

## التفكير الاستراتيجي لدى مديرات رياض الاطفال

الباحثة سري سلمان عبيد فارس الجنابي أ.م.د بيداء عبد السلام الحيالي  
الجامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية

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

07822525600

[Prinssessayaseen@gamil.com](mailto:Prinssessayaseen@gamil.com)

07513732616

### مستخلص البحث

هدف البحث الحالي التعرف على التفكير الاستراتيجي لدى مديرات رياض الاطفال ، اذ اشتملت عينة البحث على ( 175 ) مديرة من مديرات رياض الاطفال في محافظة بغداد بجانبها الرصافة الاولى والثانية والثالثة والكرخ الاولى والثانية والثالثة وتحقيقاً لأهداف البحث قامت الباحثة بإعداد مقياس ( التفكير الاستراتيجي ) بعد إطلاعها على النظريات والدراسات السابقة الخاصة بموضوع بحثها إذ تضمن مقياس التفكير الاستراتيجي ( 40 ) فقرة موزعة على خمس مجالات ، وهي التركيبي - الملموس (8) فقرات ، التحليلي - الملموس (8) فقرات ، التركيبي (8) فقرات ، التحليلي - التجريدي (8) فقرات ، التركيبي - التجريدي (8) فقرات ، وتوصلت الباحثة الى النتائج الأتية :

- 1- ان مديرات رياض الاطفال يتميزن بالتفكير الاستراتيجي .
  - 2- عدم وجود فروق بين التفكير الاستراتيجي لدى مديرات رياض الاطفال وفقاً للمؤهل العلمي
  - 3- وجود فروق بين التفكير الاستراتيجي لدى مديرات رياض الاطفال وفقاً لسنوات الخدمة.
- الكلمات المفتاحية:** التفكير الاستراتيجي ، مديرات رياض الاطفال .

### التعريف بالبحث :

#### أولاً: مشكلة البحث

على الرغم من اهمية وخطورة الدور الذي تقوم به مديرة رياض الاطفال والمعدة خصيصاً للقيام بهذه المهنة المميزة ، الا ان العديد من مؤسسات رياض الاطفال. تشكو من تدني مستوى ادائهن في مختلف المهارات وعدم معرفتهن لمهارات حديثة تتواءم مع العصر الحالي ومنها التفكير الاستراتيجي. وتعود البوادر الاولية لنشوء التفكير الاستراتيجي الى العهود الاولى من الحياة البشرية عندما انحسر الهدف الاستراتيجي للإنسان القديم للحفاظ على وجوده وان الغايات المحركة لآليات التعامل تتجلى في بروز اتجاهات الانسان لاستثمار فرص البيئة ومواردها وتجنب مخاطرها وتهديداتها وتطور مستوى التفكير الاستراتيجي مع تطور حياة الانسان. إذ ان عدم تمتع المدير بالتفكير الاستراتيجي والتخطيط للعمل ادى ذلك الى عرقلة سير المؤسسة والى تدهور احوالها (رزوقي ومحمد ، 2019 : 245) ، ويمكن توضيح مشكلة البحث بالسؤال التالي :

**هل يوجد التفكير الاستراتيجي لدى مديرات رياض الاطفال ؟**

#### ثانياً : أهمية البحث :

ان مهارة التفكير من المهارات التي اصبحت ضرورية لكل فرد يعيش في مجتمع معاصر كما ان هذه المهارة ضرورة لتكيف الفرد مع مجتمعه ولتحقيق اهدافه وطموحه ومن حق الفرد على المجتمع ان يطور مهارات التفكير بالأخص التفكير الاستراتيجي عند افراده ولكي يصبح كل فرد عنصراً فاعلاً في المجتمع لكي يتسنى له مساهمته في تطويره وازدهاره ( غباين ، 2008 : 9).

وتتوضح اهمية التفكير الاستراتيجي من خلال وجود القدرة على الادارة والرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية وعلى التنبؤ والتخيل من خلال الواقع المستقبلي ، وتتحد اهداف التفكير الاستراتيجي من خلال تحديد اتجاهات المؤسسة التعليمية، وادارة برامج التغيير ، من خلال استخدام الموارد المحدودة بصورة افضل وبنفس الجودة ( ابو جنيب ، 2020 : 12 ).

### - الاهمية النظرية

ان التفكير الاستراتيجي عملية اساسية يجب ان تحضى بها مديرة الروضة في حياتها المهنية والتي من خلالها تستطيع مواجهة العقبات والقدرة على حل المشكلات .

### - الاهمية التطبيقية للبحث :-

تزويد الميدان التربوي على مستوى أساتذة الجامعات وطلبة الدراسات العليا ومديرات رياض الاطفال بأداة قياس ( مقياس التفكير الاستراتيجي لمديرات رياض الاطفال ) والوصول الى دلالات سيكومترية ملائمة لها .

### ثالثاً : أهداف البحث Aims of the Research

- 1- التفكير الاستراتيجي لدى مديرات رياض الاطفال .
- 2- التفكير الاستراتيجي لدى مديرات رياض الاطفال وفقاً لمتغير المؤهل العلمي .
- 3- التفكير الاستراتيجي لدى مديرات رياض الاطفال وفقاً لمتغير سنوات الخدمة .

### رابعاً : حدود البحث Limits of the Research

يتحدد البحث الحالي بالحدود الاتية :

- 1- الحدود المكانية : بغداد / المديرية العامة لتربية / الكرخ الاولى والثانية والثالثة / الرصافة الاولى والثانية والثالثة .
- 2- الحدود الزمانية : العام الدراسي ( 2022 – 2023 ) .
- 3- الحدود البشرية : مديرات رياض الاطفال ممن هن على الملاك الدائم للروضات الحكومية .
- 4- الحدود المعرفية : التفكير الاستراتيجي .

### خامساً : تحديد المصطلحات Define Terms

التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking عرفه كل من :

#### 1- ( Stamp, 1989 )

بأنه " تحديد طرائق مختلفة للأفراد لتحقيق اهدافها المختارة وتحديد ما يلزم القيام به للحصول عليها في الموقف الذي تريد ان تكون فيه " ( Stamp , 1986 : 31 ) .

#### 2- ( Bonn , 2001 )

بأنه " اسلوب للتفكير الخلاق الذي يوفر فهم شامل لبيئة المنظمة ، اذ تركز جهود المنظمة على الابداع ، وخلق افكار جديدة ، والقدرة على الاستفادة من الافكار القديمة ، ورسم الرؤية لمستقبل المنظمة " ( Bonn , 2001 : 63-70 ) .

التعريف النظري للتفكير الاستراتيجي :

وقد تبنت الباحثة ( Stamp , 1986 ) لأنه انسب لمتطلبات البحث الحالي .

التعريف الاجرائي للتفكير الاستراتيجي :

هو الدرجة الكلية التي تحصل عليها ( مديرة الروضة ) من خلال الاجابة على فقرات مقياس التفكير الاستراتيجي .

مديرة الروضة Kindergarten Directors

- (القوانين والتشريعات العراقية، 1978)

"هي من تتولى الاشراف على امور الروضة جميعها وتكون مسؤولة عن سير العمل فيها وانتظامه ومراعات احكام هذا النظام وما يصدر من تعليمات بشأنه، كأستكمال الخطط التي تم وضعها، والتزام الهيئة التعليمية بالدوام ومتابعة دوام الاطفال والاشراف على تغذيتهم، وتنظيم اتصال الهيئة التعليمية بأولياء امور الاطفال (القوانين والتشريعات العراقية، 1978: 2).

الاطار النظري :

مفهوم التفكير الاستراتيجي :

يعد التفكير قدرة اذلية مرتبطة بوجود الانسان ومتلازمة له ، وان تطور الحياة وتنامي المعرفة عبر الازمنة ادت الى تطور انواع التفكير ومنها التفكير الاستراتيجي والذي يضم في طياته معظم انواع التفكير الذي يرتبط بالقدرة العقلية والذهنية ، وانه اكثر تطوراً ضمن حقل التفكير الاستراتيجي ، اذ ظهر مترافقاً ومتداولاً مع الصراعات والمنافسات الدولية والتحويلات النوعية في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت مما جعل المؤسسات تبحث عن انماط من التفكير الاستراتيجي والذي يتلائم مع التطورات البيئية التي ادت الى تعزيز الوضع التنافسي لتلك المؤسسات والتي تسعى للاستخدام الافضل للتفكير الاستراتيجي عن طريق تدريب العاملين على التجديد والابداع والابتكار ، والرؤية والمرونة لتحقيق التفكير الاستراتيجي الاكثر تطوراً وصولاً الى الاهداف المرسومة ( الجبوري ، 2017 : 125 ) .

