيم	مستوى الدلالة	تقييم الوضع الراهن	مستوى الدلالة	إعداد الخطة التنفيذية	مستوى الدلالة	تطبيق الاستراتيجية	مستوى الدلالة	متابعة وتقييم الاستراتيجية	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
تحديد المشكلة والشعور بها	٠,٥٣٧	٠,٠١	٠,٦٨٨	٠,٠١	٠,٧٨٩	٠,٠١	٠,٤٠٩	٠,٠١	٠,٨١١	٠,٠١	٠,٠١
جمع البيانات وتحليلها	٠,٤٠٨	٠,٠٥	٠,٥٦٤	٠,٠١	٠,٥٨٧	٠,٠١	٠,٧٤٢	٠,٠١	٠,٧٢٢	٠,٠١	٠,٠١
تحديد البدائل	٠,٥١٤	٠,٠١	٠,٧١٣	٠,٠١	٠,٦٢٨	٠,٠١	٠,٨١٧	٠,٠١	٠,٦٢٨	٠,٠١	٠,٠١
تقييم البدائل والحلول المطروحة	٠,٦٥٢	٠,٠١	٠,٨١١	٠,٠١	٠,٥٨٢	٠,٠١	٠,٥٨٦	٠,٠١	٠,٦٢٤	٠,٠١	٠,٠١
اختيار أفضل البدائل	٠,٥١٧	٠,٠١	٠,٧٥٢	٠,٠١	٠,٤٠٧	٠,٠١	٠,٧٦٣	٠,٠٥	٠,٨١٧	٠,٠١	٠,٠١
تنفيذ ومتابعة القرار	٠,٨١٢	٠,٠١	٠,٨١٥	٠,٠١	٠,٦٧٥	٠,٠١	٠,٦٨٤	٠,٠١	٠,٧١٤	٠,٠١	٠,٠١

درجات وكلاء المدارس المعتمدة على مقياس التفكير الاستراتيجي ودرجاتهم على مقياس صنع القرار، ومن ثم يمكن القول بأن الفرض السادس قد تحقق. ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء ما اتفقت معه بعض نتائج دراسة: (عبد الحميد يا شعلان، ٢٠٠٧). حيث أفادت من أن صنع القرار المدرسي، يؤدي نقل المسؤوليات للمدرسة، واستقلاليتها في صنع القرار إلى كفاءة أكثر في تحديد واستخدام الموارد بالإضافة إلى فعالية أكثر

يتضح من الجدول (١٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط للدرجات بين أبعاد مقياس التفكير الاستراتيجي وأبعاد مقياس صنع القرار دالة إحصائياً عند (٠,٠١)، بينما كانت قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمقياس التفكير الاستراتيجي والدرجة الكلية لمقياس صنع القرار (٠,٨٤٥) وهي قيمة دالة عند (٠,٠١)، وحيث أن قيمة معامل الارتباط موجبة فإنها تدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين

في تعليم الطلاب وإقبالهم على المدرسة كما اتفقت دراسة دراسة : (صفية راشد، ٢٠٠٧) حيث أكدت أن درجة الممارسة الفعلية للتفكير التأملي في صنع القرار لدى مديري المدارس في عمان، تراوحت بين المتوسطة والكبيرة جدًا وفقاً لآراء عينة الدراسة. وفي ضوء ما ذكرته دراسة (فيصل يونس محمد: ٢٠١٣) من أن التحولات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات ومنها التحول من الشمولية إلى الانتقائية. واعتماد الأسلوب العلمي وتحويل الحقائق والمعلومات إلى مفاهيم ومصطلحات. وتوسيع نطاق اللامركزية بدلاً من المركزية. ومن الرقابة الشاملة إلى الرقابة الجزئية بهدف توزيع المسؤوليات واعطاء مرونة بدلاً من الجمود الذي تفرضه المركزية في العمل كالتخطيط والقيادة واتخاذ القرار والاتصالات التي تعيق حركة التنظيم. ويرى الباحث أن التفكير الاستراتيجي ليس ببعيد عن الذكاء الاستراتيجي بل يكمل كل منهم الآخر وأن الكلام السابق ينسحب على الوكلاء أيضاً فكما يفعله المدراء حيث يحتاج الوكيل إلى الدافعية وكذا الانتقائية بدلاً من الشمولية واستخدام الأسلوب العلمي والرقابة الشاملة واستخدام المركزية.