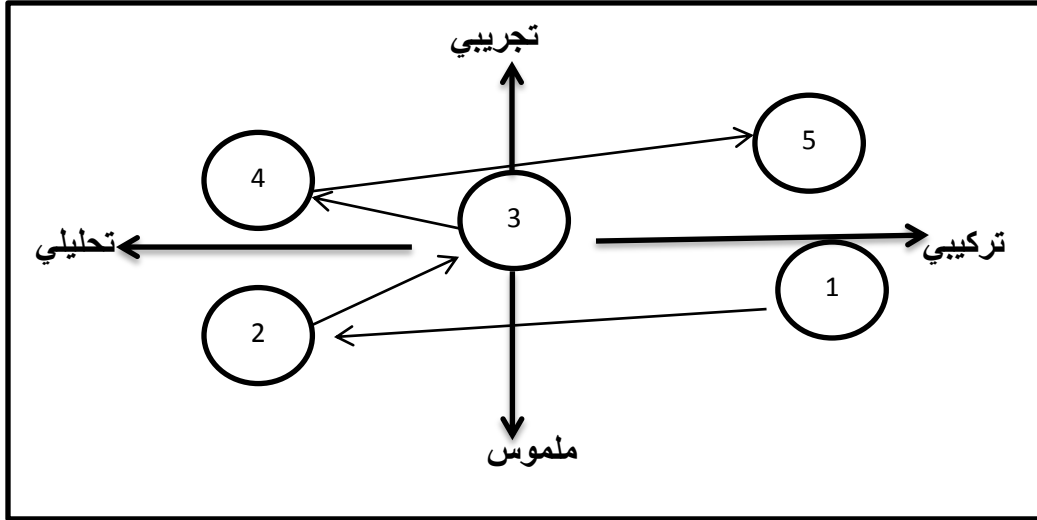
والتفكير الاستراتيجي يمثل نشاطاً فكرياً منظماً واسلوباً علمياً معاصراً لبناء استراتيجية تصور المستقبل ، ولا بد من ايجاد فضاء جديد للحرية ومناخ ديمقراطي سليم تبرز فيه الرؤى الجديدة والقدرات المتميزة من خلال العمل على تطوير القيادات العليا في المؤسسة والكوادر الادارية في برامج تدريبية تطويرية وورش عمل مكثفة ، الهدف منها معرفتهم بأهمية التفكير الاستراتيجي وترسيخ القناعة بأهميته واحترام العقل ودوره في الابداع مروراً بوضع تصورات عملية لذوي التفكير الاستراتيجي وتقديم نماذج تطبيقية عن كيفية استشراق المستقبل ومعرفة مواصفات المدير الاستراتيجي في المؤسسة وانتهاءً بالقدرة على اختيار اصحاب العقول المبدعة القادرة للارتقاء بقيادة المؤسسات نحو الريادة والتميز (الجبوري، 2017 : 126).

نماذج التفكير الاستراتيجي :

ولقد ظهرت نماذج عدة تناولت التفكير الاستراتيجي ، ومن اهم النماذج التي لاقت صدى واسع في مجال التفكير الاستراتيجي هي :

النموذج الاول : نموذج ( Stamp , 1986 ) للتفكير الاستراتيجي :-

بينت ( G.Stamp ) طريقة معينة ميزت بها المدراء الاستراتيجيين بناءً على اساليب تفكيرهم واختيارهم للبدائل الاستراتيجية ، ووضحت ان هناك خمسة مجالات للتفكير الاستراتيجي والشكل (2) يوضح ذلك :



شكل (2) نموذج ( Stamp , 1986 )

وقد استخدمت ( Stamp , 1986 ) اربعة مجالات مشتركة بين الدراسات وكالاتي :  
 المجال الاول : التركيبي - الملموس ( Concrete – Synthesis ) :- في هذا المجال ترتبط كل الاشياء مع بعضها ، وان العمل يركز على شيء في وقت واحد ، والمعرفة تكون تجريبية ومباشرة من " شعور ولمسة " عن طريق الاتصال بالعالم ( Stamp , 1986 : 28 ) .  
 وفي هذا المجال توجد طريقة واحدة في التصرف الذي هو عملي وحديسي ، وان المدير الذي يفضل ذلك يدعى اجرائي ( Jaques & Stamp , 1995 : 22 ) .  
 اي ان المدير يحب العمل الواقعي ، بذلك من خلال التركيز على عمل معين ، وانه يكون اكثر كفاءة في المجال الذي سيتخصص فيه واقل في نجاح العمل خارجه ، وانه يحب ان ينظر اليه الآخرون على انه شخص مهم ، وبإمكانه ان يوفر معلومات متخصصة في مجال معين .  
 ( Stamp , 1986 : 29 ) .

المستوى الاول P = الاجرائي ( Proceduralist ) =P

وهذا المجال يتلائم مع المدراء المبدعين ، والتي يبدع فيها المدير عند عمله مع مجموعة من الكادر وبذلك تبرز توقعات ورؤية مختلفة ( العنزي ، 2014 : 67 )

المجال الثاني : التحليلي - الملموس ( Concrete – Analysis ) :- في هذا المجال من التفكير الاستراتيجي ، يعمل المدراء هنا بطرق مختلفة ، اما ان يعمل كل مدير لوحده او ان يعمل مع مجموعات ( Stamp , 1986 : 27-29 ) . وهناك طريقتان للتصرف ، الطريقة الاولى هي الاجرائية ، اذ يعمل المدير هنا في سياق اوسع من المجال في المستوى الاول ، والطريقة الثانية هي واقعية ومنطقية ، والمدير الذي يفضل العمل في هذا المجال هو ( الممارس ) اذ انه يحب ان يشارك مباشرة مع المهام ، ويكون واعياً حول البدائل والفرضيات الجديدة ، والمدير الممارس يتبنى نهجه الفعال عند حل المشكلات وعند فهمه للحالات الملموسة والمألوفة ، فانه يختار الاحتمالات في ضوء الممارسة ، ويكون اكثر نجاحاً عند اتخاذه القرارات السريعة على اساس المعلومات المتوافرة ، مستفيداً من وضعه الراهن .

Pr = ممارس ( Practitioner )

المستوى الثاني = P - Pr

P = اجرائي ( Proceduralist )

المستوى الاول = P

ان من يستخدم هذا المجال الذي هو في المستوى الثاني يمكن ان يعمل في خط الادارة او الرقابة ، وهو مسؤول عن ادارة جميع المهام المباشرة ولديه اهتمام خاص بتلك المهام الصعبة ( Jaques & Stamp , 1995 : 22 ) .

**المجال الثالث : التركيبي ( Synthesis ) :-** وجهة النظر في هذا المجال ملموسة وتركيبية ، وقد يمتلك ابحاث تجريدية وتحليلية من جهة ( Golian , 1999 : 2 ) ، ان المدير يشعر بالقلق عند تحليل الاحداث بطريقة منهجية ، ومن جهة اخرى ، يكون لديه فهم كامل للإدارة بكامل هيئتها ( Lubbe & Singh , 2009 : 479 ) .

والمدير ضمن هذا المستوى يسعى الى ان يكون لديه تسلسل منطقي ونظم عن طريق الاستقراء ، من خلال البحث بعناية في الروابط المتسلسلة ، اذ يضع بسهولة النهج التسلسلي في الكلمات في كل مراحل العملية ، فأن المدير الذي يفضل المجال الثالث يسمى ( الشبكي ) ( Stamp , 1986 : 29 ) .

N = الشبكي ( Net worker )

المستوى الثالث = N-Pr-P

Pr = الممارس ( Practitioner )

المستوى الثاني = Pr-P

P = الاجرائي ( Proceduralist )

المستوى الاول = P

وان من يستخدم هذا المجال يصلح ان يكون مدير مؤسسة تعليمية او رئيس قسم ، اذ انه يكون على اتصال مباشر مع الكادر وهو مسؤول عن جودة العمل وتوجيه المهام وحل المشاكل عند ظهورها ( Bartlett , 2001 : 5 ) .

وفي هذا المجال يستخدم المدير المنهج العقلاني والمنطقي والذي له قيمة للوصول الى افضل نتيجة ، هذا النوع من المدراء يحب التركيز على مشاكل معينة تفكيره الاستنتاجي ، والمدير الذي يعمل ضمن هذا النوع من التفكير كثيراً ما يكون شاملاً ودقيقاً وموثوقاً به ، وكثيراً ما ينجح في اختبارات الذكاء التقليدية .

**المجال الرابع : التحليلي - التجريدي ( Abstract - Analysis ) :-** في هذا المجال تكون وجهة النظر فيه واضحة من خلال الشكل التقليدي ، اذ ان منطقته يستند الى قانون التناقض وقانون استبعاد الوسط ، اذ لا يوجد فيه رأي يكون صواب وخطأ بوقت واحد ، فكل رأي اما ان يكون صحيحاً او خاطئاً ، وضمن هذا المجال هناك اربع طرق للتصرف ، الاجرائي ، والممارس ، والشبكي وان هؤلاء يعملون جميعاً على نفس السياق ، وهناك ايضاً وضع عاكس ومنطقي ، وان المدير الذي يتصرف بهذه الطريقة هو ( البنوي ) ، اذ انه يفضل تكرار تجاربه عن طريق الاطر المفاهيمية ، كما انه يقيم مسارات بديلة بعناية للعمل ، وانه يميز بين الامور المهمة والتي ليست كذلك ( Jaques & Stamp , 1995 : 23 ) . والمدير البنوي يكون معدل ذكائه عالياً ويحب استخدام العقل الاستنباطي ، وايضاً اختبار الفرضيات ولا يحب وجود مجال من الافتراضات السابقة ، اذ يكون مكتفي بنفسه في عمله ويفضل استعمال هذا النهج النظري ووضعه اساساً له .