ومن خلال التحقق من صحة الفرضين الخامس والسادس يمكن الإجابة

على السؤال الثالث والذي ينص على ما العلاقة الارتباطية بين درجات مدراء وكلاء المدارس المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مقياس التفكير الاستراتيجي ودرجاتهم على مقياس صنع القرار؟ بأنه " توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين درجات مدراء وكلاء المدارس المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مقياس التفكير الاستراتيجي ودرجاتهم على مقياس صنع القرار "

التوصيات والمقترحات : التوصيات :

بناء على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم عدد من التوصيات كما يلي:

ضرورة وضع معيار القدرة على التفكير الابداعي وصنع القرار عند اختيار مديري ووكلي المدارس الابتدائية
التنسيق بين الاكاديمية المهنية للمعلمين ومديريات التربية والتعليم لاعداد وتنفيذ البرامج التدريبية لوكلاء ومديري المدارس على مهارات (التفكير الابداعي - الاستراتيجي - صناعة القرار التربوي)

ضرورة عقد ورش عمل بالادارات التعليمية ومديريات التربية والتعليم لتطوير مهارات القيادة الابداعية والاستراتيجية لدى

المدرء والوكلاء بما ينعكس على جودة صنع واتخاذ القرار .

الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة عن طريق البعثات التربوية وبخاصة للوكلاء والمدرء لدراسة اساليب ومهارات الفكر الابداعي والاستراتيجي و صنع القرار وتطوير الاداء المدرسي والحصول على الاعتماد .

المقترحات :

سعيًا لاثراء البيئة البحثية ونظرا لندرة الدراسات البحثية في حدود علم الباحث في هذا المجال فإنه يقترح ما يلي:

توجيه طلبة الماجستير والدكتوراه في اقسام علم النفس والصحة النفسية بكليات التربية لاجراء البحوث والدراسات حول انماط اخرى من التفكير لدى مدرء ووكلاء المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية. الاستفادة من ادوات الدراسة في بعض الدراسات الاخرى حول التفكير الاستراتيجي وصناعة القرار بمحافظة اخرى من جمهورية مصر العربية .

اعداد دراسة حول التفكير الاستراتيجي وصناعة القرار لدى مدرء ووكلاء المرحلتين (الاعدادية -الثانوية)

- دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والاعتماد التربوي للمؤسسات.

- دراسة الفروق بين المدرء والوكلاء المعتمدين وغير المعتمدين في التفكير الاستراتيجي والابداعي وصنع القرار طبقا للعوامل الديموغرافية (المؤهل - سنوات الخبرة -السن -الجنس)

المراجع:

- أحمد ابراهيم أحمد. (١٩٨٧) . صناعة القرار التربوي في الادارة المدرسية. القاهرة: عالم الكتاب للنشر.ص٢٣٦
- احمد حسين بركات .(٢٠٠٨) . متطلبات تفعيل اللامركزية في الادارة المدرسية في ضوء معايير الجودة والاعتماد للتعليم . رسالة ماجستير . كلية التربية، جامعة المنصورة، ص ص٩ :١٩
- أحمد محمد الشناوي (٢٠١٠) . معوقات تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي دراسات تربويه ونفسية، مجلة كلية التربية ،جامعة الزقازيق ، العدد (٦٧) .
- الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد (٢٠٠٩) (. دليل الاعتماد للتعليم قبل الجامعي. الجزء الأول.
- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤف عامر.(2013) . القيادة التربوية ومهارات الاتصال. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع،ط(1)

- الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد ، أغسطس ٢٠١٢). دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي . الجزء الأول ، ص ١٢ .
- جمال محمود خلف (٢٠٠٩) . التفكير الابداعي عند القائد التربوي المعاصر . عمان: زمزم للنشر (1)
- حميدة محمود عطا الله . (٢٠٠٥) . الجودة التعليمية وانعكاساتها على إدارة الاجتماعيات وصناعة القرار في مدارس التعليم الثانوي العام . رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنصورة . ص ١٢٣
- خالد عبد الكريم بسندي وآخرين . (٢٠١١) . مهارات في اللغة والتفكير . عمان : دار المسيرة ، ص ٥٢
- سلامة حسين . (٢٠٠٥) . المحاكاة بالكمبيوتر كمدخل لفعالية صنع القرار المدرسي ، مستقبل التربية العربية ، مج (11) . (39) . ص ص ١٢٠ : ١٢١ .
- سوسن شوكت الراشد . (٢٠١٦) . معوقات اتخاذ القرار التي تواجه مديري مدارس التعليم
- الأداد في مدينة حمص . رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة البعث ، مجلة جامعة البعث ، مج (٣٨) ، العدد (٢٥) .
- صالح موسى علي موسى . (٢٠١٣) . المدير الاستراتيجي ، محاضرة علمية ، كلية الدراسات . التجارية ، جامعة كردفان . <http://www.elebd3.com/sub62>
- صلاح عبد القادر النعيمي . (٢٠٠٨) . المدير القائد المفكر الاستراتيجي . اثره للنشر عبد الحفيظ محمد عامر (٢٠١٦) . تأهيل مدارس التعليم الأساسي لتحقيق متطلبات معايير .
- الجودة والاعتماد دراسة "ميدانية بمدينة بني وليد ليبيا" ، رسالة . دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة بني سويف .
- عبدالله مسعود غيث . (٢٠١٠) . أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية .
- علي بن فهيد الشريف ، هنادي عبدالعزيز القباس . (٢٠١٤) . التفكير الإستراتيجي لدى مديرات مدارس الدمج وعلاقته بجودة الأداء المدرسي . مجلة البحث العلمي في التربية - العدد ١٥ الجزء الاول ، السعودية
- فيصل يونس محمد . (٢٠١٣) . استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية - المفاهيم - النظريات - العوامل المؤثرة فيها ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العراق .

- ليلى شحادة خليف ، محمد عيد ديراني (٢٠١١) . أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الإستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية . مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مج (٣٨).
- مجدى عبد الوهاب قاسم (٢٠١١). وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد التعليم قبل الجامعى – الاصدار الثالث.
- محمد على فائز الشهرى (٢٠١٠) . واقع التفكير الاستراتيجى لدى مديري المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير ، كلية التربية جامعة أم القرى.
- ناصر محمود العجمي (٢٠١٥) . دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بدولة الكويت، رسالة، ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها.
- ناصر محمود سويري العجمي (٢٠١٦) . المحددات العلمية للقيادة الاستراتيجية ، رؤية نقدية ووجهة نظر عصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج (٢٧) العدد (١٠٧)
- نيلي السيد عاشور (٢٠١٣) . الجودة والاعتماد الاكاديمي في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، القاهرة: دار الزهراء للنشر.
- Graetz . F (2002) : Strategic thinking versus strategic planning :Towards the understanding the complementarities . Management Decision. Vol.40(5). pp. 456-462.
- Groves. K&etal (2008): Linking linear/nonlinear thinking style balance and managerial ethical decision. Journal of Business Ethics. Vol.80(2). Jun 2008. pp. 305-325.
- Larson R.& Hansen D.(2005). The Development Of Strategic Thinking: Learning To Impact Human Systems In A Youth Activism Program.Jornal Of Human Development. Vol.48(6).
- Liedtka. J.M. (1998). “Linking strategic thinking with strategic planning”. Strategy & Leadership. September/October. pp. 30- 5.
- Lim. Chae (2013): An examination of a relationship between healthy church growth and social responsibility . New Orleans Baptist Theological Seminary. United States – Louis0ian