S = البنوي ( Structuralist )

المستوى الرابع = S-N-PR-P

N = الشبكي ( Networker )

المستوى الثالث = N-pr-p

pr = الممارس ( Practitioner )

المستوى الثاني = PR-P

p = الاجرائي ( Proceduralist )

المستوى الاول = P

ان من لديه هذا المجال من التفكير الاستراتيجي اي ( المجال الرابع ) يستحق ان يكون مديراً رئيسياً لمدرسة او روضة او مدير لوظائف اخرى ( Jaques & Stamp , 1995 : 88 ) .  
ويتلائم هذا المجال مع مهارة التساؤل الخاصة بالمدراء المبدعين ، فالمدبر المبدع يطرح اسئلة كثيرة ويبني فرضيات ويركز على كيفية اداء الاعمال بطريقة متطورة لتحسين الوضع الحالي ( العنزي ، 2014 : 63 ) .

والمدير يجب ان يكون قادراً ويرتكز عمله على توفير الموارد والادوات اللازمة من اجل تحقيق مخرجات جيدة ، كما انه مسؤول على الربط بين مستويات العمل وتوليد الاجراءات التي تطبق على العمل بشكل افضل ، اما من الناحية الاجتماعية فهو يعمل في مكان تنافسي ولديه كادر ولا بد من توفير موارد من جهة ، ومن جهة اخرى ، انه ملزم للتعاون مع الكادر من اجل تحقيق مخرجات افضل ( Jaques & Stamp , 1995 : 89 ) .

**المجال الخامس : التركيبي - التجريدي ( Abstract – Synthesis )** : - في هذا المجال تتشابك كل الابعاد ، لذلك فان كل مصطلح منفصل يحدد ويعرف من خلال نقيضه

( Crumpter . et al ,2014 : 17 ) .

ويتلخص هذا المجال من فكرة ان كل شيء مترابط ، واي جزء يؤثر في بقية الاجزاء كما يمكنه تغيير الاطار العام . ان المجالات ( الاجرائي ، والممارس ، والشبكي ، والبنوي ) جميعها تعمل في سياق واسع ، وقد اكتملت عند انضمام المجال الخامس وهو انعكاسي وحديسي ، فالمدبر الذي يتصرف بهذه الطريقة يدعى ( المنشيء ) والذي يظهر على انه غير متوقع وغير عادي ، ويفضل ربط انواع جديدة من العلاقات بين المواد بعضها مع بعض ، كما انه يمتاز بالضعف في العمل الروتيني ، ويجب اتباع النهج الاصلي للمشكلة وبالاخص عندما لا يكون مناسباً ، وان الكلمة الاكثر استخداماً لوصف المدير المنشيء هي " الذوق " ( Stamp , 1986 : 30 ) .

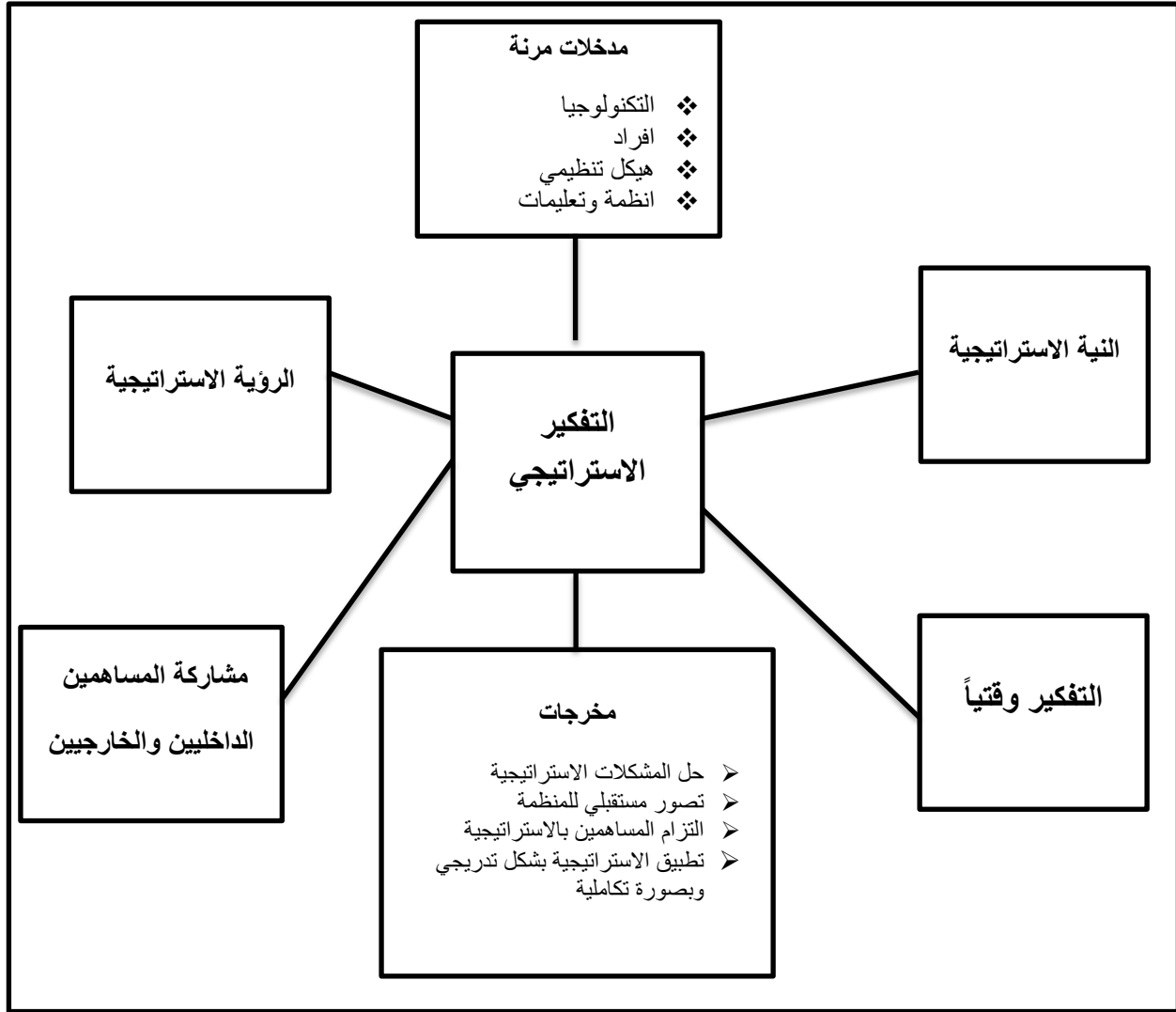
O = المنشيء ( Originator )	O-S-N-Pr-P = المستوى الخامس
S = البنوي ( Structuralist )	S-N-Pr-P = المستوى الرابع
N = الشبكي ( Networker )	N-Pr-P = المستوى الثالث
Pr = الممارس ( Practitioner )	Pr-P = المستوى الثاني
P = الاجرائي ( Proceduralist )	P = المستوى الاول

ان المدير الذي يكون ضمن هذا المجال يجب ان يكون في اعلى الادارات كالادارات الشاملة ، وادارة المؤسسات التعليمية ، اذ انه يكون قادر على حل المشكلات الاكثر تعقيداً كما انه قادر على خلق الشعور بالانتماء والولاء وتعزيزه لدى الكادر ( Jaques & Stamp , 1995 : 89 ) .

- **النموذج الثاني : نموذج ( O'shannassy , 1999 ) للتفكير الاستراتيجي : -**

بنى ( Oshannassy ) انموذجاً مطوراً لمكونات التفكير الاستراتيجي لغرض مواجهه التغييرات التي تفرض على المؤسسات وتبديل الانظمة الروتينية بأنظمة ديناميكية متطورة من اجل التعامل مع المدخلات المرنة بحيث يمكنها التعامل بشكل جيد مع تلك المتغيرات ، وذلك من اجل وضع تصوراً لمختلف مستويات العمل في المؤسسة التعليمية بهدف رؤية الصورة الواسعة والتدقيق في ايجاد بدائل (حلول) للتخلص من تلك المشاكل التي تحتاج الى التحليل والابداع والحدس لغرض الدمج بينهم في عملية التفكير الاستراتيجي مما يمكن المدير الاستراتيجي من تفعيل قدراته الذهنية لمواجهه الموقف والتي يجب ان يكون فيها مراعياً النظرة المستقبلية للمؤسسة التعليمية ، أخذاً بعين الاعتبار ماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة ، وذلك من اجل

معرفة الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة والخطط الاستراتيجية المستقبلية لها ، مما يتيح فرصة مشاركة مدراء المؤسسات التعليمية الداخليين والخارجيين من وقت لآخر في وضع الخطط الاستراتيجية مما يجب التزامهم بتنفيذ الاستراتيجية المقترحة ( O'shannassy , 1999: 17 ) والشكل ( 3 ) يوضح ذلك .



شكل ( 3 ) مخطط يوضح نموذج ( O'shannassy , 1999 )

#### منهج البحث واجراءاته

يتضمن هذا الفصل الخطوات المنهجية والاجراءات التي اتبعتها الباحثة في دراستها، والتي تمثلت بتحديد منهج البحث، ومجمعه، وعينته، اذ انها اعتمدت على تعدد مصادر المعلومات في الاطار النظري والدراسات السابقة، والخطوات التي اتبعتها عند تهيأت اداة البحث (مقياس التفكير

الاستراتيجي) بدءاً من خلال تحديد فقرات المقياس وصولاً الى مؤشرات الصدق والثبات والوسائل الاحصائية التي استعملت عند تحليل البيانات .

### اولاً : منهجية البحث Research Methodology

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي منهجاً لها وذلك لأنه يلائم اهداف البحث الحالي.

### ثانياً : مجتمع البحث :

يقصد بمجتمع البحث انه كافة العناصر التي يسعى الباحث من خلالها الى تعميم نتائجه عليها (بيدي واخرون، 2019 : 45)، وتألّف مجتمع البحث الحالي من (192) مديرة في مديرية تربية الرصافة الاولى والثانية والثالثة والكرخ الاولى والثانية والثالثة لرياض الاطفال للعام الدراسي (2022-2023) وكما هو موضح في الجدول (1) .

### جدول (1)

### مديريات التربية في محافظة بغداد لعام ( 2022 - 2023 )

عدد المديريات	عدد الرياض	المديريات
28	28	الرصافة الاولى
58	58	الرصافة الثانية
23	23	الرصافة الثالثة
32	32	الكرخ الاولى
30	30	الكرخ الثانية
21	21	الكرخ الثالثة
192	192	المجموع

\*حصلت الباحثة على المعلومات الاحصائية من المديرية العامة للإحصاء التربوي / المديرية العامة لتربية محافظة بغداد.

### ثالثاً : عينة البحث :

### 1. عينة التطبيق الاستطلاعي :

بينت الباحثة من اجراء هذا التطبيق هو التعرف على وضوح فقرات المقياس وبدائله، ومحاولة الكشف عن الفقرات الغامضة او الغير مفهومة لأفراد العينة وتعديلها فضلاً عن حساب الوقت الذي تم استغراقه اثناء الاجابة عن فقرات المقياس، اذ قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة تكونت من ( 17 ) مديرة تم اختيارهن بطريقة عشوائية، وقد اخذت الباحثة العينة استطلاعية مقسمة الى (3) مديريات من كل مديرية من مديريات (الرصافة الاولى والثانية والثالثة والكرخ الاولى والثانية) باستثناء مديرية الكرخ الثالثة تم اخذ (2) مديرة فقط، وبذلك فإن عدد مديريات العينة الاستطلاعية (17) مديرة وكما هو موضح في الجدول (2) .



## جدول (2)

## العينة الاستطلاعية لمديرات رياض الاطفال

عدد المديرات	المديريات
3	الرصافة الاولى
3	الرصافة الثانية
3	الرصافة الثالثة
3	الكرخ الاولى
3	الكرخ الثانية
2	الكرخ الثالثة
17	المجموع

## 2. عينة البناء ( التحليل الاحصائي )

يعرف التحليل الاحصائي بأنه " العملية التي يقوم الباحث عن طريقها بتجهيز البيانات العلمية وتحضيرها لكي يقوم بأجراء التحليل عليها، واستخراج معلومات تفيد البحث العلمي من خلالها، اذ تكون هذه المعلومات جديدة وذات فائدة قيمة " (الحميداوي، 2022 : 47)، وقد قامت الباحثة بأختيار عينة البحث الحالي من المجتمع الاصلي (روضات محافظة بغداد) حسب كتب تسهيل المهمة الصادر من المديريات العامة للتربية في محافظة بغداد ملحق (1)، وقد بلغت العينة (175) مديرة، وبنسبة 91% تقريباً تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية، وهناك اتجاهين يحددان حجم العينة يمكن توضيحهما بالاتي :-

- الرأي الاول: يوضح الى ان حجم عينة التحليل الاحصائي يجب ان لا يقل عن (400) فرد اختيروا بدقة من مجتمع البحث، ومن اصحاب هذا الاتجاه أنستازي (Anastasi) و ثورندايك (Thorndike) ( Thorndike, 1971:132).

- الرأي الثاني: يوضح ما اقترحه نانلي (Nunnally) ان حجم عينة التحليل الاحصائي يجب ان لا تقل عن الخمسة افراد (كحد ادنى) تقابلها كل فقرة اختبارية (Nunnally, 1978:200)، ولذلك فإن الحد الادنى المسموح به لحجم العينة على وفق هذا الرأي يحسب كالآتي: (عدد الافراد بعينة التحليل الاحصائي = عدد فقرات المقياس  $\times 5$ ).

اما الدراسة الحالية لم تتمكن الباحثة من الاعتماد على الرأي الاول او الرأي الثاني في اختيار حجم عينة الدراسة الحالية، وذلك لان مجتمع الدراسة اقل من النسبة المحددة سواء كان للرأي الاول او الثاني، وقد تم اختيار عينة البحث كما في الجدول (3).

جدول (3)

وصف عينة البحث لأعداد الروضات والمديرات بحسب مديريات تربية الرصافة والكرخ

ت	المديريات	عدد الروضات	عدد المديريات
1	الرصافة الاولى	25	25
2	الرصافة الثانية	55	55
3	الرصافة الثالثة	20	20
4	الكرخ الاولى	29	29
5	الكرخ الثانية	27	27
6	الكرخ الثالثة	19	19
	المجموع	175	175

3. عينة التطبيق النهائي :

تكونت عينة التطبيق النهائي للبحث الحالي من (175) مديرة، تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية من مديريات تربية محافظة بغداد، وتجدر الإشارة الى انه يمكن الاعتماد على عينة التحليل الاحصائي كعينة للتطبيق النهائي بشرط ان لا تسقط اي فقرة من فقرات المقياس (محمود، 2015: 725)، وقد اعتمدت الباحثة على عينة التمييز كعينة للتطبيق النهائي كونها لم تسقط اي فقرة من فقرات مقياس التفكير الاستراتيجي .

رابعاً : أداة البحث :

يهدف البحث الحالي معرفة التفكير الاستراتيجي لدى مديرات رياض الاطفال، اذ لا بد من تهيئة اداة تتوافر فيهما الخصائص السيكومترية لتحقيق اهداف البحث الحالي وهي :

اولاً : مقياس التفكير الاستراتيجي :

بعد ان اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات العربية والاجنبية، والمقاييس التي لها علاقة بموضوع البحث، فقد اعدت مقياس لقياس التفكير الاستراتيجي لدى مديرات رياض الاطفال، ليتلائم مع مجتمع البحث وعينته .

مبررات اعداد المقياس :

ان عملية تصميم المقاييس والمبررات التي دعت الى تصميمه من الامور التي تحتاج الى تدريباً خاصاً في اعدادها، انها تتيح لمصمم المقياس الوصول الى الافكار التي سوف يعتمد عليها في تصميمه، اذ انها تبني على اساس عملي ونظري تُعين مصمم المقياس في عمله

( الريماوي، 2017 : 53 ) .

ومن مبررات اعداد هذا المقياس هي :-

- بعد ان اطلعت الباحثة على الدراسات السابقة لم تجد مقياساً يتلائم مع عينة بحثها، لذلك قامت ببناء مقياس يناسب عينة البحث ( مديرات رياض الاطفال ) .
- ان بناء المقياس يتيح للباحثة امكانية التدريب على استخدام الطرق الاحصائية والتي لها علاقة في حساب الصدق والثبات .
- ان بناء المقياس يساهم في تعزيز القيمة العلمية للدراسة .
- ان التطورات العلمية التي تحدث في العالم تستوجب ان يمتلك المديرات في رياض الاطفال تفكيراً منظماً اثناء ممارستهن العمل مما يتطلب منا اعداد مقياس وفق الخصائص التي يتصفن بها

إجراءات بناء مقياس التفكير الاستراتيجي :

1. تحديد مفهوم التفكير الاستراتيجي :

عند بناء مقياس التفكير الاستراتيجي ينبغي اتباع بعض الاسس والخطوات اثناء عملية البناء، كما ان تحديد الاعتبارات الاساسية عند بناء المقياس يساهم في تحديد الاجراءات الضرورية لبناء المقياس (الفتلاوي، 2010 : 126) .

من خلال ما تقدم من الاطار النظري والدراسات السابقة تمكنت الباحثة من تحديد مفهوم التفكير الاستراتيجي بالاستناد الى نموذج (Stamp,1986) وكالاتي : التفكير الاستراتيجي " بأنه تحديد طرائق مختلفة للأفراد لتحقيق اهدافها المختارة وتحديد ما يلزم القيام به للحصول عليها في الموقف الذي تريد ان تكون فيه " ( Stamp , 1986 :31) .

2. تحديد مجالات المقياس :

اعتمدت الباحثة على نموذج ( Stamp , 1986 ) في تحديد مجالات مقياس التفكير الاستراتيجي وهي (التركيبي - الملموس، التحليلي - الملموس، التركيبي، التحليلي - التجريدي، التركيبي - التجريدي ) وقد بينت الباحثة تعريف كل مجال وكما يأتي :

1. المجال الاول: (التركيبي - الملموس) :

هو ارتباط الاشياء بعضها مع بعض ويكون العمل فيه يركز على شيء واحد في وقت واحد وتأتي المعرفة مباشرة من الاتصال بالعالم (Stamp,1986:2) .

2. المجال الثاني: ( التحليلي - الملموس) :

هو المجال الذي يعمل فيه الافراد اما على شكل مجموعات او كل فرد لوحده وانهم في هذا المجال يمكن ان يعملون في خط الاشراف او الرقابة على العمل : ( Jaques & Stamp , 1995 : 22)

3. المجال الثالث: (التركيبي):

هو امتلاك الافراد في هذا المجال فهم متكامل للإدارة بكامل هيأتها من جهة محددة ومن جهة اخرى يشعرون بالقلق حيال التحليل المنهجي لأحداث محددة (Stamp,1986:30) .

4. المجال الرابع (التحليلي - التجريدي) :

وهو المجال الذي يحب الافراد فيه تكرار تجربتهم من خلال الاطر المفاهيمية ووجهات نظرهم تكون موضحة بشكل جيد تستند على قانون التناقض، فكل اقتراح عندهم يكون صواباً او خاطئاً (Jaques & Stamp,1995:23).

5. المجال الخامس (التركيبي - التجريدي) :

في هذا المجال يعمل الافراد وفق رأي كل مصطلح منفصل يعرف من خلال نقيضه، ويتلخص هذا الرأي من فكرة ان الجزء يؤثر بالاجزاء الاخرى بمعنى كل شيء مترابط ويستطيع تغيير الاطار العام (Stamp,1986 : 30).

3. صياغة فقرات المقياس :

لغرض صياغة فقرات مقياس التفكير الاستراتيجي قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات السابقة والادبيات والمقاييس ذات العلاقة بالتفكير الاستراتيجي، وقد قامت الباحثة بصياغة فقرات التفكير الاستراتيجي في (40) فقرة تم توزيعها على خمس مجالات بواقع (8) فقرات لكل مجال السابق ذكرها، مع الاخذ بطبيعة المجتمع والعينة التي سيطبق عليها المقياس، ملحق (3) .

#### 4. بدائل الإجابة :

قامت الباحثة بوضع خمسة بدائل لكل فقرة من فقرات المقياس هي (تنطبق علي دائماً، تنطبق علي غالباً، تنطبق علي أحياناً، تنطبق علي نادراً، لا تنطبق علي أبداً)، وعند وضع عدة بدائل للمستجيب يصبح بإمكانه ان يختار منها أكثرها انطباقاً عليه، كما ان افضل طريقة لتدرج بدائل الاجابات عند تطبيق المقاييس هو (التدرج الخماسي) (الدليمي، 2013: 241)، وقد اعطت الباحثة لهذه البدائل الاوزان التالية (1,2,3,4,5) للفقرات الايجابية، والاوزان (1,2,3,4,5) للفقرات السلبية

#### 5. إعداد تعليمات المقياس :

قامت الباحثة بأعداد تعليمات خاصة لمقياس التفكير الاستراتيجي ووضحت كيفية الإجابة على كل فقرة، وذلك من أجل التعرف على وضوح الفقرات وقدرة المديرية على الإجابة بصورة واضحة وبسهولة، كما بينت الباحثة للمديرية ان الهدف من المقياس هو لأغراض البحث العلمي والدراسة، وان التسمية الحقيقية للمقياس تدفع المستجيب الى عدم اظهار اجاباته الحقيقية ( الحميداوي، 2022: 53 ).

#### 6. التحليل المنطقي للفقرات :

ان التحليل المنطقي للفقرات في المعيار التقييمي ضرورياً في بداية اعداد الفقرات لأنه يؤشر مدى تمثيل الفقرة للسمة التي اعدت لقياسها (الحسيني، 2018 : 68). وان المقياس يكون صادق ظاهرياً اذا كان يدل على السمة التي يقيسها، اذ ينبغي ان تكون فقراته وتعليماته ترتبط بالسمة التي اعد لقياسها (عبد الهادي، 2001 : 360 )، ولغرض التعرف على صدق فقرات المقياس قامت الباحثة بعرض المقياس الذي اعدته بصورته الاولية والذي بلغ (40) فقرة تم تقسيمها على خمس مجالات، ملحق (3) على (17) خبير من ذوي الاختصاص والخبرة العلمية في مجال القياس والتقويم وعلم النفس التربوي ورياض الاطفال ملحق (2)، لبيان آرائهم وملاحظاتهم حول مدى صلاحية وملائمة فقرات المقياس للغرض الذي اعد لأجله، واعتمدت الباحثة على قيمة (مربع كاي) التي تم حسابها للحكم على صلاحية كل فقرة وهي توازي نسبة 80 % فأعلى، وقد تمت الموافقة على جميع فقرات المقياس دون حذف اي فقرة وجدول (4) يوضح ذلك:

جدول ( 4 ) آراء المحكمين في مدى صلاحية فقرات مقياس التفكير الاستراتيجي

مستوى الدالة 0.05	الجدولية	قيمة مربع كاي المحسوبة	النسبة المنوية	المحكمون		ارقام الفقرات	المكونات
				غير الموافقون	الموافقون		
دالة	3,84	17	100%	0	17	1,2,3,5,6,7	التركيبى – الملموس
دالة	3,84	7,11	82%	3	14	4,8	التحليلي – الملموس
دالة	3,84	17	100%	0	17	1,4,6,7,8	التركيبى – الملموس
دالة	3,84	9,94	88%	2	15	2,3,5	التركيبى – التجريدي
دالة	3,84	17	100%	0	17	1,2,3,5,6,7,8	التركيبى – التجريدي
دالة	3,84	13,23	94%	1	16	4	التركيبى – التجريدي
دالة	3,84	17	100%	0	17	1,2,3,4,5,6,7,8	التركيبى – التجريدي
دالة	3,84	17	100%	0	17	1,2,3,4,5,6,7,8	التركيبى – التجريدي

7. التحليل الاحصائي لل فقرات :

ان التحليل الاحصائي لل فقرات من الخطوات المهمة في بناء المقياس، اذ يكشف عن دقة كل فقرة، ومقدرتها على التمييز بين اعلى واقل مستوى للسمة المراد قياسها (الحيالي، 2010 : 84)، وقد اشار أبيل (Ebel, 1972) بأنه يساعد التحليل الاحصائي في الكشف عن الفقرات الصالحة وإهمال الغير صالحة (Ebel, 1972: 392).

التحليل الاحصائي لفقرات مقياس التفكير الاستراتيجي :

1. معامل تمييز الفقرات :

يقصد بمعامل التمييز "ان تكون الفقرة قادرة على تمييز الفروق الفردية بين الافراد الذين يعرفون الاجابة والذين لا يعرفون الاجابة الصحيحة (كواحفه، 2010 : 151)، وللتحقق من معامل التمييز للفقرات تم تطبيق المقياس على عينة التحليل الاحصائي البالغ حجمها (175) مديرة روضة ثم حسبت الدرجة الكلية لكل استمارة وترتيبها من اعلى درجة الى ادنى درجة بعدها اخذت نسبة (%27) من الدرجات تسمى المجموعة العليا وحجمها (47) و(%27) من الدرجات تسمى المجموعة الدنيا وحجمها (47) ثم استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين كوسيلة احصائية لحساب القوة التمييزية للفقرة وعدة الفقرة مميزة اذا كانت القيمة التائية المحسوبة لها اكبر من القيمة التائية الجدولية والجدول (5) يوضح ذلك .

جدول (5)

معامل تمييز فقرات مقياس التفكير الاستراتيجي

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		تسلسل الفقرات
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
2,694	0,95165	4,0851	0,71653	4,5532	1
4,107	1,03187	3,9787	0,55585	4,6809	2
3,700	0,87572	4,1915	0,45215	4,7234	3
3,796	1,15777	3,9149	0,60525	4,6383	4
4,019	1,10000	3,9149	0,63508	4,6596	5
3,743	0,90787	4,0426	0,60525	4,6383	6
3,254	1,05273	3,9787	0,68349	4,5745	7
3,611	1,05536	3,8723	0,74625	4,5532	8
3,551	0,94384	3,9787	0,58267	4,5532	9
3,673	1,22720	3,8085	0,65304	4,5532	10
2,565	1,22304	3,9362	0,83072	4,4894	11
3,923	0,95165	4,0851	0,50712	4,7021	12
3,847	1,01058	4,0213	0,52239	4,6596	13
2,806	1,14208	4,0000	0,62035	4,5319	14
2,075	0,76522	4,2553	0,61885	4,5532	15
2,997	1,141684	3,8511	0,65091	4,4255	16

3,214	1,21279	3,9149	0,61885	4,5532	17
3,178	1,16016	3,9574	0,74190	4,5957	18
3,350	1,08005	3,9149	0,65445	4,5319	19
4,261	1,13884	3,9149	0,47119	4,6809	20
3,439	1,09747	3,7234	0,79836	4,4043	21
3,376	0,96660	3,9778	0,65304	4,5532	22
2,621	0,86509	4,2340	0,70020	4,6596	23
3,189	1,02648	3,8936	0,68687	4,4681	24
2,880	0,94188	4,0638	0,68552	4,5532	25
4,743	1,26213	3,8085	0,48759	4,7447	26
4,464	1,33272	3,5319	0,62109	4,4894	27
3,730	1,04700	3,7660	0,68552	4,4468	28
4,005	1,06278	3,8511	0,76764	4,6170	29
4,896	1,11254	3,7447	0,63508	4,6596	30
6,372	1,01970	3,7021	0,51973	4,7660	31
5,662	1,10042	3,5319	0,76401	4,6383	32
3,594	0,92853	3,9149	0,65516	4,5106	33
3,452	1,11545	3,8723	0,68687	4,5319	34
6,898	1,08901	3,6596	0,46526	4,8611	35
6,211	1,15015	3,6383	0,47607	4,7660	36
5,493	1,08176	3,7021	0,62258	4,7021	37
5,724	1,23209	3,7021	0,41369	4,7872	38
3,717	1,06799	3,8936	0,58267	4,5532	39
3,445	1,15936	3,7021	0,85325	4,4255	40

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة ( 0,05 ) وبدرجة حرية ( 92 ) تساوي ( 1,98 ) يتضح من الجدول (5) ان جميع القيم التائية المحسوبة كانت ذات دلالة احصائية عند مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية البالغة (1,98) مما يعني ان جميع فقرات المقياس ذات قدرة جيدة على التمييز.

2. ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه :  
 للتحقق من ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون اذ كانت النتائج كما هو موضح في جدول (6) .

جدول (6)

قيم معامل ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه

التركيبي التجريدي	تسلسل الفقرة	التحليلي التجريدي	تسلسل الفقرة	التركيبي	تسلسل الفقرة	التحليلي الملموس	تسلسل الفقرة	التركيبي الملموس	تسلسل الفقرة
قيمة معامل الارتباط		قيمة معامل الارتباط		قيمة معامل الارتباط		قيمة معامل الارتباط		قيمة معامل الارتباط	
0,434	33	0,269	25	0,461	17	0,353	9	0,457	1
0,469	34	0,567	26	0,440	18	0,441	10	0,617	2
0,551	35	0,525	27	0,657	19	0,609	11	0,353	3
0,689	36	0,472	28	0,646	20	0,696	12	0,578	4
0,662	37	0,619	29	0,425	21	0,687	13	0,433	5
0,636	38	0,713	30	0,525	22	0,421	14	0,411	6
0,436	39	0,669	31	0,243	23	0,323	15	0,351	7
0,403	40	0,692	32	0,375	24	0,277	16	0,440	8

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (173) تساوي (0,139) يتضح من الجدول (6) ان قيم معامل ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه ذات دلالة احصائية عند مقارنتها بقيمة معامل الارتباط للجدولية البالغة (0,139) وهذا يعني ان الفقرة تقيس الخاصية نفسها التي تقيسها الدرجة الكلية .

- الخصائص السايكومترية للمقياس :

تحققت الباحثة من الخصائص السايكومترية للمقياس من خلال عدة مؤشرات هي :

1. الصدق الظاهري :

يشير هذا النوع من الصدق الى ان فقرات المقياس يجب ان تحدد ارتباطها بالسلوك المراد قياسه، اذ يلجأ اليه الكثير من الباحثين و يقومون بعرض المقياس على مجموعة من الخبراء وذوي الاختصاص في مجالات القياس والتقويم والتربية وعلم النفس وطرائق التدريس وغيرهم، كما يطلب منهم تحديد مدى صلاحية كل فقرة من فقرات المقياس (الجابري، 2011: 218)، تم التحقق من هذا النوع من الصدق من خلال عرض المقياس على مجموعة من المحكمين في مجال العلوم التربوية والنفسية والقياس والتقويم ورياض الاطفال، ونتيجة للفحص الظاهري من قبل المحكمين عد المقياس صادقا من حيث الشكل والمضمون .

2. صدق البناء :

يشير صدق البناء الى السمات السيكولوجية القابلة للانعكاس او التي تظهر في علامات مقياس ما، والبناء يدل على صفة او خاصية او سمة سيكولوجية غير قابلة للملاحظة المباشرة وانما تدل عليها من خلال السلوك (ملحم، 2000 : 273)، وقد تحققت الباحثة من هذا النوع من الصدق من خلال عدة مؤشرات منها تمييز الفقرات وارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس وارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه وارتباط مجالات المقياس مع بعضها .

### 3. الثبات:

يعني الثبات ان يكون المقياس قادراً على اعطاء نفس النتائج عن اعادته على نفس الافراد (عينة البحث)، كما يتضمن الثبات ايضاً الاستقرار اي عند اعادة عمليات قياس الافراد (عينة البحث) يجب ان تتضمن اجاباتهم شيئاً من الاستقرار، ويتضمن الثبات الموضوعية اذ يجب على الفرد ان يحصل على نفس الدرجة على اختلاف المصحح او المدقق، ويتضمن الدقة والاتساق عند اداء الفرد (Bergman, 1979:155)، وقد تم حساب الثبات بطريقة اعادة الاختبار وعلى النحو الاتي:

#### - طريقة اعادة الاختبار Test - Retest :

يشير الى درجة اتساق القياسات المتحققة على اداة القياس مرة اخرى عند اعادة التطبيق وبهذا المعنى يعبر عن تباين القياسات من جلسة لاجرى، اي مدى اقتراب درجة كل فرد من افراد مجموعة الثبات في وقت ما من درجته على الاداة نفسها في حال اعادة التطبيق في وقت اخر (الشايب، 2009 : 105).

وقد قامت الباحثة بتطبيق المقياس وإعادة تطبيقه على عينة مؤلفة من (40) مديرة من مديرات رياض الاطفال وبفاصل زمني بلغ (14) يوماً من تطبيقه الاول والثاني وبلغ معامل الارتباط (0,81) للمقياس وتعد هذه القيمة مؤشراً عالياً من الاستقرار عبر الزمن بالنسبة للمقياس.

#### - الوصف النهائي لمقياس التفكير الاستراتيجي :

بعد ان تحققت الباحثة من خصائص فقرات المقياس البالغ عددها (40) فقرة والخصائص السايكومترية لها، والتي اعطيت لها البدائل (تنطبق علي دائماً، تنطبق علي غالباً، تنطبق علي احياناً، تنطبق علي نادراً، لا تنطبق علي ابدأ) واعطي لها الاوزان (1,2,3,4,5) للفقرات الايجابية، والاوزان (5,4,3,2,1) للفقرات السلبية والتي كانت في الفقرة (9,11,14,16,17,19,21,33,37,39)، علماً ان الوقت المستغرق في الاجابة على الفقرات (15) دقيقة، وان ادنى درجة للمقياس هي (40) واعلى درجة للمقياس (200) وان الوسط الفرضي (120) -المؤشرات الاحصائية لمقياس التفكير الاستراتيجي :

قامت الباحثة باستخدام الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على المؤشرات الاحصائية، وكما هو موضح في جدول (7).



جدول (7)

المؤشرات الاحصائية لمقياس التفكير الاستراتيجي

المؤشرات الاحصائية	القيمة
الوسط الحسابي	167.1314
الوسيط	167.0000
المنوال	167.00
الانحراف المعياري	11.29082
التباين	127.483
الالتواء	-367.-
التفلطح	0.394
أقل درجة	133.00
أعلى درجة	196.00
المدى	63.00

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بناءً على الأهداف التي تم تحديدها وتفسيرها على وفق الإطار النظري لهذه النتائج ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة بحسب الإطار النظري والدراسات السابقة ومن ثم الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات وتبيان ذلك على النحو التالي:

أولاً: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

قامت الباحثة بعرض النتائج على وفق التسلسل وعلى النحو الآتي:

الهدف الاول:- التفكير الاستراتيجي لدى مديرات رياض الاطفال:

لتحقيق الهدف قامت الباحثة بتطبيق مقياس التفكير الاستراتيجي المتكون من (40) فقرة على عينة البحث المتكونة من (175) مديرة، وظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي لدرجات هذه العينة على المقياس قد بلغ (167,13) درجة وانحراف معياري قدره (11,290) درجة، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي الذي يبلغ (120) درجة، استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة، وتبين ان الفرق دال احصائياً عند مستوى دلالة (0,05)، اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (55,22) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) وبدرجة حرية (174)، وهذا يشير الى ان مديرات رياض الاطفال يتميزن بالتفكير الاستراتيجي، والجدول (8) يوضح ذلك .

جدول (8)

نتائج الاختبار الثاني لتعرف التفكير الاستراتيجي لدى مديرات رياض الاطفال

مستوى الدلالة 0.05	القيمة التائية		درجة الحرية	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المتغير
	الجدولية	المحسوبة						
دال	1,96	55,22	174	120	11,290	167,13	175	التفكير الاستراتيجي

وتشير هذه النتيجة الى ان مديرات رياض الاطفال يتميزن بالتفكير الاستراتيجي، وهذه النتيجة تتطابق مع نتائج بعض الدراسات وهي، ان المديرات اللواتي يتجهن في تفكيرهن الى التفكير الاستراتيجي يساعدهن بالاسهام الفاعل في وضع الخطط المستقبلية ويحصل هذا كلما زاد الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي، كلما زاد الاهتمام من قبل القائمين على ممارسة العمليات الادارية (الغالبى وادريس، 2007 : 30)، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة ( الفواز، 2008 ) .

**الهدف الثاني :- التفكير الاستراتيجي لدى مديرات رياض الاطفال وفقا لمتغير المؤهل العلمي .**  
وللتحقق من الهدف استخدمت الباحثة الاختبار الزائي لمعرفة دلالة الفرق بين قيم معامل الارتباط اذ كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

نتائج الاختبار الزائي للتفكير الاستراتيجي وفقا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة 0.05	القيمة الزائية		قيمة فشر المعيارية المقابلة لمعامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط	العدد	المؤهل العلمي
	الجدولية	المحسوبة				
غير دال	1,96	0,45	0,472	0,440	60	معهد
			0,549	0,500	90	بكلوريوس
غير دال	1,96	1,36	0,472	0,440	60	معهد
			0,811	0,670	25	عليا
غير دال	1,96	1,10	0,549	0,500	90	بكلوريوس
			0,811	0,670	25	عليا

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق بين التفكير الاستراتيجي لدى مديرات رياض الاطفال وفقا للمؤهل العلمي، اذ اظهرت النتائج ان القيمة الزائية المحسوبة للمديرة التي لديها مؤهل علمي (معهد او بكلوريوس) كانت (0,45) وهي اقل من القيمة الزائية الجدولية البالغة (1,96)، اما المديرية التي تمتلك مؤهل علمي (معهد او عليا) كانت القيمة الزائية المحسوبة (1,36) وهي كذلك اقل من القيمة الزائية الجدولية البالغة (1,96)، والمديرة التي تمتلك مؤهل علمي (بكلوريوس او عليا) كانت القيمة الزائية المحسوبة (1,10) وهي نسبة اعلى من القيمة الزائية الجدولية البالغة (1,96)، وتبين ان الفرق غير دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، واوضحت النتائج ان المؤهل العلمي للمديرات لا يشكل فرقاً على تمتعهن بالتفكير الاستراتيجي اثناء اداء مهامهن بصفتهن قائداً وموجهاً للعمل، اضافة الى ذلك ان الخبرات والمشيريات التي يتلقينها مديرات الرياض متشابهة

كونهن يعيشن في بيئة واحدة، وان المواد الدراسية التي تلقينها في دراستهن كانت متقاربة من حيث الخبرات والمعلومات على الرغم من اختلاف الكم في ذلك.

**الهدف الثالث :- التفكير الاستراتيجي لدى مديرات رياض الاطفال وفقا لمتغير سنوات الخدمة.**  
وللتحقق من الهدف استخدمت الباحثة الاختبار الزائي لمعرفة دلالة الفرق بين قيم معامل الارتباط اذ كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (10) .

### جدول ( 10 )

#### نتائج الاختبار لمعرفة دلالة الفرق في العلاقة وفقا لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة <b>0.05</b>	القيمة الزائية		قيمة فشر المعيارية المقابلة لمعامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط	العدد	سنوات الخدمة
	الجدولية	المحسوبة				
دال	1,96	4,537	0,412	0,390	135	1- 5
			1,256	0,850	40	6-10

يتضح من الجدول (10) وجود فروق بين التفكير الاستراتيجي لدى مديرات رياض الاطفال وفقاً لسنوات الخدمة وهذا الفرق لصالح المديرات التي مدة خدمتهن من (6-10)، توضح من النتائج انه كلما كانت المدة التي تشغلها المديرية لمنصب الادارة مدة طويلة ، كلما ساعد ذلك على التطوير في قدراتها على التفكير الاستراتيجي في العمل، وادى ذلك الى نجاحها وتألقها وتعزيز قدراتها ، وان هذا يؤثر لكون المديرات يكتسبن خبرة وتعلم كلما كانت خدمتهن اكثر وهذا يزيد من تفكيرهن الاستراتيجي داخل المؤسسة التعليمية وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (الحراشة، 2003) و دراسة (الفواز، 2008) ودراسة (الرشيدي، 2010) ودراسة (Soini & et al,2011)

#### ثانياً : التوصيات

1. تدريب مديرات رياض الاطفال من خلال الدورات والندوات على التفكير الاستراتيجي وذلك من اجل معرفتهن بأهمية مثل هذا النوع من التفكير .
2. على وزارة التربية تشجيع المديرات ومكافئتهن على جهوداتهن في تنظيم وتطوير العمل .
3. يمكن لوزارة التربية إطالة المدة التي تشغل فيها المديرية منصب الادارة لأنه يطور من قدرتها على زيادة تمتعها بالتفكير الاستراتيجي لديها .
4. يمكن لوزارة التربية استخدام مقياس التفكير الاستراتيجي وذلك من اجل معرفة نسبة تمتع مديرات الرياض بالتفكير الاستراتيجي .

#### ثالثاً: المقترحات

1. اجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على متغيرات تابعة اخرى مثل التفكير المستقبلي لدى مديرات رياض الاطفال .
2. اجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية لكن على عينات اخرى كأن تكون مديرات المدارس مثل المدارس الابتدائية .
3. اجراء دراسة مقارنة بين مديرات المرحلة الابتدائية او مديرات رياض الاطفال في التفكير الاستراتيجي .

المصادر :

المصادر العربية :

- ابو جنيب، جمانة طائل عبد (2020): التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة بمحافظة العاصمة الاردن من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية/ جامعة الشرق الاوسط ، الاردن.
- بيدي، رحيم كاظم، و محمد جثير جبر ومهند مهدي عبد (2019) : مناهج البحث التربوي، مكتب الامير للطباعة والاستنساخ، بغداد، العراق .
- الجابري، كاظم كريم رضا ( 2011 ) : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، مكتب الامين للطباعة والاستنساخ، ط1، بغداد .
- الجبوري، حسين محمد جواد (2017): التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل (مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الحسيني ، رغد زكي غياض (2018) : ومضات علمية في ميادين تربوية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، مصر .
- الحميداوي، ازهار عبد الامير (2022): مهارات الاقتصاد المعرفي وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي لدى معلمات رياض الاطفال، رسالة ماجستير، كلية التربية الأساسية/ الجامعة المستنصرية، بغداد .
- الحياي، بيداء عبد السلام (2010): بناء اختبار الذكاءات المتعدد لأطفال الرياض، رسالة ماجستير، كلية التربية الأساسية/ الجامعة المستنصرية، بغداد .
- الدليمي، طارق عبد احمد (2013): الاتجاهات الحديثة في الادارة التربوية والمدرسية، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، الاردن .
- الريمائي، عمر طالب (2017): بناء وتصميم الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- الشايب، عبد الحافظ (2009): اسس البحث التربوي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الاردن .
- عبد الهادي، نبيل (2001) : القياس والتقويم التربوي واستخدامه في مجال التدريس الصفي، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- العنزي، سعد علي (2014) : ابداعات الاعمال – قراءات في التمييز الاداري والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان .
- الغالبي ، طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي ( 2007 ) : الادارة الاستراتيجية ( منظور منهجي متكامل ) ، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الاردن .
- غباين، عمر محمود (2008) : استراتيجيات حديثة في تعليم وتعلم التفكير (الاستقصاء – العصف الذهني تريز TRIZ ) ، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- الفتلاوي، علي شاکر (2010) : سيكولوجية الزمن، دار صفحات للدراسة والنشر، دمشق، سوريا .
- القوانين والتشريعات العراقية، (1978): نظام رياض الاطفال، رقم (11)
- كواحفة، تيسير مفلح (2010) : القياس والتقويم واساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .

- محمود، محمد انور ( 2015 ) : مشكلات في اعداد اجراءات البحوث التربوية والنفسية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل ، عدد (20).
- ملحم، سامي محمد ( 2000 ) : القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .  
المصادر العربية المترجمة :
- Bedi, Rahim Kazem, Muhammad Jathir Jabr and Muhannad Mahdi Abed (2019): Educational Research Methods, Prince Office for Printing and Reproduction, Baghdad, Iraq.
- Al-Jabri, Kazem Karim Reda (2011): Research Methods in Education and Psychology, Al-Ameen Office for Printing and Reproduction, 1st edition, Baghdad.
- Al-Jubouri, Hussein Muhammad Jawad (2017): Strategic thinking is an integrated approach to the future (concepts, theoretical models, and applied case studies), Dar Al-Safaa for publication and distribution, Amman.
- Al-Husseini, Raghad Zaki Ghayyad (2018): Scientific Flashes in Educational Fields, Anglo Egyptian Bookshop, Cairo, Egypt.
- Al-Hamidawi, Azhar Abdel-Amir (2022): Knowledge economy skills and their relationship to job stability among kindergarten teachers, master's thesis, College of Basic Education / Al-Mustansiriya University, Baghdad.
- Al-Hayali, Baida Abdel-Salam (2010): Building a Multiple Intelligences Test for Riyadh Children, Master Thesis, College of Basic Education / Al-Mustansiriya University, Baghdad.
- Al-Rimawi, Omar Talib (2017): Building and designing psychological and educational tests and measures, Amjad House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Al-Shayeb, Abdel Hafez (2009): Foundations of Educational Research, Dar Wael for Publishing, 1st edition, Amman, Jordan.
- Abdul-Hadi, Nabil (2001): Educational measurement and evaluation and its use in the field of classroom teaching, 2nd edition, Dar Wael for publication and distribution, Amman, Jordan.
- Al-Anzi, Saad Ali (2014): Business Creativity - Readings in Administrative Discrimination and Organizational Excellence, Al-Warraq Foundation for Publishing and Distribution, Amman.
- Al-Ghalbi, Taher Mohsen Mansour and Idris, Wael Muhammad Sobhi (2007): Strategic Management (An Integrated Systematic Perspective), Wael Publishing House, 1st Edition, Amman, Jordan.
- Iraqi Laws and Legislations, (1978): Kindergarten System, No. (11)

Kawahfah, Tayseer Mufleh (2010): Measurement and Evaluation and Methods of Measurement and Diagnosis in Special Education, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

- Mahmoud, Muhammad Anwar (2015): Problems in preparing educational and psychological research procedures, Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences, University of Babylon, Issue (20).

- Melhem, Sami Muhammad (2000): Measurement and Evaluation in Education and Psychology, 1st Edition, Dar Al-Masira for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

المصادر الأجنبية :

- Bergman, J. (1979) : **Understanding Educational Measurement and Evaluation** .N.J.London .
- Boon, I. (2001) : **developing strategic thinking as a core competency** , management decision, MCB university press .
- Crumpler, W. , Patel, M. , Saxena, S. (2014) : **Higher – order skills in critical and creative thinking** , southern association of colleges and schools commission on colleges.
- Ebel, R.L. (1972) : **Essentials of Educational Measurement** , New Jersey : prentice Hall, Inc .
- Golian, L. (1999) : **Thinking style preferences among academic librarians** : practical tips for effective work relationships, ACRL ninth national conference .
- Jaques, E. , Stamp, G. (1995) : **level and type of capability in relation to executive organization** , ARI research note .
- Lubbe, S. , Singh, S. (2009) : **An investigation of the thinking styles of agriculturalists and their use of information technology** , school of computing .
- Nunnally, J.C. (1978): **Psychometric Theory** , New York : McGraw Hill company .
- O'shannassy, T. (1999) : **strategic thinking** , A continuum of views and conceptualization, RMIT business, November.
- Stamp, G (1986): **management styles** , leadership & organization development journal .
- Thorndike, R.L (1971) : **Educational measurement** , 2<sup>nd</sup> ed, Washington American council of education .

ملحق (1)

أسماء الخبراء حسب اللقب والتخصص

ت	الاسم واللقب العلمي	التخصص الدقيق	مكان العمل
1	أ.د. الطاف ياسين	علم النفس العام	كلية التربية للبنات
2	أ.د. ايمان عباس علي	علم النفس التربوي	كلية التربية الأساسية
3	أ.د. بشرى حسين علي	علم النفس التربوي	كلية التربية الأساسية
4	أ.د. جعفر جابر جواد	علم النفس التربوي	كلية التراث
5	أ.د. جميلة رحيم	علم النفس التربوي	كلية التربية للبنات
6	أ.د. حيدر ابراهيم	علم النفس التربوي	كلية الامام الكاظم
7	أ.د. سعدي جاسم عطية	علم النفس التربوي	كلية التربية الأساسية
8	أ.م.د. زهراء زيد شفيق	رياض الاطفال	كلية التربية للبنات
9	أ.م.د. سجلاء فائق	رياض الاطفال	كلية التربية للبنات
10	أ.م.د. سؤدد محسن	رياض الاطفال	كلية التربية الأساسية
11	أ.م.د. سوزان عبد الله	رياض الاطفال	كلية التربية للبنات
12	أ.م.د. فلاح حسن	قياس وتقويم	كلية التربية الأساسية
13	أ.م.د. ليلي يوسف	علم النفس التربوي	كلية التربية الأساسية
14	أ.م.د. لينا عقيل خدادا	رياض الاطفال	كلية التربية الأساسية
15	أ.م.د. مروج عادل	رياض الاطفال	كلية التربية الأساسية
16	أ.م.د. منى محمد سلوم	رياض الاطفال	كلية التربية للبنات
17	أ.م.د. ياسمين طه ابراهيم	قياس وتقويم / رياض الاطفال	كلية التربية الأساسية

ملحق (2)

مقياس التفكير الاستراتيجي بصيغته النهائية

الجامعة المستنصرية

كلية التربية الأساسية

قسم رياض الاطفال

الدراسات العليا / ماجستير

عزيزتي المديرية ....

تحية طيبة :

أضع بين يديك مجموعة من الفقرات التي تعكس مدى معرفتك بالتفكير الاستراتيجي الذي يعتمد على الاستعمال الفعال للطرائق المختلفة لتحديد الاهداف المختارة ، اذ تهدف الباحثة من خلال اجاباتك الوقوف على اهدافك الحقيقية ، ولما لذلك من اهمية كبيرة للبحث العلمي بشكل عام والتفكير الاستراتيجي لمديرات رياض الاطفال بشكل خاص .

ونظراً لما نعده فيكم من موضوعية وصراحة في التعبير عن آرائك لذلك تأمل الباحثة ، تعاونك معها في الإجابة عن جميع الفقرات بما يعكس آرائك الحقيقية وذلك من خلال وضع إشارة ( ✓ ) تحت احد البدائل لكل فقرة من فقرات المقياس .  
علماً أنه لا توجد اجابة صحيحة واخرى خاطئة بقدر ما تعبر عن آرائك الحقيقية نحوها ولا داعي لذكر الاسم :

ملاحظة : يرجى ملء البيانات الآتية :

قناة الاعداد : معهد اعداد المعلمات ( ) كلية التربية او التربية الاساسية قسم رياض الاطفال ( )  
شهادة عليا رياض الاطفال ( ) .  
سنوات الخدمة: من (1-5) سنوات ( ) من (6-10) سنوات ( ) .

طالبة الماجستير

سرى سلمان عبيد فارس

ت	الفقرات	تنطبق علي دائما	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي احياناً	تنطبق علي نادراً	لا تنطبق علي ابداً
1	أدرك اهمية مشاركة المعلمات في العمل في الروضة .					
2	أركز على الاعمال اليدوية المميزة دون غيرها .					
3	انا راضية عند اداء الاعمال التي اقوم بها في الروضة .					
4	احرص على ان اتميز في مجال تخصصي .					
5	أركز على مجال واحد في خصصي دون غيره .					
6	أكافيء كادر الروضة على جهودهم في العمل .					
7	أسعى الى عدم اهمال حصة الرياضة من قبل معلمات الروضة					
8	أعمل وفق ما هو متوفر في بيئة الروضة .					
9	أفتقد لمعرفة البدائل والاحتمالات الجديدة في الروضة .					
10	أركز على تغذية الطفل ونظامه الغذائي في الروضة					
11	يصعب علي التخطيط في بيئة غير مكتملة داخل الروضة .					



					12	أدرك افضل البدائل لحلول المشكلات في ضوء ممارسة عملي في الروضة .
					13	أسعى لفهم الوسائل التعليمية وقدرتها على إيصال المعلومة للطفل في بيئة الروضة .
					14	أرفض استخدام اسلوب الامر والنهي مع كادر الروضة .
					15	أسعى للاستفادة من الاوضاع الراهنة في الروضة .
					16	أبتعد عن اتخاذ قرارات سريعة أثناء عملي في الروضة .
					17	أستبعد القلق بشكل كلي اثناء ممارسة عملي في الروضة .
					18	أمتلك فهماً كاملاً بأمور ادارة الروضة .
					19	أبعد مشاكلي الخاصة في عملي في الروضة .
					20	أتعامل مع المشكلات المفاجئة داخل الروضة بشكل مخطط له .
					21	أستبعد العمل وفق منهج متحاييز في عملية ادارة الروضة .
					22	أتواصل مباشرة مع المعلمات وأوجه المهام اليهن .
					23	أستجيب لمشاكل الاطفال داخل الروضة بحد معين .
					24	أراقب العمل والاحظ النظام داخل مؤسسة الروضة .
					25	أدرك عدم أهمية تكرار تجاربي السابقة في الروضة .
					26	أتواصل مع اولياء الامور فيما يخص أطفالهم في الروضة .
					27	أقيم مهرجانات ثقافية للأطفال داخل الروضة .
					28	أضع اولويات الطفل وسلامته ونفسيته قبل كل شيء في الروضة
					29	أطلب من المعاونات مشاركتي فيما يخص امور الادارة في الروضة .

					30	أُتناقش مع الآخرين فيما يخص العمل في الروضة .
					31	أسعى لتوفير بيئة مريحة لتحقيق مخرجات جيدة في العمل داخل الروضة .
					32	أُتفق مع المعلمات في مجال تطوير الروضة .
					33	أبتعد عن فعل امور غير عادية في الروضة .
					34	أُخلق انماطاً جديدة من العلاقات مع الروضات الاخرى .
					35	أحرص على عدم الربط بين المواد التي لا علاقة لها ببعضها .
					36	لدي القدرة على الربط الناجح بين الافكار للاستفادة منها في عملي كمديرة روضة .
					37	أرفض ممارسة العمل الروتيني داخل الروضة .
					38	أسعى لخلق بيئة نشطة داخل الروضة .
					39	أرفض استخدام كل اساليب العقاب مع الطفل داخل الروضة .
					40	أستخدم قدراتي في اكتشاف الحقائق داخل الروضة .

**The Strategic Thinking at the kindergartens directors**

**Sura salman obaid faris al-janabi**

**Baydaa abdulsalam al-hyali**

University of mustansiriyah \ college of basic education

[Prinsessayaseen@gamil.com](mailto:Prinsessayaseen@gamil.com)

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

07513732616

07822525600

**Abstract:**

The objective of the current research is to identify strategic thinking among kindergarten Leaders. The sample of the research includes 175 Leaders from the directorate of Kindergartens in Baghdad / alRusafa/1 – al-Rusafa/2 – al-Rusafa/3 and al-karkh/1/2/3 . To achieve the goals of the research , the researcher has prepared a scale (strategic thinking) after reviewing the theories and previous studies regarding the subject.

The Strategic Thinking scale consists of 40 items distributed on five fields (8) tangible items - (8) composition items – (8) abstracted items and ( 8) analytical items , (8) abstracted items, and the researcher reached the following results: --

1. Kindergarten directors are distinguished by strategic thinking.
2. There are no differences between strategic thinking among kindergarten directors according to the educational qualification.
3. There are differences between strategic thinking among kindergarten directors, according to years of service.

**Key words :** strategic thinking , Kindergarten directors.